

ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA RECHERCHE ET DES ÉTUDES
SUR LA MOBILISATION ET LA RESPONSABILISATION

RAPPORT D'ÉTAPE

Jacqueline Duval
Suzanne Laliberté

Vice-présidence au développement
des personnes et des organisations
Direction de la recherche

29 septembre 1994

TABLE DES MATIÈRES

	Page
REMERCIEMENTS	ii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
1. PROBLÉMATIQUE	3
1.1 Le contexte	3
1.2 La qualité des services	4
1.3 Les concepts de mobilisation et de responsabilisation	5
1.3.1 La mobilisation	5
1.3.1.1 Principe de base	5
1.3.1.2 Les définitions.....	6
1.3.2 La responsabilisation	6
1.3.3 Les conditions de succès	8
1.3.3.1 Potentialiser l'organisation.....	8
1.3.3.2 Dynamiser l'individu.....	8
1.3.3.3 Procéder au re-engineering des processus.....	9
1.3.3.4 Créer un environnement de travail stimulant la créativité.....	9
1.3.3.5 Instaurer une bonne gestion de projet.....	9
1.3.3.6 Développer une culture favorable à la créativité.....	9
CHAPITRE II	
2. OUTILS INSTRUMENTS ET APPROCHES	11
2.1 Les outils et instruments	11
2.1.1 Questionnaire d'auto-évaluation du groupe CFC	11
2.1.2 Questionnaire de Lemelin, Rondeau et Tremblay.....	11
2.1.3 Sondage sur la valorisation du travail et des ressources humaines effectué par l'ORH	12
2.1.4 L'étude de Guérin «Le malaise professionnel : nature, conséquence et déterminants»	12
2.1.5 Questionnaire portant sur la satisfaction des employés et de la clientèle effectué par la Fédération.....	13
2.2 Les dimensions mesurées	13
2.3 Les valeurs et pratiques de gestion préconisées par les employés.....	14
2.4 L'approche utilisée par la Fédération des Caisses populaires Desjardins	15
CONCLUSION.....	17
BIBLIOGRAPHIE	19

REMERCIEMENTS

Nous désirons remercier tous les membres du personnel de la direction qui ont colaboré, à un moment ou à l'autre, à la réalisation de l'étude. Notre reconnaissance s'adresse particulièrement à mesdames Aline Duchesneau, Denise Laforest et Monique Marquis pour la révision et la mise en pages de ce rapport.

INTRODUCTION

L'étude sur les enjeux prioritaires de l'ORH a permis de dégager, à la suite d'une consultation des sous-ministres et dirigeants¹ d'organisme de la fonction publique du Québec, comme stratégie d'action prioritaire l'adoption d'un mode de gestion favorisant la responsabilisation et la mobilisation des ressources humaines.

Considérant l'importance accordée à cette stratégie d'action, un rapport d'étape présentant l'état d'avancement de la recherche et des études a été élaboré. Le but de ce document préliminaire est d'amorcer la réflexion sur le concept de mobilisation et de responsabilisation et de faire connaître les recherches et les études déjà réalisées sur le sujet. Les informations contenues dans ce rapport ne sont donc pas exhaustives.

La démarche adoptée dans la rédaction de ce rapport est la suivante. Le premier chapitre comprend la problématique, les concepts de mobilisation et de responsabilisation ainsi que les conditions de succès pour mobiliser et responsabiliser. Le deuxième chapitre présente les différents outils et instruments utilisés, les dimensions mesurées, les valeurs et pratiques de gestion jugées importantes pour les employés et l'approche préconisée par la Fédération des Caisses populaires Desjardins.

¹ Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

CHAPITRE 1

1 PROBLÉMATIQUE

1.1 Contexte

La mondialisation de l'économie, l'importance accrue de la concurrence et l'**accumulation des déficits** amènent les fonctions publiques du monde entier à effectuer d'importantes réformes.

