

Université de Montréal

CONCEPTION, REALISATION ET EXPERIMENTATION
D'UN QUESTIONNAIRE D'EVALUATION
DES BESOINS DE FORMATION

par

Yves TRÉPANIÉ

Ecole des Relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître es sciences (M.Sc.)
en relations industrielles

Août 1990

Yves Trépanier, 1990

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

CONCEPTION, REALISATION ET EXPERIMENTATION

D'UN QUESTIONNAIRE D'EVALUATION

DES BESOINS DE FORMATION

présenté par:

Yves Trépanier

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Mémoire accepté le:

SOMMAIRE

A l'aube des années quatre vingt dix, l'évaluation des besoins de formation demeure un domaine empreint d'une grande subjectivité.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à ce sujet et ont proposé des modèles théoriques d'identification des besoins de formation.

L'approche intégrée de Mc Gehee et Thayer s'est démarquée des autres et est appliquée depuis plus de vingt ans. Elle a le mérite d'être simple et englobante puisqu'elle se préoccupe des niveaux organisationnels, opérationnels et individuels.

Un chercheur de l'Université de Montréal a récemment proposé un instrument de diagnostic des besoins de formation inspiré de l'approche intégrée.

Il s'agit là d'un premier pas duquel il faut tirer profit. En effet, bien qu'il ne soit pas parfait, cet instrument a permis de mettre en lumière des pistes intéressantes à exploiter pour construire un questionnaire permettant véritablement d'identifier des besoins de formation.

C'est ainsi qu'a pu être conçu le questionnaire d'évaluation des besoins de formation (le QEBF).

Pour vérifier la pertinence et la validité des informations qu'il permet de colliger, le QEBF a été administré à des préposés à la réception dans les centres Travail-Québec de la région des Laurentides et de Lanaudière.

L'analyse des résultats permet d'affirmer que le questionnaire d'évaluation des besoins de formation répond aux caractéristiques d'un instrument idéal d'identification des besoins de formation, soit:

1. Objectif et basé sur l'appréciation de faits plutôt que de perceptions;
2. Exhaustif et descriptif de la totalité des fonctions et tâches liées à un poste de travail;
3. Peu coûteux et facile d'utilisation;
4. Fait appel autant à l'appréciation du supérieur que du titulaire de l'emploi (base comparative identique);

TABLE DES MATIERES

<u>SOMMAIRE</u>	ii
<u>TABLE DES MATIERES</u>	v
<u>INTRODUCTION</u>	xi
CHAPITRE 1. <u>LE DIAGNOSTIC DES BESOINS DE FORMATION</u> .	1
1.1. ÉTAT DES CONNAISSANCES ET DES PRATIQUES . . .	2
1.1.1. Evolution	3
1.1.2. Approche intégrée et approche analytique:	5
1.1.3. Constat	7
1.2. CARACTÉRISTIQUES D'UNE METHODE ET TECHNIQUE D'ANALYSE ET DIAGNOSTIC DES BESOINS DE FORMATION	10
1.2.1. Fondement d'une activité de formation .	11
1.2.2. But de l'analyse et du diagnostic . . .	12
1.2.3. Analyse au niveau individuel	14
1.3. FORMATION, DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL . .	17
1.3.1. Le développement organisationnel et la formation	17
1.3.2. La proactivité	18
1.3.3. Le développement personnel et professionnel	19
1.4. SYNTHÈSE	22
1.4.1. Origine d'une activité de formation . .	22
1.4.2. Pratiques d'analyse des besoins de formation	23
1.4.3. But de l'analyse et diagnostic des besoins de formation	23
1.4.4. Conséquences et impact du diagnostic des besoins de formation	24

1.4.5.	Perpectives nouvelles pour un service de formation	24
1.5.	CONCLUSION	25
CHAPITRE 2.	<u>ANALYSE DU QUESTIONNAIRE SUR L'INVENTAIRE DES BESOINS DE FORMATION</u>	26
2.1.	CONSIDÉRATION PREALABLE: MANDAT ET LIMITES DE L'ANALYSTE DES BESOINS DE FORMATION	27
2.2.	ETUDE CRITIQUE DE L'I.B.F.	29
2.2.1.	<u>Section 1.</u> Informations générales .	31
2.2.2.	<u>Section II</u> Niveau organisationnel .	33
2.2.3.	<u>Section III.</u> Niveau opérationnel . . .	35
2.2.4.	<u>Section IV.</u> Niveau individuel	36
2.3.	SYNTHESE	37
2.4.	CONCLUSION	39
CHAPITRE 3.	<u>MÉTHODOLOGIE</u>	41
3.1.	INTRODUCTION	42
3.2.	PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DU QEBF	43
3.2.1.	Les grandes composantes du QEBF	47
	Première partie: le niveau organisationnel .	50
	Seconde partie: le niveau opérationnel . . .	60
	Analyse de la première partie:	63
	Le niveau opérationnel: seconde partie . . .	66
	Troisième partie: le niveau individuel . . .	78
3.3.	PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DE LA GRILLE DE COMPILATION	80
3.3.1.	Contenu de la grille	83

3.4.	DESCRIPTION DE L'ORGANISATION CHOISIE POUR L'EX- PÉRIMENTATION DU QEBF	88
3.4.1.	Historique	88
3.4.2.	Mission et structure	89
3.4.3.	Mode de fonctionnement des centres Travail-Québec	92
3.5.	CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION ET DE L'ÉCHANTILLONNAGE	96
3.6.	CONSTITUTION DU QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION DES PRÉPOSÉS À LA RÉCEPTION DES CENTRES TRAVAIL-QUÉBEC	100
3.6.1.	Réalisation du QEBF des préposés à la réception dans les centres Travail- Québec	101
3.7.	ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE	103
3.8.	TRAITEMENT DES DONNÉES	105
3.9.	CONCLUSION	106
CHAPITRE 4.	<u>PRÉSENTATION DES RÉSULTATS</u>	109
4.1.	LE NIVEAU ORGANISATIONNEL	110
4.1.1.	Identification de l'entreprise	111
4.1.2.	Bref historique de l'organisation	111
4.1.3.	Objectifs de l'organisation à court et moyen termes	112
4.1.4.	Nature des services offerts	113
	1. Service de l'Aide financière (SAF)	114
	2. Service d'accueil et de développement de l'employabilité (SADE)	114
	3. Soutien administratif (SA)	115
4.1.5.	Perspectives futures reliées aux services pour les 3 prochaines années	115
4.1.6.	Qualité des services	116
4.1.7.	Qualité de l'équipement de production	117
4.1.8.	Qualité de l'environnement de travail	117

4.1.9.	Nombre de personnes travaillant dans l'organisation	117
4.1.10.	Caractéristiques des ressources humaines	118
4.1.11.	Climat organisationnel	119
4.1.12.	Situation financière de l'organisation	119
4.1.13.	Organigramme	119
4.2.	LE NIVEAU OPÉRATIONNEL: PREMIÈRE PARTIE	119
4.2.1.	Description de tâches	120
4.2.2.	Situation qui incite l'employeur à envisager des activités de formation pour le groupe visé	121
4.3.	ANALYSE PRÉLIMINAIRE DES RÉSULTATS	121
4.4.	LE NIVEAU OPÉRATIONNEL: SECONDE PARTIE ET LE NIVEAU INDIVIDUEL	123
	BUREAU 1:	123
	BUREAU 2:	127
	BUREAU 3:	131
	BUREAU 4:	133
	BUREAU 5:	136
	BUREAU 6:	138
	BUREAU 7:	141
	BUREAU 8:	144
	BUREAU 9:	148
	BUREAU 10:	149
	BUREAU 11:	150
4.4.1.	Synthèse	153
CHAPITRE 5.	<u>ANALYSE DES RÉSULTATS</u>	155
5.1.	ANALYSE DU NIVEAU ORGANISATIONNEL	158
5.1.1.	Conclusion	165
5.2.	ANALYSE DES NIVEAUX OPÉRATIONNEL ET INDIVIDUEL	166
5.2.1.	L'analyse de l'axe de la formation	168
	La fonction 1 "ACCUEIL"	176
	La fonction 2 "GESTION DES FILES D'ATTENTE"	177
	La fonction 3 "GESTION DE L'INFORMATION"	177

La fonction 4 "INTRANTS"	178
La fonction 5 "BUREAUTIQUE"	179
La fonction 6 "CAS PROBLEMES"	179
5.2.2. Conclusion	180
5.3. SYNTHÈSE	183
Analyse du niveau organisationnel	184
Analyse du niveau opérationnel et du niveau individuel	185
5.3.1. Conclusion	187
CHAPITRE 6. <u>CONCLUSION</u>	188
6.1. APPRÉCIATION GLOBALE	189
6.1.1. Le QEBF: objectif et basé sur l'appré- ciation de faits plutôt que de perceptions	190
6.1.2. Le QEBF: exhaustif et descriptif de la totalité des fonctions et tâches liées à un poste de travail	191
6.1.3. Le QEBF: peu coûteux et facile d'utilisation	192
6.1.4. Le QEBF fait appel autant à l'appréciation du supérieur que du titulaire de l'emploi (base comparative identique)	193
6.1.5. Conclusion	194
6.2. LIMITES MÉTHODOLOGIQUES	195
6.2.1. Questionnement préalable	196
6.2.2. L'expérience	197
6.2.3. Le diagnostic organisationnel	198
6.3. AMÉLIORATIONS AU QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION	199
6.4. DÉVELOPPEMENTS POSSIBLES DU QEBF	201
6.4.1. Détermination de la période d'acquisition de l'autonomie pour le poste concerné	201
6.4.2. Détermination des critères d'admissibilité à un emploi	202
6.4.3. Informatisation du QEBF	204

6.5.	PISTES DE RECHERCHES FUTURES	205
6.5.1.	L'intégration du QEBF au diagnostic organisationnel	205
6.5.2.	Rapport de l'analyste	206
6.5.3.	Application au secteur privé dans la production de biens	207
6.5.4.	Application du QEBF à un emploi de complexité supérieure	208
6.6.	CONCLUSION	209
	<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	210
	<u>ANNEXES</u>	218
Annexe I.	Questionnaire d'évaluation des besoins de formation: le niveau organisationnel et le niveau opérationnel (1 ^{ère} partie)	
Annexe II.	Questionnaire d'évaluation des besoins de formation: le niveau opérationnel (secon- de partie) et le niveau individuel	
Annexe III.	Questionnaire d'évaluation des besoins de formation pour les préposés à la récep- tion des centres Travail-Québec	
Annexe IV.	Grille de compilation du Q.E.B.F. pour les préposés à la réception des centres Travail-Québec	
Annexe V.	Guide de l'utilisateur	
Annexe VI.	Analyse de l'axe de la gestion et de l'axe de la productivité	

INTRODUCTION

UN CHEMINEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

Chacun de nous avons eu à faire un "apprentissage" pour apprendre. Apprendre à marcher, apprendre à parler, apprendre à lire. Le temps a passé, nous avons appris à travailler.

Quel souvenir vous reste-t-il de ce dernier apprentissage? Avait-il réussi à vous habilitier adéquatement pour accomplir les tâches qui vous étaient confiées? Y avait-il nécessité de recevoir une formation complémentaire?

J'ai en tête ce questionnement depuis des années. Peut-être parce que je devais assumer moi-même la formation de "nouveaux", dans mon milieu de travail. Mais comme bien d'autres interrogations qui demeurent sans réponse, je l'avais remisé dans un coin de ma mémoire d'où il revient me rappeler son existence de temps en temps.

Voulant me perfectionner - mon baccalauréat en Histoire ne m'étant pas d'une grande utilité au niveau de mon développement professionnel - j'ai entrepris des études en Sciences de la communication, de soir.

Nanti de ce premier certificat, j'ai réalisé que je venais de tomber dans le piège de la gourmandise intellectuelle. Le domaine de la gestion du personnel m'ayant toujours attiré, je décide d'investiguer au niveau des Relations industrielles.

C'est là que j'ai LA révélation: pousser plus à fond ma connaissance de la formation du personnel. Second certificat en poche, je me lance dans l'aventure de la maîtrise.

J'ai attendu une année - une année à suivre les cours "préparatoires" - avant de contacter la personne que j'avais en tête pour me guider dans cette démarche. Je voulais être certain de mon sujet.

Il ne nous a suffi que d'une rencontre pour établir les bases d'une entente de collaboration: monsieur Viateur Larouche m'accordait son support pour l'actualisation de ma recherche.

Quant au sujet, vous avez certainement deviné qu'il était déjà là, sous forme de question latente, dans un coin de ma mémoire: comment peut-on évaluer les besoins de formation?

CONCEPTION, DEVELOPPEMENT ET EXPERIMENTATION D'UN INSTRUMENT
D'EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

La présente étude a donc pour objet de proposer un instrument permettant d'évaluer les besoins de formation en entreprise.

Cet instrument, le questionnaire d'évaluation des besoins de formation (Q.E.B.F.), s'inspire en partie de l'analyse des travaux réalisés par monsieur Richard Deschamps dans le cadre d'une maîtrise en Relations industrielles, de l'état des connaissances dans le domaine et d'une conception personnelle de ce que devrait être un instrument d'évaluation des besoins de formation.

Nous débuterons notre recherche par un état de situation des connaissances et pratiques dans le domaine de la formation du personnel.

Nous analyserons les travaux de monsieur Deschamps avant de passer à la présentation du Q.E.B.F. que nous avons nous-même conçu et développé.

Nous en étudierons les composantes et prendrons connaissance du cadre d'expérimentation de celui-ci.

Nous terminerons cette étude par l'analyse des résultats et l'identification de certaines avenues de développement.

Avant de tourner la page, je veux apporter deux précisions relatives au contenu du présent mémoire.

Le lecteur remarquera ma préoccupation de la gestion du personnel. A mon avis, bien que la formation soit axée sur l'individu, il ne faut pas négliger la dimension "gestion" qui influence le contexte de travail. De fait, ma fonction dans l'organisation étudiée me situe en relation quotidienne avec les gestionnaires de la région. Je ne peux donc taire cette réalité.

En second lieu, on pourra s'étonner des citations du mémoire de maîtrise de R. Deschamps. Bien que je comprenne qu'on ne puisse accorder à un tel ouvrage la même importance et la même valeur qu'à l'oeuvre d'un expert dans le domaine, j'ai tout de même cru utile d'en citer quelques passages qui

avaient le mérite de synthétiser ou de résumer assez justement la pensée de spécialistes de la formation du personnel.

Ceci étant établi, débutons par un tour d'horizon des connaissances et pratiques en ce qui concerne l'analyse des besoins de formation.

Yves Trépanier

St-Jérôme, juillet 1990

CHAPITRE 1.

LE DIAGNOSTIC DES BESOINS DE FORMATION

1.1. ÉTAT DES CONNAISSANCES ET DES PRATIQUES

Une recension des écrits nous permet d'identifier certains éléments déclencheurs, genre de sonnerie d'alarme, attirant l'attention sur un besoin de formation (¹):

- un problème organisationnel et de gestion;
- un changement inhérent au monde du travail;
- une transformation dans la composition des ressources humaines dans l'entreprise;
- la gestion prévisionnelle des dirigeants de l'entreprise.

Il y a donc deux facteurs qui se dégagent de ce constat: la décision de réaliser une activité de formation provient soit de la présence d'un problème qu'on veut résoudre ou soit de la venue de changements internes ou externes, actuels ou à venir, à laquelle on veut faire face.

¹. R. DESCHAMPS, Elaboration et vérification d'un instrument de diagnostic des besoins de formation dans une entreprise montréalaise. 1987 pp. 60 à 68

Evidemment, c'est surtout au niveau de situations problématiques que les auteurs ont orienté leurs recherches (2). Il n'en demeure pas moins qu'un bon instrument d'évaluation des besoins de formation pourrait avantageusement être utilisé de façon proactive ou préventive.

Examinons les tendances historiques au niveau des travaux et recherches dans le domaine de l'analyse des besoins de formation (3).

1.1.1. Evolution

Les années cinquante et soixante sont marquées par la recherche pour une pratique d'analyse des besoins de forma-

2. Le lecteur pourra consulter les travaux de I.L. GOLDSTEIN, Training: Program Development and Evaluation, 1974, de J.P. CAMPBELL, Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, 1970, de M.L. MOORE et P. DUTTON, "Training Needs: Review and Critic", Academy of Management Review, vol.3, no.3, july 1978 ainsi que de DESCHAMPS qui constituent d'intéressantes revues de littérature.

3. Consulter à cet effet M.L. MOORE et P. DUTTON, op. cit.

tion. On remarque une évolution graduelle vers la systématization et la formalisation des pratiques d'analyse des besoins de formation en milieu organisationnel. Il n'est cependant pas certain et évident que cette tendance se soit concrétisée comme certaines études le démontrent (⁴) même si elles sont partiellement contredites par d'autres (⁵). En fait, on peut facilement conclure que dans la pratique, une analyse des besoins ne succède pas toujours à leur identification, même si les entreprises utilisent plus d'une méthode d'identification des besoins de formation (⁶).

Ceci amène Deschamps (⁷) à conclure que:

"1: D'une part, les pratiques d'analyse et de diagnostic des besoins de formation en milieu organisationnel ne semblent pas s'être modifiées de façon tangible depuis les années soixante (60).

-
4. Notamment l'étude de P. PINTO et J. WALKER "What do Training and Development Professionals really Do?", Training and Development Journal, vol. 32, no.7, july 1978 et celle de S. PERTERFREUND, "Education in Industry Today and in the Future", Training and Development Journal, vol. 30, no. 5, may 1976.
 5. Enquête réalisée pour le compte du Thames Valley Regional Management Center, au Royaume-Uni et par l'étude C. LAROCQUE, "La formation des cadres: bilan et pratique dans les grandes entreprises au Québec", Gestion, vol. 5, no. 4, novembre 1980.
 6. L'étude de C. LAROCQUE, op. cit. contient à ce sujet des informations assez révélatrices.
 7. Ibid. p.9

2: D'autre part, l'affirmation de Moore et Dutton stipulant que les pratiques d'analyse et de diagnostic des besoins de formation utilisées en milieu organisationnel indiquent un mouvement vers une approche plus formelle et plus scientifique se confirme partiellement."

1.1.2. Approche intégrée et approche analytique:

Plusieurs auteurs se sont penchés sur cette question et bon nombre d'instruments plus ou moins bien calibrés ont été proposés pour réaliser l'analyse et le diagnostic des besoins de formation. Parmi les nombreuses approches conceptuelles, Deschamps s'attarde particulièrement à deux de celles-ci:

-approche intégrée⁽⁸⁾

-approche sur l'analyse du rendement⁽⁹⁾

⁸. W. MC GEHEE et P.W. THAYER, Training in Business and Industry, 1961

⁹. R.F. MAGER et P. PIPE, Analyzing Performance Problems, 1970

L'approche intégrée qui, bien qu'elle date déjà d'une vingtaine d'années, est encore une des plus connues et utilisées. Elle propose trois niveaux d'analyse:

- a) analyse organisationnelle;
- b) analyse opérationnelle;
- c) analyse individuelle.

L'analyse organisationnelle permet de déterminer à quel endroit doit se situer l'effort de formation dans l'entreprise. Les variables recherchées sont:

- a) Buts et objectifs de l'organisation;
- b) Inventaire des ressources humaines;
- c) Analyse des indices d'efficacité de l'organisation;
- d) Climat organisationnel.

L'analyse opérationnelle permet de préciser le contenu de la formation et aide à identifier les écarts de rendement. La variable recherchée consiste en l'identification des comportements nécessaires à la réalisation de la tâche ou d'un groupe de tâches constituant un emploi.

L'analyse individuelle, qui constitue l'étape ultime de ce processus, recherche comme variable la mesure du rendement réel d'un individu dans un poste de travail.

L'approche analytique, quant à elle, propose un cheminement logique et structuré pour établir si l'écart entre le rendement réel d'un individu et le rendement attendu par l'organisation, révèle véritablement un problème de formation (¹⁰).

1.1.3. Constat

Au terme de son tour d'horizon de l'ensemble des méthodes et instruments d'analyse des besoins de formation, Deschamps constate: "En fait, les méthodes et techniques utilisées sont plutôt intuitives et subjectives tout autant que partielles et aléatoires" (¹¹) et conclu: "Bref, l'ana-

¹⁰. DESCHAMPS, op.cit. p.145

¹¹. Ibid. p.10

lyse globale et le diagnostic rigoureux des besoins de formation semblent absents des pratiques organisationnelles" (12).

Ce manque de formalisme qui semble généralisé traduit-il l'inutilité d'une analyse des besoins de formation dans une entreprise? Certes pas et les auteurs s'entendent là-dessus. Ils avancent plusieurs facteurs d'explication de cette situation (13), mais nous pouvons relier tout ceci à notre préoccupation principale: un manque de formation de la part des principaux intervenants de l'entreprise, au niveau de la connaissance des fondements d'un processus de formation!

Notre propos n'est pas de nous interroger sur l'absence de pratiques de formation en entreprise mais bien au contraire de contribuer à améliorer les pratiques d'analyse et de diagnostic des besoins de formation là où elles peuvent rencontrer oreille attentive. Nous poursuivons donc en

12. Ibid. p.11

13. On peut se référer à G. EGG, "Dans l'entreprise, les fonctions de la formation déterminent les pratiques d'analyse des besoins", Education permanente, vol. 2, no. 1, mars 1969, pour plus de précisions.

nous attardant à circonscrire les principales caractéristiques d'une méthode et technique d'analyse et de diagnostic des besoins de formation répondant aux besoins d'une entreprise.

1.2. CARACTÉRISTIQUES D'UNE METHODE ET TECHNIQUE D'ANALYSE
ET DIAGNOSTIC DES BESOINS DE FORMATION

"Une entreprise soucieuse du développement de ses ressources de gestion et de ses services opérationnels devrait, autant que faire se peut, procéder à partir des exigences de ces mêmes ressources ainsi que de celles de leur service d'origine pour recevoir ou adapter les programmes de formation à la mesure de leurs besoins" (14)

En s'exprimant ainsi, Larocque nous rappelle l'importance de bien déterminer le cadre de cueillette la plus exhaustive et la plus pertinente possible des informations qui vont servir de base à l'analyse et au diagnostic des besoins de formation. Nous allons donc essayer de caractériser une méthode et technique qui répondrait le plus à cet objectif.

Au terme de l'analyse détaillée d'instruments d'analyse des besoins de formation, Deschamps suggérait deux caractéristiques pour une méthode et technique idéale (15) qui devrait:

14. C. LAROCQUE, op.cit. p.71

15. R. DESCHAMPS, op.cit. p.175

1) impliquer à la fois les employés, les gestionnaires et la direction de l'organisation;

et:

2) valoriser un faible investissement en ce qui a trait aux coûts d'utilisation et du temps requis pour l'appliquer et produire un recueil de données quantifiables nécessaires au diagnostic et à la décision de procéder ou non à la formation des employés.

1.2.1. Fondement d'une activité de formation

Pour enchaîner, il convient de s'interroger sur le fondement même d'une intervention de formation. Pourquoi forme-t-on, quand?

On identifie trois types de déficiences individuelles:

- une faiblesse de connaissance;
- une faiblesse d'exécution;
- une faiblesse de pratique.

"En fait, un besoin de formation existe si, et seulement si, un employé manque de connaissances ou d'habiletés pour effectuer efficacement le travail propre à sa fonction" (16).

Nous retrouvons là le fondement traditionnel d'une activité de formation, le fondement "universel", pourrions-nous dire. Il faut convenir, pour clarifier la pensée de l'auteur, que si c'est un problème organisationnel qui empêche un employé d'effectuer adéquatement son travail, un manque de communication, des instruments inadéquats ou d'autres facteurs du genre, une intervention de formation n'aura strictement aucun effet. L'approche préconisée par la plupart des auteurs consiste à considérer une déficience, une déviance ou plus précisément une "discordance" pour employer la terminologie de Mager et Pipe (17), et d'en déterminer la cause suite à une analyse complète de l'organisation.

16. Ibid. p.76

17. Nous adopterons le terme "discordance" plutôt que "déficience" ou "écart". Emprunté à R.F. Mager et P. Pipe, op. cit. p.8, ce mot est moins empreint d'un jugement de valeur que les autres qu'on peut retrouver dans la littérature et, somme toute, demeure assez descriptif. On peut se référer à R. Deschamps, op. cit. p.145.

1.2.2. But de l'analyse et du diagnostic

Le but de l'analyse et diagnostic des besoins de formation est de:

1. discriminer entre les problèmes de formation et les autres problèmes administratifs;
2. déterminer à quel(s) endroit(s) de l'organisation les besoins de formation se manifestent;
3. établir les priorités à solutionner au niveau des différents besoins de formation à l'intérieur de l'organisation.

La conséquence et l'impact de l'analyse et diagnostic des besoins de formation comprend quatre volets:

- l'identification des forces et faiblesses organisationnelles;
- l'identification des forces et faiblesses individuelles;
- un meilleur développement et une meilleure adéquation des programmes de formation;

-
- la réduction des coûts de formation et de gestion des ressources humaines dans l'organisation. (18)

L'analyse des besoins de formation devrait nécessairement passer par un examen attentif des exigences organisationnelles. Il s'agit en effet non seulement de déterminer quel est le symptôme de discordance, mais encore faut-il évaluer sa valeur relative par rapport à la norme et en déterminer la cause avant de pouvoir poser un diagnostic éclairé. C'est à cette précaution de base que nous invite Larouche:

"Une situation pour qu'elle soit qualifiée de problématique doit d'une part être bien connue, décrite, mesurée, etc..., et d'autre part, être comparée ou située par rapport à une norme connue et acceptée, bref à une autre situation semblable ou identique servant de point de comparaison." (19)

18. R. Deschamps, op.cit. pp. 71 à 82

19. V. LAROCHE, Formation et perfectionnement en milieu organisationnel. 1984 p. 132

1.2.3. Analyse au niveau individuel

Evidemment, lorsqu'il s'agit de l'analyse au niveau organisationnel ou opérationnel, nous disposons de beaucoup de matériel pour effectuer des mesures ou des comparaisons, mais lorsqu'on aborde le niveau individuel, la question se complexifie. Il faut faire preuve d'un peu plus d'imagination pour trouver des indicateurs pertinents.

"L'étape de l'analyse individuelle est probablement celle qui est la plus difficile à effectuer sur le plan de la mesure. Non seulement cherche-t-on à mesurer le rendement réel de l'individu dans un poste de travail, mais surtout à déterminer la qualité des comportements utilisés par l'individu en situation de travail. De plus, nous cherchons à identifier jusqu'à quel point ces comportements doivent être changés, pour rencontrer les normes de rendement de l'emploi et des objectifs organisationnels." (20)

Le travail réalisé par Deschamps qui s'est actualisé par la réalisation de l'I.B.F. est empreint de cette difficulté mentionnée par l'auteur. Le questionnaire qu'il a développé pour effectuer l'analyse et le diagnostic des besoins de formation n'approfondit pas assez la connaissance du niveau individuel. Il décrit l'étape de diagnostic des besoins de formation comme étant la "pierre angulaire sur

20. R. DESCHAMPS, op. cit. p.164

laquelle devrait reposer en principe et en pratique le développement de tout processus de formation dans les organisations" (²¹) mais il précise également que "seule la juxtaposition des besoins identifiés et d'objectifs clairs permettent l'élaboration de programmes répondant aux attentes de l'organisation et des individus qui la composent" (²²). Il faut donc porter autant d'attention au niveau individuel qu'au niveau organisationnel, sinon plus. Ne remarque-t-on pas, à la lecture des résultats de son expérimentation de l'I.B.F., que la plupart des employés lui avaient déjà signifié en entrevue des besoins de formation ou de développement qui coïncidaient avec ceux découlant de l'analyse du contexte! L'instrument ne laisse pas assez de place aux perceptions des travailleurs en ce qui concerne leurs propres besoins de formation et de développement. Il s'agit pourtant là d'une piste très intéressante à exploiter.

²¹. Ibid. p.13

²². Ibid. p.79

1.3. FORMATION, DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL

1.3.1. Le développement organisationnel et la formation

Un des auteurs qui a vraiment su faire une synthèse de la fonction formation expose son point de vue sur le développement organisationnel (D.O.) et la formation:

"Le développement organisationnel et la formation sont donc étroitement liés. Le D.O. ne peut réussir à transformer le fonctionnement global d'une organisation, à modifier son climat et ses modes d'interaction qu'en agissant aussi sur les compétences, habiletés et attitudes individuelles de ses membres" (23)

Le développement organisationnel doit tenir compte de la modification de la main d'oeuvre: les ressources humaines sont de plus en plus scolarisées. Les individus ont des attentes bien plus élevées sur les plans personnels et professionnels qu'en avaient les travailleurs d'une même entreprise il y a dix ans. Les femmes qui sont de plus en plus nombreuses et qualifiées sur le marché du travail exigent également de l'entreprise qu'elle s'adapte.

²³. V. LAROUCHE, "Pré-requis à l'implantation d'un programme de formation", Administration hospitalière et sociale, vol. 21, no. 6, juin-juillet 1975. p.20

Deschamps note que le D.O. tout comme la formation, calquent une même approche:

- 1) les changements doivent être planifiés en fonction des besoins réels actuels ou futurs;
- 2) il s'agit d'une action progressive et continue;
- 3) la démarche d'intervention comprend 4 phases:
 - a) diagnostic et identification des problèmes;
 - b) objectifs et priorités;
 - c) stratégie d'intervention et moyens;
 - d) évaluation des actions.

1.3.2. La proactivité

C'est à ce moment qu'une notion comme la "proactivité" prend sa signification. Comme l'écrit Bélanger (²⁴): "... le diagnostic peut être réactif: c'est-à-dire basé sur les données actuelles ou passées, ou proactif et tenir compte des événements futurs susceptibles d'affecter l'en-

²⁴. L. BELANGER, A. Petit et J.L. Bergeron Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée, 1979. p.156

"(beaucoup d'entreprises) seront forcées de reconnaître que ce n'est qu'en favorisant la croissance et la possibilité d'accomplissement des individus qu'elles favoriseront la croissance et le développement de l'organisation" (26)

Si on se réfère au volume de Peters et Waterman, on retrouve une pléiade d'illustrations de la pertinence d'une telle approche: faisons confiance à l'individu, laissons-lui les moyens pour se développer, s'accomplir, et l'Organisation en retirera un immense bénéfice (27).

C'est dans cet optique qu'il faut ajouter une facette complémentaire à la paire "formation / développement organisationnel": le facteur développement personnel et professionnel, et adopter le principe que la plupart des praticiens reconnaissent: "la personne est la première responsable de son cheminement personnel et professionnel" (28), il n'y a qu'à l'aider à se mettre en mouvement.

26. C. ROGER, "Interpersonal Relationships: U.S.A. 2000". People and Productivity, 1985, p.438

27. T. PETERS et R. WATERMAN : Le prix de l'excellence, 1983

28. M.-A. FORTIN, "Le ressourcement pour les cadres: une réalité qui s'impose...", Echange, août 1985, p.4

entreprise et les individus qui y travaillent. Un diagnostic proactif devrait toujours être établi". Or, l'entreprise qui analyse les besoins de formation de ses employés qu'à la lumière de ses seuls paramètres de rendement ne fait absolument pas preuve d'une démarche proactive.

"De plus, on ne peut espérer mettre en place une gestion stratégique des ressources humaines, qui sera un support à la stratégie corporative, si on ne tient pas compte d'une harmonisation entre les visées de l'entreprise et les objectifs individuels de ses employés" (25)

1.3.3. Le développement personnel et professionnel

A quoi s'attardent les activités de formation traditionnelles? A augmenter le niveau de SAVOIR des employés lorsqu'il s'agit d'un changement ou d'une nouveauté et à augmenter le niveau de SAVOIR-FAIRE lorsqu'on remarque certaines difficultés au niveau de l'utilisation des connaissances. On ne peut cependant faire abstraction du SAVOIR-ETRE qui constitue une facette essentielle de chacun

²⁵. E. DEMERS "L'évaluation globale des cadres à Québec téléphone: un processus intégré et évolutif", Gestion, avril 1987. p.46

des individus, surtout quand on considère la quantité impressionnante de "temps de vie" qu'une personne consacre quotidiennement à l'entreprise où elle travaille. C'est ce qu'on appelle le développement personnel. Une entreprise qui ne se soucie que de la productivité de ses ressources humaines va inévitablement faire face à un problème de roulement de personnel. La société a changé et les critères de bien-être individuel également. Ces mutations profondes doivent être vécues et partagées au sein même de l'entreprise, surtout au niveau du service de formation.

Embaucher un individu et l'habiliter à bien exécuter son travail va le satisfaire pendant un certain temps. Malheureusement, il ne passera pas sa vie à faire ça. L'entreprise doit également se préoccuper de son devenir professionnel, l'habiliter progressivement à occuper des fonctions supérieures qui répondent aux attentes, aux exigences, aux habiletés et à la compétence de celui-ci. Même si la compétition est serrée, le fait de maintenir en démarche active de devenir professionnel un employé constitue en soi un motif suffisant pour lui de persister à occuper son poste dans l'entreprise. Nous avons là une illustration de ce qu'on appelle communément "l'effet Hawthorne". D'ailleurs, Herzberg tient un langage identique; Carl Roger également:

Il est donc essentiel que les besoins de développement personnel et professionnel qui ressortiront de l'analyse des besoins de formation soient traités par l'entreprise avec la même importance que s'il s'agissait de besoins de formation plus immédiats ayant trait au SAVOIR ou au SAVOIR-FAIRE liés aux tâches à accomplir.

1.4. SYNTHÈSE

Nous venons de passer en revue les facteurs essentiels déterminant la nécessité de développer un instrument fiable d'identification des besoins de formation. Pour nous retenir l'essentiel, revoyons rapidement les principaux constats qui ressortent de la lecture des auteurs.

1.4.1. Origine d'une activité de formation

LA DÉCISION DE RÉALISER UNE ACTIVITÉ DE FORMATION PRO-
VIENT GÉNÉRALEMENT DE L'IDENTIFICATION D'UN PROBLÈME
OU D'UN CHANGEMENT.

1.4.2. Pratiques d'analyse des besoins de formation

- A) ON PROCÈDE À DES ANALYSES DE BESOINS DE FORMATION SURTOUT LORSQU'ON A IDENTIFIÉ UN PROBLÈME.
- B) LES PRATIQUES D'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION EN ENTREPRISE SONT PEU SYSTÉMATISÉES ET FORMALISÉES.
- C) LES MÉTHODES ET TECHNIQUES UTILISÉES SONT INTUITIVES ET SUBJECTIVES AUTANT QUE PARTIELLES ET ALÉATOIRES.

1.4.3. But de l'analyse et diagnostic des besoins de formation

- A) IDENTIFIER LES VRAIS PROBLÈMES DE FORMATION.
- B) DÉTERMINER OÙ SE SITUENT CES PROBLÈMES DANS L'ORGANISATION.
- C) ETABLIR LES PRIORITÉS À SOLUTIONNER.

1.4.4. Conséquences et impact du diagnostic des besoins de formation

- A) PERMET D'IDENTIFIER LES FORCES ET FAIBLESSES AUTANT AU NIVEAU ORGANISATIONNEL QU'INDIVIDUEL.
- B) PERMET UN MEILLEUR DÉVELOPPEMENT ET UNE MEILLEURE ADÉQUATION DES PROGRAMMES DE FORMATION.
- C) RÉDUIT LES COÛTS DE FORMATION ET DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

1.4.5. Perspectives nouvelles pour un service de formation

- A) LA FORMATION NE DOIT PAS SEULEMENT ÊTRE CURATIVE OU PRÉVENTIVE: ELLE DOIT ÉGALEMENT ÊTRE PROACTIVE.
- B) POUR S'ADAPTER AUX BESOINS CONTEMPORAINS DE SA MAIN D'OEUVRE, L'ENTREPRISE DOIT FAVORISER DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL INDÉPENDANTES ET COMPLÉMENTAIRES À DES ACTIVITÉS DE FORMATION.

1.5. CONCLUSION

En dépit d'efforts sérieux produits par bien des auteurs et des chercheurs, il reste un travail très important à accomplir pour concevoir et IMPOSER un instrument universel d'identification des besoins de formation.

L'instrument que nous avons conçu, développé et expérimenté (²⁹) devrait répondre à cette préoccupation. Il est en effet objectif, facile à utiliser et peu coûteux, et il fait appel autant aux gestionnaires qu'aux employés concernés.

Dans le prochain chapitre, nous allons analyser le contenu de l'instrument développé par monsieur Deschamps pour en retirer les éléments positifs pouvant être intégrés dans notre propre questionnaire.

²⁹. Cet instrument, le Questionnaire d'évaluation des besoins de formation (QEBF), est présenté au troisième chapitre du présent document.

