

Ce sommaire présente les faits saillants d'une recherche menée par la Vice-présidence au développement des personnes et des organisations de l'Office des ressources humaines, de concert avec un comité d'orientation. Les résultats font l'objet d'un rapport intitulé *Évolution des travaux des comités ministériels sur l'organisation du travail et besoins de formation de leurs membres*.

Introduction

Une entente sur l'organisation du travail dans la fonction publique québécoise intervenait, en février 1995, entre le gouvernement du Québec et ses principaux syndicats. Celle-ci avait pour objectif «l'examen en profondeur de l'organisation du travail, des règles de travail et des modes de dispensation des services publics qui permettrait d'identifier des économies, d'améliorer l'efficacité des services à la population, de maintenir la qualité de vie au travail des employés».

Cette entente devait conduire à la mise en place de comités ministériels sur l'organisation du travail (CMOT), comités formés de représentantes et de représentants :

- _ des cadres;
- _ des organisations syndicales qui représentent les employés et les employées;
- _ des autorités.

Méthodologie

Dans le but d'évaluer la progression des travaux de ces comités et d'identifier les besoins de formation, un sondage a été réalisé en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, le Comité consultatif de la gestion du personnel, le Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec et le Syndicat de la fonction publique du Québec, en novembre 1995, auprès des membres des comités ministériels sur l'organisation du travail. Trois questionnaires ont ainsi été expédiés simultanément à tous les membres de ces comités, soit 562 personnes, afin de :

- _ documenter l'évolution des travaux;
- _ recenser les discussions et actions entreprises;
- _ cerner les besoins de formation.

Le taux de réponse obtenu est de 55 %, soit 311 personnes ayant retourné les questionnaires remplis. La représentativité permet de généraliser de façon précise et statistiquement significative les résultats à l'ensemble de la population cible.

Les trois questionnaires permettaient de distinguer :

- _ le statut de membre (représentante ou représentant des employées et des employés, des cadres ou des autorités);
 - _ la réalité syndicale de son organisation;
 - _ la taille du ministère ou de l'organisme employeur (moins de 500, de 500 à 1000, ou plus de 1000 employées et employés).
-

1 L'évolution des travaux des comités

Le suivi des travaux des comités a été effectué à partir du taux d'accord des répondantes et des répondants eu égard à douze énoncés touchant notamment une compréhension commune de la situation, la recherche de consensus, l'intérêt et l'adhésion à la démarche, l'accessibilité à l'information, le climat de confiance et de collaboration, les attitudes et les comportements des membres, les modalités de fonctionnement et la satisfaction des membres.

Un bilan encourageant

Globalement, les répondantes et les répondants sont généralement en accord, dans une proportion de 63 %, pour faire un bilan positif du progrès des travaux des comités.

Une opinion positive quant au fonctionnement

Après six à huit mois de travail en équipe, on constate un pourcentage d'accord élevé pour :

_ l'attitude de respect mutuel et d'écoute	82 %
_ la diffusion adéquate de l'information	75 %
_ l'accessibilité à l'information	75 %
_ le consensus sur des modalités claires de fonctionnement	75 %

Une opinion mitigée quant aux difficultés

Les membres des CMOT éprouvent certaines difficultés par rapport à :

_ l'identification des problèmes à régler	53 %
_ la satisfaction de l'évolution des travaux	50 %
_ la compréhension du rôle et des responsabilités du comité	46 %

Une appréciation davantage positive

pour les personnes représentant les cadres et les autorités

Le taux d'accord global, calculé pour l'ensemble des douze énoncés, diverge selon le groupe représenté. Celui-ci est pour :

_ l'ensemble des groupes	63 %
_ les autorités	71 %
_ les cadres	71 %
_ les employés et les employées	55 %

Des opinions convergentes quant aux

points forts et aux difficultés

Il est intéressant de signaler que l'ordre dans lequel les divers énoncés sont rangés, selon le taux d'accord, demeure généralement le même pour ces divers groupes.

On peut donc déduire que tous et toutes conviennent de points forts et de difficultés similaires quant aux travaux déjà réalisés.