De nombreux pays ont procédé à des réformes concernant les coûts et l'efficacité des services publics: la France, la Grande-Bretagne, les États-Unis, le Japon, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Canada.

Au Québec, l'opération de réaligement vise à revoir l'organisation et le fonctionnement de l'administration publique québécoise en requestionnant et en améliorant continuellement la qualité et la pertinence des produits et des services tout en réduisant les dépenses.

L'opération de réaligement est mise en place dans le contexte d'une situation budgétaire difficile qui a amené l'adoption des lois 102 (Loi concernant les conditions de travail dans le secteur public et municipal) et 198 (Loi sur la réduction du personnel dans les organismes publics et l'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics).

Par ailleurs, le Conseil du trésor a élaboré une politique d'amélioration de la qualité des services aux citoyens (CT 176753, 9 avril 1991) qui préconise des actions à prendre pour responsabiliser les ressources humaines.

Ce contexte amène un requestionnement des rôles de chacun dans l'organisation. De plus, il amène un requestionnement des modes de fonctionnement des organisations, une modification de la culture organisationnelle et la nécessité d'utiliser de façon optimale les ressources humaines.

Tous sont d'accord pour dire que ce nouveau contexte exige une mobilisation et une responsabilisation accrue de toutes les ressources humaines oeuvrant au sein des organisations afin d'améliorer continuellement la pertinence et la qualité des produits et services publics tout en réduisant les coûts.

1.2 La qualité des services

Selon certains auteurs, la mobilisation et la responsabilisation s'inscrivent à l'intérieur d'une approche de gestion de la qualité des services (ISO 9 000 Normes internationales pour la gestion de la qualité, 1993), d'une philosophie de gestion et d'un modèle de gestion (Gagnon-Desrochers Conseil inc., 1992). Les gestionnaires devraient établir et développer une politique de la qualité des services; établir les objectifs; mettre en oeuvre le système de qualité (responsabilités, procédures, procédés et ressources) et procéder à des évaluations.

Selon la firme Gagnon-Desrochers Conseil inc., la philosophie de gestion devrait reposer sur les valeurs et les principes de base suivants:

- le respect de tous les partenaires et de l'environnement (éthique);
- la centration sur les besoins des clients internes/externes (conformité);
- l'amélioration continue de la qualité (maîtrise des procédés et des processus);
- la responsabilisation et l'initiative (le développement des personnes);
- le travail d'équipe (la responsabilité partagée);
- le partage des résultats (l'équité).

Toujours selon cette firme, le modèle de gestion devrait impliquer la gestion simultanée et interactive des six zones d'excellence suivantes:

- la gestion des relations avec les clients;
- la maîtrise des processus de travail;
- la gestion du maillage avec les fournisseurs;
- une gestion de l'environnement humain du travail qui favorise la motivation au travail, la participation et le développement des compétences;
- une gestion des personnes et des équipes qui favorise la responsabilisation et le travail d'équipe;
- la gestion du processus d'amélioration continue de la qualité.

Quels que soient le modèle de gestion et la philosophie de gestion utilisés, il est essentiel de tenir compte des valeurs fondamentales des gens avant d'adopter un processus en provenance d'une autre culture, tel le processus de qualité totale. En effet, Rapaille (1994) souligne que les concepts de qualité et d'amélioration de la qualité peuvent prendre des significations différentes d'une culture à l'autre. Par exemple, l'article de Bemowski (1992) concernant la théorie de Rapaille sur les archétypes indique que certaines caractéristiques propres aux Américains sont contraires à celles des Japonais: ils acceptent l'imperfection et les erreurs, les découvertes sont perçues comme plus excitantes que le progrès quotidien, une vision ou un rêve impossible est une clé de motivation, etc. Quant aux Québécois, le profil réalisé par Léger et Léger (1990) à partir d'une centaine de sondages indique que le Québécois est un être de contradiction, de réaction plus que d'action, ouvert aux autres, unis dans les grands moments et recherchant une sécurité individuelle et collective.