2.1. CONSIDÉRATION PREALABLE: MANDAT ET LIMITES DE
L'ANALYSTE DES BESOINS DE FORMATION

L'objectif principal de l'I.B.F.⁽³⁰⁾:
déterminer s'il y a besoin de formation,
lequel, dans quel service, pour qui

Une des précautions élémentaires qu'on doit prendre en élaborant un instrument d'analyse et de diagnostic des besoins de formation est bien d'en préciser le contexte d'utilisation. On ne retrouve pas cet élément à la lecture de la documentation accompagnant l'I.B.F. Il est pourtant essentiel de positionner le rôle de l'analyste pour éviter les débordements qui pourraient nuire à sa crédibilité.

L'I.B.F. est un instrument destiné à identifier des besoins de formation. A ce titre, l'analyste qui l'utilise

³⁰. Pour ne pas alourdir inutilement le texte du présent document, nous ne présenterons pas la version détaillée de L'inventaire des besoins de formation (I.B.F.) développé par R. Deschamps en 1987. Le lecteur qui voudra en prendre connaissance n'aura qu'à consulter le mémoire de maîtrise de R. Deschamps op.cit..

devrait avoir pour préoccupation centrale de déterminer s'il y a effectivement besoin de formation.

Il va certainement se produire, dans bien des cas, des situations où ce ne sont pas des besoins de formation qui seront identifiés mais plutôt certains problèmes organisationnels. L'I.B.F. n'est pas conçu pour les circonscrire avec précision. Tout au plus permettra-t-il à l'analyste de suggérer certaines pistes de recherche aux dirigeants de l'entreprise.

Il est très important que l'analyste ne confonde pas entre son mandat et la possibilité de cerner avec précision un problème organisationnel. Pour parvenir à ce niveau, il faut véritablement réaliser un diagnostic organisationnel bien documenté. C'est d'ailleurs un des inconvénients de l'I.B.F.: la section consacrée au niveau organisationnelle est tellement exhaustive qu'on réalise presque un diagnostic organisationnel en la complétant.

2.2. ETUDE CRITIQUE DE L'I.B.F.

L'I.B.F.: un instrument
souple et facile à gérer

Partons des objectifs de base du concepteur de l'I.B.F.: celui-ci voulait développer un instrument souple et facile à gérer (³¹). Nous adhérons à ces principes. C'est pour cette raison que l'épuration de l'I.B.F. en vue de réaliser un questionnaire répondant à nos propres préoccupations, se fera à partir des questions suivantes:

-
- 1) En quoi la réponse obtenue à une question va permettre d'identifier un problème, qu'il s'agisse d'un manque de formation ou de tout autre nature que ce soit?

³¹. R. DESCHAMPS, op.cit., p.185

2) La réponse obtenue donnera-t-elle la bonne quantité d'information, nécessaire à l'identification d'une problématique?

3) Interroge-t-on le bon intervenant pour obtenir l'information désirée?

Nous devons également considérer que le questionnaire doit nous permettre de déterminer dans un premier temps si l'Organisation fonctionne suffisamment bien pour écarter à priori les problèmes organisationnels comme étant la cause des problématiques identifiées. D'où la nécessité d'un questionnement spécifique relatif à la gestion de l'entreprise. Dans un second temps, le questionnaire doit nous permettre d'identifier le plus objectivement possible les besoins de formation.

2.2.1. Section 1. Informations générales

Cette section permet d'obtenir l'information générale concernant l'organisation et son répondant. Celle-ci sera utile quand débutera la cueillette de données au niveau organisationnel. On pourra alors faire le lien, par exemple, entre les objectifs de l'entreprise et les perspectives d'un produit ou service.

Il faut déplorer le fait qu'à aucun endroit dans le questionnaire on ne cherche à identifier la raison justifiant la démarche d'identification des besoins de formation (³²). Il est évident que si on peut cerner avec précision le ou les éléments déclencheurs de cette recherche, on oriente considérablement celle-ci (par exemple, si l'entreprise admet que la production de telle unité est nettement déficiente par rapport aux autres, l'analyste va orienter sa recherche en ce sens, ce qui sera différent de ce qu'il ferait si on lui disait que l'entreprise ne rencontre plus ses objectifs de qualité ou encore que l'entreprise veut identifier les besoins de formation qui découleront de changements à venir).

³². Cette préoccupation transparait cependant à la lecture du mémoire de R. Deschamps. L'auteur de l'I.B.F. était sensible à l'importance de cette information.

C'est pour cette raison que le Questionnaire d'évaluation des besoins de formation (QEBF) devra prévoir l'identification de la problématique incitant l'employeur à entreprendre la démarche d'identification des besoins de formation.

La section de l'I.B.F. relative aux informations générales est relativement intéressante. On s'y préoccupe de la mission de l'entreprise, ce qui n'est pas retenu dans le QEBF, ce sujet n'ayant que peu d'incidence sur l'analyse préalable de l'Organisation - et encore moins sur celle des besoins de formation. L'utilisation de l'organigramme s'avère très utile pour bien comprendre l'Organisation. Il est donc important de s'assurer qu'il soit relativement récent. Pour cette raison, il faudrait ajouter à la question portant la structure organisationnelle de l'entreprise une sous-question ayant trait à la date de l'organigramme. Par ailleurs nous ne croyons pas pertinent de demander une description de la structure organisationnelle, l'organigramme étant suffisamment descriptif en soi.

2.2.2. Section II Niveau organisationnel

La seconde section de l'I.B.F. concerne le niveau organisationnel. De façon générale, nous pouvons affirmer qu'il s'agit là d'une très bonne base de travail pour la réalisation d'un diagnostic organisationnel. Cependant, dans le cadre de l'identification des besoins de formation, il y a surabondance de questions qui apporteront une multitude de renseignements ne pouvant être utilisés. Si nous revenons au questionnement qui guide notre "épuration", nous comprenons plus facilement le tri qui sera fait.

Un premier volet s'intéresse aux buts et objectifs de l'Organisation. On fait référence à un plan triennal et à un plan quinquennal, ventilés selon quatre pôles de gestion (³³). On interroge également les moyens de diffusion utilisés pour faire connaître les buts et objectifs. C'est peut-être aller un peu loin. Nous retenons la pertinence d'identifier les objectifs de l'organisation.

Le second volet de cette section est consacré à l'examen des ressources humaines de l'organisation.

³³. Gestion des ressources financières, humaines, matérielles et gestion du développement de l'Organisation.

Plusieurs aspects sont investigués, depuis une description détaillée du portrait de ces ressources jusqu'aux caractéristiques syndicales, en passant par la dotation, les méthodes de formation du personnel et l'évaluation du rendement. Le portrait est trop exhaustif pour être vraiment significatif au niveau de l'analyse des besoins de formation. Nous ne retenons qu'une facette descriptive des caractéristiques des ressources humaines que nous explorerons dans un tableau unique à quatre variables par fonction, ce qui concerne la description de tâches. Nous n'irons chercher ainsi que les variables vraiment significatives au niveau de l'identification des besoins de formation.

Nous abordons maintenant le troisième volet: les indices d'efficacité de l'organisation. Cette section s'intéresse particulièrement aux coûts de production (incluant la rémunération, la matière première, la distribution, les pertes, etc...). C'est particulièrement à ce niveau que la question de la raison de la demande d'analyse des besoins de formation peut épargner bien des efforts. En effet, plutôt que de réaliser une laborieuse analyse de la santé financière de l'entreprise avant de détecter l'éventuelle problématique, la question est préalablement posée.

Pour construire un questionnaire qui nous permet d'identifier rapidement des problématiques particulières, il

faut plutôt s'intéresser, de façon globale, à la situation financière de l'entreprise, aux services et produits au niveau des perspectives futures et à leur qualité, de même qu'au niveau de qualité de l'équipement de production et outils de travail. Ce sont des éléments qui font malheureusement défaut dans l'I.B.F.

Le quatrième et dernier volet concerne le climat organisationnel. A ce niveau, encore, le questionnement est très élaboré et exige des calculs de pourcentage de même que la référence à plusieurs informations statistiques des trois dernières années. Ces données ont l'inconvénient de mettre en évidence une éventuelle problématique sans permettre par ailleurs d'en situer l'origine. Elles n'apportent donc pas un éclairage supplémentaire significatif. Toute cette section pourrait s'apprécier par une question générale sur le climat organisationnel.

2.2.3. Section III. Niveau opérationnel

Cette section de l'I.B.F. est consacrée au niveau opérationnel. Plus spécifiquement, on s'attarde, pour chacun des postes, à déterminer les "normes de performance, les

critères propres au poste de travail, les connaissances, habilités et attitudes requises". Présentée ainsi, cette section demeure fragmentaire, à l'état d'ébauche. Le questionnaire devrait reposer sur une analyse très exhaustive du niveau opérationnel, à partir de laquelle une évaluation comparative supérieur/titulaire du poste serait réalisée.

2.2.4. Section IV. Niveau individuel

Une des constatations que nous avons pu faire à la lecture de l'I.B.F., c'est la pauvreté des informations recherchées au niveau de la présente section. Alors que monsieur Deschamps proposait une démarche très structurée auprès du supérieur immédiat, lorsqu'il s'adresse au titulaire de l'emploi, c'est par le biais de sept questions ouvertes et très générales. Il y a un risque presque inévitable d'obtenir une information pseudo-objective et pré-déterminée provenant du supérieur et une information subjective issue du titulaire du poste. Les deux n'ayant aucune base comparative.

Il faudrait au contraire, concevoir une approche commune supérieur/titulaire de l'emploi tout en permettant

au titulaire, après avoir complété la partie commune, de donner son appréciation sur son emploi et de proposer l'explication des difficultés qu'il rencontre.

2.3. SYNTHÈSE

L'investigation des besoins de formation dans une entreprise doit suivre un cheminement bien précis. Nous avons vu qu'elle doit précéder systématiquement. Voici de façon synthétique le type d'information qu'il faut recueillir pour pouvoir assurer à la démarche une base solide:

1. Niveau organisationnel: connaissance générale de l'organisation et du fonctionnement des unités de travail;
2. Niveau opérationnel: connaissance des activités dévolues à un poste de travail;
3. Niveau individuel: connaissance du niveau de "savoir" et de "savoir faire" de chacun des employés.

Le questionnaire d'identification des besoins de formation (I.B.F.) ne permet pas d'aller chercher de façon exhaustive et objective toute l'information requise pour évaluer en toute connaissance de cause les besoins de formation. Il a toutefois le mérite d'avoir proposé un premier jalon pour la construction d'un questionnaire d'évaluation des besoins de formation.

Nous référant aux auteurs spécialisés en formation du personnel et nous préoccupant de satisfaire les besoins réels des professionnels de la formation du personnel, nous pouvons identifier les critères d'un questionnaire d'évaluation des besoins de formation:

1. Objectif et basé sur l'appréciation de faits plutôt que de perceptions;
2. Exhaustif et descriptif de la totalité des fonctions et tâches liées à un poste de travail;
3. Peu coûteux et facile d'utilisation;
4. Fait appel autant à l'appréciation du supérieur que du titulaire de l'emploi (base comparative identique);

L'instrument que nous avons développé, le QEBF, répond à ces quatre critères.

Nous en analyserons les composantes dans le prochain chapitre. Nous situerons également le contexte d'expérimentation de celui-ci.

2.4. CONCLUSION

L'instrument de Deschamps que nous venons d'analyser, bien qu'intéressant, ne permet pas de cerner objectivement et avec précision les besoins de formation.

L'analyse de son contenu permet toutefois d'identifier certains éléments qui méritent d'être repris et développés.

En ce sens, nous reconnaissons la contribution positive de ce chercheur au niveau du développement d'un instrument d'évaluation des besoins de formation. Il reste cependant à remodeler en profondeur l'I.B.F. dans le but d'obtenir un instrument plus complet et plus souple à administrer.

C'est dans cette perspective qu'a été conçu, développé et expérimenté le Q.E.B.F.

Dans le chapitre suivant, nous prendrons connaissance de la démarche suivie pour en arriver à une version validée.

CHAPITRE 3.
MÉTHODOLOGIE

3.1. INTRODUCTION

L'identification des besoins de formation exige une approche rigoureuse et méthodique. C'est probablement l'absence de critères précis qui fait que nous ne disposions pas encore d'un instrument vraiment fiable et reconnu par les praticiens de la formation du personnel.

Nos travaux nous ont amené à concevoir, à développer et à expérimenter un instrument qui répond aux besoins des professionnels de la formation du personnel. Pour en arriver à développer cet outil et à l'expérimenter, nous avons procédé méthodiquement. Notre préoccupation de tout instant était de présenter un produit fini crédible et plus encore: validé!

Dans ce chapitre, nous allons reprendre le cheminement ayant conduit à la réalisation du QEBF et à son expérimentation. Plus spécifiquement, nous allons analyser de façon détaillée le contenu de ce questionnaire d'évaluation des besoins de formation et nous allons circonscrire le contexte de l'expérimentation. Nous terminerons en expliquant le traitement que nous avons fait des résultats recueillis. Voici la structure du présent chapitre

1. Présentation détaillée du QEBF
2. Présentation détaillée de la grille de compilation
3. Description de l'Organisation choisie pour l'expérimentation du QEBF
4. Caractéristiques de la population et de l'échantillonnage
5. Constitution du questionnaire d'évaluation des besoins de formation des préposés à la réception des centres Travail-Québec
6. Administration du questionnaire
7. Traitement des données

3.2. PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DU QEBF

Nous avons discuté précédemment de la limite de l'I.B.F. en ce sens qu'il s'attarde principalement à l'aspect organisationnel et opérationnel au niveau de l'analyse des besoins de formation et qu'il laisse peu de place à

l'opinion des titulaires du poste de leur propre niveau de rendement. Revoyons la démarche du spécialiste qui investigate les besoins de formation auprès d'une entreprise donnée. Celle-ci doit respecter les étapes suivantes:

1. Cueillette d'informations générales concernant l'entreprise;
2. Questionnement sur les pratiques de gestion permettant d'évaluer la santé de l'entreprise;
3. Cueillette de données de niveau opérationnel;
4. "Validation" auprès du personnel concerné.

Etape 1: Cueillette d'informations générales concernant l'entreprise:

Les informations qu'il recueille à ce niveau permettent à l'analyste de situer les grands traits descripteurs de l'entreprise (historique, objectifs et structure organisationnelle). A cette étape, il est déjà possible d'identifier de grandes problématiques: absence d'objectifs organisationnels, absence de planification stratégique, structure organisationnelle déficiente,... Le constat de telles situations interdit de poursuivre l'évaluation des besoins de

formation: ce serait gaspiller de l'énergie en investissant temps et argent pour de la formation alors qu'il faut à priori se pencher les composantes structurelles fondamentales de l'entreprise.

Etape 2: Questionnement sur les pratiques de gestion permettant d'évaluer la santé de l'entreprise:

Rendu au niveau du questionnement sur les pratiques de gestion, l'analyste peut déceler des indices d'un autre niveau lui permettant de supposer l'existence d'irritants ou éléments problématiques qui laisseraient présager non pas un besoin de formation mais plutôt un problème de nature organisationnelle. C'est en effet là qu'il peut observer un problème au niveau de la qualité du produit ou du service offert, de l'équipement de production qui s'avérerait désuet, un taux de vacance qui serait anormalement élevé, et cætera,...

Comme il examine les composantes de l'environnement de travail, il peut déceler la présence de facteurs explicatifs d'une problématique qui prime sur d'éventuels besoins de formation.

Etape 3: Cueillette de données de niveau opérationnel:

C'est au niveau opérationnel que l'analyste va vraiment jauger l'existence d'un besoin de formation. Ceci se fait à partir d'une ventilation des critères propres au poste de travail en relation avec les normes de rendement fixées par l'organisation, et les connaissances, aptitudes, attitudes et comportements requis.

L'approche préconisée par l'I.B.F. n'est cependant pas suffisante puisque l'information recueillie à ce moment ne provenait que d'une seule source: le supérieur immédiat du titulaire de l'emploi concerné. Le questionnaire que nous proposons va beaucoup plus loin à ce propos et c'est là que réside son originalité et sa valeur: il va mettre en relation cette première information avec celle recueillie auprès des titulaires eux-même.

Etape 4: Validation auprès du personnel concerné:

La démarche de l'I.B.F. prévoyait une entrevue structurée avec questions ouvertes, réalisée auprès des employés,

après que leur supérieur eut complété un questionnaire sommaire. Les résultats de l'analyse réalisée par Deschamps tendent à démontrer qu'intuitivement, les employés peuvent cerner les grandes problématiques et identifier avec une relative facilité leurs besoins de formation. Le défaut de l'approche réside cependant dans son caractère subjectif et sur l'absence de base comparative. Le QEBF évite ce piège et propose un questionnement structuré, objectif et comparatif. Une bonne partie du niveau personnel est donc incorporée au niveau opérationnel et une place est tout de même réservée pour une appréciation plus globale de la part des titulaires, sous forme de questions ouvertes.

3.2.1. Les grandes composantes du QEBF

Il convient de préciser que le QEBF s'inspire largement de l'approche intégrée développée par Mc Gehee et Thayer (³⁴). Les trois éléments-clé de celle-ci ont été utilisés pour la création du questionnaire d'évaluation des besoins de formation (³⁵) mais avec une pondération différente de celle suggérée par les auteurs.

³⁴. W. Mc Gehee et P.W. Thayer op. cit..

³⁵. a) l'analyse organisationnelle
b) l'analyse opérationnelle
c) l'analyse individuelle

Ainsi, l'analyse organisationnelle n'a pas pour principal objet de déterminer où doit porter l'effort de formation, mais bien plus d'évaluer si l'entreprise fonctionne suffisamment bien pour entreprendre une étude des besoins de formation. Accessoirement, si la réponse est positive mais que les dirigeants sont incapables d'identifier le secteur qui nécessite de la formation, les résultats de l'analyse organisationnelle pourront éclairer l'analyste.

L'analyse opérationnelle vise le même objectif, c'est-à-dire de préciser le contenu de la formation en identifiant les écarts de rendement. Elle est cependant réalisée de façon beaucoup plus exhaustive que ne le laissaient entendre les auteurs.

Nous avons également élargi le champ de l'analyse individuelle. En effet, intégrée en grande partie à l'analyse opérationnelle, elle nous permet à la fois de mesurer le rendement de l'individu au travail mais aussi d'obtenir sa perception du contexte de travail.

La conjugaison de ces trois volets nous permet non seulement d'évaluer d'éventuels besoins de formation mais également de mettre en évidence le niveau de la gestion et celui de la productivité du personnel.

Le QEBF va donc beaucoup plus loin que l'I.B.F. et que le modèle préconisé par l'approche intégrée traditionnelle.

Le questionnaire est divisé en trois parties, lesquelles correspondent au découpage proposé par Mc Gehee et Thayer: le niveau organisationnel, le niveau opérationnel et le niveau individuel. Cependant, comme nous venons de le mentionner, leur contenu diffère quelque peu du modèle proposé par ces auteurs. Le tableau suivant décrit la structure du questionnaire d'évaluation des besoins de formation.

STRUCTURE DU QEBF:

1. Niveau organisationnel

- Informations générales
- Objectifs
- Caractéristiques de la production
- Ressources humaines
- Autres composantes organisationnelles

2. Niveau opérationnel

- Connaissance de la description de tâches
- Problématique
- Fonctions
- Tâches
- Caractéristiques des tâches:
 - connaissances
 - habiletés
 - expérience

3. Niveau individuel

Précisons qu'au niveau de l'administration du questionnaire, une interruption est prévue après l'identification de la problématique. En effet, l'analyste doit réaliser une première analyse des résultats pour statuer sur le fait de poursuivre ou non le processus. Une problématique organisationnelle ou d'autres facteurs que nous identifierons plus précisément peuvent permettre de conclure que l'organisation a un certain travail à faire avant de penser à offrir de la formation.

Si ce n'est pas le cas, le processus est poursuivi jusqu'à la fin.

Première partie: le niveau organisationnel

La première étape du processus d'identification des besoins de formation consiste en une brève revue des principales caractéristiques de l'organisation. Sans être aussi exhaustif que pourrait l'être un diagnostic organisationnel, le questionnaire utilisé doit permettre tout de même de cerner les principales composantes de l'organisation en vue de détecter des problèmes de nature autre que celle de la formation. En telle circonstance, il est évident qu'il n'est

pas approprié de pousser plus loin la démarche. On ne peut songer à assurer la formation du personnel quand d'autres facteurs viennent perturber le rendement de ceux-ci: il faut commencer par ce qui est plus global avant de penser à une intervention très spécifique.

Informations générales:

Avant de débiter le questionnement relatif au niveau organisationnel, il faut recueillir un minimum d'information relative à l'identification.

1. Raison sociale : _____
Adresse : _____
Téléphone : _____

2. Nom du répondant : _____
Titre : _____
Date de nomination à ce titre : _____

Ces deux questions servent à identifier l'entreprise et le répondant. La date de nomination du répondant peut être significative principalement si celui-ci n'est pas à ce titre depuis longtemps. A ce moment, en cas de difficulté

d'interprétation, il pourrait y avoir lieu de faire valider les informations recueillies par un autre intervenant de l'organisation.

Objectifs:

3. Bref historique de l'entreprise :

4. Objectifs de l'organisation à court et moyen termes:

Ces deux questions permettent de déceler si l'organisation possède une tradition au niveau de la gestion de ses ressources humaines (planification, évaluation des tâches en fonction de la croissance, etc...) et si elle fonctionne avec un minimum de planification stratégique.

Si ce n'est pas le cas, nous cernons alors une importante lacune. Planter un programme de formation ne ferait qu'ajouter un problème supplémentaire. Il ne serait pas alors pertinent d'aller plus loin.

Caractéristiques de la production:

5. Nature du (des) produit(s) / du (des) service(s)

offert(s):

6. Perspectives futures reliées au(x) produit(s) / au(x) service(s) pour les 3 à 5 prochaines années:

	produit / service 1	produit / service 2	produit / service 3
<u>abandon</u>			
<u>maintien</u>			
<u>développement</u>			

explications:

7. Qualité du (des) produit(s) / du (des) service(s):

	produit / service 1	produit / service 2	produit / service 3
<u>faible</u>			
<u>passable</u>			
<u>excellente</u>			

explications:

8. Qualité de l'équipement de production:
(incluant, s'il y a lieu, les systèmes
téléphoniques et de communication)

- 1 faible
 2 passable
 3 bonne
 4 très
bonne
 5 excellente

9. Qualité de l'environnement de travail:
(local, incluant, s'il y a lieu, ameublement,
disposition des modules de travail, décoration, bruit, ventilation,
et autres)

- 1 faible
 2 passable
 3 bonne
 4 très
bonne
 5 excellente

Note: joindre le plan d'aménagement

Ces questions nous permettent d'avoir un aperçu des principaux facteurs pouvant influencer la productivité globale et nous situent également au niveau des résultats obtenus.

Dans un premier temps, nous identifions les produits et/ou services offerts. Une trop grande diversité, l'hétérogénéité ou au contraire la concentration à l'excès peuvent être des signes importants à relever et à mettre en relation avec les réponses aux questions sur les perspectives et sur la qualité des produits et/ou services. La réponse à cette question nous permet également d'évaluer le niveau de formation pouvant être éventuellement requis (selon qu'on se situe dans une entreprise de haute technologie plutôt que dans une autre d'entretien ménager, par exemple).

Ensuite, nous nous penchons particulièrement sur la question des perspectives pour les prochaines années. Les informations recueillies vont permettre de discriminer au niveau des activités de formation pouvant éventuellement être offertes: insister sur les secteurs voués au développement plutôt qu'à l'abandon.

La question sur la qualité des produits et/ou service permet de cerner avec plus de précision là où il peut y

avoir besoin d'intervention en formation. Il faut cependant mettre en parallèle cette réponse avec les informations précédemment recueillies au niveau des objectifs de l'organisation et des perspectives de celle-ci et vérifier l'ensemble des facteurs pouvant déterminer ces résultats.

La question sur la qualité de l'équipement de production vient pondérer les réponses reçues précédemment, notamment la précédente, et apporter un éclairage supplémentaire dont il faudra tenir compte au moment de l'analyse des résultats: une diminution de productivité peut être due à des outils de travail inadéquats ou à un environnement de travail insatisfaisant (question 9).

Les ressources humaines:

10. Nombre de personnes travaillant dans l'organisation:

1. moins 50
2. 51 à 100
3. 101 à 500
4. 501 et plus

11. Caractéristiques des ressources humaines:

Titre de l'emploi	nombre de travailleurs postes vacants	âge moyen	ancienneté/entreprise

La réponse à la question 10 est particulièrement significative si on la met en relation avec les résultats des questions 4 et 6. Elle permet en effet de qualifier la gestion de l'entreprise, compte tenu de sa taille; les impératifs de planification ne sont pas les mêmes pour une entreprise de 10 personnes que pour une grande entreprise. Elle nous permet également de relativiser l'importance d'un service par rapport à l'organisation en général.

Au niveau de la question 11, l'information recueillie permettra de qualifier directement la gestion des ressources humaines. Le nombre de postes vacants témoigne de la planification au niveau de la dotation et de l'évaluation des emplois. Un taux de vacance élevé laisse supposer des problèmes qui ont probablement peu à faire avec la formation du personnel.

L'âge moyen apporte également une information précieuse sur le niveau de rendement pour une titre d'emploi en particulier et permet aussi d'établir une stratégie de formation adaptée. Le nombre d'années d'ancienneté complète l'information précédente en lui ajoutant un volet supplémentaire.

Autres composantes organisationnelles:

12. Climat organisationnel :
- 1 très peu satisfaisant
 - 2 peu satisfaisant
 - 3 satisfaisant
 - 4 très satisfaisant
 - 5 extrêmement satisfaisant

13. Dans quelle situation financière se trouve l'organisation:

- 1 difficile
2 passable
3 très bonne

14. Existe-t-il un organigramme de l'organisation: oui
 non

14.1 Si oui, date de la dernière mise à jour: _____
(joindre une copie de celui-ci)

La question 12 est importante. Un climat organisationnel défavorable trahit une problématique qui excède les besoins de formation. Une réponse en ce sens devrait inciter l'analyste à examiner avec beaucoup d'attention l'ensemble des réponses reçues en vue de détecter la zone problématique.

Par ailleurs, une entreprise en piètre situation financière fait face à des problèmes plus importants que ceux liés à la formation du personnel, notamment au niveau de la gestion même de l'organisation.

L'organigramme permet de visualiser les relations formelles de l'organisation. Son absence est un autre signe de problème de gestion ou d'organisation.

Seconde partie: le niveau organisationnel

Deux parties permettent d'apprécier ce niveau. La première, générale, fournit le complément d'information qui nous autorisera à poursuivre ou nous incitera à interrompre la démarche. La seconde, plus spécifique, se concentre sur l'analyse détaillée des fonctions et tâches.

Description de tâches:

15. Existe-t-il une (des) description(s) de tâches concernant le(s) groupe(s) d'employé-e-s visé(s) par cette analyse visant à déterminer la pertinence de l'implantation d'un programme de formation:

oui

non

15.1 Si oui, quelle est la date de la dernière mise à jour de cette (ces) description(s) de tâches: _____
(joindre copie de cette (ces) description(s) de tâches)

Analyse de la première partie:

Ce questionnaire constitue la première partie du processus d'analyse des besoins de formation. C'est l'étape préalable qui vient valider ou infirmer la nécessité d'investiguer plus spécifiquement au niveau des besoins de formation. Il faut faire preuve d'intégrité et d'objectivité. Il y a en jeu toute la question de la productivité d'une organisation: un diagnostic biaisé ne contribuerait qu'à lui faire dilapider de l'argent qui pourrait être plus rentable ailleurs.

L'analyste doit mettre à profit ses connaissances, son expertise et son jugement pour bien soupeser chaque information reçue et la mettre en relation avec les autres. Au terme de cette analyse, il devra prendre la décision suivante: ne pas poursuivre avec la réalisation de la seconde étape ou poursuivre avec la réalisation de la seconde étape.

Nous croyons que certaines réponses devraient l'amener à refuser de poursuivre:

15.2 Cette description est-elle connue des titulaires des emplois concernés:

oui

non

15.3 Connaissez-vous suffisamment bien le contenu de cette description de tâches?

oui

non

En fait, il s'agit probablement là de la question la plus importante en ce qui concerne l'analyse des besoins de formation. Pour pouvoir fonctionner adéquatement, l'organisation doit savoir qui accomplit quoi. Une description de tâches est dynamique: elle est un des éléments de la structure systémique de l'entreprise. La description de tâches doit donc suivre les changements apportés aux postes de travail et s'inspirer des exigences nouvelles.

Finalement, il serait vain de disposer d'une description de tâches pour les fins de la dotation et de ne pas la communiquer aux titulaires. Elle est un guide permettant à l'employé de situer la contribution dont l'organisation s'attend de lui. Sa non-diffusion nous fournit de l'information dont il faudra tenir compte lors de l'analyse. En dernier lieu, il ne servirait à rien de demander à un supérieur ne connaissant pas adéquatement le contenu de la

description des tâches d'un employé de compléter le questionnaire d'évaluation des besoins de formation.

Situation problématique:

16. Quel est le problème (ou la situation) qui incite l'employeur à envisager des activités de formation pour le (les) groupe(s) visé(s):
-
-

L'analyste devra s'inspirer de cette réponse et les résultats de son analyse devraient être mis en relation avec cette réponse. C'est dans le cadre d'une situation problématique que l'employeur a décidé d'envisager la mise sur pied d'un programme de formation (³⁶): il faut s'assurer que la lecture qu'il fait de la situation correspond aux résultats de l'analyse objective que le présent questionnaire permet de réaliser. En cas d'écart, il faudra évaluer l'importance de celui-ci et repositionner la demande de l'employeur.

³⁶. S'il s'agit d'une demande de formation en vue de l'implantation de nouvelle technologie, de nouvelles procédures ou pour l'implantation de changements, la méthode d'identification des besoins de formation diffère passablement de celle décrite jusqu'à maintenant.

CHAPITRE 2.

ANALYSE DU QUESTIONNAIRE SUR L'INVENTAIRE
DES BESOINS DE FORMATION

-
1. L'absence de description de tâches devrait automatiquement mettre un frein à ce processus. On ne peut s'attendre d'un individu qu'il exécute convenablement un travail si on ne lui fournit pas un minimum d'encadrement. La description de tâches permet de distinguer le champ d'intervention général et spécifique de son titulaire. Sans celle-ci, tout demeure vague, imprécis: en telle circonstance, l'analyste n'a aucune base fiable et comparative pour évaluer le rendement individuel. Le véritable problème est au niveau de la gestion des ressources humaines.

 2. L'absence d'objectifs organisationnels à court et moyen termes et la méconnaissance des perspectives futures devraient être un autre facteur incitant à ne pas poursuivre la démarche. Un programme de formation doit s'inscrire dans le cadre d'objectifs précis qui sont en relation avec la planification de l'organisation. Sans planification réelle on ne fait qu'ajouter à l'anarchie en développant un programme de formation. Le véritable problème en est visiblement un de gestion et de planification.

-
3. Des équipements de qualité inférieure amènent plus une intervention de remplacement de ceux-ci que le développement d'un programme de formation du personnel y affecté. C'est déplacer sans succès le problème que de s'attarder, dans un tel cas, aux individus. Le véritable problème en est un de gestion des ressources matérielles.

 4. Un taux de vacance anormalement élevé (on pourrait arbitrairement signifier par là "supérieur à 15% des effectifs de l'organisation") explique par lui-même un problème de productivité. Ce n'est donc pas de manque de formation qu'il s'agit: le véritable problème se situe soit au niveau de la gestion des ressources humaines, soit au niveau de la gestion générale de l'entreprise.

 5. L'ignorance du contenu de la description de tâches par le supérieur, quoique ne constituant pas un obstacle majeur à l'administration du questionnaire, implique cependant qu'une autre personne plus familière avec le travail du titulaire de l'emploi soit mis à contribution.

A partir de ces quelques indications, l'analyste peut alors prendre une décision éclairée. S'il recommande de poursuivre, la prochaine étape sera pour lui d'identifier le ou les services concernés par une analyse des besoins de formation, de déterminer, si cela est possible, le titre d'emploi mis en cause, et finalement, de compléter pour chaque titre d'emploi la grille d'étude de poste.

Le niveau opérationnel: seconde partie

Cette partie doit nécessairement se référer aux descriptions de tâche recueillies au moment de l'analyse de la première partie du niveau opérationnel. Elle est le coeur du questionnaire d'évaluation des besoins de formation: il convient de la réaliser avec le plus grand soin.

Nous allons examiner en détail la structure du questionnaire.

Fonctions:

La première étape est l'identification des principales fonctions ou activités majeures accomplies par le titulaire du poste. Cette information sera inscrite dans la première case de gauche du QEBF.

Exemple:

FONCTION :

décrire le contenu
de la fonction 1

Pour cette fonction (comme pour chacune des fonctions subséquentes, d'ailleurs), il y a une question préalable à poser qui est la suivante:

22. Est-ce que l'employé-e possède les connaissances, habiletés et expérience requises pour l'accomplir adéquatement?

- 1 pas du tout
- 2 peu
- 3 assez
- 4 beaucoup
- 5 complètement
- ? ne s'applique pas

Pour cette fonction comme pour chacune des autres fonctions, nous interrogerons le supérieur (grille:

S						
---	--	--	--	--	--	--

), puis le titulaire de l'emploi (grille:

[!	!	!	!	!]
---	---	---	---	---	---	---

).

La réponse obtenue permet d'obtenir une première appréciation au niveau de l'accomplissement de cette fonction par le titulaire. Elle permet également de valider d'une certaine façon le niveau de connaissance qu'ont le supérieur et l'employé de la nature exacte des tâches liées à cette fonction. Ceci fait, il faut alors s'attarder à chacune des tâches reliées à cette fonction.

Tâches:

On procédera en identifiant les tâches principales qui doivent être accomplies relativement à la fonction visée. Celles-ci constituent le volet opérationnel de la fonction. Les tâches doivent être suffisamment explicites pour permettre une évaluation documentée du rendement de l'employé. Il doit également s'agir de tâches significatives

qui ont un impact sur le niveau de rendement relatif à l'accomplissement de la fonction étudiée.

Exemple:

TACHES :

FONCTION 1

décrire le contenu
de la tâche 1 de la
fonction 1

décrire le contenu
de la tâche 2 de la
fonction 1

décrire le contenu
de la tâche 3 de la
fonction 1

décrire le contenu
de chacune des autres
tâches de la fonction
1, jusqu'à énuméra-
tion complète

On identifie donc ainsi l'ensemble des tâches reliées à la fonction, jusqu'à épuisement de celles-ci.

Pour chacune des tâches, on utilisera la même question que pour la fonction, à savoir:

23. Est-ce que l'employé-e possède les connaissances, habiletés et expérience requises pour l'accomplir adéquatement?

- 1 pas du tout
 2 peu
 3 assez
 4 beaucoup
 5 complètement
 ? ne s'applique pas

Pour cette fonction comme pour chacune des autres fonctions, nous interrogerons le supérieur (grille:

S

--	--	--	--	--	--

), puis le titulaire de l'emploi (grille:

--	--	--	--	--	--

).

L'information obtenue nous donnera un premier aperçu du rendement du titulaire, nous permettra d'apprécier le niveau de connaissance qu'ont le supérieur et l'employé des composantes d'une tâche et nous permettra d'effectuer une éventuelle pondération des résultats obtenus.

Caractéristiques de chacune des tâches:

La troisième étape s'attarde à chacune des tâches spécifiques ainsi identifiées. Il s'agit de préciser pour chaque tâche les connaissances requises pour son exécution adéquate, les habiletés nécessaires de même que le niveau d'expérience approprié.

Les connaissances (SAVOIR) se rapportent autant à des contenus propres à l'organisation qu'à d'autres extérieurs à celle-ci (acquis par exemple dans le cadre de la formation académique du titulaire).

