

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE

PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE DE LA

MAITRISE EN GESTION DES P M O

PAR

ANDRE LABRIE

LE PLAN DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
COMME OUTIL D'AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE D'UNE P M O :
"CAS DE LA DIRECTION REGIONALE DE JONQUIERE DU MINISTERE
INDUSTRIE ET COMMERCE"

JUILLET 1986



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

SOMMAIRE

Ce mémoire de recherche-action a été réalisé à la Direction régionale de Jonquière du ministère de l'Industrie et du Commerce. Cette direction couvre le territoire de la région administrative 02, Saguenay - Lac - Saint - Jean, Chibougamau, Chapais.

Le mandat consistait à décrire l'état de la situation, suite à la récente réorganisation, et de proposer un modèle de gestion axé sur le client et l'utilisation optimale des ressources.

La démarche suivie lors de l'exécution du diagnostic s'inspire de la méthode de Peter Checkland. Elle consiste à définir l'environnement dans lequel évolue l'organisation, à analyser la structure et le climat organisationnel, définir l'ancrage par lequel on amorcera les changements, modéliser et comparer avec la situation existante, implanter le nouveau système et évaluer son impact sur la situation problématique.

L'ancrage privilégié par la Direction régionale préconise un modèle axé sur le développement des ressources humaines, comme moyen d'accroître la productivité et la pénétration du marché.

Le modèle a reçu l'approbation du sous-ministre adjoint et opère depuis Juin 1985.

NOTE AUX LECTEURS

Le présent document est déposé pour fins académiques et nous remercions à l'avance les lecteurs éventuels pour la discrétion qu'ils observeront en ne divulguant ni en tout ni en partie les informations contenues dans ce diagnostic.

REMERCIEMENTS

Nous remercions Monsieur Ghislain Tremblay, le directeur du présent mémoire de recherche, professeur et directeur du module des sciences économiques et administratives à l'UQAC, pour ses précieux conseils, son appui et sa grande disponibilité.

Nous remercions également, tous les membres de la Direction régionale du ministère ainsi que Monsieur Ghislain Théberge, sous-ministre adjoint, pour leur franche collaboration de tous les instants; Monsieur Marcel Alain, directeur général de l'Institut national de la productivité, pour son étroite participation au processus du diagnostic comme personne ressource, ses conseils techniques furent toujours à point; Monsieur Adam Lapointe professeur à l'UQAC et Monsieur Paul Emond professeur à l'École nationale de l'administration publique pour leur support technique.

Enfin, je remercie Manon mon épouse ainsi que Chantal et Eric pour leur compréhension et leur encouragement soutenu à mon égard.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	page
NOTE AUX LECTEURS.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	vi
1. Elaboration de l'image riche:	
1.1 Historique des Directions régionales.....	1
1.2.1 Présentation de l'organisation.....	4
1.2.2 Problématique.....	9
1.3 Description de l'environnement.....	13
1.4 Description des structures.....	31
1.4.1 Plan d'organisation administratif supérieur.	31
1.4.2 Description des tâches.....	36
1.4.3 Politiques opérationnelles.....	43
1.5 Le processus.....	59
1.5.1 Le schéma d'information.....	59
1.5.2 Diagramme des flux et légende.....	61
1.5.3 Système global de la Direction régionale....	62

1.5.4	Sous-systèmes stratégique et tactique.....	63
1.5.5	Description de la gestion stratégique.....	64
1.5.6	Description de la gestion tactique.....	64
1.5.7	Description des activités de production.....	66
1.5.8	Description des activités de communication..	72
1.5.9	Sous-système des ressources humaines.....	73
1.6	Description des ressources.....	74
1.7	Description du climat organisationnel.....	77
1.8	Situation à améliorer.....	79
2.	Ancrage.....	83
2.1	Choix du système pertinent.....	83
2.2	Revue théorique du système pertinent.....	83
2.3	Définition du système pertinent.....	89
2.4	Validation de la définition.....	91
3.	Conceptualisation.....	93
3.1	Le concept du système.....	93
3.2	Le modèle de développement des ressources humaines	95
3.3	Validation du modèle conceptuel.....	102
4.	Comparaison.....	104
5.	L'identification des changements.....	108

6. Contrôle.....	113
6.1 Modalité du contrôle.....	113
6.2 Cueillette des données.....	114
7. Rapport de recherche.....	116
7.1 Cadre d'intervention.....	116
7.2 Méthode et procédures.....	116
7.3 Démarche.....	117
7.4 Conclusion.....	119
Bibliographie.....	123
Organigramme du ministère.....	ANNEXE "A"

LISTE DES FIGURES

FIGURE		page
1	Schéma des flux d'information.....	60
2	Système global de la Direction régionale.....	62
3	Sous-systèmes de gestion stratégique et tactique.....	63
4	Cadre de référence managériel.....	86
5	Modèle de développement des ressources humaines.....	95

ELABORATION DE L'IMAGE RICHE

DIRECTION REGIONALE DU MINISTERE INDUSTRIE ET COMMERCE
DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

1 ELABORATION DE L'IMAGE RICHE:

1.1 Bref historique de l'évolution des Directions régionales:

L'existence des Bureaux régionaux du ministère remonte au début des années 60 et leurs principales activités consistaient à promouvoir la formation de conseils d'orientation économique régionaux. Par la suite, les efforts s'orientèrent vers l'établissement d'un climat favorable au développement industriel en participant avec les intervenants régionaux à l'élaboration d'outils de développement industriel, notamment les inventaires des facteurs de localisation des principales agglomérations urbaines du Québec.