1.3 Les concepts de mobilisation et de responsabilisation

1.3.1 La mobilisation

1.3.1 Principe de base

La mobilisation passe par l'implication active des employés dans les activités de l'organisation. Blake (1992) qui endosse la définition de Shannon (1992) définit l'implication des employés comme étant «une symbiose entre le potentiel des employés et la culture de l'entreprise favorisant la création d'un environnement de travail dans lequel les gens croient et évoluent sainement». Il s'agit d'un milieu propice au travail d'équipe et favorable à l'éclosion d'une qualité de vie pour l'employé et d'une qualité de travail. Ce niveau d'implication des employés peut être atteint en étant positif, pro-actif, participatif, productif et innovateur.

1.3.1.2 Les définitions

Morin (1989, p. 14) propose la définition suivante de la mobilisation:

«La mobilisation des employés se définit par le degré d'intérêt des employés pour le travail et pour l'organisation, et par leur disposition à investir des efforts pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés.»

Une autre définition est présentée par le groupe CFC (1989):

«Mobiliser, c'est rassembler les volontés et les énergies dans la poursuite d'un but; c'est développer une solidarité et un engagement autour d'une mission, d'un mandat et d'objectifs; c'est faire ensemble dans la poursuite d'un but commun.»

Selon la firme CFC, la mobilisation se distingue de la motivation. Mobiliser quelqu'un consiste à le mettre en état d'alerte, le requérir pour une oeuvre collective tandis que la motivation provient avant tout de l'intérêt à l'égard du travail (caractère stimulant du travail, son intérêt, le niveau de responsabilité, etc.)

Pour créer un environnement mobilisant, il importe d'avoir un projet partagé; de développer un leadership d'animation; de développer des structures de participation ou de contribution.

1.3.2 La responsabilisation

La réflexion sur le concept de responsabilisation a été amorcé à partir du rapport sur Fonction Publique 2000 et la politique d'amélioration de la qualité des services du Conseil du trésor. Dans le rapport sur Fonction Publique 2000, l'accent est mis sur la **liberté d'action** des ministères comme meilleure façon de servir les Canadiens (Fonction publique 2000, 1990). **La simplification de l'administration publique**, le développement d'une **mentalité axée sur les résultats** et le **souci des clients** sont les mesures préconisées afin de renouveler la fonction publique du Canada.

Le concept de responsabilisation semble se diviser en deux voies: «l'empouvoirement» (empowerment) et le reddition de comptes.

«**L'empouvoirement**» consiste à investir autant les employés, les gestionnaires que les organisations d'un plus grand pouvoir ou d'une plus grande liberté d'action dans l'exercice de leurs fonctions. En ce sens, «l'empouvoirement» impliquerait une dénormalisation pour permettre un plus grand exercice du jugement personnel et des règles de fonctionnement internes plus souples et mieux adaptées aux besoins particuliers des organisations et des individus.

Au sein de la fonction publique québécoise, cela impliquerait une dénormalisation et une délégation du pouvoir qui touche d'une manière ou d'une autre les organisations (organismes centraux, ministères et organismes) et les individus (cadres supérieurs et intermédiaires et les employés).

Certaines mesures de responsabilisation des employés ont été déterminées dans la politique d'amélioration de la qualité des services du Conseil du trésor: la clarté du champ de responsabilités de l'employé et de la nature de sa contribution à l'atteinte des résultats, la marge de manoeuvre laissée à l'employé et les moyens pour accomplir ses tâches et résoudre ses problèmes, les attentes annuelles claires relatives aux résultats à produire, la participation des employés pour débusquer les obstacles à la qualité, l'implication des gestionnaires pour réviser les modes de fonctionnement et les processus administratifs, l'actualisation de la politique d'évaluation du rendement, l'introduction des activités dans les programmes de développement pour améliorer la performance à l'égard du service à la clientèle.