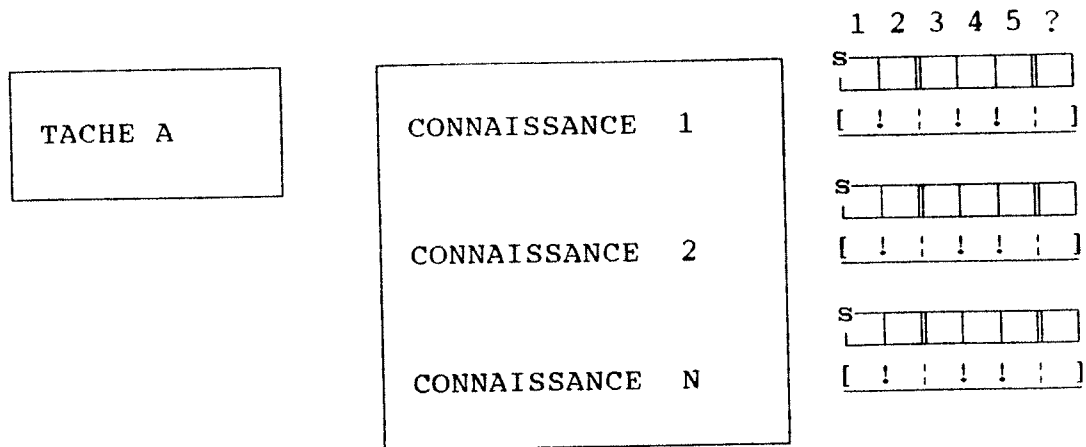
Les habiletés (SAVOIR ETRE et SAVOIR FAIRE) réfèrent à la façon dont le titulaire doit s'y prendre pour réaliser la tâche concernée, en terme d'éléments significatifs. On ne parlera pas de "sourire" pour un téléphoniste mais en revanche, on peut s'attendre à une bonne élocution de sa part.

Finalement, l'expérience (SAVOIR FAIRE) réfère aux pré-requis nécessaires pour l'exécution adéquate de la tâche concernée. Notons cependant qu'il faut faire la distinction entre expérience pré-requise pour occuper l'emploi et celle identifiée au niveau de la tâche. Par exemple, un contre-maître doit démontrer tant d'années d'expérience au niveau

de la gestion d'une équipe de travail pour obtenir l'emploi. Il s'agit d'une expérience qu'on lui reconnaît donc d'office au niveau de l'exécution des tâches. Cependant, au niveau d'une tâche spécifique, on pourra identifier comme expérience spécifique d'avoir monté un dossier individuel pour indiscipline. Il faudra donc éviter d'être redondant et d'indiquer au niveau de l'expérience des mentions qui n'ont pas un impact vraiment significatif au niveau de l'accomplissement de la tâche concernée. Ainsi, au niveau des emplois de complexité moindre, la seule expérience en emploi peut s'avérer suffisante.

Connaissances:

Nous débuterons donc en identifiant pour chaque tâche l'ensemble des connaissances requises pour l'accomplir adéquatement. Après chacune des connaissances identifiées par tâche, nous allons prévoir une double grille d'évaluation cotée de 1 à 5.

Exemple:

Pour la connaissance 1 de la tâche A de la fonction concernée, nous interrogerons le supérieur (grille:

S [| | | | |]), puis le titulaire de l'emploi (grille:
[! ! ! ! !]).

Notons qu'on retrouve les cotes de 1 à 5 plus un point d'interrogation. Voici la signification de ceci avec l'interrogation implicite suggérée:

23. Relativement à la tâche A de cette fonction, est-ce que l'employé(e) possède la connaissance 1, requise pour accomplir adéquatement cette tâche?

- 1 pas du tout
- 2 peu
- 3 assez
- 4 passablement
- 5 beaucoup
- ? ne s'applique pas

Cette question se trouve reprise pour chacune des connaissances identifiées relativement à la tâche A, puis celles de la tâche B, ainsi de suite jusqu'à ce que toutes les tâches de la fonction concernée soient passées en revue.

Habilités:

Ensuite, pour chacune de ces tâches, nous devons reprendre le même questionnaire mais au niveau des habiletés requises, cette fois-ci.

Exemple:

TACHE A	HABILETE 1	1 2 3 4 5 ? S [] [] [] [] [] [] [! ! ! ! !]
	HABILETE 2	S [] [] [] [] [] [] [! ! ! ! !]
	HABILETE N	S [] [] [] [] [] [] [! ! ! ! !]

Pour l'habileté 1 de la tâche A de la fonction concernée, nous interrogerons le supérieur (grille: S [] [] [] [] [] []), puis le titulaire de l'emploi (grille: [! ! ! ! !]).

Nous utilisons la même question implicite que pour les connaissances, avec la même échelle:

24. Relativement à la tâche A de cette fonction, est-ce que l'employé(e) possède l'habileté 1, requise pour accomplir adéquatement cette tâche?

- 1 pas du tout
2 peu
3 assez
4 passablement
5 beaucoup
? ne s'applique pas

Cette question se trouve reprise pour chacune des habiletés identifiées relativement à la tâche A, puis celles de la tâche B, ainsi de suite jusqu'à ce que toutes les tâches de la fonction concernée soient passées en revue.

Expérience:

Enfin, pour chacune de ces mêmes tâches, nous devons reprendre le questionnement mais au niveau de l'expérience requise, cette fois-ci.

Exemple:

TACHE A	EXPERIENCE 1 (durée requise:)	O	N	?
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	EXPERIENCE 2 (durée requise:)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	EXPERIENCE N (durée requise:)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pour chacune des expériences relevées, nous interrogeons le supérieur (grille:) puis le titulaire (grille:). Cette fois-ci, il s'agit d'une cote à deux niveaux: oui (O) ou non (N), avec un champ lorsque la question ne s'applique pas. Voici la question implicite:

25. Relativement à la tâche A de cette fonction, est-ce que l'employé(e) possède l'expérience 1, requise pour l'accomplir adéquatement (l'expérience requise ayant préalablement été indiquée)?

- O OUI
 N NON
 ? ne s'applique pas

On procède ainsi pour chacune des expériences des tâches de la fonction, puis, ceci fait, on recommence le même processus avec la fonction suivante.

Troisième partie: le niveau individuel

Le questionnaire complété tel qu'illustré à la page précédente, nous y ajoutons, pour le titulaire de l'emploi seulement, deux questions complémentaires qui ont pour fonction de nous permettre de bien contextualiser et de bien apprécier les informations recueillies auprès de celui-ci. Ces questions qui se retrouvent à la toute fin de la grille d'étude de poste s'intéressent à la partie de l'emploi qui pose le plus de difficulté et à l'explication que peut en donner le titulaire. Nous recommandons que ce soit l'interviewer qui pose les questions et note lui-même les commentaires recueillis.

(Cette dernière partie ne s'applique qu'au titulaire de l'emploi seulement)

A. De façon générale, quelle(s) partie(s) de votre emploi vous pose(nt) le plus de difficulté?

B. Comment expliquez-vous cela?

Par ces deux questions, nous "bouclons la boucle" en ajoutant au questionnement spécifique et encadrant la dimension plus vaste et plus générale qu'est celle de l'appréciation dans son ensemble de l'emploi qu'occupe le titulaire et plus spécifiquement, des difficultés qu'il peut y rencontrer et que le questionnement précédent pourrait avoir passé sous silence.

On peut retrouver là une source d'information très pertinente qui peut certainement excéder le domaine de la formation mais apporter un éclairage supplémentaire permettant de mieux apprécier une situation particulière.

Autre information importante à considérer, le "niveau individuel" est également intégré au niveau opérationnel. C'est-à-dire que non seulement le supérieur pose une appréciation du rendement du titulaire de l'emploi, mais l'employé lui-même s'auto-évalue, en regard des mêmes paramètres que son supérieur.

C'est d'ailleurs particulièrement à ce niveau que le QEBF fait preuve d'originalité et témoigne de la préoccupation d'associer les principaux concernés à l'évaluation de leur développement personnel et professionnel.

3.3. PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DE LA GRILLE DE COMPILATION

A la fin de l'exercice, l'analyste se retrouve avec un questionnaire semblable à celui joint en annexe II. Une fois les cases complétées par le supérieur et le titulaire de l'emploi, il a, d'un seul coup d'oeil, une vue d'ensemble "graphique" des réponses concordantes et celles pour lesquelles il y a divergence d'opinion.

Nous pouvons représenter de façon synthétique l'information recueillie par l'utilisation du QEBF. En reprenant étape par étape notre démarche, voyons sous forme de tableau les situations critiques qui peuvent être rencontrées et les problèmes qu'elles décèlent:

Illustration théorique de l'identification de problèmes:

ETAPE	Situations critiques	Problème identifié
Informations générales	aucune source de documentation	Problème au niveau de la direction de l'entreprise. A revoir le rôle des cadres et directeurs ou changer de répondant.
Objectifs de l'Organisation	non identifiés	Problème majeur au niveau de la direction de l'entreprise.
Perspectives futures	imprécises	Revoir la planification
Qualité des produits ou services	faible	Auto-contrôle déficient: mauvaise gestion des ressources ou besoin de formation
Qualité de l'équipement de production	faible	Apporter les correctifs nécessaires avant de poursuivre

Ressources humaines de l'organisation	regroupements dans mêmes groupes (âge, sexe, ancienneté, (etc...))	Selon la situation, peut avoir un impact important sur les comportements du personnel et l'atteinte des objectifs de l'organisation.
Postes vacants	beaucoup de postes à combler	Taux de roulement élevé amène à s'interroger sur les conditions de travail.
Facteurs du climat organisationnel	niveau de satisfaction peu élevé	Problème de gestion, de conditions de travail, de formation ou autre.
Situation financière	précaire	Diagnostic organisationnel à faire
Organigramme	inexistant	Structure organisationnelle à questionner
Description de tâches	non formelle	Lacune importante au niveau de la gestion du personnel.
Niveau individuel	rendement inférieur	Conditions de travail peu motivantes, manque d'information et/ou de connaissances et/ou d'expérience et/ou d'aptitude et/ou de FORMATION.

3.3.1. Contenu de la grille

Pour permettre une meilleure lecture de la multitude d'informations recueillies, il faut reporter sur une grille de compilation toutes les données de chacun des questionnaires. De façon sommaire, voici les composantes de cette grille de compilation:

	service 1				service 2				etc.. moyennes:		item tâche fonc.
	# 1		# 2		# 3		# 4				
	s	e	s	e	s	e	s	e	s	e	
FONCTION 1:											
*tâche 1:											
-con. 1											
-con. 2											
-con. n											
=hab. 1											
=hab. 2											
=hab. n											
+exp. 1											
+exp. 2											
+exp. n											
. Sous-total de la fonction:											
. moyenne:											
. moyenne pondérée:											
FONCTION 2:											
*tâche 1:											
-con. 1											
etc...											
Moyenne globale cumulative											

(Légende: s = supérieur e = employé
con = connaissances hab = habiletés exp = expérience)

Distribution en ordonnée:

En ordonnée, nous regroupons les données recueillies auprès de chacun des répondants, lesquels sont eux-mêmes réunis par unité ou service. Cette série de données quantitatives débute par une colonne indiquant la cote maximale pouvant être obtenue pour chacune des réponses.

La présentation se fait donc tout d'abord par unité ou service, puis par répondant, à l'intérieur de cette unité ou service. Il est important de préciser que pour chaque employé faisant l'objet d'une évaluation des besoins de formation, nous retrouvons deux répondants: le supérieur immédiat (³⁷) et l'employé lui-même (³⁸). Ces deux répondants sont identifiés par un numéro unique.

Soulignons finalement que pour préserver la confidentialité des informations recueillies, les unités de même que les répondants sont représentés par des numéros. Seul l'analyse possède les noms y correspondant.

³⁷. Identifié par la lettre "s".

³⁸. Identifié par la lettre "e".

Cette série quantitative se termine par trois colonnes consacrées aux moyennes: une première par item, c'est-à-dire pour chacune des questions; une seconde par tâche; la troisième par fonction. Pour mieux apprécier les résultats obtenus et pouvoir les comparer entre eux de façon significative, ces moyennes sont ramenées sur une base de cinq (39).

Distribution en abscisse:

Le contenu du questionnaire d'évaluation des besoins de formation se retrouve intégralement en abscisse, une ligne étant accordée à chacune des questions.

Les sections débutent par l'identification de la fonction, puis de la première tâche. Pour cette tâche, nous indiquons ensuite les connaissances réparties, lorsque le cas s'appliquait, entre connaissances liées au travail lui-même. Suivent les habiletés regroupées également sous deux rubriques: celles relatives à des attentes organisationnelles précises et les autres afférentes aux caractéris-

³⁹. 5 = 100 %

tiques individuelles. Nous enchaînons avec la tâche suivante jusqu'à ce que toutes celles relatives à la première fonction soient passées en revues.

Avant de passer à la fonction suivante, le sous-total des résultats est calculé, ainsi que la moyenne (⁴⁰). Comme il faut tenir compte des abstentions et de leur influence sur les moyennes obtenues, une moyenne pondérée est également calculée dans les cas où elle s'avère nécessaire (⁴¹).

Les moyennes sont calculées pour chacun des répondants, pour chacune des fonctions.

Une fois toutes les fonctions traitées, une moyenne globale cumulative est calculée (⁴²) et en dernier lieu, une moyenne globale pour les supérieurs et une moyenne globale pour les employés sont également calculées.

⁴⁰. Obtenue en divisant le sous-total par le nombre d'items.

⁴¹. Cette moyenne pondérée a été obtenue en appliquant la procédure de calcul suivante à la série ayant des abstentions: moyenne des résultats avec abstentions divisée par la moyenne optimale qu'ils auraient pu générer et multiplication du quotient par la moyenne optimale de la série de référence.

⁴². Celle-ci est obtenue à partir du traitement des moyennes des fonctions ou des moyennes pondérées, lorsque c'est le cas.

3.4. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION CHOISIE POUR L'EXPÉRI- MENTATION DU QEBF

3.4.1. Historique

Les origines du Ministère de la Main d'oeuvre et de la Sécurité du revenu (M.M.S.R.) remontent au début des années 1970 alors que la Loi sur l'Aide Sociale regroupe en une seule les différentes lois protégeant les plus démunis de la société (les "mères nécessiteuses", les aveugles, etc...). L'administration de l'Aide sociale ne vise alors qu'un seul objectif: offrir une compensation financière aux citoyens privés de revenus.

En 1981, l'orientation change. En effet, nous assistons à la fusion du Ministère du Travail et de la Main d'oeuvre avec l'Aide sociale (relevant à ce moment du ministère des Affaires sociales). Désormais, la mission du ministère administrant la Loi sur l'Aide sociale, le M.M.S.R. sera double: offrir une aide de derniers recours et favoriser la réinsertion des bénéficiaires de l'aide sociale sur le marché du travail.

Le volet "placement" est abandonné en 1984 et remplacé par le "développement de l'employabilité". On s'ingéniera alors à favoriser la reprise de l'autonomie financière des bénéficiaires. Cette démarche s'inscrit dans celle préconisée dans l'énoncé d'orientation et plan d'action en éducation des adultes déposé par le Gouvernement du Québec en février 1984: Un projet d'éducation permanente.

3.4.2. Mission et structure

Le ministère de la Main d'oeuvre et de la sécurité du Revenu a pour mission:

"Aider chaque québécois(e) à obtenir un revenu tiré d'un emploi rémunéré ou, au besoin, d'une aide financière; aider chaque entreprise à satisfaire ses besoins en adaptation et en formation de main-d'oeuvre" (⁴³)

⁴³. Ministère de la Main d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, Les clientèles, les programmes et l'organisation du ministère de la Main d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, 1987, p. A-8

Parmi les objectifs dont s'est doté le ministère pour actualiser sa mission, il y en a principalement deux qui nous intéressent⁽⁴⁴⁾:

- Assurer l'aide financière de dernier recours;
- Améliorer l'employabilité des bénéficiaires de l'aide sociale aptes au travail en vue de les rendre plus compétitifs sur le marché du travail.

C'est à la Direction générale du réseau Travail-Québec (DGRTQ) - une des cinq directions générales du MMSR - que revient la responsabilité "d'assurer l'implantation et l'administration des programmes et des services d'aide à l'emploi, de développement de l'employabilité et de la sécurité du revenu du ministère à travers le réseau Travail-Québec" ⁽⁴⁵⁾.

⁴⁴. "La situation des sans-emplois au Québec se décrit comme suit (juin 1985): en plus des prestataires de l'assurance-chômage (environ 350 000 personnes), plus de 400 000 ménages sont bénéficiaires de l'aide sociale. La facture actuelle de l'aide sociale se chiffre à plus de deux milliards de dollars soit environ 8% des dépenses gouvernementales" op. cit. p. A-8.

⁴⁵. Ibid. p. E-29

A l'époque où a débuté la cueillette des données (⁴⁶), elle était divisée en quinze directions régionales. Celles-ci ont pour mandat: "encadrer les unités administratives (C.T.Q. (⁴⁷) et Services composant le bureau régional) chargées de la mise en oeuvre et de l'administration des programmes et des services du Ministère en matière d'aide en emploi, de développement de l'employabilité et de sécurité du revenu" (⁴⁸).

L'expérimentation du QEBF a été réalisée dans les centres Travail-Québec (C.T.-Q.) relevant de la direction régionale des Laurentides et de Lanaudière. Elle compte onze centres Travail-Québec répartis dans un vaste territoire allant de Berthierville à Mont-Laurier et de Joliette à St-Eustache.

Chacun des CTQ offre à la population les mêmes services. Leur rôle est de "contribuer à ce que les bénéficiaires de l'aide sociale, employables ou potentiellement employables, en viennent à assumer leur autonomie sur le plan de leur revenu en "gagnant leur vie" par un travail qui leur convienne. En attendant qu'ils(elles) puissent réaliser

⁴⁶. Printemps 1989

⁴⁷. Centres Travail-Québec

⁴⁸. Ibid. p. E-43

cet objectif, une aide financière de dernier recours est dispensée à tous ceux et celles qui temporairement ou à long terme ne peuvent assurer leur subsistance"⁴⁹). Ceci se fait à l'intérieur de quatre principales fonctions, à savoir:

- a) Le contrôle de l'admissibilité;
- b) Le paiement des prestations;
- c) L'information aux bénéficiaires;
- d) Le support au développement de l'employabilité des clientèles.

3.4.3. Mode de fonctionnement des centres Travail-Québec

Les services offerts par les centres Travail-Québec sont répartis en trois modules: celui de l'aide financière (SAF), celui de l'accueil et du développement de l'employabilité (SADE) et le soutien administratif (SA).

Les agents du SAF sont des techniciens qui gèrent les dossiers des clients: entrevue d'attribution initiale, réévaluations annuelles, modifications selon les informa-

⁴⁹. Ibid. p. E-132

tions nouvelles transmises, contrôle de la conformité réelle, visites à domicile. Chaque agent gère une moyenne de 450 dossiers ce qui représente une masse monétaire annuelle d'environ 1,5 million de dollars.

Les agents du SADE, également des techniciens, assurent le premier contact avec les clients en établissant sommairement leur admissibilité et en établissant un profil d'employabilité. Il réalisent par la suite une entrevue plus structurée permettant de déterminer un plan de développement de l'employabilité pour chacun des bénéficiaires de l'aide sociale et gèrent les différents programmes disponibles.

Le personnel du SA composé de dactylographes, secrétaires et agents de bureau a pour responsabilité d'assurer le support nécessaire au bon fonctionnement du centre Travail-Québec: réception des intrants, accueil des clients, réception des remboursements, réquisitions pour l'équipement et matériel, mise à jour des dossiers du personnel, classement des pièces dans les dossiers des clients, etc...

Pour le module SAF comme pour le SADE, il y a un ou plusieurs chefs d'équipe (en fonction du nombre d'employés et du nombre total de dossiers clients du CTQ) qui assure la contrôle de la qualité et l'expertise au besoin.

Le soutien administratif n'a pas une telle structure et c'est informellement que dans la plupart des CTQ un employé assume le rôle de "chef d'équipe" de ce module.

En raison de la nature de leur mandat, les techniciens du SAF et du SADE ont historiquement bénéficiés, sur une base assez régulière, d'activités de formation. Celles-ci visaient la connaissance de modifications à la Loi, de programmes nouveaux ou même le développement de certaines habiletés (l'entrevue d'accueil, l'animation de méthodes dynamique de recherche d'emploi, etc...). Par ailleurs, à l'inverse, le personnel de soutien administratif a toujours été tenu à l'écart lorsqu'il s'agit de formation (50).

En examinant de plus près les tâches dévolues au personnel de soutien administratif, on réalise que la fonction réception est névralgique. En effet, chaque individu qui s'adresse au CTQ soit par téléphone ou en personne, passe nécessairement par la réception. Il y est accueilli, écouté et référé au bon intervenant. Dans bien des cas, il

⁵⁰. Pour illustrer notre propos, soulignons qu'en 1988-1989, sur les 56 différentes activités de formation offertes par le Service du développement des ressources humaines du ministère, seulement 2 s'adressaient spécifiquement au personnel de soutien administratif en comparaison à 19 pour les techniciens.

Consulter: Ministère de la main d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, Guide de gestion du développement par profil d'emploi à la D.G.R.T.-Q., 1987

reçoit du préposé à la réception l'information qu'il recherchait. La qualité de l'accueil qu'il recevra modèlera son propre comportement avec l'intervenant qu'il rencontrera par la suite.

Dans ce contexte, il est essentiel que le personnel affecté à ce poste de travail soit conscient de cette attente de l'organisation à son égard. Il faut aussi qu'il ait reçu toute la formation nécessaire pour atteindre adéquatement les résultats attendus.

On comprend maintenant l'intérêt qu'il y avait à effectuer une analyse des besoins de formation des préposés à la réception des centres Travail-Québec.

L'expérimentation du QEBF auprès du personnel de soutien administratif, plus particulièrement les préposés à la réception, visait les deux objectifs suivant:

OBJECTIFS DE L'EXPERIMENTATION DU QEBF:

1. Vérifier l'existence de besoins de formation pour les préposés à la réception
2. Identifier, le cas échéant, la nature des besoins de formation

3.5. CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION ET DE L'ÉCHANTILLONNAGE

Une étude réalisée en 1988 auprès du personnel du réseau Travail-Québec nous permet de situer le groupe composé du personnel de soutien administratif par rapport aux autres catégories d'emploi, dans les centres Travail-Québec (⁵¹).

Cette catégorie de personnel représente 29% des effectifs du Réseau. Elle est composée de 64% de personnel régulier et 36% de personnel occasionnel en regard d'une moyenne Réseau de 78% de personnel régulier et 22% de personnel occasionnel. Elle se trouve donc sous la moyenne d'attribution de postes permanents, ce qui représente un impact non-négligeable sur le taux de roulement du personnel.

L'âge moyen du personnel de soutien administratif est de 35 ans alors que celui des techniciens est de 37 ans, ce qui correspond d'ailleurs à l'âge moyen dans le Réseau. De façon plus détaillée, 11% de ce personnel a moins de 24 ans

⁵¹. Ministère de la main d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, Votre réalité de travail/ les réponses au questionnaire, mai 1988

comparativement à 6% pour le Réseau, 22% a entre 25 et 29 ans comparativement à 16%, 44% de 30 à 39 ans comparativement à 43%, 16% de 40 à 49 ans comparativement à 25% et 7% a plus de 50 ans comparativement à 10%.

Ce personnel détient à 65% un diplôme de niveau secondaire ou l'équivalent comparativement à 19% pour les techniciens et à 31% pour le Réseau. Au niveau du diplôme d'études collégiales, 26% de ce personnel en possède un comparativement à une moyenne de 41% pour les techniciens et 38% pour le Réseau.

Cette catégorie de personnel est donc composée au deux tiers d'employés réguliers, jeunes et détenant un diplôme d'études secondaires.

Selon les dernières statistiques régionales, elle serait composée à près de 95% de femmes⁵²). Cette situation n'aurait pas beaucoup évolué depuis les trois dernières années.

⁵². Direction régionale Travail-Québec des Laurentides et de Lanaudière, Rapport mensuel sur les effectifs, février 1990

Dans la région des Laurentides et de Lanaudière, on dénombre 93 personnes faisant partie du groupe de soutien administratif sur les 297 employés, soit un peu plus de 30% du personnel. De ce nombre, 25 assument à temps plein ou de façon ponctuelle la réception dans les centres Travail-Québec de la région. Les caractéristiques de ce sous-groupe s'assimilent largement à celles de leur groupe d'appartenance.

Dans le cadre de l'expérimentation du QEBF, nous avons retenu comme population-cible le groupe composé par les préposés à la réception. Vu le nombre peu élevé des unités de cette population, nous avons décidé que l'échantillonnage serait constitué de la population totale.

Celle-ci a été réalisée en mai et juin 1989 et a nécessité en moyenne plus de deux heures d'entrevue par préposé à la réception, soit environ une heure avec le gestionnaire et une autre heure avec le préposé à la réception. Neuf gestionnaires ont été rencontrés ainsi qu'un chef d'équipe et une secrétaire de direction. Vingt deux préposés à la réception ont fait l'objet d'une entrevue. Les rencontres avaient lieu dans chacun des centres Travail-Québec.

Le questionnaire d'évaluation a donc été administré à tous les préposés à la réception présents au moment de l'enquête, soit 22 sur une possibilité de 25, c'est-à-dire 88% de l'échantillon. Les 3 abstentions sont dues aux vacances des employés concernés (⁵³).

⁵³. L'administration des questionnaires s'est faite au début de l'été 1989, en période des vacances estivales.

3.6. CONSTITUTION DU QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES
BESOINS DE FORMATION DES PRÉPOSÉS À LA RÉCEPTION
DES CENTRES TRAVAIL-QUÉBEC

Nous avons vu les deux objectifs poursuivis par l'expérimentation du QEBF auprès du personnel de soutien administratif des centres Travail-Québec de la région des Laurentides et de Lanaudière, plus spécifiquement, les préposés à la réception:

1. Vérifier l'existence de besoins de formation pour les préposés à la réception
2. Identifier, le cas échéant, la nature des besoins de formation

Pour les atteindre, il fallait en premier lieu, à partir du cadre du QEBF, déterminer les fonctions, tâches, connaissances et habiletés requises. Voyons de quelle façon cette étape a été réalisée.

3.6.1. Réalisation du QEBF des préposés à la réception dans les centres Travail-Québec

La première étape fut de recueillir l'information de base nécessaire relative à la description de tâche des préposés à la réception dans les centres Travail-Québec.

Le guide de gestion réalisé par l'Office de la fonction publique a fourni une partie du matériel de base. Celui-ci a pu être complété par les informations contenues dans un document produit par la Direction du développement de systèmes du MMSR, en 1984 (⁵⁴) et qui décrit de façon très détaillée les différentes tâches dévolues aux préposés à la réception, illustrant le tout à l'intérieur de diagrammes de cheminement. Nous avons également eu recours au guide de Classification canadienne descriptive des professions.

Pour compléter et enrichir ces sources d'information écrites, notre connaissance du milieu et quelques entrevues informelles firent également partie de cette démarche de structuration du QEBF pour les préposés à la réception.

⁵⁴. Ministère de la main d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, Manuel d'organisation et de fonctionnement des centres Travail-Québec, 1984.

Nous avons appliqué intégralement la démarche décrite dans la section 3.2 du présent document (⁵⁵).

Pour nous assurer de la validité apparente du questionnaire ainsi produit, nous l'avons soumis le 23 mai 1989 à deux gestionnaires. Des commentaires pertinents nous furent soumis et ont effectivement amenés certains ajustements, notamment au niveau de la fonction 3. Il faut préciser qu'entre le moment où la première version du questionnaire a été conçue et celle où il fut administré, plusieurs mois se sont écoulés (⁵⁶). Cette période a coïncidé avec l'implantation de la nouvelle loi sur la Sécurité du revenu (remplaçant l'ancienne loi sur l'Aide sociale): il a donc fallu ajuster la terminologie employée et tenir compte de modifications aux tâches des préposés à la réception (⁵⁷).

⁵⁵. Cette démarche est d'ailleurs reprise presque intégralement dans le Guide de l'utilisateur du QEBF joint en annexe.

⁵⁶. Ces délais peuvent sembler excessivement longs si on ne s'attarde qu'au contenu du questionnaire. Dans notre cas, il faut tenir compte qu'on en développait également la forme. Quelques jours seraient donc suffisants pour qu'un professionnel de la formation constitue un QEBF adapté à un poste de travail en particulier.

⁵⁷. Informellement, ils assumaient sous l'ancienne Loi des tâches d'information de la clientèle. Ceci ne faisait pas partie de leur description de tâches, mais était implicitement reconnu dans la pratique courante. Par contre, la complexité de la nouvelle Loi rend impossible ce volet informatif, du moins en considération du niveau de l'information.

Les commentaires recueillis au moment de ce pré-test sont à l'effet que le QEBF pour les préposés à la réception était TRES exhaustif et couvrait la totalité des tâches devant être effectuées par les titulaires du poste. Par contre, il serait tout à fait possible que dans un CTQ ou l'autre, un préposé n'accomplisse pas TOUTES les fonctions et tâches énumérées.

3.7. ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Il a été décidé que les questionnaires seraient administrés en-dedans de trois semaines aux vingt deux préposés à la réception répartis entre les onze CTQ de la région des Laurentides et de Lanaudière, soit du 28 mai au 22 juin 1989.

L'administration des questionnaires serait faite par entrevue de personne à personne. Tout d'abord avec le gestionnaire puis ensuite avec le titulaire de l'emploi. Le même questionnaire serait administré, mais sans possibilité que les réponses de l'un ou l'autre répondant puissent être vues par aucun des deux.

Le répondant aurait devant lui un exemplaire du questionnaire. Les instructions seraient fournies avant de débiter. Chacune des questions serait lue par l'interviewer. La réponse donnée par le répondant serait notée par l'interviewer lui-même, sur son questionnaire. Comme il s'agit de questions fermées à choix multiple, cette façon de procéder ne représentait aucune difficulté et assurerait une codification plus certaine des réponses.

Les deux dernières questions étant des questions ouvertes destinées au titulaire de l'emploi (et non pas au supérieur), elle seraient lues par l'interviewer mais répondues par écrit par le répondant. Un retour sur le questionnaire, une fois ces questions répondues, permettrait de recueillir l'information qui n'aurait pu être transmise autrement.

L'interviewer prendrait des notes tout au long de l'entrevue, se rapportant aux commentaires émis par le répondant.

3.8. TRAITEMENT DES DONNÉES

Les données recueillies lors de l'administration des questionnaires étaient déjà sous une forme quantitative (échelle numérique de 1 à 5). Elles furent donc reproduites telles quelles sur la grille de compilation (⁵⁸). Lorsqu'il s'agissait de regrouper les connaissances entre celles liées au travail lui-même et celles relatives à une façon de réaliser le travail, la somme des cotes individuelles était inscrite sur la grille. Il en fut de même pour les regroupements au niveau des habiletés relatives aux attentes organisationnelles et celles afférentes aux caractéristiques individuelles.

Les données quantitatives ont été saisies à l'informatique, dans une grille de compilation construite à partir du logiciel Lotus 1-2-3. Elles ont ainsi pu être soumises à certains traitements mathématiques: sommes, totaux, moyennes. La forme finale de la grille telle que nous la retrouvons en annexe IV est due au traitement du fichier par le biais du logiciel d'édition Allways (⁵⁹).

⁵⁸. Voir section 3.3.1 du présent document

⁵⁹. Il faut souligner le travail remarquable effectué par madame Johanne Filiatrault, agente de bureau à la DRTQLL, pour la réalisation du produit fini.

3.9. CONCLUSION

De la conception du QEBF à la compilation des résultats de son expérimentation, de nombreux mois se sont écoulés. Dans une perspective de développement d'un instrument d'évaluation des besoins de formation, on ne peut cependant pas parler de délai trop longs.

Revenons à nos critères pour l'élaboration d'un instrument d'évaluation des besoins de formation:

1. Objectif et basé sur l'appréciation de faits plutôt que de perceptions;
2. Exhaustif et descriptif de la totalité des fonctions et tâches liées à un poste de travail;
3. Peu coûteux et facile d'utilisation;
4. Fait appel autant à l'appréciation du supérieur que du titulaire de l'emploi (base comparative identique);

Le QEBF, en tous points, répond à ces critères: il est objectif par sa forme et par l'approche comparative suggérée.

Il est descriptif de la totalité des fonctions et tâches liées à un poste de travail. La démarche de constitution du questionnaire que nous proposons est suffisamment claire pour que nous soyons certains d'être tout à fait exhaustifs.

Il demande peu de temps à construire. Les étapes préalables sont bien décrites et il y a peu de place pour l'improvisation. L'administration des questionnaires ne requiert pas énormément de temps⁶⁰ et la compilation des résultats est également facilitée par la grille qui a été structurée à cet effet.

Il fait finalement appel autant au supérieur qu'au titulaire du poste et offre l'avantage de leur faire traiter les mêmes informations, ce qui donne une base comparative validant les contenus.

⁶⁰. Nous avons vu qu'on peut calculer environ une heure par entrevue.

(Somme toute, le QEBF est vraiment un instrument approprié à l'évaluation des besoins de formation.

Voyons dans le prochain chapitre le type d'information qu'on peut en retirer.

CHAPITRE 4.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

4.1. LE NIVEAU ORGANISATIONNEL

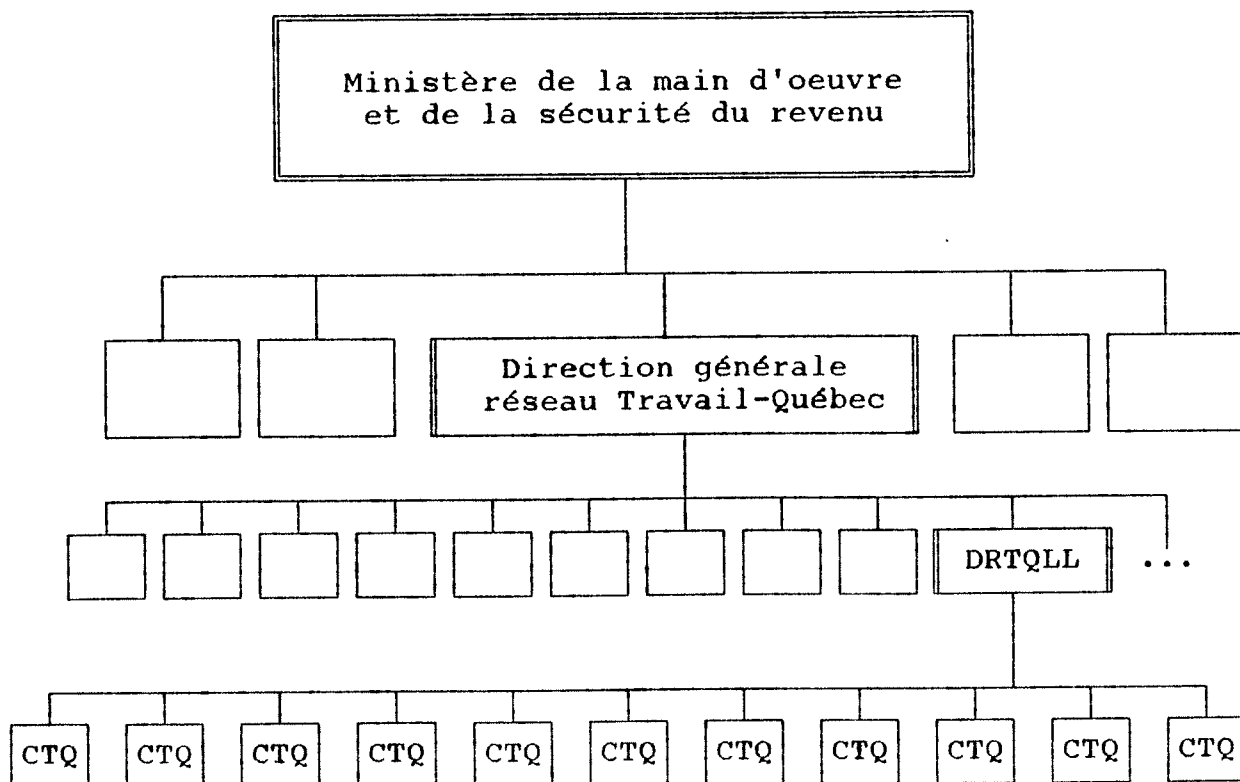
Conformément à la démarche d'analyse des besoins de formation proposée, la première étape est de compléter le questionnaire relatif à l'organisation elle-même.

Le questionnaire concernant l'organisation a été administré à la directrice du Service administratif de la Direction régionale Travail-Québec des Laurentides et de Lanaudière, au début du mois de mai 1989. De par sa fonction, celle-ci était la personne désignée pour y répondre. Elle a puisé certaines informations à partir de nombreuses sources de référence qui sont identifiées dans la présente analyse. Sa connaissance de la réalité de la région ne peut être mise en doute puisqu'elle occupe ce poste depuis près de quatre années. Elle a été auparavant directrice dans deux centres Travail-Québec de la région après avoir cumulé une expérience de plusieurs années à titre de technicienne.

Nous allons examiner dans les pages qui suivent les réponses aux questions relatives à l'organisation et au contenu du travail (1^{ère} étape du processus d'évaluation des besoins de formation).