Des commentaires qui proviennent principalement des personnes représentant les employés et les employées

Les membres des CMOT pouvaient émettre des réactions et fournir des commentaires sur l'évolution des travaux des comités; 142 personnes s'en sont prévaluées, soit 46 % des 311 répondantes et répondants. Ces commentaires proviennent, dans une proportion différente, des représentantes et des représentants :

_ des employés et des employées	63 %
_ des autorités	19 %
_ des cadres	15 %

Il est à noter que les employées et les employés représentent 51 % des répondantes et des répondants.

Des commentaires qui proviennent majoritairement de personnes insatisfaites de l'évolution des travaux

Les commentaires proviennent surtout des personnes insatisfaites de l'évolution des travaux. Ainsi, le taux d'insatisfaction parmi ces personnes est de 67 %, alors qu'il est de 50 % pour l'ensemble des répondantes et des répondants.

Ces commentaires laissent paraître des points de vue différents de satisfaction et d'insatisfaction se rapportant aux éléments suivants :

- démarrage
 - «démarrage lent», «réunions peu fréquentes»
 - «difficulté dans l'identification des vrais problèmes»
 - «résultats concrets longs à venir»
 - «scepticisme quant à l'issue des comités»
 - «les travaux progressent normalement compte tenu de la période d'apprentissage requise»
- mécontente sur la compréhension du rôle et des responsabilités du comité
 - «non-reconnaissance du comité comme une instance décisionnelle»
 - «site de règlements des litiges»
- partenariat
 - «maintien de l'approche traditionnelle»
 - «difficulté à établir un climat de confiance»
 - «le climat de confiance est acquis au sein du comité»
- attitude des autorités ministérielles
 - «manque de proactivité»
 - «peu de volonté de changement»

«Il faut que les CMOT continuent...»

Le suivi de l'évolution des travaux indique que les activités progressent normalement compte tenu du changement culturel implicite à l'atteinte des résultats et de la courte période d'implantation des comités.

Un consensus fragile...

Malgré un bilan positif sur le fonctionnement des comités, nous constatons néanmoins que les questions de fond demeurent plus litigieuses ou qu'elles font l'objet d'un consensus plus fragile tel qu'en témoignent certains commentaires.

Ce suivi de l'évolution des travaux indique où résident les défis à relever.

2 Les discussions et les actions entreprises

Le deuxième questionnaire du sondage présente treize sujets reliés à l'organisation du travail, associés aux cinq principes organisateurs énoncés par le professeur Réal Jacob. Ceux-ci sont l'autonomie, la cohérence, la responsabilisation, l'apprentissage culturel et la flexibilité.

Les répondantes et les répondants devaient indiquer si le comité avait tenu des discussions ou entrepris des actions au regard des treize sujets et spécifier, le cas échéant, la nature des actions entreprises.

Les discussions

Globalement, les treize sujets énoncés dans le questionnaire ont été discutés par 31 % des répondantes et des répondants au sein des comités. Le questionnaire ne permettait pas d'évaluer la profondeur des discussions, ni la durée du temps y étant consacré.

Les préoccupations majeures des comités ministériels

Cinq sujets sont discutés par le tiers des répondantes et des répondants ou plus :

- la clarification de la mission, les orientations de l'organisation et la planification stratégique 55 %
- la circulation de l'information dans l'ensemble de l'organisation 45 %
- la flexibilité des conditions de travail, dont l'aménagement et la durée du temps de travail 37 %
- la compréhension par l'ensemble du personnel de la mission et des orientations de l'organisation 35 %
- l'utilisation maximale des compétences du personnel 33 %

Deux sujets sont discutés par moins d'une répondante ou d'un répondant sur cinq :

- la responsabilisation des groupes de travail, i.e. la connaissance de ce qu'ils ont à faire, de leur marge de manoeuvre et de ce sur quoi ils seront évalués 18 %
- l'apprentissage continu du personnel 18 %

Deux principes organisateurs en émergence

Jusqu'à maintenant, les discussions au sein des comités se rapportent plus spécifiquement à deux des cinq principes organisateurs. Ce sont :

- la cohérence;
- la flexibilité.

Les actions entreprises

Le questionnaire permettait l'identification d'actions entreprises par les CMOT au regard des sujets énoncés.