Le concept de **reddition de comptes** s'adresse généralement aux fonctionnaires des plus hauts niveaux de la hiérarchie. Il implique pour eux de rendre compte à l'interne au gouvernement et aux mandants. Il implique aussi de rendre compte à l'externe à l'Assemblée nationale en vertu de la Loi 198.

La reddition de comptes ou l'imputabilité semble exiger une plus grande délégation de pouvoir et de marge de manoeuvre autant au niveau des gestionnaires, que des organisations et des employés.

De même, «l'empouvoirement» demande aux employés d'assumer des responsabilités et d'être imputables de leurs actes dans un environnement qui accepte le risque et évalue l'atteinte des résultats.

Ces deux concepts impliquent une modification des modes de gestion axés davantage sur les résultats (objectifs clairs, évaluation, reconnaissance).

1.3.3 Les conditions de succès

Cardinal (1994) a dégagé différentes conditions de succès pour mobiliser et responsabiliser. Ces conditions sont reliées à l'organisation, aux individus, aux processus, à l'environnement de travail, à la gestion de projet et à la culture.

1.3.3.1 Potentialiser l'organisation

- Générer un esprit novateur et créatif d'équipe gagnante
- Donner à ses membres le pouvoir de faire différemment en vue de toujours mieux satisfaire les exigences de tous ceux qui sont en relation d'échange avec l'organisation
- Changer notre façon de «voir» (i.e. imaginer) l'organisation
- Etc.

1.3.3.2. Dynamiser l'individu

- Opter pour des contrôles informateurs et non dominateurs
- Avoir une direction (objectifs, mesures de résultats et degré de tolérance clairs et non ambigus)
- Fournir le support nécessaire (approbation, entraînement, encouragement, feed-back)
- Etc.

1.3.3.3 Procéder au re-engineering des processus (passer de l'organigramme au processogramme)

- Identifier les processus actuels
- Déterminer les clientèles
- Déterminer les objectifs d'amélioration
- Concevoir les nouveaux processus
- Etc.

1.3.3.4 Créer un environnement de travail stimulant la créativité

- Déterminer une mission et des objectifs généraux
- Donner des défis importants à relever
- Laisser aux employés la liberté de déterminer l'approche pour résoudre les problèmes, de définir les problèmes et de développer les différentes solutions possibles
- Etc.

1.3.3.5 Instaurer une bonne gestion de projet

- Une bonne planification et une bonne organisation
- Des buts et une définition des problèmes clairs
- Une bonne communication
- Etc.

1.3.3.6 Développer une culture favorable à la créativité

- Une structure qui n'est pas bureaucratique
- Récompenser et reconnaître le travail créateur
- Développer des mécanismes pour développer de nouvelles idées
- Etc.

CHAPITRE II

2 OUTILS, INSTRUMENTS ET APPROCHES

Nous avons dans un premier temps recensé les différents outils et instruments. Les questionnaires répertoriés portent sur les aspects suivants: auto-évaluation de l'effet mobilisateur d'un projet destiné aux gestionnaires, l'évaluation des activités de mobilisation au sein de l'organisation, l'évaluation de la satisfaction des employés et de la clientèle.

2.1 Les outils et instruments

2.1.1 Questionnaire d'auto-évaluation du groupe CFC tiré du volume «Mobiliser son équipe», 1989.

Objectifs : permettre aux gestionnaires d'évaluer l'effet mobilisateur d'un projet au moyen d'un questionnaire d'auto-réflexion de dix énoncés; de diagnostiquer les structures de participation; de développer les structures de participation au processus décisionnel; d'établir l'état des relations d'association et du climat de travail; d'établir un bilan synthèse et un plan de suivi; d'amener le gestionnaire à réfléchir sur ses pratiques de gestion.