4.1.1. Identification de l'entreprise

La région des Laurentides et de Lanaudière, comme nous l'avons vu, est une des quinze directions régionales de la direction Générale du réseau Travail-Québec, relevant du Ministère de la main d'oeuvre et de la sécurité du revenu. Voici un organigramme sommaire permettant de nous situer dans la structure ministérielle (provinciale):



4.1.2. Bref historique de l'organisation

L'origine de cette direction régionale remonte aux début des années 1970, c'est-à-dire au moment de l'adoption de la Loi sur l'Aide sociale. Elle comptait 9 CTQ à l'origine (appelés à l'époque "bureaux locaux d'aide sociale"). L'accroissement de la clientèle et des critères de représentativité par MRC ont amené la relocalisation d'un CTQ et l'ouverture de deux autres. Le dernier en liste est celui de Ste-Julienne qui a commencé à offrir des services à la population en septembre 1988 (⁶¹).

4.1.3. Objectifs de l'organisation à court et moyen termes

A court terme, l'objectif majeur de l'Organisation est d'actualiser la conversion des 300,000 dossiers actifs à la nouvelle Loi sur la sécurité du revenu. Cette opération majeure a été planifiée deux années à l'avance. Elle a débuté en juin 1989 et devrait être terminée en août 1990.

⁶¹. Le lecteur pourra consulter dans le chapitre 3 la section 3.4 consacrée à la description de l'Organisation pour obtenir une information plus détaillée sur son historique.

A moyen terme, elle doit développer une expertise au niveau de l'interprétation et de l'application de la loi sur la Sécurité du revenu et elle doit aussi se doter d'une approche facilitante pour permettre à sa clientèle employable d'intégrer le plus rapidement possible le marché du travail.

Elle doit finalement répondre à son objectif permanent qui est d'administrer l'aide de dernier recours à la population.

4.1.4. Nature des services offerts

Les services offerts à la population se regroupent en trois modules: le Service de l'aide financière, le Service d'accueil et du développement de l'employabilité et le Service de soutien administratif.

1. Service de l'Aide financière (SAF)

Le personnel du SAF est responsable de l'attribution initiale, de la gestion des dossiers actifs, de la conversion des dossiers de la loi sur l'Aide sociale à la loi sur la Sécurité du revenu et des visites à domicile.

2. Service d'accueil et de développement de l'employabilité (SADE)

Le personnel du SADE est responsable de l'accueil des clientèles (et analyse préliminaire des demandes). Il s'occupe également du volet "réintégration sur le marché du travail" en établissant un profil de développement de l'employabilité (DE) et en proposant des mesures de DE adaptées aux besoins de chacun.

3. Soutien administratif (SA)

Les deux services précédents ainsi que le directeur du CTQ sont supportés au niveau administratif par du personnel de soutien qui s'occupe du secrétariat, de la réception de la clientèle et des intrants, de même que de l'administration courante du CTQ.

4.1.5. Perspectives futures reliées aux services pour les 3 prochaines années

	S.A.F.	S.A.D.E.	S.A.
<u>abandon</u>	non	non	non
<u>maintien</u>	oui	oui	oui
<u>développement</u>	en cours	à venir	non

explications:

"Le SAF maintient les services actuels, c'est-à-dire l'aide de dernier recours aux ménages privés de revenu. Par contre, l'actuelle implantation de la nouvelle loi modifiera en profondeur la philosophie de gestion des dossiers.

Le SADE maintient les services actuels. Des orientations ministérielles sont attendues. Celles-ci devraient proposer une approche différente du DE en harmonie avec l'esprit de la loi sur la Sécurité du revenu.

Le SA n'est affecté par la nouvelle loi qu'en terme d'accroissement d'achalandage".

4.1.6. Qualité des services

	S.A.F.	S.A.D.E	S.A.
<u>faible</u>	non	non	non
<u>passable</u>	non	non	non
<u>excellente</u>	oui	oui	oui

explications:

"Depuis deux ans tout particulièrement, l'Organisation a vraiment démontré un souci de s'assurer de la qualité de ses services. Des indicateurs de qualité ont été identifiés pour les différentes activités réalisées par les CTQ et des rapports d'information de gestion permettent aux équipes d'évaluer leur rendement et d'apporter les correctifs nécessaires lorsque requis. Par ailleurs, un programme récurrent de gestion et de consolidation de la qualité des services a été implanté dans chacun des centres Travail-Québec, auprès de tout le personnel⁶²). Finalement, l'esprit de la Réforme de la loi sur l'Aide sociale repose également sur l'amélioration de la qualité des services en fonction des besoins de la population".

⁶². Conseil du Trésor, Le programme Contact plus au Ministère de la Main d'Oeuvre et de la Sécurité du revenu. 1987

4.1.7. Qualité de l'équipement de production

- (incluant, s'il y a lieu, les systèmes téléphoniques et de communication)
- | | | |
|---|-------------------------------------|------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | faible |
| 2 | <input type="checkbox"/> | passable |
| 3 | <input type="checkbox"/> | bonne |
| 4 | <input checked="" type="checkbox"/> | très bonne |
| 5 | <input type="checkbox"/> | excellente |

4.1.8. Qualité de l'environnement de travail

- (local, incluant, s'il y a lieu, aménagement, disposition des modules de travail, décoration, bruit, ventilation et autres)
- | | | |
|---|-------------------------------------|------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | faible |
| 2 | <input type="checkbox"/> | passable |
| 3 | <input type="checkbox"/> | bonne |
| 4 | <input checked="" type="checkbox"/> | très bonne |
| 5 | <input type="checkbox"/> | excellente |
- Note: joindre le plan d'aménagement

4.1.9. Nombre de personnes travaillant dans l'organisation

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | 101 à 500 |
|-------------------------------------|-----------|

4.1.10. Caractéristiques des ressources humaines

Titre de l'emploi	ancienneté/entreprise — âge moyen —			
	nombre de travailleurs postes vacants (⁶³)			(⁶⁴)
Soutien administratif (⁶⁵)	0	93	35	4
A.A.S.E. (⁶⁶) Soutien Financier	0	82	37	n.d.
A.A.S.E. Accueil et DE	0	65	37	n.d.
Chefs d'équipe	0	28	42	n.d.
Gestionnaires	0	17	43	n.d.
Professionnels	0	6	40	n.d.
Spécialistes	0	6	43	n.d.
(⁶⁷)				

⁶³. Cette donnée est peu significative puisque le délai moyen de comblement d'un poste est de 2.5 jours dans la région des Laurentides et de Lanaudière.

⁶⁴. Cette information n'était pas disponible. Nous n'avons donc calculé que l'ancienneté des proposés à la réception, inclus dans le groupe de personnel de soutien. Comme des 22 personnes concernées 16 étaient des occasionnels, nous ne pouvons pas extrapoler en terme d'années d'expérience celles reconnues dans l'ancienneté. Des changements de contrat et des renouvellements après interruptions de quelques mois viennent en effet modifier les données. Par ailleurs, rien ne nous permet d'affirmer qu'il s'agit d'ancienneté acquise dans le même poste.

⁶⁵. Cette catégorie comprend les auxiliaires de bureau, les préposés à la réception, les téléphonistes, les dactylographes, les préposés à la saisie informatique, les agents de secrétariat et les agents de bureau

⁶⁶. Agents d'aide socio-économiques (techniciens)

⁶⁷. Ces informations proviennent du document intitulé: Votre réalité de travail/les réponses au questionnaire. op.cit.

4.1.11. Climat organisationnel

- 1 très peu satisfaisant
2 peu satisfaisant
3 satisfaisant
4 très satisfaisant
5 extrêmement satisfaisant

4.1.12. Situation financière de l'organisation

- 1 difficile
2 passable
3 très bonne

4.1.13. Organigramme

Existe-t-il un organigramme de l'organisation: oui

Date de la dernière mise à jour: septembre 1989

4.2. LE NIVEAU OPÉRATIONNEL: PREMIERE PARTIE

4.2.1. Description de tâches

Existe-t-il une description de tâches concernant le groupe d'employé-e-s visé par cette analyse visant à déterminer la pertinence de l'implantation d'un programme de formation:

oui

Date de la dernière mise à jour de cette description de tâches: juin 1989

Cette description est-elle connue des titulaires des emplois concernés:

oui

Connaissez-vous suffisamment bien le contenu de cette description de tâches?

oui

La description des tâches est connue des titulaires de l'emploi qui en reçoivent la présentation écrite lors de leur entrée en fonction. Par ailleurs, une structure de fonctionnement type régit la répartition du travail en fonction des corps d'emploi, dans les centres Travail-Québec.

4.2.2. Situation qui incite l'employeur à envisager des activités de formation pour le groupe visé

"De toutes les catégories de personnel, le soutien administratif est celle pour laquelle l'Organisation investi le moins en terme de formation.

Ce groupe - et plus particulièrement les préposés à la réception qui en font partie - joue un rôle stratégique dans l'Organisation. En effet, c'est à lui que revient la responsabilité du premier contact avec la clientèle.

La qualité de l'intervention des préposés à la réception a des répercussions importantes sur la perception des services par la clientèle.

D'autre part, l'implantation d'une nouvelle Loi exige des connaissances additionnelles de la part de ce personnel. Une formation générale lui a été transmise mais aucune évaluation n'a permis de vérifier si les objectifs de cette formation ont été atteints et s'il reste des besoins à combler.

Finalement, des programmes de formation initiale existent pour le personnel technique et de gestion. Mais pas pour le soutien administratif. Il est urgent de faire l'inventaire de besoins de formation non satisfaits par le parrainage et l'entraînement en situation de travail".

4.3. ANALYSE PRÉLIMINAIRE DES RÉSULTATS

Tel que prévu dans la démarche proposée pour l'utilisation du QEBF, il faut interrompre à ce niveau la cueillette des données pour en faire l'analyse. Le résultat de celle-ci devrait nous permettre de statuer sur la pertinence

de poursuivre ou d'interrompre ce processus. En ce qui concerne la présente organisation, la décision qui fut prise après l'analyse des résultats de la première partie fut:

poursuivre avec la réalisation de la seconde étape⁶⁸).

Les raisons motivant cette décision sont entre autres:

- Mission claire et objectifs organisationnels précis;
- Description des tâches détaillée et connue des titulaires et des supérieurs;
- Absence de problèmes organisationnels évidents;
- Gestion adéquate des ressources humaines et des fonctions s'y rapportant;
- Planification proactive justifiant l'analyse des besoins de formation.

Dans les pages qui suivent, nous présentons les résultats obtenus pour chacun des répondants, par ordre de bureau.

⁶⁸. Le chapitre suivant présente les résultats détaillés de cette analyse.

4.4. LE NIVEAU OPÉRATIONNEL: SECONDE PARTIE ET LE NIVEAU INDIVIDUEL⁽⁶⁹⁾

L'étape suivante fut l'administration du QEBF aux préposés à la réception des onze centres Travail-Québec de la région des Laurentides et de Lanaudière. Les réponses ont été transcrites sur une grille de compilation⁽⁷⁰⁾.

BUREAU 1:

Préposé 1

Cet employé est celui pour lequel nous relevons le plus grand nombre de couples⁽⁷¹⁾ avec écart de plus de trois⁽⁷²⁾ ou avec au moins une abstention ("ne s'applique

⁶⁹. Rappelons que le niveau individuel, selon notre approche, est incorporé au niveau organisationnel. Il s'en distingue par l'ajout de deux questions ouvertes.

⁷⁰. Nous retrouvons cette grille de compilation en annexe IV.

⁷¹. Rappelons que les "couples" sont formés par la cote attribuée par le supérieur et par la cote attribuée par le titulaire, pour chacune des questions.

⁷². L'écart étant naturellement calculé sur une base de 5. On y retrouve par exemple un couple (2,5) ou (12,3), etc...

pas" ou "je ne sais pas"), c'est-à-dire 32 sur une possibilité de 80 couples de réponse.

Pour la fonction 1, nous n'avons obtenu aucune réponse du gestionnaire concernant la débrouillardise, la mémoire, le jugement, la qualité de l'expression verbale, la capacité de transiger avec la clientèle et de convaincre. Par ailleurs, l'évaluation de l'employé à ce niveau est très positive. Celui-ci s'attribue une cote moyenne de 7,87 par rapport à une possibilité de 9,06.

Si nous établissons la moyenne pondérée des réponses du gestionnaire, celle-ci est de 7,53, donc aucun écart notable.

Le seul élément à souligner est la tâche "E" (Gérer le contenu du présentoir): selon le gestionnaire, elle ne s'applique pas au préposé à la réception, mais cet avis n'est pas partagé. Par contre, lorsqu'on pose la question spécifique de la procédure de commande et de la connaissance du contenu, le préposé à la réception ne peut répondre non plus.

Pour les fonctions 2 et 3, les questions ayant trait à des habiletés qui sont éludées par le gestionnaires.

Cependant, au niveau de la fonction 3, nous relevons trois couples avec des écarts significatifs. Ainsi, au niveau des techniques de reformulation et de la connaissance du fonctionnement du DE, le supérieur surestime de beaucoup son employé (respectivement (5,1) et (11,7)), alors qu'au niveau de la connaissance des objectifs et critères des principales mesures de DE, c'est l'inverse (2,5).

En ce qui concerne la connaissance du DE (Développement de l'Employabilité), le préposé à la réception nous mentionnait la difficulté d'obtenir des agents la bonne information et soulignait que sa charge de travail l'empêchait de prendre le temps de se documenter plus sérieusement. Par ailleurs, l'avis des gestionnaires demeure métigé en ce qui concerne la fonction 3.

La fonction 4 permet de faire ressortir une ambiguïté intéressante: les tâches relatives à la vérification des champs du formulaire "Offre de service" ainsi qu'à la vérification de la concordance des pièces exigées avec l'information attendue ne semblent pas faire partie des attributions du préposé à la réception, selon le gestionnaire, alors que celui-là s'octroie la cote maximale pour ces activités.

Au niveau de la fonction 5, il y a écart au niveau des résultats obtenus pour les questions ayant trait à la console téléphonique (2,5), mais celui-ci est moindre lorsqu'on décrit la procédure (6,10) et est nul et se confond même à la cote optimale lorsqu'on parle des comportements y relatifs (10,10).

En ce qui concerne la fonction 6, outre l'abstention du gestionnaire face à l'observation de certaines habiletés, nous retrouvons la problématique des techniques d'entrevues identifiée précédemment.

D'après ses commentaires, le préposé à la réception semble très isolé à son poste.

Passons au second bureau où nous avons rencontré les préposés 2 et 3.

BUREAU 2:

Préposé 2

L'entrevue avec cette personne a débuté par une mise en garde de celle-ci: elle nous a affirmé vivre un conflit de personnalité avec la personne qui a complété à titre de supérieur le questionnaire correspondant. Ceci, nous le verrons, a un certain impact au niveau de l'attribution des cotes relatives aux habiletés. Il faut tout de même souligner que nous relevons 26 couples de réponses optimales pour cet employé, ce qui le situe en 7^{ième} position parmi les 22 préposés à la réception (le nombre maximal observé étant de 54 et le minimum est de 1).

Nous constatons par ailleurs le troisième plus grand écart au niveau des moyennes cumulatives du supérieur et du titulaire (écart de 10,44, soit presque le double de l'écart moyen de 5,89 pour l'ensemble des répondants, les moyennes étant respectivement 37,06 pour le supérieur et 47,5 pour le titulaire): il existe donc une réelle marge au niveau de la perception et de l'évaluation de ce préposé à la réception.

Au niveau de la fonction 1, nous relevons un écart notable au niveau des attitudes relatives à l'accueil de la clientèle (11,20). Nous notons un couple de réponses optimal concernant l'appréciation globale au niveau de la gestion du présentoir, mais également une double abstention en ce qui concerne les connaissances et procédures y relatives.

La fonction 2 confirme la problématique au niveau des perceptions relatives aux habiletés: à la cote maximale attribuée presque partout par le titulaire s'oppose celle du supérieur moindre de 40%.

Le supérieur semble ignorer l'utilisation des outils de référence puisqu'il s'abstient de répondre à ce sujet.

Au niveau du délai d'attente, l'appréciation du gestionnaire est faible par rapport à celle du préposé. Les couples de réponses démontrent par contre que ce dernier se croit en maîtrise au niveau de cette tâche (respectivement 2,5; 5,5; 3,5; 3;5).

L'examen des résultats de la fonction 3 nous réfère à la problématique générale de la perception du rôle du prépo-

sé à la réception. Le supérieur considère que les tâches décrites ne s'appliquent pas au préposé à la réception ou s'appliquent partiellement. Le seul autre élément qui ressort (outre la perception défavorable au niveau des habiletés) est lié à la technique d'entrevue mais semble partiellement partagé (2,4) et (3,4).

Les fonctions 4 et 5 ne mettent en évidence aucun élément particulier. L'évaluation moyenne du supérieur est "satisfaisante", alors que le préposé s'accorde partout la cote maximale (moyenne globale 4,87 contre 6,25). La fonction 5 est celle qui traduit la plus grande satisfaction réciproque (8 couples de réponses optimales sur 10, avec une moyenne globale de 10,3 et 10,9 pour un maximum de 10,9).

La fonction 6 reçoit une évaluation relativement faible de la part du gestionnaire (moyenne globale de 5,85 contre 9,28), mais il faut souligner la faible appréciation au niveau des habiletés et au niveau des techniques d'entrevue.

Préposé 3

Cette personne obtient la sixième meilleure moyenne cumulative octroyée par un supérieur et se retrouve en troisième position au niveau du nombre de couples de réponses optimales (47 couples, les deux autres nombres étant 48 et 54).

Pour la fonction 1, deux éléments que nous allons retrouver dans les réponses de la plupart des autres questions: problématique au niveau des techniques d'entrevue et ambiguïté quant à la gestion du présentoir (abstentions du supérieur).

La fonction 2 remet en lumière l'ignorance du supérieur au niveau de l'utilisation des outils de référence. Nonobstant cet élément, cette fonction cumule 10 couples de réponses optimales sur une possibilité de 14.

La fonction 3 pose la même difficulté que pour le préposé 2: "zone grise" au niveau de l'attribution des tâches de cette fonction (4 abstentions et faible pointage). La problématique des techniques d'entrevue est encore présente (cote 2 et 5).

Les fonctions 4, 5 et 6 ne posent aucun problème particulier quoique la moyenne globale attribuée par le supérieur pour la fonction 4 soit de 5,12 par rapport à 6,18 attribuée par le titulaire.

Passons au troisième CTQ.

BUREAU 3:

Préposé 4

Sans aucun doute, il s'agit du préposé de la région! A l'observer, on devine qu'il est à l'aise pour l'exécution de son travail. C'est ce qu'il confirme en entrevue: il aime passionnément ce qu'il fait: "en résumé, la fonction que je remplis est une de mes plus belles expériences de travail que j'ai connue et j'espère pouvoir donner longtemps plus que ce qu'on me demande!".

On constate qu'il cumule le plus grand nombre de couples de réponses optimales (54) et qu'il obtient la plus haute moyenne cumulative des 22 préposés à la réception de

la région (49,8 et 49,71 par rapport à une moyenne globale pour l'ensemble des préposés de 38,93 et 44,82).

Ce qui est particulièrement important de souligner, c'est la grande homogénéité des réponses: où le supérieur déclare qu'une tâche ne s'applique pas au préposé, celui-ci dit de même. Il n'y a aucune ambiguïté au niveau de la gestion du présentoir et de la plupart des tâches de la fonction 3: ça ne s'applique pas et c'est connu du titulaire et du supérieur.

Le seul point à noter est l'ignorance de la part du gestionnaire de l'utilisation d'outils de référence (tâche "A", fonction 2).

Dans le prochain CTQ, identifié "4" sur la grille de compilation, nous retrouvons deux préposés.

BUREAU 4:

Le gestionnaire nous a d'entrée de jeu fait savoir que notre démarche d'analyse des besoins de formation était stérile et ne donnerait aucun résultat.

La pratique au niveau de la réception de ce bureau est de favoriser la rotation de certains employés du soutien administratif à ce poste. Les préposés ont une perception négative de ce poste et s'y rendent comme à une corvée à laquelle ils ne peuvent se soustraire. Ils invoquent le fait qu'ils ne peuvent pas développer une expertise suffisante pour bien accomplir les tâches qu'on leur confie. Ils soulignent d'ailleurs que souvent, ils doivent assumer les conséquences des erreurs des autres préposés à la réception. Ils ne manifestent aucun intérêt à investir de l'énergie au niveau de ce service. Finalement, ils déplorent le manque de collaboration et la difficulté de communication avec le personnel technique.

Préposé 5

L'évaluation du gestionnaire, au niveau de la fonction 1, n'est pas excessivement favorable mais ne traduit aucune problématique particulière, si ce n'est l'ambiguïté au niveau de la gestion du présentoir (abstentions du gestionnaire et une abstention du titulaire).

Un couple de cotes de (2,4) se retrouve au niveau de la tâche faisant appel aux techniques d'entrevue.

Les réponses concernant la fonction 2 calquent le même scénario. On souligne une difficulté au niveau de la connaissance de la procédure de contrôle et au niveau du délai de traitement (couples (2,4) et (2,3)).

La fonction 3 présente les mêmes difficultés que nous observons dans quelques autres bureaux: selon le gestionnaire, ces tâches ne relèvent pas du préposé à la réception (sauf celle reliée à la procédure de cheminement d'une demande spécifique, la tâche "B") alors que celui-ci prétend le contraire et s'attribue une bonne cote.

La fonction 4 traduit une perception similaire à celle de la fonction 3: 7 abstentions du gestionnaire sur 15 possibilités. Remarquons par ailleurs que la cote attribuée par le gestionnaire à cet employé, en ce qui concerne le "bon jugement" n'a rien de bien éclatant: 2 par rapport à 5.

Pour la fonction 5, on remarque un consensus intéressant: 8 couples de réponses optimales sur une possibilité de 11. En ce qui concerne les trois autres, même si le préposé à la réception a répondu pour les connaissances et habiletés requises concernant la gestion de la console téléphonique, nous pouvons les écarter de notre analyse puisqu'il n'y a effectivement pas de téléphone à la réception: ce CTQ s'est doté d'un poste spécifique de téléphoniste.

Les résultats obtenus au niveau de la fonction 6 confirment les commentaires recueillis: il semble y avoir une problématique particulière au niveau de la clientèle agressive: techniques d'entrevue et surtout, pratique en emploi (couples (2,4) et (2,3)).

Préposé 6

Les mêmes observations que pour le préposé 5 s'appliquent à l'exception que ce préposé-ci ne semble pas avoir de difficultés particulières au niveau des techniques d'entrevue.

La question de la gestion du présentoir, dans la fonction 1 et la "zone grise" des fonctions 3 et 4 se retrouvent de la même façon que pour son collègue.

Aucune problématique n'est à signaler au niveau des fonctions 2, 5 et 6.

BUREAU 5:

Nous changeons de bureau en examinant les résultats du cinquième. Cette fois-ci, c'est encore deux préposés à la réception que nous rencontrons. Ceux-ci semblent insatisfaits au niveau de leur emploi. Ils déplorent tout d'abord le système de rotation qui les installe pour quelques jours

par semaine en permanence à la réception: "je trouve ça ennuyant de faire seulement de la réception ou du téléphone ou de l'informatique. J'aime beaucoup faire la polyvalence entre ces trois postes". Ils déplorent également l'absence de circulation de l'information. Ils se sentent en situation de dépendance du personnel technique qui ne leur offre pas la collaboration attendue.

Préposé 7

Concernant la fonction 1, on relève des difficultés au niveau des techniques d'entrevue (cotes (2,5) et au niveau de la gestion du présentoir (abstentions du supérieur).

Pour la fonction 2, c'est l'impression que le préposé n'utilise pas d'outil de référence qui démarque le gestionnaire (abstention).

Les tâches de la fonction 3 semblent toutes être accomplies par le préposé à la réception. On note des difficultés au niveau de la connaissance de la procédure de cheminement des demandes spécifiques (4,2) et (2,4) et on note encore la problématique liée aux techniques d'entrevue (deux fois les cotes (2,4).

Aucune information particulière ne retient notre attention pour les fonctions 4, 5 et 6.

Préposé 8

Ce sont exactement les mêmes commentaires que pour son collègue de travail qui s'appliquent: problème au niveau des techniques d'entrevue, ambiguïté au niveau de la gestion du présentoir et connaissance déficiente en ce qui concerne les étapes de cheminement des demandes spécifiques. Soulignons que le gestionnaire accorde à cet employé une cote moyenne légèrement supérieure à celle de la région et que le titulaire s'en attribue une inférieure à celle de la région et à celle de son supérieur (39,04 et 37,21 par rapport à 38,93 et 44,82).

BUREAU 6:

Nous passons à un autre bureau où on retrouve deux préposés à la réception. Il s'agit d'un petit centre Travail-Québec avec très peu d'achalandage.

Préposé 9

Au niveau de la fonction 1, nous notons, outre la question des techniques d'entrevue (3,2) et de la gestion du présentoir (2,3) et (4,6), des difficultés en ce qui concerne l'identification des intervenants (2,3).

Pour la fonction 2, la question du contrôle des délais de traitement ne s'applique effectivement pas, l'achalandage de ce bureau étant peu significative.

Toutes les tâches de la fonction 3 s'appliquent à ce préposé à la réception. Cependant, le pointage cumulatif attribué par le supérieur est de 59 par rapport à un pointage maximal de 110. Le titulaire, quant à lui, s'octroie 77. Il s'agit des moins bons pointages attribués pour cette fonction.

Pour les tâches de la fonction 4, on constate que le gestionnaire a une perception qui ne rejoint pas celle du titulaire. En effet, il lui accorde une cote moyenne de 3,43 comparativement à 5,56 (la moyenne maximale pouvant être obtenue étant de 6,25).

Les connaissances relatives à la tâche "A" de la fonction 5 sont éludées de part et d'autre. Cependant, en vérifiant plus spécifiquement, il apparaît que c'est surtout au niveau de la lecture des répliques informatiques que la réponse est non applicable. Autrement, l'évaluation réciproque serait moyenne.

Finalement, la fonction 6 nous permet de constater une difficulté à identifier les cas problèmes (2,2) et (4,5) et à utiliser les techniques d'entrevue (7,8) et (2,3).

Préposé 10

Nous retrouvons dans la fonction 1 un seul élément digne d'attention lié aux techniques d'entrevue (12,16).

Nous passons outre le bloc consacré au contrôle du délai de traitement de la fonction 2 pour la même raison que précédemment (faible achalandage).

De façon générale, le contenu de la fonction 3 est problématique. D'ailleurs, le couple de réponses moyennes est (3,87;3,56) pour une moyenne maximale possible de 6,87.

De façon globale, seule la vérification des champs des formulaires semble poser quelques difficultés au niveau de la fonction 4.

La même remarque concernant la fonction 5, pour son collègue de travail s'applique ici.

La question des techniques d'entrevue est manifeste pour la fonction 6 (8,9).

BUREAU 7:

Nous arrivons dans un autre CTQ où deux employés se partagent la réception. C'est à cet endroit où il est fait mention du plus grand nombre de cas "agressifs" de la région. Cependant, c'est également le seul endroit où le préposé à la réception tourne le dos à la clientèle!

Préposés 11 et 12

Comme il y a une grande ressemblance au niveau des résultats pour chacun de ces préposés, nous les examinerons conjointement.

Au niveau de la fonction 1, on retrouve la problématique liée à la technique de reformulation (2,5) et (3,5).

Le supérieur s'abstient en ce qui concerne les habiletés relatives à l'établissement d'une communication adéquate, et ce pour les deux préposés.

Le préposé 11 s'occupe du présentoir mais le supérieur ne semble pas le savoir puisqu'il s'abstient là aussi.

Neuf couples de réponses avec la cote maximale, sur une possibilité de 14 sont octroyés à chacun des préposés pour la fonction 2. Le supérieur s'abstient lorsqu'il s'agit d'apprécier leur mémoire et esprit de synthèse.

Soulignons qu'un des préposés semble ignorer l'existence des sources de référence pour l'utilisation desquelles le supérieur lui octroie la cote maximale (abstention du préposé 12)!

La fonction 3 révèle dans ce CTQ la même problématique que dans bien d'autres: le supérieur considère que 2 fonctions sur 5 sont effectuées par les préposés. Et à l'intérieur de celles-ci, il évacue même certaines tâches.

Concernant la fonction 4, la même tâche semble mal exécutée par les deux préposés (couples 2;5), selon le supérieur.

Au niveau de la fonction 5, le supérieur attribue une cote à un préposé pour une fonction que celui-ci déclare ne pas remplir (interrogations informatiques) et par ailleurs, il s'abstient pour une fonction (gestion de la console téléphonique) que l'autre préposé affirme remplir adéquatement.

La fonction 6 fait appel à l'observation du personnel en situation de travail (identification des cas problèmes et habiletés y relatives): on note un important taux d'abs-

tention de la part du supérieur (5 abstentions sur 7 possibilités pour le préposé 11 et 2 abstentions pour le préposé 12).

BUREAU 8:

Ce CTQ compte 4 préposés à la réception. Quelques précisions s'imposent pour mieux apprécier les résultats. Tout d'abord, la réception est assumée par rotation.

Le supérieur octroie pour chacun des préposés une cote moyenne inférieure à la cote moyenne globale de la région. Trois préposés sur quatre se dotent également d'une cote moyenne inférieure à la cote moyenne globale de la région.

Les préposés à la réception nous ont fait part de leur insatisfaction dans l'exercice de ce poste.

Outre ces "faits", il nous a également été rapporté que certains préposés en bon terme avec le supérieur seraient favorisés par rapport à d'autres.

Préposé 13

Au niveau de la fonction 1, il n'y a rien à noter si ce n'est que ce préposé s'occupe effectivement du présentoir et que le supérieur semble informé.

Pour la fonction 2, le supérieur attribue une cote générale inférieure à la moyenne régionale (3,71 par rapport à 4,93) alors que c'est l'inverse selon le préposé (cote moyenne de 5,42). Le supérieur semble percevoir un problème au niveau des connaissances liées à une tâche.

A part trois éléments pour lesquels le titulaire s'abstient (connaissance des caractéristiques de la Loi et informations sur le développement de l'employabilité), il ne semble pas y avoir de difficulté particulière au niveau de la fonction 3.

Concernant la fonction 4, nous constatons que pour les quatre préposés, le supérieur évacue complètement une tâche (vérification des pièces fournies) alors que trois de ceux-ci proposent une cote pour celle-ci et ses composantes.

Soulignons, pour la fonction 5, que le supérieur attribue la cote la plus faible (1) pour l'esprit d'initiative de son personnel.

Il n'y a rien de particulier au niveau de la fonction 6, pour l'ensemble des préposés.

Préposé 14

Au niveau de la fonction 1, ce préposé semble éprouver plus de difficulté au niveau des procédures de commande du matériel du présentoir que lui en suppose son supérieur (8,2).

Rien à signaler au niveau de la fonction 2.

Concernant la fonction 3, ce préposé éprouve certaines difficultés au niveau des techniques d'entrevue (4,2) mais aussi au niveau de connaissances relatives à l'exécution de deux des cinq tâches (reliées à l'identification des brochures).

Il n'y a rien à ajouter pour les trois autres tâches.

Préposé 15

A la fonction 1, la même problématique que pour le préposé 14 s'applique.

Le supérieur attribue une faible cote moyenne pour la première tâche de la fonction 2 (soit (2,4) pour la connaissance de la présence de chacun). Cependant, la cote moyenne pour les connaissances et habiletés relatives à celle-ci est satisfaisante. Il souligne également un rendement non-satisfaisant quant à certaines connaissances liées à la procédure de contrôle du délai de traitement (2,4).

Aucun commentaire supplémentaire pour les fonctions 3 à 6.

Préposé 16

C'est le seul des quatre qui s'octroie une cote générale moyenne supérieure à la moyenne régionale.

La seule remarque a trait à la fonction 1 alors que ce dernier affirme ne pas s'occuper du tout du présentoir (abstention) en dépit de la perception du supérieur.

BUREAU 9:

Préposé 17

Cette personne accorde une très grande importance à l'autonomie qui lui était conférée pour l'exécution de son travail. Elle nous confiait le commentaire suivant: "Je ne voudrais surtout pas de rotation à la réception car premièrement, chaque personne ne travaille pas pareil et tu te cherches tout le temps. Il faut absolument avoir une personne stable (sic) pour la réception."

Elle aime son travail et ceci paraît lorsqu'on l'observe. Il n'est donc pas surprenant qu'elle se retrouve en seconde position au niveau du nombre de couples de réponses maximales (48 sur une possibilité de 80). Elle obtient la quatrième meilleure cote moyenne attribuée par un supérieur et s'octroie elle-même la seconde meilleure cote.

C'est la fonction 6 qui diminue sa moyenne. La faiblesse qu'elle identifie elle-même (et que le supérieur ne semble pas considérer à ce titre) est liée aux techniques d'entrevue. Elle demeure malgré tout au-dessus de la moyenne (cote de 3 et plus) à ce niveau.

BUREAU 10:

Préposé 18

Ce centre Travail-Québec est un autre adepte de la spécialisation des tâches. Le préposé de ce bureau cumule la quatrième position au niveau du nombre de couples de cote maximale (38 couples). Le commentaire recueilli auprès de cette personne est très éloquent: "Au CTQ où je travaille, il n'y a pas de problème à la réception, le climat est

vraiment idéal. Je crois que la raison principale est le fait qu'il n'y a pas de rotation à la réception; cela m'a permis de bien assimiler mon rôle à la réception."!

Les seuls éléments sur lesquels nous pouvons porter notre attention sont, pour la fonction 1, une abstention du supérieur au niveau de l'appréciation des connaissances liées à l'identification des intervenants externes. La question du présentoir n'épargne pas plus ce bureau (abstentions du titulaire mais pas du supérieur).

Les autres points se retrouvent à la fonction 3 et sont en relation avec des connaissances spécifiques (2,3) et (2,2) et avec les techniques d'entrevue (4,2).

BUREAU 11:

Nous abordons l'étude des résultats du onzième CTQ. Quatre personnes s'y partagent la réception.

Sauf pour un préposé, le supérieur a une évaluation supérieure à ceux-ci, dont deux au-dessus de la moyenne globale régionale. Cette situation ne se retrouve ailleurs qu'avec des employés vraiment performants, ce qui ne semble pas être le cas ici puisque les quatre préposés se donnent une cote moyenne inférieure de façon significative à celle des préposés de la région (soit, respectivement 36,11; 40,79; 39,28 et 34,65 comparativement à la cote régionale moyenne de 44,82).

Soulignons par ailleurs qu'au préposé qui se donne la plus basse cote moyenne de la région (34,65), le supérieur accorde une moyenne globale de 45,15, ce qui représente la seconde meilleure cote moyenne de la région.

Les commentaires recueillis permettent d'identifier un problème au niveau de la circulation de l'information ainsi qu'à celui de la communication et de la collaboration parmi le personnel de ce bureau.

Préposé 19

Ce préposé est celui qui pourrait présenter le portrait le plus ambiguë de la région: il comptabilise le

plus grand nombre de points sous la moyenne (23, ce qui est presque le double de celui qui le suit et qui en cumule 12) mais en même temps, il se situe au 6^{ième} rang en ce qui concerne le nombre de couples de cote maximale (29 couples)!

Les besoins de formation se situent principalement au niveau des connaissances requises pour effectuer les tâches (c'est la "débrouillardise" qui constituerait son seul handicap au niveau des habiletés). Par ailleurs, presque tous les couples de cote maximale qui lui sont attribués sont liés à des habiletés ou relatifs à des connaissances propres aux techniques d'entrevue.

Préposé 20

Il y a peu d'observations à faire. Pour la fonction 1, la gestion du présentoir revient avec une abstention du supérieur. Par ailleurs, les connaissances relatives aux tâches de la fonction 3 semblent insatisfaisantes, comme nous le retrouvons pour la plupart des autres préposés (4,2), (3,2) et (4,2).

Préposés 21 et 22

Les mêmes commentaires que pour le préposé 20 s'appliquent.

Soulignons cependant que le préposé 21 est celui de ce bureau qui fait l'unanimité au niveau de la gestion du présentoir (il est le seul à obtenir une cote du supérieur et à s'en octroyer lui-même une).

4.4.1. Synthèse

Nous pouvons regrouper sous quelques rubriques les principales discordances mises en évidence par la présentation des résultats, qui pourraient s'appliquer sinon à la totalité des bureaux, du moins à bon nombre de ceux-ci:

- Gestion du présentoir
- Techniques d'entrevue
- Gestion de l'information
- Mode d'organisation de la réception
- Communication
- Vérification des formulaires
- Connaissance des ressources externes.

Dans le prochain chapitre, nous allons analyser selon l'axe de la formation les résultats compilés en vue d'identifier les besoins de formation pour les préposés à la réception des centres Travail-Québec.