La circulation de l'information : un sujet auquel se rattachent plusieurs actions entreprises

Les actions entreprises se rapportent principalement à la circulation de l'information :

- dans l'ensemble de l'organisation 48 %
- entre les unités administratives 26 %

Une variété d'actions pour l'ensemble des sujets énoncés

Les répondantes et les répondants rapportent une variété d'actions pour l'ensemble des sujets énoncés dans le questionnaire, ce qui est un indice de la volonté d'agir et de la concrétisation du démarrage des travaux. Les cadres identifient plus d'actions réalisées que les autres répondants et répondantes.

La nature des actions entreprises

Les actions entreprises prennent des formes diverses telles que :

- bulletins et procès-verbaux;
- dépôts de documents;
- tenue de rencontres;
- sondages internes;
- sous-comités et groupes de travail.

Un bilan hâtif eu égard aux actions entreprises

À ce stade, après les premiers mois de travail en équipe, il semble prématuré d'identifier les actions directement imputables aux travaux des comités ministériels sur l'organisation du travail.

3 Les besoins de formation

Le troisième questionnaire du sondage visait l'identification :

- _ des besoins de formation par rapport à cinq activités suggérées;
- _ des formules d'activités privilégiées;
- _ de la formation déjà reçue à titre de membre de comité sur l'organisation du travail.

Des besoins de formation à satisfaire

pour favoriser la réussite des travaux des comités

La majorité des répondantes et des répondants (94 %) indiquent des besoins de formation. Ceux-ci s'expriment par le choix d'activités reliées aux thèmes suivants :

- | | |
|---|------|
| _ les changements d'attitudes et de comportements | 58 % |
| _ les orientations gouvernementales | 57 % |
| _ les approches de résolution de problèmes | 45 % |
| _ l'amélioration de la communication | 36 % |
| _ l'organisation du travail | 19 % |

Des changements d'attitudes et de comportements : le thème le plus demandé

Ce premier choix parmi les besoins de formation est fortement exprimé et il est retenu d'une façon comparable pour les représentantes et les représentants des divers groupes :

- | | |
|-------------------------|------|
| _ ensemble des groupes | 58 % |
| _ employés et employées | 61 % |
| _ autorités | 57 % |
| _ cadres | 53 % |

Des besoins de formation diversifiés selon le statut des représentantes et des représentants des divers groupes

En plus du choix prioritaire, trois autres besoins de formation sont exprimés par plus du tiers de l'ensemble des répondantes et des répondants mais dans des proportions différentes selon leur statut :

Orientations gouvernementales :

- | | |
|-------------------------|------|
| _ ensemble des groupes | 57 % |
| _ employés et employées | 74 % |
| _ cadres | 53 % |
| _ autorités | 33 % |

Approches de résolution de problèmes :

- | | |
|-------------------------|------|
| _ ensemble des groupes | 45 % |
| _ employés et employées | 56 % |
| _ cadres | 36 % |
| _ autorités | 34 % |

Amélioration de la communication :

- | | |
|-------------------------|------|
| _ ensemble des groupes | 36 % |
| _ employés et employées | 47 % |
| _ cadres | 32 % |
| _ autorités | 21 % |

La formation sur l'organisation du travail : un besoin faiblement ressenti

Rappelons que les sujets les plus fréquemment abordés au sein des CMOT et les actions entreprises concernent principalement la clarification de la mission, les orientations de l'organisation et la planification

stratégique, ainsi que la circulation de l'information. On peut en déduire qu'à cette étape d'avancement des travaux, les représentantes et les représentants des comités sont moins préoccupés par de la formation reliée aux nouvelles formes plus performantes d'organisation du travail.

_ l'ensemble des groupes	19 %
_ les employés et les employées	23 %
_ les cadres	17 %
_ les autorités	12 %

À l'égard de l'organisation du travail, les principaux sujets spécifiquement demandés sont :

- _ la définition de l'organisation du travail;
- _ l'aménagement du temps de travail;
- _ les processus de travail;
- _ la sous-traitance.

Une approche de formation à partir du concret

Les trois formules qui reçoivent le plus d'adhésion sont énoncées ci-après. Les choix indiquent clairement que les répondantes et les répondants privilégient des études de cas vécus à l'interne plutôt qu'à l'externe et qu'ils préfèrent une formation à partir de simulations pratiques par rapport à des exposés uniquement théoriques.