2.1.2 Questionnaire de Lemelin, Rondeau et Tremblay permettant d'évaluer les activités de mobilisation au sein de l'organisation, 1993

Objectifs : classer les facteurs de succès dans l'implantation d'un programme de mobilisation; identifier le niveau de mobilisation à l'aide d'indicateurs (absentéisme, roulement, productivité, qualité des services, jours de grève, ponctualité, renouvellement des conventions collectives, etc.); évaluer le niveau de mobilisation à différentes périodes (il y a 5 ans, le niveau de mobilisation actuel, dans 5 ans) par rapport aux concurrents. Les résultats ont été rendu publics en septembre 1994.

2.1.3 Sondage sur la valorisation du travail et des ressources humaines effectué auprès du personnel professionnel du gouvernement du Québec réalisé en avril 1988 par l'ORH pour le Secrétariat du Conseil du Trésor. Taux de réponse 67,7 % (1 410 réponses).

Objectifs : connaître la situation des professionnels dans la fonction publique.

Objectifs d'évaluation : la nature, le contenu et la définition du travail; l'attribution et la répartition du travail; la supervision du travail; l'exécution du travail; les voyages; l'évaluation du travail; la reconnaissance du travail; l'aménagement du temps de travail et les avantages sociaux; le plan de carrière; la motivation et la satisfaction du travail.

Résultats : le taux de satisfaction à l'égard de l'environnement de travail est de 37 % pour la discrétion des lieux et de 49 % pour la quiétude des lieux; l'évaluation du rendement : 67% des professionnels disent que l'évaluation est fidèle à leur rendement, 34 % des professionnels disent que l'évaluation a de l'impact sur la carrière. L'information sur l'aménagement du temps de travail est un thème très important pour les professionnels. 63 % des professionnels disent utiliser leurs capacités professionnelles.

2.1.4 Étude de Guérin «Le malaise professionnel: nature, conséquences et déterminants» réalisée en mai 1993. 8 800 professionnels ont répondu à l'étude. 20 % des professionnels de l'échantillon proviennent de la fonction publique.

Objectifs : étudier les insatisfactions professionnelles des membres du CQPC (Conseil québécois des professionnelles et professionnels et cadres), les conséquences et les déterminants de ces insatisfactions (au niveau individuel et organisationnel).

Objectifs d'évaluation : le malaise (autonomie, nature du travail, conditions de travail, style de gestion, éthique, participation, carrière, statut, reconnaissance); les conséquences: les attitudes, les comportements, les problèmes de santé; les facteurs individuels: les variables socio-démographiques, les caractéristiques reliées à l'emploi, les échelles sur les caractéristiques de la personnalité; les facteurs organisationnels (structure, culture, etc.); les pratiques de gestion.

Résultats : aspirations jugées les plus réalisables: l'autonomie, la nature du travail et les conditions de travail; les aspirations jugées les moins désirables: la reconnaissance, le statut, la carrière et la participation. Les plus grandes tensions ont trait au statut, à la reconnaissance, à la participation, à la carrière, aux conditions de travail et au style de gestion. Les pratiques de gestion jugées les plus désirables: signature du travail, sécurité d'emploi, information sur les postes vacants (la mobilité), le remboursement des coûts de formation, la participation aux objectifs. Les pratiques les moins désirables: la participation à l'évaluation du rendement des collègues, le contrôle du travail par les pairs, la rotation des postes, l'intrapreneurship, le partage des gains de production.

2.1.5 Questionnaire pour évaluer la satisfaction des employés et de la clientèle utilisé par la Fédération des caisses populaires Desjardins lors de l'implantation de son projet d'entreprise.

Objets d'évaluation: participation au sein de l'unité de travail, la responsabilité et l'autonomie, l'appréciation du rendement et le développement personnel et professionnel, les relations inter-directions, la mobilité, la qualité, l'évaluation de la satisfaction globale.

Résultats: très grande satisfaction des employés pour les structures permettant une plus grande participation, très grande satisfaction des employés pour les gestionnaires qui sont animateurs plutôt que contrôleurs. L'évaluation de la mise en oeuvre de leur projet a permis de dénoter une certaine lenteur dans l'application du travail en équipe autant pour les employés que pour les gestionnaires, de même qu'une certaine réticence dans l'utilisation de nouveau mode de gestion.