CHAPITRE 5.

ANALYSE DES RÉSULTATS

Nous allons maintenant procéder à l'analyse des données que nous avons obtenues et retranscrites dans la grille de compilation.

L'analyse sera divisée en deux grandes parties: l'analyse de l'organisation, à partir des réponses obtenues aux questions concernant les niveaux organisationnels et une partie de celles relatives au niveau opérationnel, et l'analyse des besoins de formation comme telle.

Nous avons vu que pour réaliser l'analyse des besoins de formation, il faut procéder selon les trois axes identifiés précédemment: l'axe de la gestion, l'axe de la productivité et l'axe de la formation.

Rappelons que l'axe de la gestion s'interprète en faisant la lecture verticale des données de chacun des employés d'un bureau donné. Les informations qui s'y rapportent sont celles qui contextent les résultats en fonction de pratiques locales.

L'axe de la productivité s'apprécie par une lecture globale de la grille de compilation et a pour objet de mettre en évidence les forces et les faiblesses qui s'appli-

quent à la majeure partie des bureaux. Seront retenus les constats qui traduisent une productivité déficiente, une productivité supérieure et l'existence de "zones grises".

L'axe de la formation qui nous intéresse particulièrement est défini à partir de la lecture horizontale des données. C'est en effet tâche par tâche, élément par élément que nous analyserons les informations compilées dans la grille. Seront considérés comme besoins de formation les sujets ayant une faible cote, dont celle-ci ne peut être expliquée au niveau de l'axe de la gestion ou de la productivité et qui traduisent manifestement un manque de formation.

Nous débuterons donc par l'analyse de l'organisation qui nous permettra de bien comprendre le contexte dans lequel s'inscrit l'analyse des besoins de formation et, éventuellement, la recommandation d'activités de formation.

5.1. ANALYSE DU NIVEAU ORGANISATIONNEL

Les réponses obtenues au questionnement sur le niveau organisationnel nous permettent de constater que l'organisation pour laquelle nous réalisons l'analyse des besoins de formation est bien structurée et fonctionne efficacement. Elle possède des organigrammes clairs et les mandats de chacun des paliers sont clairement définis.

Les réponses aux questions 3, 4, 5 et 6 sur l'historique, les objectifs, les services et les perspectives futures nous permettent de constater que cette organisation vit actuellement une restructuration en profondeur au niveau des services offerts. Celle-ci a fait l'objet d'une planification très sérieuse, amorcée deux années avant son implantation.

Un prodigieux effort de formation a été consenti pour bien implanter ces changements puisqu'en effet, la totalité du personnel du réseau Travail-Québec a participé, au prin-

temps 1989, à une activité de formation "sur mesure" variant de 3 à 8 jours, selon le corps d'emploi⁷³).

Cette organisation utilise de façon efficiente et efficace la gestion prévisionnelle et s'alimente en rétro-information des employés de la base par le biais de plusieurs tables sectorielles. Sa planification stratégique

⁷³. La préoccupation de la formation de son personnel est certainement une des caractéristiques importantes du ministère de la Main d'oeuvre et de la sécurité du revenu. Les statistiques démontrent en effet que de 1985-1986 à 1987-1988, le temps de formation accordé au personnel technique et de soutien administratif est passé de 4,6 jours par employé à 7,5 jours par employé. Les estimations pour 1989-1990 portent ce nombre à 9 jours par employé. En comparaison avec l'ensemble de la fonction publique (3,6 jours par employé), ce ministère affiche plus du double de la moyenne, ce qui le place d'ailleurs en tête de tous les ministères de la fonction publique provinciale. Il a consacré pour ces deux catégories de personnel un budget de quatre cent vingt dollars (420 \$) par employé, en 1987-1988, comparativement à deux cent dix neuf dollars (219 \$) pour l'ensemble de la fonction publique provinciale et à quatre vingt neuf dollars (89 \$) pour l'ensemble des entreprises (selon une enquête du Conference Board of Canada).

Si nous examinons de façon plus spécifique les données disponibles pour 1987-1988, nous constatons cependant que la catégorie qui enregistre le plus faible ratio de formation jours-personnes par jours ouvrables est celle composée du personnel de soutien administratif (ratio de 0.88 comparativement à 1,69 pour toutes les catégories d'emploi).

Ces données sont tirées de la liste "Développement des ressources humaines au M.M.S.R. - Direction générale du Réseau travail-Québec - Sommaire des jours-personnes réalisés par clientèle et par région", en date du 89-06-12.

est rationnelle et s'appuie sur une expertise issue de plusieurs années de pratique et réinvestissement des acquis.

Les réponses aux questions relatives à la qualité des services et de l'équipement de production (7 et 8) démontrent un constant souci de la qualité des services. Quant à l'équipement, un plan biennal prévoit l'ajout de terminaux de telle sorte que chaque technicien en sera doté d'un à son poste de travail.

L'analyse des caractéristiques des ressources humaines met cependant en évidence une problématique qui pourrait être inquiétante: il s'agit du haut taux de roulement que connaît cette organisation. En effet, on observait, en mai 1988, un taux de roulement annuel de 43% pour l'ensemble du personnel du réseau Travail-Québec.

A la lumière des information recueillies, nous pouvons identifier deux causes principales de ce taux de roulement élevé. Tout d'abord, il faut considérer la composition de la clientèle: des gens privés de moyens de subsistance se prévalant du dernier recours disponible. Ceci impose une pression constante sur le personnel pour réaliser dans de très brefs délais les analyses de dossier et procé-

der aux émissions de chèques. En effet, le moindre retard entraîne des interventions téléphoniques et des contacts de personne à personne avec des clients à juste titre impatients et parfois même agressifs. Cette explication se trouve corroborée par le faible taux d'absentéisme: comme aucun remplacement n'est offert en cas d'absence, les employés doivent assumer à leur retour d'absence l'accumulation des commandes "ordinaires" - les cas urgents étant distribués aux collègues de travail⁷⁴). Une des façons d'échapper au stress généré par la nature de l'emploi est de quitter l'emploi lui-même!

La seconde raison réside dans la proportion élevée de techniciens occasionnels dans les centres Travail-Québec, dont les contrats varient de 3 mois à un ans (exceptionnellement, il y a des contrats de 3 ans): on parle en effet de 25% d'occasionnels au niveau du Service d'aide financière.

Compte tenu de cette problématique relative au taux de roulement, nous avons interrogé l'efficacité de l'organisation à combler les postes vacants.

⁷⁴. Depuis septembre 1989, une banque de suppléance est maintenant offerte aux régions. Ainsi, pour le prochain exercice financier, la région des Laurentides et de Lanaudière pourra répartir 16 suppléants/année entre ses onze CTQ.

Au niveau de la direction régionale Travail-Québec des Laurentides et de Lanaudière le délai de comblement des postes est en moyenne de 2,5 jours calculés sur le temps écoulé entre le moment où la vacance est signalée et celui où des candidatures pré-sélectionnées sont référées au gestionnaire^(7⁵).

L'Organisation contrôle donc cette situation puisqu'elle a mis en place des mécanismes supportants (banque de suppléance) et qu'elle peut répondre adéquatement aux besoins de dotation. De plus, pour aider son personnel, elle offre maintenant un cours de prévention (Gestion du stress et mieux-être au travail).

Le climat organisationnel semble relativement sain dans cette région (question 11). Comme il s'agit d'une organisation gouvernementale, la question de la santé financière ne se pose pas (question 12).

Finalement, en ce qui concerne la description de tâches, elle est bien connue de la part de toutes les personnes concernées.

⁷⁵. Direction régionale Travail-Québec des Laurentides et de Lanaudière. Rapport annuel du Service Administratif -1988-1989

Examinons maintenant les raisons justifiant une évaluation des besoins de formation (question 15) en relation avec l'analyse de l'Organisation.

Trois constats majeurs se dégagent, justifiant une démarche d'évaluation des besoins de formation du personnel de soutien administratif plus particulièrement les préposés à la réception:

1) Qualité des services

Il est reconnu que les préposés à la réception sont tributaires du premier contact de la clientèle avec l'organisation. Une saine préoccupation de la qualité des services et de l'image de l'Organisation invitent à évaluer sérieusement l'existence de besoins de formation pour les titulaires de ce poste stratégique

-
-
- 2) Connaissances nouvelles relatives à l'implantation de la nouvelle Loi

L'implantation de la Loi sur la Sécurité du revenu a généré des changements majeurs au niveau des connaissances requises pour effectuer adéquatement le travail de même qu'au niveau des méthodes de travail elles-mêmes. De plus, l'orientation du ministère a subi de profondes modifications. Il est absolument essentiel que le personnel en place soit formé, informé et adhère aux nouvelles orientations. Il s'impose de vérifier si les préposés à la réception ont assimilé ces nouveaux contenus et les appliquent adéquatement.

- 3) Formation initiale / entraînement à la tâche

La formation initiale des préposés à la réception se fait de façon informelle et disparate par le personnel en place dans les CTQ. Aucune ligne directrice n'étant tracée à ce niveau, il convient d'évaluer quels sont les besoins de formation non satisfaits par cet apprentissage intuitif.

5.1.1. Conclusion

L'Organisation que nous avons retenue pour expérimenter le questionnaire d'évaluation des besoins de formation fonctionne relativement bien. Elle est structurée, a des objectifs à court et moyen termes et applique la planification stratégique.

Elle rencontre certaines difficultés au niveau du taux de roulement de son personnel, mais elle en a identifié les causes et a mis sur pied des moyens pour le réduire.

La demande d'évaluation des besoins de formation n'origine pas de la constatation d'une situation problématique mais se situe plutôt dans une optique "préventive", axée sur le développement des ressources humaines de l'organisation.

Les résultats de notre analyse nous autorisent à poursuivre la démarche et à passer aux niveaux opérationnel et individuel.

5.2. ANALYSE DES NIVEAUX OPÉRATIONNEL ET INDIVIDUEL

Avant d'aborder de façon détaillée l'analyse des informations contenues dans la grille de compilation, traitons de la fiabilité et de la validité de celle-ci.

Ce qui nous frappe en premier lieu, c'est la relative homogénéité des résultats pris couple par couple. L'évaluation que fait le supérieur de son employé coïncide la plupart du temps avec la perception que ce dernier a de son rendement. En fait, si nous établissons une moyenne régionale de toutes les cotes par préposé, nous remarquons que les cotes des deux répondants sont relativement semblables (⁷⁶) (38,93 en moyenne pour les supérieurs comparativement à 44,82 pour les titulaires de l'emploi). La minime différence de 6 points s'explique aisément par cette tendance naturelle chez toute personne à avoir une perception positive d'elle-

⁷⁶. Il nous semble pertinent d'ajouter en aparté que la coïncidence du plus haut pointage obtenu par le préposé 4, avec une appréciation qui traduit fort bien cette réalité à l'échelle régionale, plaide en faveur de la pertinence et de la valeur de cette grille comme mode d'évaluation des besoins de formation. On a déjà retrouvé localement des indices de validité, mais ceux-ci peuvent même se transposer sur une base régionale.

même. Nous pouvons aussi prendre en considération "l'éloignement" entre le supérieur et le préposé à la réception et, nous le verrons plus en détail, certaines lacunes au niveau de la communication.

Par ailleurs, pour la plupart des couples de réponse où on constate des écarts, une explication permet de les justifier.

Finalement, les informations obtenues par le biais des commentaires et des remarques en entrevue se trouvent confirmées par les résultats enregistrés.

D'autre part, on note la présence de "zones grises", c'est-à-dire des tâches qui ne s'appliquent pas dans un centre Travail-Québec donné ou parfois même, pour un employé donné. Mais celles-ci mettent plutôt en évidence une problématique régionale que simplement locale.

Le questionnaire d'évaluation couvre bien l'ensemble des fonctions et tâches - aucune n'a été ajoutée par qui que ce soit en entrevue - et est exhaustif plutôt que restrictif.

On peut conclure à sa validité puisqu'il est permis de couvrir l'ensemble des tâches et fonctions d'un poste d'emploi donné, puisque les couples réponses témoignent d'une grande homogénéité et puisque les informations complémentaires recueillies par des commentaires ou remarques se trouvent confirmées par les résultats quantitatifs eux-mêmes (et vice-versa).

On peut également conclure à sa validité puisque les résultats de l'analyse que nous vous présentons confirment des intuitions et des observations portées à notre attention par le personnel de la direction régionale et du Service du développement des ressources humaines du ministère.

5.2.1. L'analyse de l'axe de la formation

Si nous voulions exploiter de façon optimale le QEBF, nous pourrions suivre la démarche suivante:

- 1) Analyse de l'axe de la gestion
- 2) Analyse de l'axe de la productivité
- 3) Analyse de l'axe de la formation.

Voici la nature des informations que nous en retirerions:

NIVEAU DE L'ANALYSE	ELEMENTS PERTINENTS	ACTIONS A PRENDRE
Axe de la gestion	Oui	Formulation de recommandations au gestionnaire
	Non	Reprendre l'analyse des éléments restants selon l'axe de la productivité
Axe de la productivité	Oui	Formulation de recommandations à la direction de l'entreprise
	Non	Reprendre l'analyse des éléments restants selon l'axe de la formation
Axe de la formation	Oui	Recommandation d'activités de formation
	Non	Poursuivre l'analyse de façon plus large selon la nature des éléments restants (s'apparente au diagnostic organisationnel)

L'analyse de l'axe de la formation se situe en fin de cycle puisqu'avant de songer à implanter une activité de formation, il faut s'assurer que des problèmes d'un ordre "prioritaire" n'ont pas à être résolus à priori (c'est-à-dire des problèmes de gestion ou organisationnels).

Procéder ainsi permet en effet de réduire la liste des discordances relevées pour ne livrer à l'analyse de l'axe de la formation que celles qui n'ont trouvé d'explication au niveau de la gestion ou de la productivité.

L'objet de la présente étude étant d'expérimenter un instrument d'identification des besoins de formation, nous allons immédiatement concentrer notre attention sur l'axe de la formation (77).

La lecture des résultats met en évidence certaines discordances aux niveaux suivants:

- Gestion du présentoir
- Techniques d'entrevue (reformulation, contrat de départ,...)

⁷⁷. Le lecteur pourra tout de même prendre connaissance de l'analyse des axes de la gestion et de la productivité en annexe VI.

-
- Gestion de l'information
 - Mode d'organisation de la réception
 - Communication
 - Vérification des formulaires
 - Connaissance des ressources externes.

En prenant un à un ces éléments, nous pouvons supposer que les problèmes rencontrés au niveau de la gestion du présentoir sont dus à des imprécisions, à l'existence d'une "zone grise" au niveau de la description des tâches, ce qui ne peut être résolu par une activité de formation.

La gestion de l'information, le mode d'organisation de la réception et la communication sont liés à la façon de gérer le personnel. La résolution des problématiques relatives à ces sujets relève de la compétence du gestionnaire: une activité de formation n'ajouterait rien de plus (7^e).

Les difficultés liées à la vérification des formulaires et à la connaissance des ressources externes originent de la transition entre deux façons de faire, entre deux lois. C'est plutôt l'application continue de cette nouvelle approche et une orientation organisationnelle claire qui

^{7^e}. A moins qu'elle ne s'adresse au gestionnaire lui-même, ce qui n'est pas notre propos!

apporteront des changements. Une activité de formation n'est pas pertinente dans un tel cas.

Seule la question des techniques d'entrevue ne trouve d'explication pertinente sur le plan de la gestion et de la productivité. Nous conservons donc cet item à titre d'élément prioritaire à analyser.

L'approche que nous proposons pour l'analyse de l'axe de la formation est méthodique et objective. Elle s'alimente des analyses préalables de l'axe de la gestion et de l'axe de la productivité lorsqu'elles ont été réalisées. Mais elle peut se réaliser de façon indépendante.

Elle se base sur une lecture critique des résultats de la grille de compilation, de façon horizontale, en examinant attentivement la cote moyenne attribuée à chacun des items.

Nous suggérons une discrimination au niveau des items en se basant sur l'approche utilisée pour l'axe de la productivité. Celle-ci consiste à établir une moyenne globale des cotes obtenues pour l'ensemble des répondants. Elle est de 83,38% dans ce cas-ci. Il faut ensuite considérer la

distribution des moyennes autour de cet axe central. Nous remarquons que pour les 80 moyennes de notre étude, 16 sont supérieures à 85% et 18 inférieures à 80%. L'analyse portera donc sur les 18 items à cote inférieure que nous pouvons regrouper dans les sept catégories de discordances présentées précédemment.

Examinons maintenant les résultats obtenus, fonction par fonction, tâche par tâche, item par item.

Le lecteur pourra se référer aux tableaux synthèse des deux pages qui suivent.

		Cote			
FONCTION 1 = ACCUEIL				MOYENNES / 5	
		Item			
		Tache		fonction	
Tâche A = Identifier le client	5	4.545	4.511		
Procédure d'accueil	5	4.545			
Courtoisie, voix sympathique, sourire, tenue soignée	20	4.5			
Intérêt centré sur le client	5	4.454			
Tâche B = écouter et aider à clarifier le besoin	5	4.296	4.099		
Technique de reformulation	5	3.767			
Capacité écoute; synthèse; facilité reformuler; exprime clairement	20	3.290			
Tâche C = identifier intervenant int. ou ext. et donner suite	5	4.022	4.15		
Ministère; fonction services; ressources du milieu; Comm.-Québec	25	3.920			
Débrouillardise	5	4.348			
Bonne mémoire et jugement	10	4.213			
Tâche D = Informer client sur traitement de sa demande	5	4.431	4.327		
Procédure de traitement	5	4.272			
Expression verbale de qualité, transiger et convaincre	10	4.279			
Tâche E = Gérer contenu présentoir	5	3.7	3.622		
Diversité des publications; procédure de commande	10	3.547			4.142
Sous-total de la fonction 1:		145			
Moyenne:		3.0625			
Moyenne pondérée:					
FONCTION 2 = GESTION DES FILES D' ATTENTE					
Tâche A = Raison de la présence de chacun	5	4.295	4.334		
Utilisation d'outils appropriés; "registre aide-mémoire"	10	4.237			
Capacité de mémoriser	5	4.372			
Tâche B = Contact visuel. Déceler signes impatience	5	4.296	4.262		
Connaissance des délais d'attente habituels	5	4.227			
Tact et diplomatie	5	4.477			
Capacité de lire les signes d'impatience (non-verbal)	5	4.454			
Tâche C = Transmission interne de l'information	5	4.522	4.294		
Procédure à suivre et informations requises	5	4.113			
Bonne mémoire et esprit de synthèse	10	4.219			
Tâche D = Délai de traitement	5	4.195	4.359		
Procédure de contrôle	5	4.097			
Tact et diplomatie	5	4.560			
Souci de la clientèle et de la qualité du service	5	4.585			4.335
Sous-total de la fonction 2:		80			
Moyenne:		3.7142			
Moyenne pondérée:					
FONCTION 3 = GESTION DE L' INFORMATION					
Tâche A = Identification des brochures d'information (LSR)	5	3.975	3.92		
Principales caractéristiques de la loi sur la Sécurité du revenu	5	3.435			
Précision de l'information transmise	5	4.129			
Bonne mémoire; esprit synthèse; facilité à communiquer	15	4.509			
Tâche B = Procédure cheminement "demande spécifique"	5	4.048	3.828		
Étapes du traitement des demandes et délais afférents	5	4.048			
Technique reformulation	5	3.284			
Technique d'entrevue; rétro-information sur compréhension	5	3.833			
Tâche C = Identifier la brochure d'information pour demande spécifi.	5	3.4	3.9630		
Contexte général principaux sujets reliés à demande spécifique	5	3.925			
Bonne mémoire; esprit de synthèse; facilité à communiquer	15	4.256			
Précision	5	4.230			
Tâche D = Identifier les brochures d'information sur programmes D.E.	5	3.5	3.3910		
Objectifs et critères des principales mesures de D.E.	5	3.282			
Tâche E = Informer le client sur les services en D.E.	5	3.439	3.2720		
Connaissances générales du fonctionnement du module du D.E.	15	3.397			3.693
Sous-total de la fonction 3:		110			
Moyenne:		3.875			
Moyenne pondérée:					

		MOYENNES / 5		
FONCTION. 4 = INTRANTS		nombre	ta	fonction
Tâche A = Recevoir et identifier les intrants	5	4.76	4.6323	
Procédure traitement, pièces requises, nature + destination, #dos	20	4.604		
Dextérité manuelle	5	4.697		
Bon jugement	5	4.477		
Tâche B = Vérification des champs du formulaire S.R. 1	5	4.367	4.2123	
Contenu du formulaire et objectif des informations requises	5	3.975		
Respect de la confidentialité	5	4.714		
Capacité d'expliquer, climat de confiance, communication	10	4.202		
Tâche C = Vérification champs du formulaire d'offre de services	5	2.878	3.8640	
Contenu du formulaire et objectif des informations requises	5	3.85		
Tâche D = Vérifier concordance pièces fournies / information dem	5	4.264	4.3332	
Vérifier et reconnaître présence ou absence de l'information attendue	5	4.176		
Lecture critique des pièces justificatives	5	4.147		
Respect de la confidentialité	5	4.794		
Précision	5	4.323		
Bon jugement	5	4.294		
				4.285
Sous-total de la fonction 4:		100		
Moyenne:		4.25		
Moyenne pondérée:				
FONCTION 5 = BUREAUTIQUE				
Tâche A = Effectuer interrogations informatiques (terminal)	5	4.463	4.4616	
Connaissances des diverses opérations et compréhension des rejets	25	4.245		
Coordination manuelle, respect confidentialité, facilité à associer	15	4.575		
Précision, sens de l'observation	10	4.462		
Tâche B = Utilisation photocopieur	5	4.659	4.4678	
Connaissances générales (fonctionnement, entretien)	15	4.303		
Dextérité manuelle	5	4.613		
Esprit d'initiative	5	4.296		
Tâche C = Gérer console téléphonique	5	4.836	4.8161	
Connaissance de la procédure et des principales fonctions	10	4.404		
Politesse, bonne ouïe	10	4.607		
				4.481
Sous-total de la fonction 5:		120		
Moyenne:		10.809		
Moyenne pondérée:				
FONCTION 6 = CAS PROBLEMES				
Tâche A = Identifier les cas problèmes	5	4.069	4.1947	
Identification des caractéristiques par "type", technique d'entrevue	10	4		
Respect du client, empathie, tact et diplomatie	15	4.202		
Capacité d'écoute, contrôle de soi	10	4.406		
Tâche B = Canaliser l'agressivité du client	5	4.890	3.9796	
Questions ouvertes, tech. appropriées (reformulation, confrontation)	15	3.804		
Confiance dans le résultat des techniques d'entrevue	5	4.023		
Sous-total de la fonction 6:		65		
Moyenne:		9.2657		
Moyenne pondérée:				
Moyenne Globale cumulative				
				MOYENNE
		n =	636.34	35.99
		T =	388.72	22.82

La fonction 1 "ACCUEIL"

Les items de la tâche A "identification du client" ne posent pas de problèmes. En ce qui concerne la tâche B "écouter et aider à clarifier le besoin", les deux items "technique de reformulation" et "capacité d'écoute, synthèse, facilité à reformuler, s'exprime clairement" présentent respectivement des moyennes de 3,767 (75,34%) et 3,39 (67,8%). Ce faible pourcentage ne s'explique ni par l'axe de la gestion, ni par l'axe de la productivité. On peut donc retenir qu'il y peut y avoir signe d'un besoin de formation au niveau des techniques d'entrevue.

En poursuivant avec la tâche C "identifier les intervenants internes ou externes et donner suite", nous remarquons une cote de 3,920 pour la connaissance du ministère, des fonctions des services, des ressources du milieu et de Communication-Québec. Il s'agit plus d'un besoin d'information que de formation, avec support approprié. La tâche D "informer le client sur le traitement de sa demande" ne pose pas de difficulté. Finalement, la tâche E "gérer le contenu du présentoir" réfère à certaines précisions au niveau de la description des tâches (79).

79. Voir l'analyse de l'axe de la productivité en Annexe II.

La fonction 2 "GESTION DES FILES D'ATTENTE"

Aucune cote inférieure à 80% n'apparaît pour l'ensemble des items de cette fonction répartis en quatre tâches: "raison de la présence de chacun", "contact visuel, déceler les signes d'impatience", "transmission interne de l'information" et "délai de traitement".

La fonction 3 "GESTION DE L'INFORMATION"

Nous évacuons complètement cette fonction puisqu'il apparaît à l'examen attentif qu'il s'agit d'une "zone grise" faisant référence à une nouvelle approche de l'Organisation non clairement comprise et partagée par les préposés à la réception. Il faut aussi souligner que le réseau Travail-Québec vivait, au moment de cette étude, la transition d'une loi à l'autre. Certaines habitudes devaient se perdre et de nouvelles se développer. Cependant, nous retenons que dans la tâche B "procédure de cheminement des demandes spécifiques", les deux éléments se rapportant aux techniques d'entrevue "technique de reformulation" et "technique d'en-

trevue, rétro-information sur la compréhension" affichent des cotes respectives de 3,384 (67,68%) et 3,833 (76,66%), ce qui traduit un possible besoin de formation et qui s'inscrit en continuité avec l'information obtenue dans la fonction 1.

La fonction 4 "INTRANTS"

Les tâches A "recevoir et identifier les intrants" et D "vérifier la concordance des pièces fournies par rapport à l'information demandée" ne présentent aucun écart. L'élément "contenu du formulaire et objectif des informations requises" de la tâche B "vérification des champs du formulaire SR-1" reçoit une cote de 3,975 mais nous n'en tenons pas compte puisqu'il peut facilement s'assimiler aux éléments de la fonction 3 et aux nouvelles procédures auxquelles nous venons de faire référence.

La fonction 5 "BUREAUTIQUE"

La plus faible cote de cette fonction est de 4,303, soit 86,06%. Nous pouvons affirmer que chacune des tâches relatives à cette fonction sont bien accomplies ("effectuer les interrogations informatiques au terminal", "utiliser le photocopieur" et "gérer la console téléphonique").

La fonction 6 "CAS PROBLEMES"

La tâche A "identifier les cas problèmes" ne pose justement pas de problèmes. Nous ne retrouvons qu'une seule cote inférieure à 80% dans la tâche B "canaliser l'agressivité du client" et celle-ci est relative aux techniques d'entrevue "questions ouvertes, techniques appropriées (reformulation, confrontation)" avec une cote de 3,804, soit une moyenne de 76,08%. Cet élément s'ajoute donc à ceux de la fonction 1 et de la fonction 3 qui convergent tous vers les techniques d'entrevue.

5.2.2. Conclusion

L'analyse des résultats ne nous permet d'identifier qu'un seul besoin de formation lié à la connaissance des techniques d'entrevue.

Ce besoin de formation est surtout évident pour 14 des 22 préposés à la réception qui, pour un ou l'autre ou plusieurs des éléments liés aux techniques d'entrevue, enregistrent des couples de cotes dont l'une au moins est inférieure à 50%.

L'existence de ce besoin a également été mentionnée explicitement par certains répondants au moment où ils complétaient le questionnaire.

Il s'explique facilement lorsqu'on considère le caractère particulier de sa nature. En effet, il ne s'agit pas d'un contenu "savoir" directement lié à l'exécution du travail. Et il ne s'agit pas non plus d'une habileté "savoir faire" aussi évidente que le bon jugement. Les techniques d'entrevue sont à la fois question de savoir, de savoir faire et dans les situations extrêmes, de savoir être.

Comme les préposés à la réception fonctionnent "par oreille" dans ce domaine et qu'ils réfèrent les cas vraiment problématiques à leur supérieur, on ne peut s'étonner de retrouver là un besoin particulier.

Considérant l'impact de l'accueil sur la perception du service global par la clientèle et considérant également d'autres éléments tels la qualité du service et l'efficience du personnel, il nous semble donc tout à fait pertinent de satisfaire ce besoin de formation en techniques d'entrevues.

Par ailleurs, même si le besoin semble moins évident, on pourrait parler de besoin de formation initiale structurée (programme d'initiation au travail).

De toute façon, il est surprenant qu'aucun programme d'entraînement à la tâche existe pour le personnel de soutien administratif. Ne serait-ce que par écrit.

C'est surtout par le biais des commentaires recueillis lors des entrevues qu'on réalise que l'accueil du nouveau personnel varie selon l'inspiration du moment et que l'apprentissage se fait "sur le tas", sans structure ni contenu précis.

Glissons deux derniers commentaires sur les conclusions qui ressortent de cette analyse des besoins de formation.

Tout d'abord, il est intéressant de noter que nous arrivons aux mêmes conclusions en procédant uniquement à l'analyse de l'axe de la formation qu'en suivant le cheminement par les trois axes (gestion, productivité puis formation).

Il ne faudrait pas pour autant recommander l'évacuation de l'analyse des deux autres niveaux puisqu'on obtient de l'information utile qui vient préciser et contextualiser les résultats de l'analyse de l'axe de la formation. Il faut plutôt les envisager dans une optique de complémentarité.

Par ailleurs, nous étions surpris de constater qu'il y avait si peu de besoins de formation. Ceci nous a même fait douter de la valeur du Q.E.B.F.

Cependant, en y regardant de plus près, ce résultat est plutôt encourageant. En effet, le Q.E.B.F. a mis en évidence plusieurs discordances mais a permis, par sa grille d'analyse objective et exhaustive, de discriminer adéquate-

mement entre problématiques de gestion, d'organisation et besoins de formation.

C'est véritablement là la caractéristique essentielle recherchée dans un instrument d'évaluation des besoins de formation.

5.3. SYNTHÈSE

L'analyse des besoins de formation que nous venons de compléter a procédé par une analyse du niveau organisationnel et une analyse des niveaux opérationnel et individuel en fonction de trois axes, soit ceux de la gestion, de la productivité et de la formation. Revoyons étape par étape les principaux constats que nous pouvons formuler:

Analyse du niveau organisationnel:

Organisation structurée qui fonctionne efficacement

Organigrammes clairs et les mandats des paliers
clairement définis

Gestion prévisionnelle, planification stratégique
rationnelle

Souci de la qualité des services

Climat organisationnel sain

Description de tâches bien connue par toutes les
personnes concernées.

L'analyse des besoins de formation se situe dans une
optique préventive, en fonction des préoccupations
suivantes:

1) Qualité des services

2) Connaissances nouvelles relatives à l'implan-
tation de la nouvelle Loi

3) Formation initiale / entraînement à la tâche

Analyse du niveau opérationnel et du niveau individuel:

L'analyse met en évidence trois besoins de développement de la part des gestionnaires pour améliorer leur rendement au niveau de zones "problématiques":

- a) L'amélioration des communications
- b) La circulation de l'information
- c) L'organisation du travail

Au terme de l'analyse, deux éléments ressortent qui nécessiteraient une prise de position de l'organisation. Ce sont:

La vérification de formulaires
La connaissance des ressources externes

En ce qui concerne les éléments qui mériteraient une prise de position de la part de l'organisation, nous identifions deux éléments:

- . gestion de l'information
(responsabilisation des préposés
à la réception)
- . gestion du présentoir

Le point de chute de cette analyse est la mise en évidence de besoins de formation, une fois "l'épuration" des données effectuée.

La présente étude a permis de constater un besoin de formation actuel et un autre "préventif" ou "proactif":

- . FORMATION LIÉE À LA CONNAISSANCE DES
TECHNIQUES D'ENTREVUE
- . FORMATION INITIALE STRUCTURÉE

5.3.1. Conclusion

Au terme de l'analyse des questionnaires d'évaluation des besoins de formation pour les préposés à la réception dans les centres Travail-Québec de la région des Laurentides et de Lanaudière, nous pouvons recommander à l'Organisation d'offrir un programme de formation adapté, au niveau des techniques d'entrevue, et d'envisager la mise sur pied d'un programme de formation initiale pour cette catégorie de personnel.

CHAPITRE 6.

CONCLUSION

6.1. APPRÉCIATION GLOBALE

De la conception du QEBF à l'analyse des résultats recueillis, plusieurs étapes ont été franchies. Il est nécessaire d'examiner, à la lumière des objectifs établis à priori, les résultats de cette recherche.

1. Objectif et basé sur l'appréciation de faits plutôt que de perceptions;
2. Exhaustif et descriptif de la totalité des fonctions et tâches liées à un poste de travail;
3. Peu coûteux et facile d'utilisation;
4. Fait appel autant à l'appréciation du supérieur que du titulaire de l'emploi (base comparative identique).

6.1.1. Le QEBF: objectif et basé sur l'appréciation de faits plutôt que de perceptions

Pour atteindre ce résultat, ce sont des questions objectives à pondération limitée qui ont été utilisées dans la réalisation du questionnaire. De cette façon, tous les éléments qui doivent faire l'objet d'une appréciation sont couverts, et la marge de manoeuvre au niveau des réponses demeure restreinte et peut s'évaluer quantitativement.

Une section réservée aux observations pendant l'administration du questionnaire permet de noter les commentaires du répondant ou de contextualiser une réponse.

La lecture du questionnaire permet d'affirmer que ce premier objectif a été pleinement atteint.

6.1.2. Le QEBF: exhaustif et descriptif de la totalité des fonctions et tâches liées à un poste de travail

Pour atteindre ce résultat, un large éventail de sources de référence a été utilisé. La construction du QEBF pour le poste de préposés à la réception dans les centres Travail-Québec s'est donc faite à partir d'un matériel de base très complet.

Les principales fonctions ont été identifiées, puis chacune des tâches à l'intérieur de celles-ci. L'étape suivante fut de ventiler, pour chacune des tâches, les connaissances et habiletés requises pour leur exercice.

Un pré-test auprès de deux gestionnaires nous a permis de modifier de façon mineure le contenu du QEBF et de nous assurer de sa fiabilité.

6.1.3. Le QEBF: peu coûteux et facile d'utilisation

La partie la plus longue du travail fut de concevoir l'outil et de recueillir l'information relative au poste étudié.

L'administration des questionnaires nécessitait environ une heure par personne.

L'analyse des résultats a grandement été facilitée par l'utilisation de la grille de compilation qui permet de les visionner de façon globale et d'apprécier d'un coup d'oeil certaines évidences mises en relief par les moyennes comparatives.

Le QEBF ne nécessite aucun équipement spécialisé et la période d'apprentissage pour l'utiliser adéquatement et pour analyser correctement ses résultats est relativement courte.

En pratique, n'importe quel spécialiste en formation du personnel pourrait s'approprier le contenu et la démarche

du QEBF et l'appliquer dans l'entreprise intéressée à évaluer les besoins de formation de son personnel.

Nous avons atteint l'objectif de coûts minimes et de facilité d'utilisation.

6.1.4. Le QEBF fait appel autant à l'appréciation du supérieur que du titulaire de l'emploi (base comparative identique)

Une des forces du QEBF est justement cette base comparative immédiate entre l'appréciation du supérieur et celle du titulaire de l'emploi pour tous les éléments abordés.

Cette façon de procéder permet d'une part d'identifier les écarts, mais surtout, donne de l'information importante au niveau de la validité et de la fiabilité des réponses obtenues. Ceci est plus évident lorsqu'un même gestion-

naire répond à plus d'un questionnaire. L'analyse de ses tendances et écarts permet de pondérer et de repositionner son niveau d'appréciation.

Cette base comparative est également importante puisqu'elle implique directement le titulaire de l'emploi à sa propre appréciation. Ne serait-ce que cela, nous pourrions obtenir des effets positifs à l'administration de tels questionnaires, dans le même sens que ce qu'on appelle communément "l'effet Hawthorne".

6.1.5. Conclusion

En terme d'appréciation de l'instrument, nous pouvons prétendre qu'il a pleinement atteint les objectifs auxquels il devait répondre.

Il s'agit d'un important outil d'évaluation des besoins de formation qui pourrait facilement être "exporté" et utilisé dans toute entreprise ou organisation.

L'expérimentation du QEBF auprès des préposés à la réception dans les centres Travail-Québec des Laurentides et de Lanaudière a mis en évidence un besoin de formation en techniques d'entrevue, a permis d'identifier un besoin de formation initiale pour les nouveau employés.

Nous avons également constaté la nécessité de développement - ou d'ajustements - au niveau de la gestion du personnel. Nous avons finalement vu des secteurs qui demandent des prises de position, la détermination d'orientations de la part de l'Organisation.

Le QEBF est réellement un instrument très utile à plus d'un point de vue.

6.2. LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

L'analyse de la démarche de conception, de réalisation et d'expérimentation du QEBF nous permet d'identifier certaines lacunes au niveau de notre approche.

6.2.1. Questionnement préalable

La recherche d'informations relatives aux répondants, titulaires du poste évalué demeure très fragmentaire, particulièrement en ce qui a trait à l'expérience de travail et à la formation.