La présentation de cas vécus dans la fonction publique québécoise suivie d'atelier de travail représente la formule de formation privilégiée par tous les groupes dans une proportion de 50 % et plus.

La présentation par des experts suivie d'atelier de travail est aussi une formule d'activités identifiée par 41 % des répondantes et des répondants de tous les groupes. Toutefois, elle est moins recherchée par les représentantes et les représentants des autorités (27 %).

Les simulations pratiques, qui sont également une approche à partir du concret, rejoignent les attentes de 41 % des répondantes et des répondants.

Toutefois, lorsque des besoins sont exprimés au regard de ce thème, ils se répartissent ainsi :

Formation déjà reçue

Les répondantes et les répondants indiquent avoir participé au colloque «*Un nouveau partenariat*» (15 mars 1995) dans une proportion de plus de 60 % et cela pour tous les groupes représentés. Les attentes de formation exprimées par les répondantes et les répondants ayant participé à ce colloque ne se démarquent pas de celles des personnes n'y ayant pas participé.

De plus, la formation à la technique de négociation raisonnée a été suivie par près du quart des répondantes et des répondants.

Conclusion

Les CMOT sur la bonne voie...

Les résultats du sondage sur l'évolution des travaux des CMOT reflètent un bilan qui est encourageant à ce jour.

En effet, compte tenu que le renouvellement de l'organisation du travail constitue un changement majeur dans les façons de penser et d'agir, et que les comités, dans le contexte actuel, ont oeuvré dans une période relativement courte, il n'en demeure pas moins qu'il ressort une volonté de s'engager dans cette nouvelle dynamique des relations de travail.

De plus, malgré la fragilité du consensus au sein des comités, plusieurs ont déjà posé des actions dans le sens du changement souhaité. Cependant, plusieurs difficultés demeurent et elles constituent autant de défis à relever pour l'atteinte de résultats recherchés.

À cette fin, la formation des membres demeure un facteur clé de la réussite des travaux des CMOT. Soulignons que le besoin de formation qui est le plus souvent identifié par les répondants et les répondantes concerne les changements d'attitudes et de comportements.

Que les travaux des CMOT continuent...

L'atteinte des objectifs de l'entente nécessite du temps pour garantir des résultats durables et implique de poursuivre les efforts pour en arriver à :

- _ une interprétation commune de l'entente;
- _ une même compréhension du rôle et des responsabilités dans une approche de partenariat;
- _ un changement d'attitudes et de comportements.

C'est pourquoi, les organisations devront poursuivre leur engagement dans le développement des membres des CMOT et favoriser des conditions facilitant le renouvellement de l'organisation du travail.

En bref, il faut que les travaux des CMOT continuent puisqu'ils constituent un investissement pour le développement des organisations.

Enfin, il serait profitable de continuer de mesurer les progrès des travaux.

Pour plus de renseignements concernant la recherche *Évolution des travaux des comités ministériels sur l'organisation du travail et besoins de formation de leurs membres*, vous pouvez vous adresser à la Direction de la recherche de la Vice-présidence au développement des personnes et des organisations au numéro (418) 649-3329 ou par télécopieur au (418) 643-7390.

On peut obtenir un exemplaire du rapport ou de ce sommaire en s'adressant à la Direction des services à la gestion de l'Office des ressources humaines :

téléphone : (418) 649-3313

télécopieur : (418) 643-4950

courrier électronique : communications@orh.gouv.qc.ca

site web : <http://www.orh.gouv.qc.ca/orh/index.html>

Rédaction : Normande Guérin, Francine Létourneau et Michel Marcotte, Direction de la recherche

Production : Monique Marquis, Direction de la recherche

André Larochelle et Monique Paquet, Service des communications



Gouvernement du Québec

**Office des ressources
humaines**

Dépôt légal Bibliothèque nationale du Québec, 1996
Bibliothèque nationale du Canada, 1996

ISBN 2-550-25573-9
ISSN 1203-7788

Gouvernement du Québec, Office des ressources humaines, 1996