2.2 Les dimensions mesurées

Les questionnaires des recherches et des études précitées ont particulièrement servi à évaluer la **satisfaction** des employés concernant divers aspects de leur milieu de travail.

Il nous est apparu intéressant de nommer les dimensions les plus souvent mesurées :

- autonomie
- appréciation du rendement
- attribution et répartition du travail
- avantages sociaux
- aménagement du temps de travail
- appartenance à un groupe, à une organisation gagnante
- contenu du travail
- climat de travail
- communication et circulation de l'information
- défis à relever
- exécution du travail
- évaluation du travail
- éthique
- fierté
- formation
- leadership
- mobilité
- motivation
- nature du travail
- participation
- qualité des services
- responsabilité
- reconnaissance
- rémunération
- relations interpersonnelles
- récompense
- supervision du travail
- satisfaction globale
- statut
- style de gestion

2.3 Valeurs et pratiques de gestion préconisées par les employés

L'étude de Guérin, Le malaise professionnel, et celle effectuée par la fonction publique sur la valorisation du personnel professionnel nous permettent de déterminer certaines **valeurs et pratiques de gestion** jugées importantes par les employés de la fonction publique:

- la reconnaissance
- la signature du travail
- l'autonomie
- la participation
- la formation
- la sécurité d'emploi
- un sens au travail
- des relations interpersonnelles de qualité
- de l'information sur les postes vacants (mobilité).

Les plus grandes tensions identifiées par ces études sont les suivantes:

- un manque de reconnaissance
- le statut
- un cheminement de carrière difficile
- un manque de participation
- une utilisation non suffisante des capacités professionnelles
- un environnement de travail que ne permet aucune discrétion
- une évaluation de rendement déficiente.

2.4 L'approche préconisée par la Fédération des Caisses populaires Desjardins

Dans le cas de la Fédération des Caisses populaires Desjardins, la démarche de mobilisation a touché les deux angles d'une démarche de mobilisation, soit les dimensions individuelle et organisationnelle. Elle a impliqué une évaluation de la satisfaction de la clientèle et une évaluation de la satisfaction des employés, en plus d'une démarche de la direction afin d'élaborer un projet d'entreprise mobilisateur (révision de la mission, des valeurs et des ambitions de l'organisation; révision des valeurs de gestion et de leur vision de l'avenir), et tout cela dans le but d'améliorer la qualité des services offerts à la clientèle.

CONCLUSION

Au Québec, le contexte d'une situation budgétaire difficile exige une mobilisation et une responsabilisation de toutes les ressources humaines afin d'améliorer la qualité et la pertinence des produits et des services tout en réduisant les dépenses.

Selon certains auteurs, la mobilisation et la responsabilisation s'inscrivent à l'intérieur d'une approche de gestion de la qualité des services, d'une philosophie de gestion et d'un modèle de gestion. Il est essentiel de tenir compte des valeurs fondamentales des gens avant d'adopter un processus en provenance d'une autre culture.

La mobilisation passe par l'implication active des employés dans les activités de l'organisation. Pour créer un environnement mobilisant, il importe d'avoir un projet partagé; de développer un leadership d'animation; de développer des structures de participation ou de contribution. Le concept de responsabilisation semble de diviser en deux voies: «l'empouvoirement» et la reddition de comptes. Ces deux concepts impliquent une modification des modes de gestion axés davantage sur les résultats. Les conditions de succès pour mobiliser et responsabiliser sont reliées à l'organisation, aux individus, aux processus, à l'environnement de travail, à la gestion du projet et à la culture.

Les principaux outils et instruments répertoriés portent sur l'auto-évaluation de l'effet mobilisateur d'un projet destiné aux gestionnaires, l'évaluation de la satisfaction des employés et de la clientèle. La démarche de mobilisation peut impliquer une évaluation de la satisfaction de la clientèle et des employés ainsi qu'une démarche de la direction afin d'élaborer un projet d'entreprise mobilisateur.