L'exemple le plus flagrant est celui des techniques d'entrevue. Il aurait été très intéressant de pouvoir identifier lesquels des répondants avaient déjà suivi une activité de formation sur ce sujet. Nous aurions ainsi pu interpréter autrement les résultats et même avoir une idée générale de la valeur du cours.

De même, l'absence d'une question préalable du type "Depuis combien de temps occupez-vous cet emploi" aurait permis d'éliminer des répondants. Nous en avons en effet interrogé deux qui n'étaient en emploi que depuis quelques semaines. Cela nous aurait d'ailleurs incité à établir un critère d'expérience minimale pour cibler les répondants de ce questionnaire.

6.2.2. L'expérience

La question de l'expérience de travail pertinente aurait également pu être exploitée. En effet, nous nous sommes intéressés aux connaissances et habiletés relatives à l'exécution d'une tâche. Nous aurions pu investiguer plus spécifiquement au niveau de l'expérience en posant, par exemple, les questions suivantes: "Depuis combien de temps exécutez-vous cette tâche, dans ce poste?" et "Quelle est la durée de votre expérience dans l'exécution de tâches similaires, ailleurs que dans ce poste?"⁸⁰).

On aurait du même coup pu dégager certaines balises sur le niveau, le type et la durée de l'expérience requise pour remplir adéquatement telle tâche.

⁸⁰. Il faut préciser qu'initialement, la question de l'expérience est incluse dans le QEBF. Nous avons cependant jugé qu'au niveau de postes de complexité moindre, il n'était pas nécessaire de la vérifier. Il faut aussi ajouter que le questionnement à ce niveau n'était pas précis.

6.2.3. Le diagnostic organisationnel

Le contenu de la première partie du questionnaire qui porte sur le niveau organisationnel est étroitement lié à un questionnement relatif au diagnostic organisationnel. Si nous ajoutons à ceci l'analyse de l'axe de la gestion et celui de la productivité, nous avons en main beaucoup de matière pour déceler des indices appropriés au D.O. Dans la première version de notre analyse qui a été reprise grâce à l'intervention de notre directeur de recherche, nous avons d'ailleurs navigué en eaux troubles en oscillant entre le diagnostic organisationnel et l'évaluation des besoins de formation.

Ceci nous a amené à réévaluer la pertinence des questions constituant le niveau opérationnel. En dépit d'un effort de rationalisation, nous n'avons pu en retrancher, toutes pouvant nous apporter une information importante pour la suite de l'analyse.

Il faut donc insister davantage sur le mandat de l'analyste pour qu'il évite soigneusement ce piège tentant.

6.3. AMÉLIORATIONS AU QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Dans l'ensemble, le QEBF a très bien rempli son rôle.

Il faudrait cependant ajouter une question au niveau individuel permettant de déterminer si l'individu visé doit répondre ou non au questionnaire. Celle-ci pourrait se formuler ainsi:

"Depuis combien de temps occupez-vous cet emploi?".

A cette question doit nécessairement correspondre une évaluation préalable de la durée minimale requise pour que les réponses d'un titulaire puissent être considérées valables aux fins de l'analyse des besoins de formation.

Au niveau opérationnel, toujours en relation avec l'expérience, il faudrait que dans le bloc "expérience" qui se retrouve après tous les items du questionnaire, le titulaire de l'emploi réponde aux deux questions suivantes:

"Depuis combien de temps exécutez-vous cette tâche, dans ce poste?"

et

"Quelle est la durée de votre expérience dans l'exécution de tâches similaires, ailleurs que dans ce poste?".

Nous obtiendrons du fait une information qui aidera l'analyste à pondérer les résultats de son analyse et à préciser de façon plus précise la nature des éventuels besoins de formation.

En dernier lieu, nous soulignons l'importance de la dernière section du questionnaire consacrée aux commentaires du titulaire de l'emploi. Nous avons obtenu là une information qualitative importante qui a permis de mieux contextualiser les résultats.

6.4. DÉVELOPPEMENTS POSSIBLES DU QEBF

Le processus d'expérimentation du QEBF nous a permis d'identifier certains aspects qu'un chercheur pourrait exploiter pour bonifier l'instrument.

6.4.1. Détermination de la période d'acquisition de l'autonomie pour le poste concerné

Le QEBF est un instrument approprié pour la détermination de la période d'acquisition de l'autonomie relative à un poste ou à l'exercice de certaines fonctions.

Ceci pourrait être réalisé en l'administrant à intervalles réguliers à un groupe témoin de nouveaux employés. L'analyse comparative de la progression des cotes permettrait d'identifier mathématiquement la progression de l'apprentissage et d'en déterminer la courbe et la période de début de l'autonomie en emploi.

Ces données pourraient ensuite être utilisées pour l'évaluation de tout nouvel employé et faciliteraient la détermination du support à lui apporter pour le rentabiliser dans les meilleurs délais.

6.4.2. Détermination des critères d'admissibilité à un emploi

L'expérimentation du QEBF a permis d'observer des points forts mais aussi des points faibles, applicables à un ou plusieurs répondants.

Dans le cas où il s'agit de facteurs jugés importants par l'organisation, on pourrait facilement concevoir l'adaptation des exigences de base aux besoins de l'organisation, en fonction des résultats de l'analyse des besoins de formation.

A titre d'exemple, en ce qui concerne les préposés à la réception, on pourrait demander aux candidats qui postulent pour ce poste une expérience au niveau des techniques

d'entrevue ou tout au moins, qu'ils puissent démontrer lors d'une mise en situation, qu'ils ont un minimum d'aptitudes dans ce domaine.

On pourrait donc, dans un premier temps, administrer le QEBF à une certaine catégorie de personnel, identifier les points faibles qui semblent se généraliser et redéfinir les critères d'admissibilité pour le poste concerné.

On utiliserait un groupe témoin de nouveaux employés embauchés selon les critères traditionnels et un second groupe ayant répondu positivement aux critères déterminés suite à l'application des constats de l'analyse des besoins de formation.

Il ne resterait plus qu'à administrer à une ou plusieurs reprises le QEBF aux employés de chacun de ces groupes et de faire une analyse comparative des résultats.

6.4.3. Informatisation du QEBF

L'informatique offre des possibilités infinies.

L'informatisation du QEBF pourrait s'avérer fort utile au niveau de l'administration et de l'analyse de la première partie (niveau organisationnel), mettant en évidence des problématiques et en orientant de façon sélective le questionnement.

Il en va de même pour la seconde partie (niveaux opérationnel et individuel). Par recoupements, on pourrait éliminer certaines questions, investiguer plus à fond certains éléments et obtenir simultanément des informations de pré-analyse qui pourraient immédiatement être exploitées.

Un support informatique approprié permettrait également de pousser encore plus loin l'analyse en procédant à des chevauchements d'informations.

6.5. PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Outre les développements qu'on peut anticiper avec le QEBF comme tel, nous pouvons facilement concevoir une utilisation plus vaste de cet instrument. Un chercheur pourrait ainsi contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine de la formation du personnel.

6.5.1. L'intégration du QEBF au diagnostic organisationnel

Nous avons vu qu'il était tentant de glisser de l'analyse des besoins de formation au diagnostic organisationnel.

Même si ce n'était pas notre intention à priori, l'idée mérite selon nous d'être exploitée. Il ne nous semble pas y avoir une marge trop importante entre ces deux analyses et nous croyons qu'une approche intégrée, plus globale ne pourrait qu'être rentable pour une entreprise.

C'est pourquoi nous suggérons qu'un questionnaire plus large soit développé, comprenant à la fois le diagnostic organisationnel et le QEBF.

6.5.2. Rapport de l'analyste

Nous avons rédigé un guide à l'intention de l'analyste, précisant les étapes à suivre pour constituer correctement un questionnaire adapté à un poste de travail. Nous avons expliqué en détail la démarche à suivre pour l'administration du questionnaire et la compilation des résultats.

Nous n'avons cependant fourni aucun support pour la structure de l'analyse et du rapport.

Quoiqu'il ne s'agisse pas là d'un travail très exhaustif, c'est tout de même une piste de recherche qu'il pourrait être intéressant d'exploiter, ne serait-ce que dans le cadre d'un laboratoire de recherche.

Si nous voulons mettre à la disposition des spécialistes en formation un instrument répondant véritablement à leurs besoins, nous avons intérêt à le rendre le plus complet et le plus opérationnel possible.

6.5.3. Application au secteur privé dans la production de biens

Le QEBF a été expérimenté dans le secteur public, dans un organisme producteur de services.

Pour vérifier la validité "universelle" du QEBF, il serait tout à fait pertinent de l'expérimenter dans une entreprise du secteur privé, productrice de biens.

6.5.4. Application du QEBF à un emploi de complexité supérieure

En dernier lieu, nous avons administré le QEBF à des titulaires d'emplois de complexité moindre.

Pour évaluer la fiabilité de l'instrument, il serait nécessaire de l'administrer également à des titulaires d'emplois de complexité supérieure, dont les mandats sont plus larges et d'évaluer la validité des résultats obtenus.

6.6. CONCLUSION

Le QEBF s'avère être un instrument prometteur. Il est souple et permet de tirer diverses applications des résultats qu'on en obtient.

Ainsi, outre le fait qu'une autre Direction régionale du réseau Travail-Québec ait décidé de l'utiliser, le questionnaire d'évaluation des besoins de formation pour les préposés à la réception des centres Travail-Québec servira aussi de base au Service du développement des ressources humaines pour la structuration d'un programme de formation initiale.

Ne serait-ce que ça, il y a tout lieu de se réjouir puisque le travail consacré à la présente recherche aura au moins servi à autre chose que simplement meubler une tablette de bibliothèque!

Yves Trépanier

Août 1990

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE:

- ALLEN, R.F. and SILVERZWEIG, S. "Groups Norms: their Influence on Training Effectiveness", Training and Development Handbook (second edition), Edited by Robert L. Craig, New York, 1976
- ARCHAMBAULT, M. "Eléments stratégiques de la formation des cadres". Gestion. vol. 2, no 2, avril 1977, pp. 66-67
- BARRETT, J.H. Individual Goals and Organizational Objectives A Study of Integration Mechanisms. Institute for Social Research, The University of Michigan, Ann Arbor, 1970
- BASS, B.M. "Les principes et les conditions de l'apprentissage dans l'industrie", Direction et gestion des entreprises. vol.6 no.6, nov.- déc. 1970 pp.99-105
- BEAM, H.H. "Preparing for Promotion Pays off", Business Horizons, vol.27, no.1, January-february 1984, pp. 6-13
- BELANGER, L. "Congrès Vers de nouvelles frontières", Corporation des conseillers en relations industrielles, automne 1987
- BELANGER, L., PETIT, A. et BERGERON, J.L. Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée. Chicoutimi : Gaëtan Morin, 1979.
- CAVANAGH, M.E. "In Search of Motivation" Personnel Journal. vol.63, no.3, march 1984, pp.76-82
- CHARTRAND, L. Productivités. Institut National de la productivité, vol.5, no.3, octobre 1985
- COCHEN, T. "Performance Appraisal". Personnel Journal. vol.65, no.9, sept. 1986
- CONSEIL DU TRESOR Classification de la fonction publique: personnel de bureau, techniciens et assimilés. Recueil de politiques de gestion, vol 3, Québec
- CONSEIL DU TRESOR Le programme Contact Plus au ministère de la Main d'oeuvre et de la Sécurité du revenu. Collection "innovation et administration publique", Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public, Québec, 1987
- COOKE, A. "Giving Documentation its Due", Training and Development Journal, vol.38, no.8, August 1984

-
- CRAIG, R.L. et BITTEL, L.R. (éditeurs). Training and Development Handbook. New York : McGraw-Hill, 1967
- DARVEAU, G. "La prise de conscience dans la formation et le perfectionnement", Optimum, vol.16, no.4, 1985
- DEMERS, E. "L'évaluation globale des cadres à Québec-téléphone: un processus intégré et évolutif". Gestion, vol. 12, no.2, avril 1987, pp.46-51
- DESCHAMPS, R. Elaboration et vérification d'un instrument de diagnostic des besoins de formation dans une entreprise montréalaise. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître es Sciences (M.Sc.) en Relations Industrielles, Montréal, Université de Montréal, 1987
- DUBOIS, P. "Les cercles de qualité: une technique de gestion participative efficace", Productivités. vol.4, no.1 mai-juin 1983
- DUMONT, J.L. Etude d'une expérience d'analyse de besoins et d'évaluation d'un programme de formation des cadres. Travail dirigé, non publié, pour l'obtention du grade de M.Sc. en gestion, Montréal : Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Montréal, 1982.
- DUPOIS, P. (et coll.) Le mitan de la vie et la vie professionnelle, Université de Montréal, Faculté des Sciences de l'Education, Montréal, 1985
- DURAND, M. Productivités. vol.6 no.2, juin/juillet 1985 "Evaluer les effets de la formation dans l'entreprise", Lettre d'info de l'ANACK. Janvier 1987
- FARLY, J.-C. "Les dessous de l'évaluation: perspectives méthodologiques", Performance vol, 7 no, 2 mai-juin 1982
- FORTIN, M.-A. "Le ressourcement pour les cadres: une réalité qui s'impose...", Echange. août 1985, v.5 n.1
- GILES, A. et MURRAY, G. "The Rise and Fall of the Systems Approach: Implication for an Understanding of Canadian Industrial Relations", Annual Meeting of the Canadian Industrial Relation Association. juin 1987
- GOLDSTEIN, I.L. Training : Program Development and Evaluation. Monterey (Californie) : Brooks/Cole Pub. 1974.
- GRIFFIN, R.W. "Toward an Integrated Theory of Task Design" Research in Organizational Behavior. v.9 1987

-
- HAGES, J. "Organizational Theory and the Concept of Productivity", Productivity Research in the Behavioral and Social Sciences. New York: Praeger, 1984
- HERZBERG, F. Le travail et la nature de l'homme. Entreprise moderne d'édition, Paris, 1971
- HINCKLEY Jr. et STANLEY R. "A Closer Look at Participation" Organizational Dynamics, Vol.13, No.3, winter 1985 pp. 56-67
- HINTON, I. "Learning to Manage and Managing to Learn", The Journal of Curriculum Theorizing, vol.5, no.3, May-june, 1984
- HUBER, V.L. "Training and Development: not Always the Best Medicine", Personnel, no. 265, Janvier 1985
- INSTITUT NATIONAL DE LA PRODUCTIVITE "La productivité par la gestion participative", Input. Montréal v.1, no.5, février 1985
- KIKPATRICK, D. L. "Evaluation of Training", Training and Development Handbook, Mc Graw Hill Inc, New York, 1967
- KILMAN, R.H. "Issues in Understanding and Changing Culture", Californian Management Review. vol. 28, no. 2, 1986
- LAIRD, D. Approaches to Training and Development, Addison-Wesley Publishing Company, Philippines, 1978
- LALANDE, J.M. Notre perception du C.T.Q. en devenir, Document présenté au Colloque des gestionnaires du réseau Travail-Québec, Québec, mai 1986
- LANDY, F.J. et BECKER, W.S. "Motivation Theories Reconsidered", Research in Organizational Behavior. vol.9, 1987
- LAROUCHE, V. "Le développement des ressources humaines, fonction négligée par l'entreprise" Relations industrielles, vol 32, no 4, 1977
- LAROUCHE, V. "L'évaluation d'un programme de formation... Qu'est-ce à dire?" Performance, vol, 7 no,2 mai-juin 1983
- LAROUCHE, V. Formation et Perfectionnement en milieu organisationnel. Saint-Nazaire, Québec : Editions J.C.L. inc. 1984
- LAROUCHE, V. "Inventaire de satisfaction au travail: validation", Relations Industrielles, vol 30, no,3

-
- LEMAIRE, N. "La culture d'entreprise: facteur de performance?" Direction et gestion. vol.20, no.5, sept-oct. 1984, pp.33-38
- LEMAIRE, N. "La culture d'entreprise, facteur de performance" Gestion. vol.10, no.1, février 1985, pp.19-25
- LEWICKY, R. J. "Organization Seduction: Building Commitment to Organizations" Organizational Dynamics. vol.10, no.2, automn 1981, pp.5-21
- LETENDRE, A. La productivité de la fonction publique. Service de la recherche et de la planification publique, Ministère de la fonction publique, Québec, 1984
- LUSTERMAN, S. Trends in Corporate Education and Training, The Conference Board, Inc, New York, 1985
- MAHONEY, T.A. "Growth Accounting and Productivity: Comments", Productivity Research in the Behavioral and Social Sciences. New York: Praeger, 1984
- MAIN D'OEUVRE ET IMMIGRATION CANADA Classification canadienne descriptive des professions 1971. Normes professionnelles, Publication autorisée par le ministère de la Main d'Oeuvre et de l'Immigration, Ottawa, 1971
- MAJOR, C. La productivité. Institut national de productivité, Québec, 1984
- MASSARIK, F. Participative Management. Pergamon Press, New York, 1983
- MC BEATH, G. Productivity Through People. West Publishing Company, St-Paul, 1986
- MC GEHEE, W. et THAYER, P.W. Training in Business and Industry. London, John Wiley, 1961
- MILLER, Dr W.C. "The value of Nonsupervisory Feedback in Coaching Sessions". Supervisory Management, vol.29, no.6, juin 1984, pp.2-8
- MINISTERE DE LA MAIN D'OEUVRE ET DE LA SECURITE DU REVENU L'accueil et la qualité du service. Service du développement des ressources humaines, Québec, Février 1983
- MINISTERE DE LA MAIN D'OEUVRE ET DE LA SECURITE DU REVENU Les attitudes de service au téléphone. Service du développement des ressources humaines, Québec, 1984

MINISTERE DE LA MAIN D'OEUVRE ET DE LA SECURITE DU REVENU
Les clientèles, les programmes et l'organisation du
ministère de la main d'oeuvre et de la sécurité du
revenu. Service du développement des ressources
humaines, Québec, juillet 1987

MINISTERE DE LA MAIN D'OEUVRE ET DE LA SECURITE DU REVENU
Comment s'utiliser plus efficacement comme ressource
à la réception. Service du développement des
ressources humaines, Québec

MINISTERE DE LA MAIN D'OEUVRE ET DE LA SECURITE DU REVENU
Développement des ressources humaines au M.M.S.R. -
Direction générale du réseau Travail-Québec Som-
maire des jours de formation par secteur, par clien-
tèle, par activité et par région, période du 1 avril
1988 au 31 mars 1989. Service du développement des
ressources humaines, Québec, juin 1989

MINISTERE DE LA MAIN D'OEUVRE ET DE LA SECURITE DU REVENU
La fonction "réception" et son environnement. Service
du développement des ressources humaines, Québec,
mars 1986

MINISTERE DE LA MAIN D'OEUVRE ET DE LA SECURITE DU REVENU
La gestion des ressources humaines et la produc-
tivité. Service du développement des ressources
humaines, Québec, novembre 1983

MINISTERE DE LA MAIN D'OEUVRE ET DE LA SECURITE DU REVENU
Guide de gestion du développement par profil d'emploi
à la D.G.R.T.Q.. Service du développement des res-
sources humaines, Québec, mai 1987

MINISTERE DE LA MAIN D'OEUVRE ET DE LA SECURITE DU REVENU
Manuel d'organisation et de fonctionnement des
centres Travail-Québec Direction de la refonte des
systèmes, Québec, décembre 1984

MINISTERE DE LA MAIN D'OEUVRE ET DE LA SECURITE DU REVENU
Plan d'organisation administrative DRTQLL, Saint-
Jérôme, avril 1987

MINISTERE DE LA MAIN D'OEUVRE ET DE LA SECURITE DU REVENU
Programmes de formation / Entraînement à la tâche :
proposé au soutien des opérations d'aide financière.
Service du développement des ressources humaines,
Québec, avril 1986

MINISTERE DE LA MAIN D'OEUVRE ET DE LA SECURITE DU REVENU
Votre réalité de travail dans le réseau travail-
Québec / observations et constatations générales.
Service du développement des ressources humaines,
Québec, juin 1988

-
- MONGEAU, P. "La pensée systémique. Les concepts. Conclusion et perspectives", L'orientation professionnelle. vol. 17, no.1, juin 1981
- MOORE, M.L. "Training Needs Analysis: Review and Critique", Academy of Management Review, Vol.3, no.3, july 1978, pp. 532-545
- MORRISSON, J.H. "Determining Training Needs", Training and Development Handbook (second edition), Edited by Robert L. Craig, New York, 1976
- NIXON, B. "In Search of Excellent Management Development", The Journal of Curriculum Theorizing. vol.8, no.4, july/august 1987
- NEWHOUSE, C. "Comment utiliser la formation pour modifier l'organisation", Info ressources humaines. vol.10, no.6, février 1987, pp. 8-9
- OUICHI, W.G. Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 1981
- PAQUET, G. La qualité des services en l'absence de marché. (Colloque: La qualité des services... faut s'en parler), DGRTQ, Québec, 1984
- PETERS, T. et WATERMAN R. Le prix de l'excellence. Interédition, Paris, 1983
- PIGEON, G. "Une fierté pour Loto-Québec: le programme d'évaluation du potentiel de gestion", Courants. juin 1986
- "Quand une entreprise s'intéresse au devenir professionnel de ses non cadres", Intersocial, no 110, février 1985
- "Quelle formation dans l'entreprise? Pourquoi?", Lettre d'info de l'ANACT, mai 1983
- RACINE, S. "La gestion participative: le cri de ralliement des entrepreneurs de l'émergence du Québec", Gestion. Vol. 12, no. 1, février 1987, pp. 41-44
- RILEY, S.J. "Nouvelles techniques en matière de formation du personnel des organismes de sécurité sociale: l'expérience britannique", Revue internationale de Sécurité sociale. vol.36, no.1 Mars 1984
- ROLLAND, D. L'évaluation des résultats de la formation. Institut d'administration des entreprises, Centre d'étude et de recherche sur les organisations de gestion, Etudes et documents, Série "Recherche", W.P. no 230, Aix-En-Provence, Septembre 1981

-
- RUMULER, G.A. "The Performance Audit", Training and Development Handbook (second edition), Edited by Robert L. Craig, New York, 1976
- RUSH, H.M.F. "The Behavioral Sciences in Training and Development", Training and Development Handbook. second edition, Edited by Robert L. Craig, New York, 1976
- SCHEIN, E.H. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Addison-Wesley Publishing Company, Philippines, 1978
- SCHNEIDER, B. "Industrial and Organization Psychology Perspection", Productivity Research in the Behavioral and Social Sciences. New York: Praeger, 1984
- SUPER, D.E. "Life Career Roles: Self-Realisation in Work and Leisure", Career Development in Organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1986
- SUTERMEISTER, R.A. People and Productivity. McGraw-Hill Book Company, New York, 1985
- THOR, C.G. "Productivity Measurement in White Collar Groups", White Collar Productivity. Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1983
- TREPANIER, Y. A.P.I.O.: un programme d'actualisation du potentiel individuel dans l'organisation. Direction régionale Travail-Québec des Laurentides et de Lanaudière, St-Jérôme, 1988
- TURCOTTE, P.R. Qualité de vie au travail: anti-stress et créativité. Les éditions agences d'Arc inc., Montréal, 1982
- WEICH, K.E. "Organizational Culture as a Source of High Reliability", California Management Review. vol. 29, no.2, winter 1987
- WIEGAND, R. "More Value for Your Company's Continuing Education Dollar", Business Horizons, vol.27, no.1 January-february 1984, pp.32-41
- WILKINS, A.L. et OUCHI W.G. "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance", Administration Science Quaterly. Vol. 28, no.3, 1983, pp.468-481
- WOLFF, M.F. "To Motivate, Set Goals", Research Management. nov.-dec. 1985 v.28, n.6

ANNEXES

ANNEXE I

Questionnaire d'évaluation des besoins de formation:
le niveau organisationnel et
le niveau opérationnel (1^{ère} partie)

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION
DES BESOINS DE FORMATION
(QEBF)
ET QUESTIONNEMENT
ORGANISATIONNEL
PREALABLE

NOTE A L'UTILISATEUR DE CE QUESTIONNAIRE

Le présent document a pour objet de recueillir l'information nécessaire à la réalisation d'un diagnostic en matière de formation et de développement des ressources humaines pour une partie ou la totalité du personnel oeuvrant dans votre organisation. Cet inventaire se complète en deux étapes.

La première étape permet d'obtenir des informations concernant l'organisation dans laquelle pourrait être offert un ou des programme(s) de formation, de même qu'une description du contenu du travail réalisé par le personnel pouvant être impliqué.

La seconde étape concerne plutôt le rendement des personnes au travail. Plus spécifiquement, il s'agit d'évaluer si les personnes visées par d'éventuelles activités de formation possèdent les connaissances, habiletés et expérience nécessaires pour exécuter adéquatement les tâches qui leur sont confiées et qui ont été identifiées au cours de la première étape.

Les données recueillies suite à l'utilisation de ce questionnaire doivent être analysées à l'aide du manuel explicatif et analytique développé à cette fin. Nous recommandons que l'analyse soit effectuée par une personne qui n'est pas directement liée par l'appréciation ou l'évaluation des employés visés par ce questionnaire, ceci pour assurer une plus grande objectivité.

Pour des explications complémentaires, veuillez contacter l'un ou l'autre des sous-signés.

Viateur LAROUCHE
Professeur
Ecole des relations
industrielles
Université de Montréal

tél: (514) 340-1856

Yves Trépanier
Etudiant - maîtrise
Ecole des relations
industrielles
Université de Montréal

tél: (514) 438-1268

Informations générales

1. Raison sociale : _____
Adresse : _____
Téléphone : _____

2. Nom du répondant : _____
Titre : _____
Date de nomination à ce titre : _____

Objectifs

3. Bref historique de l'entreprise :

4. Objectifs de l'organisation à court et moyen termes:

Caractéristiques de la production

5. Nature du (des) produit(s) / du (des) service(s) offert(s):

6. Perspectives futures reliées au(x) produit(s) / au(x) service(s) pour les 3 à 5 prochaines années:

	produit / service 1	produit / service 2	produit / service 3
<u>abandon</u>			
<u>maintien</u>			
<u>développement</u>			

explications:

7. Qualité du (des) produit(s) / du (des) service(s):

	produit / service 1	produit / service 2	produit / service 3
<u>faible</u>			
<u>passable</u>			
<u>excellente</u>			

explications:

8. Qualité de l'équipement de production:
(incluant, s'il y a lieu, les systèmes
téléphoniques et de communication)

- 1 faible
 2 passable
 3 bonne
 4 très
bonne
 5 excellente

9. Qualité de l'environnement de travail: (local, incluant, s'il y a lieu, aménagement, disposition des modules de travail, décoration, bruit, ventilation, et autres)
- Note: joindre le plan d'aménagement
- 1 faible
 - 2 passable
 - 3 bonne
 - 4 très bonne
 - 5 excellente

Les ressources humaines

10. Nombre de personnes travaillant dans l'organisation:
- 1. moins 50
 - 2. 51 à 100
 - 3. 101 à 500
 - 4. 501 et plus

11. Caractéristiques des ressources humaines:

Titre de l'emploi	ancienneté/entreprise		
	nombre de travailleurs	âge moyen	postes vacants

Autres composantes organisationnelles

12. Climat organisationnel :
- 1 très peu satisfaisant
 - 2 peu satisfaisant
 - 3 satisfaisant
 - 4 très satisfaisant
 - 5 extrêmement satisfaisant

13. Dans quelle situation financière se trouve l'organisation:

- 1 difficile
- 2 passable
- 3 très bonne

14. Existe-t-il un organigramme de l'organisation: oui
 non

14.1 Si oui, date de la dernière mise à jour: _____
(joindre une copie de celui-ci)

Description de tâches

15. Existe-t-il une (des) description(s) de tâches concernant le(s) groupe(s) d'employé-e-s visé(s) par cette analyse visant à déterminer la pertinence de l'implantation d'un programme de formation: oui
 non

15.1 Si oui, quelle est la date de la dernière mise à jour de cette (ces) description(s) de tâches: _____
(joindre copie de cette (ces) description(s) de tâches)

ANNEXE II

Questionnaire d'évaluation des besoins de formation:

Le niveau opérationnel (seconde partie) et

le niveau individuel

ANNEXE III

Questionnaire d'évaluation des besoins de formation
pour les préposés à la réception des
centres Travail-Québec

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

DES BESOINS DE FORMATION

Préposé(e) à la réception

Centres Travail-Québec

LE CONTENU DU PRÉSENT DOCUMENT EST CONFIDENTIEL

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Titre du poste: préposé(e) à la réception

Nom du titulaire: _____ Nom de l'évaluateur: _____ Date: _____

EXPERIENCE

HABILETES

CONNAISSANCES

TACHES

FONCTION

<p>1. ACCUEIL DES CLIENTELES</p> <p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>S [] [] [] [] [] [] []</p> <p>[] [] [] [] [] [] []</p>	<p>A) s'identifier et s'enquérir des besoins du client</p> <p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>S [] [] [] [] [] [] []</p> <p>[] [] [] [] [] [] []</p>	<p>procédure d'accueil</p> <p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>S [] [] [] [] [] [] []</p> <p>[] [] [] [] [] [] []</p>	<p>courtoisie</p> <p>voix sympathique</p> <p>intérêt centré sur le client</p> <p>tenue soignée</p> <p>sourire</p>	<p>capacité d'écoute</p> <p>esprit de synthèse</p> <p>facilité à reformuler clairement ce que le client veut</p> <p>s'exprime clairement, verbalement</p>	
<p>b) écouter le client et l'aider à clarifier ce qu'il veut dire</p> <p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>S [] [] [] [] [] [] []</p> <p>[] [] [] [] [] [] []</p>	<p>technique de reformulation</p> <p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>S [] [] [] [] [] [] []</p> <p>[] [] [] [] [] [] []</p>				

légende: 1: pas du tout 2: peu 3: assez 4: passablement 5: beaucoup 7: ne s'applique pas

observations:

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Titre du poste: préposé(e) à la réception

Nom du titulaire: _____

Nom de l'évaluateur: _____

Date: _____

FONCTION	TACHES	CONNAISSANCES	HABILETES	EXPERIENCE
	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>c) identifier l'intervenant interne ou externe pouvant donner suite à la demande du client</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>. structure du ministère</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p> <p>. fonction des services et de chacun de leurs employés</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p> <p>. champ d'intervention des principales ressources externes et leurs coordonnées</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p> <p>. contenu et façon d'utiliser les bottins des ressources et sources de référence</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p> <p>. services de Communication Québec</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>. bonne mémoire</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p> <p>. débrouillardise au niveau de l'utilisation des sources de référence et bottins</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p> <p>. jugement</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p>
	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>d) informer le client de la façon dont sera traitée sa demande et par qui; selon le cas, lui demander d'aller dans la salle d'attente, le référer à la bonne ressource externe ou lui transmettre les renseignements demandés</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>. procédure du traitement des demandes selon leur nature</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>. expression verbale de qualité</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p> <p>. capacité de transiger avec la clientèle et de convaincre</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>[.]</p>

légende: 1: pas du tout 2: peu 3: assez 4: passablement 5: beaucoup ?: ne s'applique pas

observations:

Titre du poste: préposé(e) à la réception Nom de l'évaluateur: _____ Date: _____

FONCTION	TACHES	CONNAISSANCES	HABILETÉS	EXPERIENCE	
	1 2 3 4 5 ? e) Gérer le contenu du présentoir S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? . différentes publications d'information S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> . procédure pour réquisitions S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	1 2 3 4 5 ? <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	
2. GESTION DES FILES D'ATTENTE 1 2 3 4 5 ? S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	a) se rappeler de la raison de la présence de chacun des clients dans la salle d'attente S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? . façon d'utiliser le registre des rendez-vous S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> . élaboration d'un aide-mémoire, si nécessaire S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? . capacité de mémoriser des noms et autres informations S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	
	b) conserver le contact visuel avec chaque client et déceler celui qui manifeste des signes d'impatience S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? . connaissance des délais d'attente habituels en fonction de la nature de la demande S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? . tact et diplomatie S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? . capacité de lire les signes d'impatience chez les clients (non verbal) S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> [<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>

légende: 1: pas du tout 2: peu 3: assez 4: passablement 5: beaucoup ? : ne s'applique pas

observations:

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Titre du poste: Préposé(e) à la réception

Nom du titulaire: _____ Nom de l'évaluateur: _____ Date: _____

FONCTION	TACHES	CONNAISSANCES	HABILETES	EXPERIENCE
	1 2 3 4 5 ? c) aviser l'interve- nant interne con- cerné du nom, du numéro de dossier et de la raison de la présence du client S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? . informations re- quises en fonction de la nature de la demande et de la procédure à suivre propre aux inter- venants S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 5 6 ? . esprit de synthèse . capacité à trans- mettre une série d'informations S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	1 2 3 4 5 ? d) s'enquérir, après un délai raison- nable, du temps d'attente supplé- mentaire que l'in- tervenant dési- gné imposera au client et infor- mer ce dernier S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? . procédure de con- trôle du temps d'attente S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 5 6 ? . souci de la clien- tèle et de la qua- lité du service . tact et diplomatie S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

légende: 1: pas du tout 2: peu 3: assez 4: passablement 5: beaucoup ? : ne s'applique pas

observations:

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Titre du poste: préposé(e) à la réception Nom de l'évaluateur: _____ Date: _____

FONCTION	TACHES	CONNAISSANCES	HABILETÉS	EXPERIENCE
	1 2 3 4 5 ? c) identifier les brochures contenant l'information sur les droits, recours et obligations, sur demande S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? . distinction entre droits, recours et obligations et identification des sections s'y rapportant dans les brochures de référence S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? . bonne mémoire . esprit de synthèse . facilité à communiquer . précision S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 ? d) identifier les brochures contenant l'information sur les programmes de développement de l'employabilité S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? . contenu des brochures traitant des mesures de développement de l'employabilité et d'aide à l'emploi S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? mêmes que c) S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	1 2 3 4 5 ? e) Informer le client sur le service de développement de l'employabilité et la procédure d'accès y relative S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? . fonctionnement du service de développement de l'employabilité . procédure d'inscription et de mise à jour . délai de traitement des demandes S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 ? S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> (<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Légende: 1: pas du tout 2: peu 3: assez 4: passablement 5: beaucoup 7: ne s'applique pas
 observations: _____

Titre du poste: préposé(e) à la réception

Nom du titulaire: _____ Nom de l'évaluateur: _____ Date: _____

FORNCTION TACHES CONNAISSANCES HABILITES EXPERIENCE

FORNCTION	TACHES	CONNAISSANCES	HABILITES	EXPERIENCE
4. VERIFICATION DES INTRANTS	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>a) recevoir les intrants, les dater, certifier les copies conformes aux originaux quand la chose est possible, vérifier la présence du numéro de dossier; le demander et l'inscrire, le cas échéant</p> <p>S: [][][][][][] [][][][][][][]</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>. procédure de traitement administrative des intrants</p> <p>. nature et destination des intrants reçus</p> <p>. reconnaître le numéro de dossier parmi d'autres</p> <p>. pièces justificatives requises</p> <p>S: [][][][][][] [][][][][][][]</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>. dextérité manuelle</p> <p>. bon jugement</p> <p>S: [][][][][][] [][][][][][][]</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>S: [][][][][][] [][][][][][][]</p>
	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>b) vérifier les champs du formulaire de demande d'aide sociale et faire compléter par le requérant les informations manquantes</p> <p>S: [][][][][][] [][][][][][][]</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>. contenu du formulaire de demande d'aide sociale (SRI) et objectif des informations demandées</p> <p>. pièces justificatives requises</p> <p>S: [][][][][][] [][][][][][][]</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>. respect de la confidentialité</p> <p>. facilite la communication et un climat de confiance</p> <p>. capacité d'expliquer clairement le but d'une directive</p> <p>S: [][][][][][] [][][][][][][]</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>S: [][][][][][] [][][][][][][]</p>

Légende: 1: pas du tout 2: peu 3: assez 4: passablement 5: beaucoup 7: ne s'applique pas

observations: _____

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Titre du poste: préposé(e) à la réception Nom de l'évaluateur: _____ Date: _____

EXPERIENCE

HABILETES

CONNAISSANCES

TACHES

FONCTION

	1	2	3	4	5	7
<p>c) vérifier les champs du formulaire d'offre de service et faire compléter par le requérant les informations manquantes</p> <p>S: [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []</p>						
<p>. contenu du formulaire d'offre de service (SRI) et objectif des informations demandées</p> <p>. pièces justificatives requises</p> <p>S: [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []</p>						
<p>d) vérifier la concordance des pièces fournies en relation avec les informations fournies</p> <p>S: [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []</p>						
<p>. précision</p> <p>. bon jugement</p> <p>. respect de la confidentialité</p> <p>S: [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] S: [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] S: [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []</p>						
<p>. mêmes que b)</p>						

légende: 1: pas du tout 2: peu 3: assez 4: passablement 5: beaucoup ?: ne s'applique pas

observations:

Titre du poste: préposé(e) à la réception

Nom du titulaire: _____ Nom de l'évaluateur: _____ Date: _____

FONCTION	TACHES	CONNAISSANCES	HABILETÉS	EXPERIENCE
<p>5. UTILISATION DES APPAREILS DE BUREAUTIQUE</p> <p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>(<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>)</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>a) effectuer les interrogations informatiques à partir du terminal</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>(<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>)</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>(<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>)</p> <p>. mode d'accès</p> <p>. lecture des menus</p> <p>. appel des formats</p> <p>. identification des champs de saisie</p> <p>. compréhension des rejets et correction de ceux-ci</p> <p>. utilisation de l'imprimante et connaissance des manipulations et entretien</p> <p>. lectures des rétro-techniques et comparaison avec l'original</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>(<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>)</p> <p>. coordination visuelle-manuelle</p> <p>. respect de la confidentialité</p> <p>. précision</p> <p>. sens de l'observation</p> <p>. facilité à faire des associations</p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>(<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>)</p>

légende: 1: pas du tout 2: peu 3: assez 4: passablement 5: beaucoup ? : ne s'applique pas

observations:

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Titre du poste: préposé(e) à la réception

Nom du titulaire: _____ Nom de l'évaluateur: _____ Date: _____

FONCTION	TACHES	CONNAISSANCES	HABILETES	EXPERIENCE
	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>b) utiliser le photocopieur</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>. fonctionnement général de l'appareil</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>. entretien préventif (ajout d'encre ou de papier)</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>. fonctions spéciales (agrandir, réduire, jeux de contraste)</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>. dextérité manuelle</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>. esprit d'initiative</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
	<p>c) gérer la console téléphonique</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>. procédure de réponse téléphonique</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>. principales fonctions de la console: mise en attente, intercommunication, prise de messages, transmission d'appels, etc.</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>. politesse</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>. bonne ouïe</p> <p>S <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

légende: 1: pas du tout 2: peu 3: assez 4: passablement 5: beaucoup ? : ne s'applique pas

observations: _____

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Titre du poste: préposé(e) à la réception

Nom du titulaire: _____ Nom de l'évaluateur: _____ Date: _____

EXPERIENCE

HABILETÉS

CONNAISSANCES

TACHES

FONCTION

6. GERER LES CAS PROBLEMES

1 2 3 4 5 ? S [][][][][][] [][][][][][]	1 2 3 4 5 ? S [][][][][][] [][][][][][]	1 2 3 4 5 ? S [][][][][][] [][][][][][]	1 2 3 4 5 ? S [][][][][][] [][][][][][]
a) identifier un client posant une problématique particulière et intervenir de la façon la plus appropriée S [][][][][][] [][][][][][]	identification des caractéristiques propres à certains types de comportements technique d'entrevue: l'établissement d'un "contrat"	contrôle de soi empathie capacité d'écoute tact et diplomatie respect du client	[]

1 2 3 4 5 ? S [][][][][][] [][][][][][]	1 2 3 4 5 ? S [][][][][][] [][][][][][]	1 2 3 4 5 ? S [][][][][][] [][][][][][]	1 2 3 4 5 ? S [][][][][][] [][][][][][]
b) canaliser l'agressivité du client en l'invitant à s'exprimer S [][][][][][] [][][][][][]	utilisation des questions ouvertes contrôler la conversation en utilisant la technique appropriée (notamment en reprenant les termes du contrat de départ) s'assurer d'une bonne compréhension du besoin du client (technique de la confrontation ou de la reformulation)	mêmes que a) confiance dans le résultat des techniques d'entrevue	[]

légende: 1: pas du tout 2: peu 3: assez 4: passablement 5: beaucoup 7: ne s'applique pas

observations: _____

ANNEXE IV

Grille de compilation du QEBF
pour les préposés à la réception des
centres Travail-Québec

FOR

*Tâche A = Identifier
Procédure d'accueil
Courtoisie, sans sym
Intérêt centré sur le
Tâche B = écouter
Technique de reform
Capacité écoute; sy
Tâche C = identifier
Ministère; fonction
Débrouillardise
Bonne mémoire et p
Tâche D = Informer
Procédure de traite
Expression verbale
Tâche E = Gérer ca
Diversité des public*

FONCTION 2 = G

*Tâche A = Raison
Utilisation d'outils
Capacité de mémor
Tâche B = Contact
Connaissance des
Tact et diplomatie
Capacité de lire les
Tâche C = Transm
Procédure à suivre
Bonne mémoire et e
Tâche D = Délai de
Procédure de contr
Tact et diplomatie
Souci de la clientèle*

FONCTION 3 = I

*Tâche A = Identifier
Principales caracté
Précision de l'inform
Bonne mémoire; es
Tâche B = Précéd
Etapes du traitemen
Technique reformu
Technique d'entrev
Tâche C = Identifier
Contexte général, p
Bonne mémoire; es
Précision
Tâche D = Identifier
Objectifs et critères
Tâche E = Informer
Connaissances gén*

FONCTIC

Tâche A = *Rece*
Procédure traite
Dextérité manue
Bon jugement
Tâche B = *Vérifi*
Contenu du form
Respect de la co
Capacité d'expl
Tâche C = *Vérifi*
Contenu du form
Tâche D = *Vérifi*
Vérifier et recon
Lecture critique
Respect de la co
Précision
Bon jugement

FONCTIO

Tâche A = *Effic*
Connaissances
Coordination ma
Précision, sens
Tâche B = *Utilis*
Connaissances
Dextérité manue
Esprit d'initiative
Tâche C = *Géres*
Connaissance de
Politesse, bonne

FONCTIO

Tâche A = *Identif*
Identification des
Respect du client
Capacité d'écou
Tâche B = *Caract*
Qualités ouvri
Confiance dans le

Moyenne Globale

ANNEXE V

Guide de l'utilisateur

QUESTIONNAIRE D'EVALUATION
DES BESOINS DE FORMATION
(QEBF)
ET QUESTIONNEMENT
ORGANISATIONNEL
PREALABLE

Guide l'utilisateur

NOTE A L'UTILISATEUR DE CE QUESTIONNAIRE

Le présent document a pour objet de recueillir l'information nécessaire à la réalisation d'un diagnostic en matière de formation et de développement des ressources humaines pour une partie ou la totalité du personnel oeuvrant dans votre organisation. Cet inventaire se complète en deux étapes.

La première étape permet d'obtenir des informations concernant l'**organisation** dans laquelle pourrait être offert un ou des programme(s) de formation, de même qu'une description du **contenu du travail** réalisé par le personnel pouvant être impliqué.

La seconde étape concerne plutôt le **rendement des personnes au travail**. Plus spécifiquement, il s'agit d'évaluer si les personnes visées par d'éventuelles activités de formation possèdent les connaissances, habiletés et expérience nécessaires pour exécuter adéquatement les tâches qui leur sont confiées et qui ont été identifiées au cours de la première étape.

Les données recueillies suite à l'utilisation de ce questionnaire doivent être analysées à l'aide du manuel explicatif et analytique développé à cette fin. Nous recommandons que l'analyse soit effectuée par une personne qui n'est pas directement liée par l'appréciation ou l'évaluation des employés visés par ce questionnaire, ceci pour assurer une plus grande objectivité.

Pour des explications complémentaires, veuillez contacter l'un ou l'autre des sous-signés.

Viateur LAROUCHE
Professeur
Ecole des relations
industrielles
Université de Montréal

tél: (514) 340-1856

Yves Trépanier
Etudiant - maîtrise
Ecole des relations
industrielles
Université de Montréal

tél: (514) 438-1268

TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION	1
2.	PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU QEBF	1
	Etape 1: Cueillette d'informations générales concernant l'entreprise	2
	Etape 2: Questionnement sur les pratiques de gestion permettant d'évaluer la santé de l'entreprise	2
	Etape 3: Cueillette de données de niveau opérationnel	3
	Etape 4: Validation auprès du personnel concerné	3
2.1.	Les grandes composantes du QEBF	3
3.	PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DU QEBF	5
	Première partie: le niveau organisationnel	5
	Informations générales	5
	Objectifs	6
	Caractéristiques de la production	6
	Les ressources humaines	9
	Autres composantes organisationnelles	10
	Seconde partie: le niveau organisationnel	11
	Description de tâches	11
	Situation problématique	12
	Analyse de la première partie	13
	Le niveau opérationnel: seconde partie	15
	Fonctions	15
	Tâches	16
	Caractéristiques de chacune des tâches	18
	Connaissances	19
	Habilités	21
	Expérience	22
	Troisième partie: le niveau individuel	23
4.	PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DE LA GRILLE DE COMPILATION	24
4.1.	Contenu de la grille	24
	Distribution en ordonnée	26
	Distribution en abscisse	26

1. INTRODUCTION

L'identification des besoins de formation exige une approche rigoureuse et méthodique. Nos travaux nous ont amené à concevoir, à développer et à expérimenter un instrument qui répond aux besoins des professionnels de la formation du personnel.

Ce guide a pour objectif de présenter de façon détaillée le contenu du questionnaire d'évaluation des besoins de formation (QEBF).

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU QEBF

Voyons la démarche du spécialiste qui investigate les besoins de formation auprès d'une entreprise donnée. Celle-ci doit respecter les étapes suivantes:

1. Cueillette d'informations générales concernant l'entreprise;
2. Questionnement sur les pratiques de gestion permettant d'évaluer la santé de l'entreprise;
3. Cueillette de données de niveau opérationnel;
4. "Validation" auprès du personnel concerné.

Etape 1: Cueillette d'informations générales concernant l'entreprise

Les informations qu'il recueille à ce niveau permettent à l'analyste de situer les grands traits descripteurs de l'entreprise (historique, objectifs et structure organisationnelle).

A cette étape, il est déjà possible d'identifier des problèmes majeurs: absence d'objectifs organisationnels, absence de planification stratégique, structure organisationnelle déficiente,...

Le constat de telles situations interdit de poursuivre l'évaluation des besoins de formation: ce serait gaspiller de l'énergie en investissant temps et argent pour de la formation alors qu'il faut à priori se pencher les composantes structurelles fondamentales de l'entreprise.

Etape 2: Questionnement sur les pratiques de gestion permettant d'évaluer la santé de l'entreprise

Rendu au niveau du questionnement sur les pratiques de gestion, l'analyste peut déceler des indices d'un autre niveau lui permettant de supposer l'existence d'irritants ou éléments problématiques qui laisseraient présager non pas un besoin de formation mais plutôt un problème de nature organisationnelle.

C'est en effet là qu'il peut observer un problème au niveau de la qualité du produit ou du service offert, de l'équipement de production qui s'avérerait désuet, du taux de vacance qui serait anormalement élevé, et cætera,...

Comme il examine les composantes de l'environnement de travail, l'analyste peut déceler la présence de facteurs explicatifs d'une problématique qui prime sur d'éventuels besoins de formation.

Etape 3: Cueillette de données de niveau opérationnel

C'est au niveau opérationnel que l'analyste va vraiment jauger l'existence d'un besoin de formation. Ceci se fait à partir d'une ventilation des critères propres au poste de travail en relation avec les normes de rendement fixées par l'organisation, et les connaissances, aptitudes, attitudes et comportements requis.

Etape 4: Validation auprès du personnel concerné

Le QEBF propose un questionnement structuré, objectif et comparatif. Une bonne partie du niveau personnel est donc incorporée au niveau opérationnel et une place est tout de même réservée pour une appréciation plus globale de la part des titulaires, sous forme de questions ouvertes.

2.1. Les grandes composantes du QEBF

La première composante du QEBF, l'analyse organisationnelle, a pour objet de déterminer si l'entreprise fonctionne suffisamment bien pour entreprendre une étude des besoins de formation. Accessoirement, si la réponse est positive mais que les dirigeants sont incapables d'identifier le secteur qui nécessite de la formation, les résultats de l'analyse organisationnelle pourront éclairer l'analyste.

La seconde composante, l'analyse opérationnelle, vise à préciser le contenu de la formation en identifiant les écarts de rendement.

Finalement, l'analyse individuelle, intégrée en grande partie à l'analyse opérationnelle, nous permet à la fois de mesurer le rendement de l'individu au travail mais aussi d'obtenir sa perception du contexte de travail.

La conjugaison de ces trois volets permettra non seulement d'évaluer d'éventuels besoins de formation mais également de mettre en évidence le niveau de la gestion et celui de la productivité du personnel.

Le tableau suivant décrit la structure du questionnaire d'évaluation des besoins de formation.

STRUCTURE DU QEBF:

1. Niveau organisationnel

- Informations générales
- Objectifs
- Caractéristiques de la production
- Ressources humaines
- Autres composantes organisationnelles

2. Niveau opérationnel

- Connaissance de la description de tâches
- Problématique
- Fonctions
- Tâches
- Caractéristiques des tâches:
 - connaissances
 - habiletés
 - expérience

3. Niveau individuel

Précisons qu'au niveau de l'administration du questionnaire, une interruption est prévue après l'identification de la problématique. En effet, l'analyste doit réaliser une première analyse des résultats pour statuer sur le fait de poursuivre ou non le processus. Une problématique organisationnelle ou d'autres facteurs que nous identifierons plus précisément peuvent permettre de conclure que l'organisation a un certain travail à faire avant de penser à offrir de la formation.

Si ce n'est pas le cas, le processus est poursuivi jusqu'à la fin.

3. PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DU QEBF

Première partie: le niveau organisationnel

La première étape du processus d'identification des besoins de formation consiste en une brève revue des principales caractéristiques de l'organisation. Sans être aussi exhaustif que pourrait l'être un diagnostic organisationnel, le questionnaire utilisé doit permettre tout de même de cerner les principales composantes de l'organisation en vue de détecter des problèmes de nature autre que celle de la formation. En telle circonstance, il est évident qu'il n'est pas approprié de pousser plus loin la démarche. On ne peut songer à assurer la formation du personnel quand d'autres facteurs viennent perturber le rendement de ceux-ci: il faut commencer par ce qui est plus global avant de penser à une intervention très spécifique.

Informations générales

Avant de débiter le questionnement relatif au niveau organisationnel, il faut recueillir un minimum d'information relative à l'identification.

1. Raison sociale : _____
Adresse : _____
Téléphone : _____

2. Nom du répondant : _____
Titre : _____
Date de nomination à ce titre : _____

Ces deux questions servent à identifier l'entreprise et le répondant. La date de nomination du répondant peut être significative principalement si celui-ci n'est pas à ce titre depuis longtemps. A ce moment, en cas de difficulté d'interprétation, il pourrait y avoir lieu de faire valider les informations recueillies par un autre intervenant de l'organisation.

3. Bref historique de l'entreprise :

4. Objectifs de l'organisation à court et moyen termes:

Ces deux questions permettent de déceler si l'organisation possède une tradition au niveau de la gestion de ses ressources humaines (planification, évaluation des tâches en fonction de la croissance, etc...) et si elle fonctionne avec un minimum de planification stratégique.

Si ce n'est pas le cas, nous cernons alors une importante lacune. Implanter un programme de formation ne ferait qu'ajouter un problème supplémentaire. Il ne serait pas alors pertinent d'aller plus loin.

Caractéristiques de la production

5. Nature du (des) produit(s) / du (des) service(s) offert(s):

6. Perspectives futures reliées au(x) produit(s) / au(x) service(s) pour les 3 à 5 prochaines années:

	produit / service 1	produit / service 2	produit / service 3
<u>abandon</u>			
<u>maintien</u>			
<u>développement</u>			

explications:

7. Qualité du (des) produit(s) / du (des) service(s):

	produit / service 1	produit / service 2	produit / service 3
<u>faible</u>			
<u>passable</u>			
<u>excellente</u>			

explications:

8. Qualité de l'équipement de production:
(incluant, s'il y a lieu, les systèmes
téléphoniques et de communication)
- 1 faible
2 passable
3 bonne
4 très
bonne
5 excellente
9. Qualité de l'environnement de travail:
(local, incluant, s'il y a lieu, ameublement,
disposition des modules de travail, décoration,
bruit, ventilation, et autres)
- Note: joindre le plan d'aménagement
- 1 faible
2 passable
3 bonne
4 très
bonne
5 excellente

Ces questions nous permettent d'avoir un aperçu des principaux facteurs pouvant influencer la productivité globale et nous situent également au niveau des résultats obtenus.

Dans un premier temps, nous identifions les produits et/ou services offerts. Une trop grande diversité, l'hétérogénéité ou au contraire la concentration à l'excès peuvent être des signes importants à relever et à mettre en relation avec les réponses aux questions sur les perspectives et sur la qualité des produits et/ou services. La réponse à cette question nous permet également d'évaluer le niveau de formation pouvant être éventuellement requis (selon qu'on se situe dans une entreprise de haute technologie plutôt que dans une autre d'entretien ménager, par exemple).

Ensuite, nous nous penchons particulièrement sur la question des perspectives pour les prochaines années. Les informations recueillies vont permettre de discriminer au niveau des activités de formation pouvant éventuellement être offertes: insister sur les secteurs voués au développement plutôt qu'à l'abandon.

La question sur la qualité des produits et/ou service permet de cerner avec plus de précision là où il peut y avoir besoin d'intervention en formation. Il faut cependant

mettre en parallèle cette réponse avec les informations précédemment recueillies au niveau des objectifs de l'organisation et des perspectives de celle-ci et vérifier l'ensemble des facteurs pouvant déterminer ces résultats.

La question sur la qualité de l'équipement de production vient pondérer les réponses reçues précédemment, notamment la précédente, et apporter un éclairage supplémentaire dont il faudra tenir compte au moment de l'analyse des résultats: une diminution de productivité peut être due à des outils de travail inadéquats ou à un environnement de travail insatisfaisant (question 9).

Les ressources humaines

10. Nombre de personnes travaillant dans l'organisation:

- 1. moins 50
- 2. 51 à 100
- 3. 101 à 500
- 4. 501 et plus

11. Caractéristiques des ressources humaines:

Titre de l'emploi	ancienneté/entreprise			
	nombre de travailleurs	postes vacants	âge moyen	

La réponse à la question 10 est particulièrement significative si on la met en relation avec les résultats des questions 4 et 6. Elle permet en effet de qualifier la gestion de l'entreprise, compte tenu de sa taille; les impératifs de planification ne sont pas les mêmes pour une entreprise de 10 personnes que pour une grande entreprise. Elle nous permet également de relativiser l'importance d'un service par rapport à l'organisation en général.

Au niveau de la question 11, l'information recueillie permettra de qualifier directement la gestion des ressources humaines. Le nombre de postes vacants témoigne de la planification au niveau de la dotation et de l'évaluation des emplois. Un taux de vacance élevé laisse supposer des problèmes qui ont probablement peu à faire avec la formation du personnel.

L'âge moyen apporte également une information précieuse sur le niveau de rendement pour une titre d'emploi en particulier et permet aussi d'établir une stratégie de formation adaptée. Le nombre d'années d'ancienneté complète l'information précédente en lui ajoutant un volet supplémentaire.

Autres composantes organisationnelles

12. Climat organisationnel :
- 1 très peu satisfaisant
 - 2 peu satisfaisant
 - 3 satisfaisant
 - 4 très satisfaisant
 - 5 extrêmement satisfaisant

13. Dans quelle situation financière se trouve l'organisation:

- 1 difficile
- 2 passable
- 3 très bonne

14. Existe-t-il un organigramme de l'organisation: oui
 non

14.1 Si oui, date de la dernière mise à jour: _____
(joindre une copie de celui-ci)

La question 12 est importante. Un climat organisationnel défavorable trahit une problématique qui excède les besoins de formation. Une réponse en ce sens devrait inciter l'analyste à examiner avec beaucoup d'attention l'ensemble des réponses reçues en vue de détecter la zone problématique.

Par ailleurs, une entreprise en piètre situation financière fait face à des problèmes plus importants que ceux liés à la formation du personnel, notamment au niveau de la gestion même de l'organisation.

L'organigramme permet de visualiser les relations formelles de l'organisation. Son absence est un autre signe de problème de gestion ou d'organisation.

Seconde partie: le niveau organisationnel

Deux parties permettent d'apprécier ce niveau. La première, générale, fournit le complément d'information qui nous autorisera à poursuivre ou nous incitera à interrompre la démarche. La seconde, plus spécifique, se concentre sur l'analyse détaillée des fonctions et tâches.

Description de tâches

15. Existe-t-il une (des) description(s) de tâches concernant le(s) groupe(s) d'employé-e-s visé(s) par cette analyse visant à déterminer la pertinence de l'implantation d'un programme de formation: oui

non

15.1 Si oui, quelle est la date de la dernière mise à jour de cette (ces) description(s) de tâches: _____
(joindre copie de cette (ces) description(s) de tâches)

15.2 Cette description est-elle connue des titulaires des emplois concernés:

oui

non

15.3 Connaissez-vous suffisamment bien le contenu de cette description de tâches?

oui

non

En fait, il s'agit probablement là de la question la plus importante en ce qui concerne l'analyse des besoins de formation. Pour pouvoir fonctionner adéquatement, l'organisation doit savoir qui accomplit quoi. Une description de tâches est dynamique: elle est un des éléments de la structure systémique de l'entreprise. La description de tâches doit donc suivre les changements apportés aux postes de travail et s'inspirer des exigences nouvelles.

Finalement, il serait vain de disposer d'une description de tâches pour les fins de la dotation et de ne pas la communiquer aux titulaires. Elle est un guide permettant à l'employé de situer la contribution dont l'organisation s'attend de lui. Sa non-diffusion nous fournit de l'information dont il faudra tenir compte lors de l'analyse. En dernier lieu, il ne servirait à rien de demander à un supérieur ne connaissant pas adéquatement le contenu de la description des tâches d'un employé de compléter le questionnaire d'évaluation des besoins de formation.

Situation problématique

16. Quel est le problème (ou la situation) qui incite l'employeur à envisager des activités de formation pour le (les) groupe(s) visé(s):

L'analyste devra s'inspirer de cette réponse et les résultats de son analyse devraient être mis en relation avec cette réponse. C'est dans le cadre d'une situation problématique que l'employeur a décidé d'envisager la mise sur pied d'un programme de formation: il faut s'assurer que la lecture qu'il fait de la situation correspond aux résultats de l'analyse objective que le présent questionnaire permet de réaliser. En cas d'écart, il faudra évaluer l'importance de celui-ci et repositionner la demande de l'employeur.

Analyse de la première partie

Ce questionnaire constitue la première partie du processus d'analyse des besoins de formation. C'est l'étape préalable qui vient valider ou infirmer la nécessité d'investiguer plus spécifiquement au niveau des besoins de formation. Il faut faire preuve d'intégrité et d'objectivité. Il y a en jeu toute la question de la productivité d'une organisation: un diagnostic biaisé ne contribuerait qu'à lui faire dilapider de l'argent qui pourrait être plus rentable ailleurs.

L'analyste doit mettre à profit ses connaissances, son expertise et son jugement pour bien soupeser chaque information reçue et la mettre en relation avec les autres.

Au terme de cette analyse, il devra prendre la décision suivante: ne pas poursuivre avec la réalisation de la seconde étape ou poursuivre avec la réalisation de la seconde étape.

Nous croyons que certaines réponses devraient l'amener à refuser de poursuivre:

1. L'absence de description de tâches devrait automatiquement mettre un frein à ce processus. On ne peut s'attendre d'un individu qu'il exécute convenablement un travail si on ne lui fournit pas un minimum d'encadrement. La description de tâches permet de distinguer le champ d'intervention général et spécifique de son titulaire. Sans celle-ci, tout demeure vague, imprécis: en telle circonstance, l'analyste n'a aucune base fiable et comparative pour évaluer le rendement individuel. Le véritable problème est au niveau de la gestion des ressources humaines.

2. L'absence d'objectifs organisationnels à court et moyen termes et la méconnaissance des perspectives futures devraient être un autre facteur incitant à ne pas poursuivre la démarche. Un programme de formation doit s'inscrire dans le cadre d'objectifs précis qui sont en relation avec la planification de l'organisation. Sans planification réelle on ne fait qu'ajouter à l'anarchie en développant un programme de formation. Le véritable problème en est visiblement un de gestion et de planification.

3. Des équipements de qualité inférieure amènent plus une intervention de remplacement de ceux-ci que le développement d'un programme de formation du personnel y affecté. C'est déplacer sans succès le problème que de s'attarder, dans un tel cas, aux individus. Le véritable problème en est un de gestion des ressources matérielles.

4. Un taux de vacance anormalement élevé (on pourrait arbitrairement signifier par là "supérieur à 15% des effectifs de l'organisation") explique par lui-même un problème de productivité. Ce n'est donc pas de manque de formation qu'il s'agit: le véritable problème se situe soit au niveau de la gestion des ressources humaines, soit au niveau de la gestion générale de l'entreprise.

5. L'ignorance du contenu de la description de tâches par le supérieur, quoique ne constituant pas un obstacle majeur à l'administration du questionnaire, implique cependant qu'une autre personne plus familière avec le travail du titulaire de l'emploi soit mis à contribution.

6. Tout autre fait ou série de faits significatif témoignant de problèmes sérieux devant être résolus avant d'examiner la question de la formation du personnel.

A partir de ces quelques indications, l'analyste peut alors prendre une décision éclairée. S'il recommande de poursuivre, la prochaine étape sera pour lui d'identifier le ou les services concernés par une analyse des besoins de formation, de déterminer, si cela est possible, le titre d'emploi mis en cause, et finalement, de compléter pour chaque titre d'emploi la grille d'étude de poste.

Le niveau opérationnel: seconde partie

Cette partie doit nécessairement se référer aux descriptions de tâche recueillies au moment de l'analyse de la première partie du niveau opérationnel. Elle est le coeur du questionnaire d'évaluation des besoins de formation: il convient de la réaliser avec le plus grand soin.

Nous allons examiner en détail la structure du questionnaire.

Fonctions

La première étape est l'identification des principales fonctions ou activités majeures accomplies par le titulaire du poste. Cette information sera inscrite dans la première case de gauche du QEBF.

Exemple:

FONCTION :

décrire le contenu de la fonction 1
--

Pour cette fonction (comme pour chacune des fonctions subséquentes, d'ailleurs), il y a une question préalable à poser qui est la suivante:

22. Est-ce que l'employé-e possède les connaissances, habiletés et expérience requises pour l'accomplir adéquatement?

- 1 pas du tout
- 2 peu
- 3 assez
- 4 beaucoup
- 5 complètement
- ? ne s'applique pas

Pour cette fonction comme pour chacune des autres fonctions, nous interrogerons le supérieur (grille:

--	--	--	--	--	--

), puis le titulaire de l'emploi (grille:

!	!	!	!	!
---	---	---	---	---

).

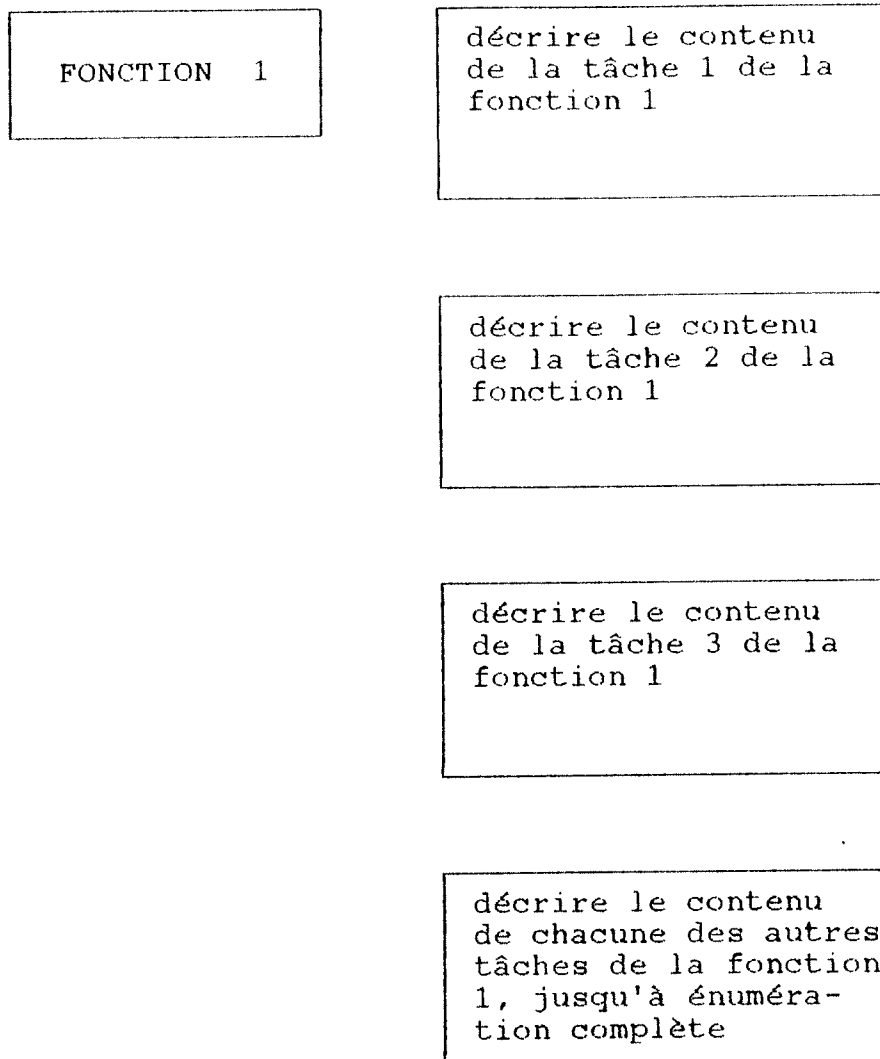
La réponse obtenue permet d'obtenir une première appréciation au niveau de l'accomplissement de cette fonction par le titulaire. Elle permet également de valider d'une certaine façon le niveau de connaissance qu'ont le supérieur et l'employé de la nature exacte des tâches liées à cette fonction. Ceci fait, il faut alors s'attarder à chacune des tâches reliées à cette fonction.

Tâches

On procédera en identifiant les tâches principales qui doivent être accomplies relativement à la fonction visée. Celles-ci constituent le volet opérationnel de la fonction. Les tâches doivent être suffisamment explicites pour permettre une évaluation documentée du rendement de l'employé. Il doit également s'agir de tâches significatives qui ont un impact sur le niveau de rendement relatif à l'accomplissement de la fonction étudiée.

Exemple:

TACHES :



On identifie donc ainsi l'ensemble des tâches reliées à la fonction, jusqu'à épuisement de celles-ci.

Pour chacune des tâches, on utilisera la même question que pour la fonction, à savoir:

23. Est-ce que l'employé-e possède les connaissances, habiletés et expérience requises pour l'accomplir adéquatement?

- 1 pas du tout
- 2 peu
- 3 assez
- 4 beaucoup
- 5 complètement
- ? ne s'applique pas

Pour cette fonction comme pour chacune des autres fonctions, nous interrogerons le supérieur (grille:

S

--	--	--	--	--	--	--

),

puis le titulaire de l'emploi (grille:
[! ! ! ! !]).

L'information obtenue nous donnera un premier aperçu du rendement du titulaire, nous permettra d'apprécier le niveau de connaissance qu'ont le supérieur et l'employé des composantes d'une tâche et nous permettra d'effectuer une éventuelle pondération des résultats obtenus.

Caractéristiques de chacune des tâches

La troisième étape s'attarde à chacune des tâches spécifiques ainsi identifiées. Il s'agit de préciser pour chaque tâche les **connaissances requises** pour son exécution adéquate, les habiletés nécessaires de même que le niveau d'expérience approprié.

Les **connaissances (SAVOIR)** se rapportent autant à des contenus propres à l'organisation qu'à d'autres extérieurs à celle-ci (acquis par exemple dans le cadre de la formation académique du titulaire).

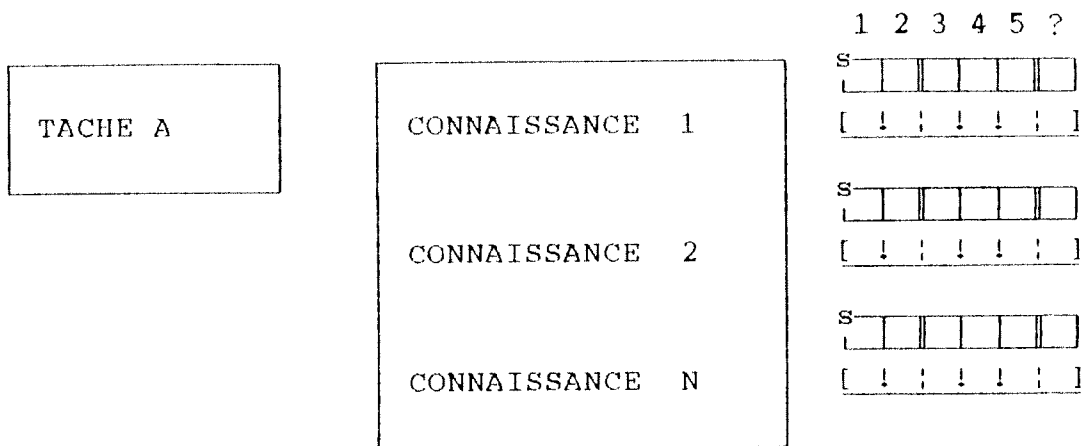
Les habiletés (SAVOIR ETRE et SAVOIR FAIRE) réfèrent à la façon dont le titulaire doit s'y prendre pour réaliser la tâche concernée, en terme d'éléments significatifs. On ne parlera pas de "sourire" pour un téléphoniste mais en revanche, on peut s'attendre à une bonne élocution de sa part.

Finalement, l'expérience (SAVOIR FAIRE) réfère aux pré-requis nécessaires pour l'exécution adéquate de la tâche concernée. Notons cependant qu'il faut faire la distinction entre expérience pré-requise pour occuper l'emploi et celle identifiée au niveau de la tâche. Par exemple, un contre-maître doit démontrer tant d'années d'expérience au niveau de la gestion d'une équipe de travail pour obtenir l'emploi. Il s'agit d'une expérience qu'on lui reconnaît donc d'office au niveau de l'exécution des tâches. Cependant, au niveau d'une tâche spécifique, on pourra identifier comme expérience spécifique d'avoir monté un dossier individuel pour indiscipline. Il faudra donc éviter d'être redondant et d'indiquer au niveau de l'expérience des mentions qui n'ont pas un impact vraiment significatif au niveau de l'accomplissement de la tâche concernée. Ainsi, au niveau des emplois de complexité moindre, la seule expérience en emploi peut s'avérer suffisante.

Connaissances

Nous débuterons donc en identifiant pour chaque tâche l'ensemble des connaissances requises pour l'accomplir adéquatement. Après chacune des connaissances identifiées par tâche, nous allons prévoir une double grille d'évaluation cotée de 1 à 5.

Exemple:



Pour la connaissance 1 de la tâche A de la fonction concernée, nous interrogerons le supérieur (grille:

S						
	[!	!	!	!	!]

puis le titulaire de l'emploi (grille:

S						
	[!	!	!	!	!]

Notons qu'on retrouve les cotes de 1 à 5 plus un point d'interrogation. Voici la signification de ceci avec l'interrogation implicite suggérée:

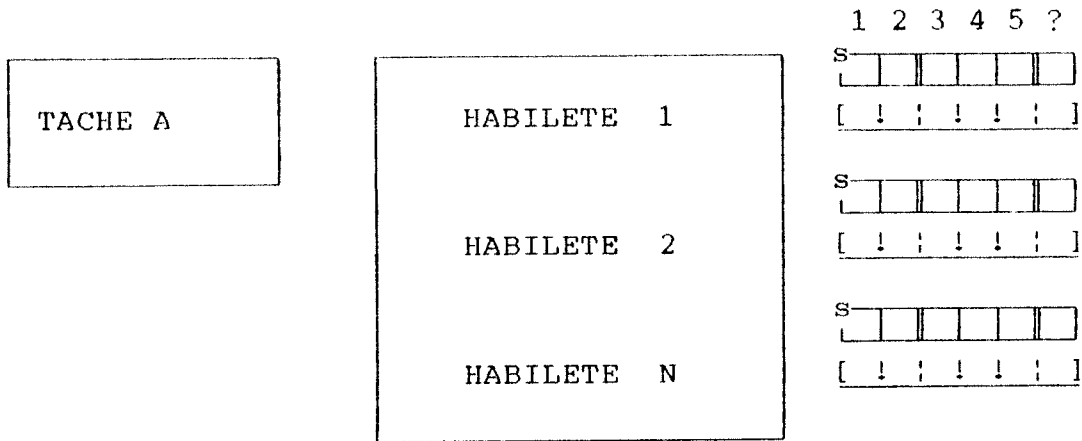
23. Relativement à la tâche A de cette fonction, est-ce que l'employé(e) possède la connaissance 1, requise pour accomplir adéquatement cette tâche?