Par ailleurs, le contexte de fusion des organisations et des mise à pied des employés amène de nouvelles préoccupations plus ou moins traitées dans la littérature dont la négociation de nouveaux contrats psychologiques entre l'employeur et l'employé. il y aurait lieu d'explorer davantage cette avenue de recherche

BIBLIOGRAPHIE

- BEMOWSKI, Karen. Février 1993. «Quality american style» dans *Quality process*, Milwaukee, vol. 26, numéro 2, p. 65-68.
- BLAKE Jean-Marc. 1992. «La mobilisation des employés: un élément essentiel à l'amélioration continue de l'entreprise», *Qualité totale*, Québec, vol. 13, numéro 1, p. 19-22.
- CARDINAL, Marc. 1994. Notes pour une conférence sur la mobilisation et l'empowerment prononcée par Marc Cardinal pour la firme SigmaPI Management Corporation.
- CONSEIL DU TRÉSOR (Gouvernement du Québec). 9 avril 1991. *Politique gouvernementale concernant l'amélioration de la qualité des services*, Québec, 5 p.
- FÉDÉRATION DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS. Différents documents et acétates ayant servi lors de l'élaboration et de la présentation de leur projet d'entreprise, [s.d.].
- FONCTION PUBLIQUE 2000 (Gouvernement du Canada). 1990. *Le renouvellement de la fonction publique du Canada*, synopsis [s.l.], 28 p.
- GAGNON-DESROSIERS CONSEIL INC 1992. Atelier thématique sur la qualité: la gestion intégrale de la qualité et l'implantation d'un processus d'amélioration continue de la qualité des services (texte complémentaire à la présentation de Serge Gagnon), [s.l.], 20 p.
- GUÉRIN, Gilles, Louise Lemire, Tania Saba, et Thierry Wils. Mai 1993. *Le malaise professionnel; nature, conséquences et déterminants*, rapport de recherche présenté au conseil québécois des professionnels, professionnelles et cadres, 361 p.
- INTERNATIONAL CREATIVITY AND INNOVATION NETWORKING CONFERENCE 1994. Résumés des conférences édités par Jacynthe Bédard, [s.l.], 221 p.
- LÉGER Jean-Marc et Marcel Léger. 1990. *Le Québec en Question. Une centaine de sondages reflétant le profil des Québécois et Québécoises d'aujourd'hui*. Montréal: Éditions Québecor, 276 p.
- LE GROUPE C.F.C. 1989. «La responsabilisation et la mobilisation d'une équipe», dans *La boîte à outils: la gestion intégrale de la qualité*, [s.l.], p.4-60.

BIBLIOGRAPHIE

(suite)

LEMELIN, Maurice, Alain Rondeau et Michel Tremblay. Septembre 1993. Questionnaire servant à évaluer les stratégies de mobilisation des ressources humaines, projet de recherche.

MORIN, Estelle. 1990. Documentation fournie à l'occasion d'un congrès sur la définition et la mesure de l'efficacité organisationnelle.

OFFICE DES RESSOURCES HUMAINES (Gouvernement du Québec). 1993. Étude sur les enjeux prioritaires de l'Office des ressources humaines, Québec, 141 p.

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION. 1993. ISO 9 000 *Normes internationales pour la gestion de la qualité*, Québec, Mestac G.P. INC., 237 p.

SECRÉTARIAT À LA RÉFORME ADMINISTRATIVE ET AUX EMPLOIS SUPÉRIEURS (Gouvernement du Québec). 1993. *Opération de réaligement de l'administration publique*, document de travail, [s.l.], 18 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (Gouvernement du Québec). 1988. *Sondage sur la valorisation du travail et des ressources humaines effectué auprès du personnel professionnel de la fonction publique*, Québec: sondage réalisé par le comité patronal et syndical sur la valorisation du travail et des ressources humaines avec la collaboration de l'Office des ressources humaines, Québec, 39 p.