- 1 pas du tout
- 2 peu
- 3 assez
- 4 passablement
- 5 beaucoup
- ? ne s'applique pas

Cette question se trouve reprise pour chacune des connaissances identifiées relativement à la tâche A, puis celles de la tâche B, ainsi de suite jusqu'à ce que toutes les tâches de la fonction concernée soient passées en revue.

Ensuite, pour chacune de ces tâches, nous devons reprendre le même questionnement mais au niveau des habiletés requises, cette fois-ci.

Exemple:



Pour l'habileté 1 de la tâche A de la fonction concernée, nous interrogerons le supérieur (grille:
 S [] [] [] [] [] []),
 puis le titulaire de l'emploi (grille:
 [! ! ! ! !]).

Nous utilisons la même question implicite que pour les connaissances, avec la même échelle:

24. Relativement à la tâche A de cette fonction, est-ce que l'employé(e) possède l'habileté 1, requise pour accomplir adéquatement cette tâche?

- 1 pas du tout
- 2 peu
- 3 assez
- 4 passablement
- 5 beaucoup
- ? ne s'applique pas

Cette question se trouve reprise pour chacune des habiletés identifiées relativement à la tâche A, puis celles de la tâche B, ainsi de suite jusqu'à ce que toutes les tâches de la fonction concernée soient passées en revue.

Expérience

Enfin, pour chacune de ces mêmes tâches, nous devons reprendre le questionnement mais au niveau de l'expérience requise, cette fois-ci.

Exemple:

		O	N	?	
TACHE A	EXPERIENCE 1 (durée requise:)	S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	EXPERIENCE 2 (durée requise:)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	EXPERIENCE N (durée requise:)	S	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pour chacune des expériences relevées, nous interrogeons le supérieur (grille: S) puis le titulaire (grille:). Cette fois-ci, il s'agit d'une cote à deux niveaux: oui (O) ou non (N), avec un champ lorsque la question ne s'applique pas. Voici la question implicite:

25. Relativement à la tâche A de cette fonction, est-ce que l'employé(e) possède l'expérience 1, requise pour l'accomplir adéquatement (l'expérience requise ayant préalablement été indiquée)?

- O OUI
 N NON
 ? ne s'applique pas

On procède ainsi pour chacune des expériences des tâches de la fonction, puis, ceci fait, on recommence le même processus avec la fonction suivante.

Troisième partie: le niveau individuel

Le questionnaire complété tel qu'illustré à la page précédente, nous y ajoutons, pour le titulaire de l'emploi seulement, deux questions complémentaires qui ont pour fonction de nous permettre de bien contextualiser et de bien apprécier les informations recueillies auprès de celui-ci. Ces questions qui se retrouvent à la toute fin de la grille d'étude de poste s'intéressent à la partie de l'emploi qui pose le plus de difficulté et à l'explication que peut en donner le titulaire. Nous recommandons que ce soit l'interviewer qui pose les questions et note lui-même les commentaires recueillis.

(Cette dernière partie ne s'applique qu'au titulaire de l'emploi seulement)

A. De façon générale, quelle(s) partie(s) de votre emploi vous pose(nt) le plus de difficulté?

B. Comment expliquez-vous cela?

Par ces deux questions, nous "bouclons la boucle" en ajoutant au questionnement spécifique et encadrant la dimension plus vaste et plus générale qu'est celle de l'appréciation dans son ensemble de l'emploi qu'occupe le titulaire et plus spécifiquement, des difficultés qu'il peut y rencontrer et que le questionnement précédent pourrait avoir passé sous silence.

On peut retrouver là une source d'information très pertinente qui peut certainement excéder le domaine de la formation mais apporter un éclairage supplémentaire permettant de mieux apprécier une situation particulière.

Autre information importante à considérer, le "niveau individuel" est également intégré au niveau opérationnel. C'est-à-dire que non seulement le supérieur pose une appréciation du rendement du titulaire de l'emploi, mais l'employé lui-même s'auto-évalue, en regard des mêmes paramètres que son supérieur.

C'est d'ailleurs particulièrement à ce niveau que le QEBF fait preuve d'originalité et témoigne de la préoccupation d'associer les principaux concernés à l'évaluation de leur développement personnel et professionnel.

4. PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DE LA GRILLE DE COMPILATION

A la fin de l'exercice, l'analyste se retrouve avec un questionnaire semblable à celui joint en annexe. Une fois les cases complétées par le supérieur et le titulaire de l'emploi, il a, d'un seul coup d'oeil, une vue d'ensemble "graphique" des réponses concordantes et celles pour lesquelles il y a divergence d'opinion.

4.1. Contenu de la grille

Pour permettre une meilleure lecture de la multitude d'informations recueillies, il faut reporter sur une grille de compilation toutes les données de chacun des questionnaires. De façon sommaire, voici les composantes de cette grille de compilation:

	service 1		service 2		etc..		moyennes:			
	# 1	# 2	# 3	# 4			item	tâche		
	cote max.	s	e	s	e	s	e	s	e	fonc.
FONCTION 1:										
*tâche 1:										
-con. 1										
-con. 2										
-con. n										
=hab. 1										
=hab. 2										
=hab. n										
+exp. 1										
+exp. 2										
+exp. n										
. Sous-total de la fonction:										
. moyenne:										
. moyenne pondérée:										
FONCTION 2:										
*tâche 1:										
-con. 1										
etc...										
Moyenne globale cumulative										

(Légende: s = supérieur e = employé
con = connaissances hab = habiletés exp = expérience)

Distribution en ordonnée:

En ordonnée, nous regroupons les données recueillies auprès de chacun des répondants, lesquels sont eux-mêmes réunis par unité ou service. Cette série de données quantitatives débute par une colonne indiquant la cote maximale pouvant être obtenue pour chacune des réponses.

La présentation se fait donc tout d'abord par unité ou service, puis par répondant, à l'intérieur de cette unité ou service. Il est important de préciser que pour chaque employé faisant l'objet d'une évaluation des besoins de formation, nous retrouvons deux répondants: le supérieur immédiat (¹) et l'employé lui-même (²). Ces deux répondants sont identifiés par un numéro unique.

Soulignons finalement que pour préserver la confidentialité des informations recueillies, les unités de même que les répondants sont représentés par des numéros. Seul l'analyse possède les noms y correspondant.

Cette série quantitative se termine par trois colonnes consacrées aux moyennes: une première par item, c'est-à-dire pour chacune des questions; une seconde par tâche; la troisième par fonction. Pour mieux apprécier les résultats obtenus et pouvoir les comparer entre eux de façon significative, ces moyennes sont ramenées sur une base de cinq .

Distribution en abscisse:

Le contenu du questionnaire d'évaluation des besoins de formation se retrouve intégralement en abscisse, une ligne étant accordée à chacune des questions.

Les sections débutent par l'identification de la fonction, puis de la première tâche. Pour cette tâche, nous indiquons ensuite les connaissances réparties, lorsque le cas s'appliquait, entre connaissances liées au travail lui-même. Suivent les habiletés regroupées également sous deux rubriques: celles relatives à des attentes organisationnelles précises et les autres afférentes aux caractéristiques individuelles. Nous enchaînons avec la tâche suivante

¹. Identifié par la lettre "s".

². Identifié par la lettre "e".

jusqu'à ce que toutes celles relatives à la première fonction soient passées en revues.

Avant de passer à la fonction suivante, le sous-total des résultats est calculé, ainsi que la moyenne ⁽³⁾. Comme il faut tenir compte des abstentions et de leur influence sur les moyennes obtenues, une moyenne pondérée est également calculée dans les cas où elle s'avère nécessaire ⁽⁴⁾.

Les moyennes sont calculées pour chacun des répondants, pour chacune des fonctions.

Une fois toutes les fonctions traitées, une moyenne globale cumulative est calculée ⁽⁵⁾ et en dernier lieu, une moyenne globale pour les supérieurs et une moyenne globale pour les employés sont également calculées.

A partir de toutes ces données quantitatives, l'analyste a en main le matériel nécessaire pour procéder à l'analyse des résultats.

Celle-ci doit se faire en fonction de l'axe de la gestion, de l'axe de la productivité et de celle de la formation.

- ³. Obtenue en divisant le sous-total par le nombre d'items.
- ⁴. Cette moyenne pondérée a été obtenue en appliquant la procédure de calcul suivante à la série ayant des abstentions: moyenne des résultats avec abstentions divisée par la moyenne optimale qu'ils auraient pu générer et multiplication du quotient par la moyenne optimale de la série de référence.
- ⁵. Celle-ci est obtenue à partir du traitement des moyennes des fonctions ou des moyennes pondérées, lorsque c'est le cas.

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

PAGE :

Titre du poste: _____ Nom de l'évaluateur: _____ Date: _____

CONNAISSANCES	HABILITES	EXPERIENCE
<p>FONCTION 1</p> <p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>TACHE 1</p> <p>S: [][][][][][]</p> <p>[][][][][][][]</p> <p>CONNAISSANCE 1</p> <p>S: [][][][][][]</p> <p>[][][][][][][]</p> <p>CONNAISSANCE 2</p> <p>S: [][][][][][]</p> <p>[][][][][][][]</p> <p>CONNAISSANCE 3</p> <p>S: [][][][][][]</p> <p>[][][][][][][]</p> <p>CONNAISSANCE 4</p> <p>S: [][][][][][]</p> <p>[][][][][][][]</p>	<p>Habilité 1</p> <p>Habilité 2</p>	<p>Expérience 1</p> <p>(durée X)</p>
<p>1 2 3 4 5 ?</p> <p>TACHE 2</p> <p>S: [][][][][][]</p> <p>[][][][][][][]</p> <p>CONNAISSANCE 1</p> <p>S: [][][][][][]</p> <p>[][][][][][][]</p> <p>CONNAISSANCE 2</p> <p>S: [][][][][][]</p> <p>[][][][][][][]</p>	<p>Habilité 1</p> <p>Habilité 2</p> <p>Habilité 3</p>	<p>Expérience 1</p> <p>(durée X)</p> <p>Expérience 2</p> <p>(durée X)</p>

N O ?

S: [][][][][][]

[][][][][][][]

S: [][][][][][]

[][][][][][][]

1: pas du tout 2: peu 3: assez 4: passablement 5: beaucoup 7: ne s'applique pas

observations:

ANNEXE VI

Analyse de l'axe de la gestion
et de l'axe de la productivité

Cette annexe a pour objet de présenter l'analyse des résultats ventilés selon l'axe de la gestion et l'axe de la productivité. Nous retiendrons comme facteurs significatifs outre les différentes moyennes obtenues, les trois éléments suivants: les abstentions ("ne s'applique pas" ou "je ne sais pas"); les écarts de 3 et plus entre les résultats d'un couple de réponses (¹); au moins un résultat inférieur à 3 dans un couple de réponses (²); les couples de réponses présentant deux résultats optimaux.

Nous procéderons par élimination progressive, d'un axe à l'autre.

L'AXE DE LA GESTION

Nous allons analyser l'ensemble des données qui ressortent à la lecture des résultats transcrits sur la grille de compilation. Nous les avons présentées dans le chapitre quatre de la présente étude.

¹. Résultats quantitatifs reportés sur une échelle de 1 à 5.

². voir note 11.

Nous procéderons bureau par bureau, en examinant les résultats de chacun des préposés à la réception.

L'objectif du présent exercice est d'expliquer par des carences au niveau de la gestion les discordances observées.

BUREAU 1:

Débutons en précisant que l'accueil réservé le gestionnaire a été plutôt mitigé. Celui-ci a une grande expérience de gestion et préfère gérer lui-même son bureau en limitant ses contacts avec la direction régionale au strict minimum. Il a clairement manifesté son scepticisme quant aux résultats qui découleront de cette évaluation des besoins de formation. Nous avons senti tout au long de l'entrevue que celle-ci lui semblait une corvée dont il se serait volontiers passé. Lorsque les questions faisaient appel à une connaissance des habiletés particulières du préposé à la réception, le gestionnaire éludait la question s'il n'était pas absolument certain de la réponse.

Précisons par ailleurs que ce bureau applique la rotation du personnel à la réception mais que les deux autres préposés étaient en vacance au moment où le questionnaire a été administré.

Considérant l'attitude du gestionnaire, nous ne pouvons prendre en considération les abstentions au niveau de l'évaluation des habiletés. D'ailleurs, si on ne se fie qu'à la cote que s'octroie le préposé à la réception, on peut supposer qu'il est très à l'aise dans l'exécution de son travail.

La gestion du présentoir est préoccupante puisque le titulaire s'octroie une cote alors que le gestionnaire s'abstient. Il appert, comme nous le verrons ultérieurement, qu'il ne s'agit pas d'un cas isolé mais bien d'une constante qui se retrouve dans la plupart des centres Travail-Québec. Nous n'en tiendrons pas compte au niveau de la gestion.

En ce qui concerne les techniques de reformulation et les techniques d'entrevue, il y a faiblesse constatée autant à la fonction 3 que 6. Ce qu'il faut remarquer, c'est que le titulaire s'octroie une cote inférieure à celle du supérieur, à ce sujet, dans la fonction 3 (5,1) et (4,3), alors que pour la fonction 6, le supérieur préfère s'abstenir.

Voilà un élément qu'il faut réserver pour l'analyse des besoins de formation.

Pour l'ensemble de la fonction 3, il semble y avoir certaines difficultés au niveau de la collaboration entre les agents du SADE et le préposé à la réception qui se répercutent sur le partage des responsabilités. Le gestionnaire s'abstient une fois sur quatre: il semble conscient de cette problématique. Il faut cependant examiner cette question sous deux angles. Le premier, relatif à l'esprit d'équipe, ce qui doit être géré par le supérieur. Le second a trait à la description de tâches comme telles. La situation de ce bureau fait en sorte que le préposé à la réception transmette de l'information alors qu'il devrait se limiter à identifier les sources de documentation et référer au bon intervenant, le cas échéant³).

Les tâches relatives à la vérification des formulaires et pièces, dans la fonction 4 et celle concernant la gestion de la console téléphonique dans la fonction 5 mettent en évidence une mauvaise communication entre le supérieur et le titulaire de l'emploi. En effet, celui-ci s'octroie la cote maximale alors que le gestionnaire indique une cote sous la moyenne ou s'abstient. C'est dire que les

³. Cette information est issue de la "Structure type d'un centre Travail-Québec".

attentes ne sont pas communiquées ou que le supérieur ignore certaines des tâches assumées par son personnel.

En synthèse, en ce qui concerne la situation de l'employé 1, nous pouvons faire ressortir certains constats. Tout d'abord, le gestionnaire ne semble pas vraiment connaître le potentiel de son préposé à la réception. Ceci expliquerait en partie sa méconnaissance des habiletés du titulaire de l'emploi. Par ailleurs, on peut identifier une déficience au niveau des communications et de l'encadrement. Il est en effet étrange que le préposé à la réception accomplisse des tâches que le gestionnaire ne considère pas de son ressort et que cette situation n'ait pas fait l'objet de redressement. Ce verdict trouve sa confirmation par le commentaire du titulaire à l'effet qu'il se sente isolé à la réception.

Le contexte de ce bureau n'interdit pas d'envisager des activités de formation support particulièrement au niveau des techniques d'entrevue, mais il est évident qu'un effort devra être consenti de la part du gestionnaire en ce qui concerne la précision des attentes et du rôle du préposé à la réception.

BUREAU 2:

Préposé 2

Nous devons pondérer les résultats obtenus par le supérieur, le titulaire nous informant vivre un "conflit de personnalité" avec son supérieur. Nous vérifions en effet les conséquences de cette situation en examinant la ventilation des cotes. En effet, pour les connaissances, le pointage du supérieur s'avère positif. Par contre, dès qu'il s'agit d'habiletés, la moyenne diminue considérablement.

Nous constatons une ambiguïté au niveau de la gestion du présentoir: couple maximal pour la question générale et double abstention pour les connaissances. Nous retenons cet élément pour analyse ultérieure, au niveau de l'axe de la productivité.

L'utilisation d'outils de référence (fonction 2) semble inconnue pour le supérieur, pour chacun des deux préposés. Comme il peut s'agir d'un instrument de travail informel, développé pour répondre à des besoins très spécifiques, il est possible que le supérieur n'ait pas été informé de son existence. On ne tiendra pas compte de cette information.

Nous constatons une divergence de perception en ce qui concerne la fonction 3. Cependant, comme cette situation n'est pas exclusive à ce CTQ, l'examen des résultats de cette fonction sera reprise au niveau de l'axe de la productivité.

Le gestionnaire souligne une faiblesse au niveau des techniques d'entrevue (fonction 3 et fonction 6). Le titulaire ne le perçoit pas ainsi. Les biais que nous avons soulignés en ce qui concerne l'appréciation de cet employé par le supérieur nous invitent à la prudence.

Il est évident que la difficulté de relation avec le supérieur ne facilite pas l'atteinte des résultats et engendre de part et d'autre de l'insatisfaction. Mais nous n'avons pas décelé d'indices évidents traduisant un besoin de formation.

Préposé 3

Ce préposé obtient la sixième meilleure moyenne cumulative de la région et se situe au troisième rang pour le nombre de couples de réponses optimales.

Même s'il ne semble pas connaître les problèmes de son collègue en ce qui a trait à sa relation avec le supérieur, les mêmes remarques s'appliquent au niveau de la gestion du présentoir, des techniques d'entrevue et de la fonction 3 en général (gestion de l'information).

Ces résultats viennent pondérer l'appréciation du supérieur en ce qui concerne les difficultés au niveau des techniques d'entrevue du préposé précédent. Il y aurait possibilité de besoin de formation à ce niveau.

En ce qui concerne la gestion du présentoir et la gestion de l'information, ces questions seront reprises au niveau de la productivité.

BUREAU 3:

Préposé 4

Nous ne pouvons que formuler deux constats: il s'agit de l'employé qui obtient la meilleure moyenne cumulative de

la région et qu'il cumule le plus grand nombre de couples de réponses optimales. On peut conclure à une très bonne communication et un échange d'information très efficace dans ce CTQ.

BUREAU 4:

Préposés 5 et 6

L'accueil froid que nous a réservé ce gestionnaire semble connaître un rayonnement plus large. Ainsi, les préposés à la réception de ce CTQ ont une perception négative de ce poste et s'y rendent comme à une corvée.

Le mode d'organisation de la réception (en rotation) ne favorise pas le développement d'une expertise suffisante pour se sentir à l'aise dans l'emploi et y prendre goût.

Il y a également manque de communication avec le personnel technique, ce qui génère des problèmes additionnels.

Pour le préposé 5, on remarque une appréciation sous la moyenne en ce qui concerne les techniques d'entrevue.

Pour les deux préposés, la gestion du présentoir, la gestion de l'information (fonction 3) et la vérification des pièces (fonction 4) semblent des zones problématiques: le gestionnaire les évacue de leurs champs de responsabilité alors que ça ne semble pas être le cas.

En fait, il y a un problème de communication qui semble urgent à résoudre dans ce CTQ (communication gestionnaire/employés mais aussi communication entre les différents services. Et avec les intervenants externes!...), de même qu'un problème plus global d'organisation.

Soulignons aussi la question des techniques d'entrevue: les deux préposés à la réception de ce bureau nous confirment leur difficulté à transiger avec la clientèle agressive et le gestionnaire identifie une faiblesse au niveau des techniques d'entrevue pour le préposé 5⁽⁴⁾. Il y a certainement là matière à formation.

⁴. Quoiqu'à ce niveau, il y a une question qui demeure sans réponse: est-ce dû à un manque de formation au niveau des connaissances des techniques de base ou est-ce plutôt un manque de pratique qui semble difficile à envisager dans un contexte de rotation?

BUREAU 5:

Préposés 7 et 8

Pour ces deux préposés les mêmes remarques s'appliquent. Tout d'abord la gestion du présentoir reçoit des abstentions de la part du supérieur. Par ailleurs, la fonction 3 (gestion de l'information), bien que l'ensemble des tâches y relatives soient accomplies par ces préposés, présente des moyennes parmi les moins bonnes de la région.

Comme ces deux sujets ont été identifiés comme relevant de l'axe de la productivité, nous ne nous y arrêterons pas pour l'instant.

On remarque une faiblesse au niveau des techniques d'entrevue, ce qui peut nécessiter une intervention de formation.

BUREAU 6:**Préposé 9**

Nous avons appris quelques jours après l'entrevue avec ce préposé qu'il n'était en poste que depuis quelques semaines. Ce qui explique les faibles cotes qui lui sont attribuées. De ce fait, nous évacuons les informations le concernant comme étant non-pertinentes⁵).

Préposé 10

Nous identifions dans les fonctions 1 et 6 des difficultés au niveau des techniques d'entrevue.

La cote moyenne pour la fonction 3 (gestion de l'information) est très faible. Nous devons cependant pondérer ce résultat en nous référant au faible achalandage de ce CTQ qui ne permet pas de développer une expertise approfondie de ce domaine.

⁵. Au niveau méthodologique, ce constat a posteriori nous amènera à identifier certaines vérifications à effectuer relativement à l'identification des répondants.

La vérification des champs du formulaire d'offre de service qui semble poser des difficultés est reprise de façon beaucoup plus exhaustive par un technicien. Cette apparente duplication des tâches explique un certain laxisme à ce niveau.

De l'étude de ce CTQ, seule l'identification d'un besoin de formation ressort. La taille de ce bureau et son faible achalandage modifient considérablement les attentes face au préposé à la réception.

BUREAU 7:

Préposés 11 et 12

Nous notons pour la fonction 1 une faible appréciation du supérieur en ce qui concerne les techniques d'entrevue. Il s'abstient de répondre à une question équivalente au niveau de la fonction 3 et de la fonction 6. Les commentaires recueillis nous permettent d'expliquer en partie ces abstentions: le supérieur serait en effet très "loin" de son personnel. Il n'a donc pas en main toutes les

informations nécessaires pour répondre adéquatement aux questions spécifiques du QEBF.

L'ambiguïté de la fonction 3 sur la gestion de l'information se retrouve également à ce bureau. Nous reportons ce sujet à l'axe de la productivité.

Les deux préposés s'attribuent chacun deux fois la cote maximale pour la vérification des champs du formulaire d'offre de service alors que le supérieur leur octroie une cote de 2. Deux hypothèses se présentent: ou bien le gestionnaire n'est pas informé du travail exact fait par les préposés ou bien il est nettement insatisfait des résultats mais ne leur en fait a pas fait part. D'une façon ou de l'autre, ceci met en lumière - ou confirme - un problème de communication auquel il lui faudra s'attaquer rapidement.

Le constat que nous faisons à ce sujet - le supérieur attribue une cote à un préposé pour une fonction que celui-ci déclare ne pas remplir (interrogations informatiques) et par ailleurs, il s'abstient pour une fonction (gestion de la console téléphonique) que l'autre préposé affirme remplir adéquatement - vient renforcer l'impression d'une certaine distance entre le supérieur et son personnel. Quant on considère qu'il s'agit de l'utilisation du terminal et de la

gestion de la console téléphonique, de sérieuses interrogations se posent!

En somme, au niveau de l'axe de la gestion, au-delà d'un manque de communication, on constate surtout les conséquences d'une grande "distance" entre le supérieur et son personnel. En ce qui concerne les besoins de formation, il y en existe potentiellement un pour les techniques d'entrevue mais le supérieur n'était pas suffisamment au courant de la performance de ses préposés à la réception pour nous en faire part.

BUREAU 8:

Les résultats obtenus présentent une certaine confusion pour quelques tâches: le supérieur semble confondre les responsabilités entre les préposés.

Les quatre personnes affectées en rotation à la réception en sont insatisfaites. Nous sommes à même de constater que ceci affecte leur motivation et leur rendement à ce poste. L'autre facteur qu'il faut prendre en considéra-

tion est l'impossibilité d'acquérir une expertise suffisante pour répondre adéquatement aux attentes. Aucun des préposés ne se sent véritablement responsable de la réception et n'a donc le goût de s'y "investir".

Préposés 13, 14, 15 et 16

Le supérieur évacue la vérification des pièces pour les quatre préposés alors que trois prétendent la réaliser. Comme il s'agit d'une tâche effectivement peu "visible", nous ne tiendrons pas compte de cette omission.

La cote 1 attribuée par le supérieur à chacun des préposés pour l'esprit d'initiative est très éloquente de la perception qu'il a de ces personnes.

De façon générale, c'est surtout un problème d'organisation du travail et de répartition des tâches qui caractérise ce bureau. A la lecture des résultats, il semble évident que la rotation des postes à la réception démotive toutes les personnes qui y passent et que leur rendement est plus ou moins satisfaisant. Il ne serait pas surprenant que les tâches les moins intéressantes soient carrément

évacuées. On peut finalement s'interroger sur la qualité du service.

Aucun besoin de formation n'a été identifié pour ce bureau.

BUREAU 9:

Préposé 17

Aucun problème particulier n'a été relevé au niveau de ce préposé. Il s'agit d'un bel exemple illustrant les avantages de spécialiser ce poste.

BUREAU 10:

Préposé 18

Nous ne retrouvons, à titre de problèmes particuliers, que la question du présentoir et une tâche liée à la fonction 3 sur la gestion de l'information. Ce sont des éléments qui seront repris au niveau de l'axe de la productivité.

Le titulaire identifie une difficulté au niveau des techniques d'entrevue (fonction 3). Nous retenons ce point pour l'analyse de l'axe de la formation.

Concluons sur le fait que ce bureau a spécialisé la réception. Comme pour les autres endroit où ce mode d'organisation a été adopté, on remarque une absence significative d'éléments problématiques.

BUREAU 11:

Exception qui confirme la règle, ce CTQ est le seul pour lequel nous relevons un écart considérable entre les cotes attribuées par le supérieur et chacun des préposés. Nous pouvons expliquer ça par le fait qu'il s'agit d'un nouveau gestionnaire dans un nouveau centre Travail-Québec. Il avait le lourd mandat de rendre opérationnelle une nouvelle unité, d'une part et n'avait en réalité aucun point de référence, d'autre part.

Quoiqu'il en soit, les commentaires recueillis auprès des préposés nous amènent à questionner le niveau de communication dans ce CTQ.

Préposé 19

Ce préposé obtient des cotes élevées au niveau des habiletés mais une faible appréciation en ce qui concerne les connaissances. Ceci s'explique par le fait que cette personne qui a occupé un poste de technicien dans une autre organisation n'est entrée en fonction qu'une semaine avant

la distribution du questionnaire. Par conséquent, il nous faut ignorer ses résultats⁽⁶⁾.

Préposés 20, 21 et 22

La gestion du présentoir ne s'applique qu'à un seul des préposés, selon le gestionnaire, alors que les trois s'attribuent une cote à ce propos.

La fonction 3 pose également certains problèmes.

De l'étude des résultats de ce bureau, il y a peu à retenir si ce n'est que le supérieur semble avoir surévalué son personnel et que les cotes des titulaires, inférieures à la moyenne, font pencher la balance dans le sens du peu d'intérêt à utiliser la rotation comme mode d'organisation du travail en ce qui concerne la réception.

Aucun problème de formation n'a été identifié.

⁶. La même remarque que pour le préposé 9 s'applique. Nous sommes cependant étonnés que le supérieur ne nous en ait pas avisé. Par ailleurs, cet exemple illustre bien la nécessité d'offrir un programme de formation initiale structuré.

CONCLUSION RELATIVE A L'AXE DE LA GESTION

Nous avons regroupé sous l'axe de la gestion les éléments qui relèvent directement de la compétence des gestionnaires: choix, décisions, gestes, comportements, attitudes,...

La gestion du poste de préposé à la réception s'effectue à partir d'un postulat partagé par la majorité des gestionnaires, à savoir que la distribution des tâches entre le personnel de soutien administratif, incluant notamment la réception, constitue à peu près la seule marge de manoeuvre qui leur est accordée au niveau de la gestion des effectifs.

L'analyse des résultats de notre recherche, à cette étape, nous amène à constater que la distribution des tâches dans certains CTQ relève plus d'une démarche arbitraire que d'une décision réfléchie. Un tel choix ne devrait être fait qu'après analyse de la situation et évaluation des conséquences, en considérant comme points de référence la productivité du personnel et la qualité du service à la clientèle.

Les principaux axes de développement qui nous avons identifiés en relation avec la gestion sont:

- a) L'amélioration des communications;
- b) La circulation de l'information;
- c) L'organisation du travail.

Ce sont les aspects les plus faibles de la gestion du personnel des centres Travail-Québec qui nuisent à l'utilisation optimale des ressources. Ces quelques éléments nous permettent d'expliquer une grande partie des constatations qui découlent de l'analyse des résultats que nous pouvons associer à l'axe de la gestion et qu'on peut généraliser sans trop de risque d'erreur à l'ensemble des centres Travail-Québec. Mentionnons particulièrement les différences de perception des résultats attendus, l'ignorance du gestionnaire de l'exécution de tâches essentielles par certains de ses employés, la communication difficile entre services, le manque d'information, le manque d'expertise dû à la rotation des tâches, etc...

Il nous reste cependant encore des questions à résoudre. Pour circonscrire les véritables besoins de formation, nous allons poursuivre cette approche en nous concentrant cette fois-ci sur l'étude des composantes de l'axe de la productivité.

L'AXE DE LA PRODUCTIVITÉ

La productivité, c'est la conjugaison de l'efficience et de l'efficacité. BIEN faire la BONNE chose, au meilleur coût possible. Nous allons analyser sous la présente rubrique les éléments significatifs qui n'appartiennent pas à l'axe de la gestion en ne dépendant pas directement du pouvoir des gestionnaires, et qui traduisent soit une productivité déficiente, soit une productivité accrue.

Pour identifier les éléments pertinents à cet axe, nous avons appliqué la démarche suivante: nous avons établi la moyenne globale des cotes obtenues par l'ensemble des répondants. Celle-ci est de 83,38%. Nous avons ensuite examiné la distribution des 80 moyennes obtenues autour de cet axe central. Nous remarquons qu'il y en a 18 qui sont inférieures à 80% et 16 supérieures à 95%. Nous avons donc considéré ces deux pourcentages comme indicateurs de productivité "moins" et de productivité "plus". Nous avons également considéré les couples de réponse avec une abstention, ce qui nous a permis d'identifier des "zones grises".

PRODUCTIVITÉ "MOINS"

Sous cette rubrique, nous retrouvons les éléments du questionnaire pour lesquels une cote moyenne inférieure à 80% a été obtenue.

Nous identifions 4 éléments au niveau de la productivité "moins" dont 3 sont relatifs à la vérification de formulaires et 1 à la connaissance des ressources externes.

Vérification de formulaires:

Plusieurs intervenants examinent les pièces déposées par un requérant de la Sécurité du revenu. Le préposé à la réception en est le premier. La structure-type précise que celui-ci doit effectuer une vérification a priori des pièces déposées (7). Cependant, un agent d'accueil procède à l'étude préalable de la demande alors que l'agent d'attribution initiale en fera l'étude approfondie. Trois intervenants qui se penchent sur le même document. Cette duplication d'interventions est donc ressentie au niveau du personnel puisqu'une ambiguïté de rôle existe.

7. Ministère de la main d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, Manuel d'organisation et de fonctionnement des centres Travail-Québec, 1986

La vérification a priori des formulaires ne semblant pas être réalisée d'une façon satisfaisante par les préposés à la réception, ils ne devraient pas avoir à s'y consacrer, ce qui nous permettrait d'évacuer les tâches "B" et "C" de la fonction 4 concernant la gestion des intrants.

Connaissance des ressources externes:

Les trois services du CTQ doivent connaître les ressources externes et pouvoir y référer les requérants au besoin. Ceci s'effectue en fonction des responsabilités respectives.

Au niveau de la réception, pour les cas évidents, la connaissance de ces ressources est importante puisqu'elle limite directement le nombre d'interventions du personnel technique. L'Organisation aurait intérêt à préciser la marge de manoeuvre de chacun en ce sens et donner aux préposés à la réception toute l'information souhaitée sur le rôle et la complémentarité des ressources externes.

PRODUCTIVITÉ "PLUS"

Si nous nous attardons à la distribution des réponses selon une courbe normale, nous constatons que 13 éléments reçoivent une cote supérieure à 95%, c'est-à-dire qu'ils sont réalisés de façon très adéquate. Parmi ceux-ci, 9 sont en relation avec des habiletés personnelles dénotant un important souci de la clientèle et de la qualité du service de même qu'une préoccupation de respect de la confidentialité.

Ce sont là des clés importantes pour un organisme de service et l'Organisation aurait intérêt à miser sur ces forces évidentes.

Par ailleurs, nous constatons que 7 des 13 éléments sont en relation directe avec des activités spécifiques aux préposés à la réception: accueil et identification des clients, réception et identification des intrants et transmission interne de l'information.

Nous pouvons en conclure qu'en dépit de la "marge de manoeuvre" qu'utilisent les gestionnaires pour la distri-

bution des tâches, celles qui sont les plus essentielles sont bien réalisées par les préposés à la réception.

Enfin, la question de la bureautique (fonction 5) cumule 5 des cotes supérieures à 95% (moyenne globale de 90%, la cote la plus faible étant de 85%). Précisons que les meilleures cotes à ce sujet sont enregistrées par les individus qui sont spécialisés à la réception.

"ZONES GRISES"

Nous considérons comme "zone grise" les ensembles d'éléments qui semblent poser des difficultés de consensus, c'est-à-dire pour lesquels on retrouve un taux élevé d'absentions de la part d'un des deux répondants.

Au point de départ, nous remarquons que la fonction 3 (gestion de l'information) au complet s'inscrit dans cette catégorie avec 64 couples avec une abstention, se répartissant de une à seize pour 8 des 22 titulaires. Pour 7 titulaires ce sont des abstentions du supérieur que nous relevons.

En plus de ces abstentions on relève une faible moyenne de 74%, dont 10 items sur 16 affichent un taux inférieur à 80%. Sur les 6 éléments qui restent, 4 sont en relation avec des habiletés.

En fait, la problématique de la fonction 3 va au-delà de l'exécution des tâches qui la composent pour se situer au niveau de responsabilisation accordé aux préposés à la réception. En effet, l'ambiguïté que nous relevons ne s'applique pas avec autant d'acuité dans les CTQ qui favorisent la spécialisation à ce poste.

Un autre éléments qu'il faut considérer comme "zone grise" en dépit de la faible cote est la tâche "E" de la fonction 1, celle qui concerne la gestion du présentoir. Elle affiche 10 abstentions pour l'un ou l'autre des 19 répondants auxquels elle pourrait s'appliquer. Des recherches plus poussées sur cette question nous permettent de constater qu'il n'existe aucune politique formelle de gestion du présentoir. Il s'agit d'un moyen d'information de la clientèle qui ne fait pas l'objet de suivi ou d'attentes organisationnelles claires. Dans un contexte de surcharge de travail, il ne faut donc pas se surprendre que les gestionnaires n'y accordent pas plus d'intérêt que nécessaire et s'en remettent à l'initiative de certains individus pour l'entretien et le renouvellement de son contenu.

Voyons les principales conclusions auxquelles nous amène cette analyse des axes de la gestion et de la productivité.

L'analyse de l'axe de la gestion met en évidence trois besoins de développement de la part des gestionnaires pour améliorer leur rendement au niveau de zones "problématiques":

- a) L'amélioration des communications
- b) La circulation de l'information
- c) L'organisation du travail

Au niveau de l'analyse de l'axe de la productivité, nous distinguons la productivité "moins", la productivité "plus" et les "zones grises".

Au niveau de la productivité "moins", deux éléments ressortent qui nécessiteraient une prise de position de l'organisation. Ce sont:

La vérification de formulaires

La connaissance des ressources externes

Au niveau de la productivité "plus", ce sont les éléments suivant qui représentent les forces identifiées par l'analyse des questionnaires:

- . habiletés personnelles (souci de la clientèle et de la qualité du service)
- . préoccupation de respect de la confidentialité
- . accueil et identification des clients
- . réception et identification des intrants
- . transmission interne de l'information
- . bureautique

En ce qui concerne les "zones grises" qui méritent une prise de position de la part de l'organisation, nous identifions deux éléments:

- gestion de l'information
(responsabilisation des préposés
à la réception)
- gestion du présentoir

Ces deux niveaux d'analyse ne prennent leur signification que dans la mesure où il sont mis en relation avec l'analyse de l'axe de la formation. Le lecteur a donc avantage à consulter le chapitre 5 de la présente étude.