Dans les débuts des années 70, beaucoup d'énergie fut investie de la part du ministère dans la sensibilisation des municipalités à l'importance du développement industriel et à les inciter à mettre en place des structures telles que les parcs industriels et les commissariats industriels. On créa alors une cinquantaine de commissariats industriels et les Bureaux régionaux du ministère participèrent à de nombreuses activités: prospection, promotion et séminaires pour sensibiliser les municipalités au développement industriel.

A la même époque, le ministère supporta les

dirigeants d'entreprises en leur facilitant l'accès à l'ensemble des mesures d'assistance financière et technique. Bref, c'était l'époque où l'importance accordée à l'une ou l'autre de ces activités variait selon les années. Les mandats n'étaient pas toujours clairement définis et les outils de travail des agents de développement industriel, inexistantes.

En 1977, on introduisit pour la première fois dans les bureaux régionaux une méthode de travail plus rigoureuse qui s'appuyait sur une analyse financière et l'établissement de plans d'action pour l'entreprise. Cette approche mettait l'accent sur l'aspect quantitatif des dossiers traités et la vente de programmes d'aide. Le mandat de la Direction des bureaux régionaux se définissait comme suit: "offrir des services d'information et de consultation sur les différents programmes d'aide et de services tant québécois que fédéraux, et en faciliter l'accès aux entreprises". La Direction des bureaux régionaux avait comme clientèle potentielle près de 15000 établissements manufacturiers, susceptibles de se voir offrir des services directs. Les effectifs de la Direction des bureaux pour tout le Québec s'élevait à 76 employés: 3 cadres, 49 professionnels et 24 employés de soutien.

En 1984, la Direction ainsi que les seize bureaux régionaux sous sa responsabilité furent réorganisés en onze Directions régionales. Ces Directions régionales relèvent non plus d'un directeur, mais du sous-ministre adjoint responsable de la Direction générale des services aux

entreprises. Dès lors, on assista à la régionalisation de services comme l'administration des programmes UNI-PME, gestion-marketing, outil de gestion et bourses d'affaires. Le mandat du ministère étant de "favoriser par tous les moyens et les mesures qu'il juge adéquats, l'avancement et le développement de l'industrie et du commerce", on décida donc de se rapprocher des **entreprises manufacturières dynamiques** en améliorant son offre de services à partir des régions. A cet effet, le ministère augmenta les effectifs des Directions régionales comme suit: 6 cadres, 59 professionnels, 27 postes de soutien pour une augmentation totale de 92 personnes. La majorité des effectifs furent recrutés de janvier à avril 84. La plupart des nouveaux cadres proviennent de la fonction publique et de l'extérieur du ministère. Quant aux professionnels, la grande majorité provenait de l'enseignement secondaire. Les directions régionales comptent maintenant un total de 168 personnes.

1.2.1 Présentation de l'organisation:

Considérons ici la direction régionale de Jonquière du ministère de l'Industrie et du Commerce comme étant un système, c'est à dire un ensemble d'éléments, de processus, d'interactions, de sous-systèmes oeuvrant de façon ontologique dans un environnement dynamique, ministère, gouvernement, ou société, constituant le supra-système.

En ce sens, l'organisation, c'est-à-dire la direction régionale, fait partie d'un ensemble plus grand: la société; elle subit l'influence de ses forces agissantes tout en l'influençant à son tour. Les besoins du supra système, considéré ici comme partie intégrante de l'environnement de l'organisation, impose à celle-ci sa raison d'être. Les composantes humaines de la Direction régionale en font un système ouvert et souple: il réunit un ensemble d'éléments intégrés pour l'atteinte d'une mission et d'objectifs; il puise ses ressources dans son environnement et les y retourne sous forme de produits ou de services. De tels échanges constituent un facteur essentiel à son maintien et à son développement dans une société en changement.

Ayant comme mission le développement économique régional, la direction régionale doit mettre en action la philosophie de l'approche entreprise avec une méthode spécifique centrée sur le client. A cette fin, quatre mandats balisent son orientation:

- 1) Fournir aux entreprises cibles des services de nature

technique et financière afin de les rendre plus dynamiques.

- 2) Favoriser la participation du milieu afin de développer un climat favorable à l'entrepreneurship, spécialement féminin.
- 3) Se tenir à l'écoute des chefs d'entreprise et des intervenants économiques afin de fournir au ministère les informations permettant d'améliorer la connaissance de l'entreprise et de mieux répondre à ses besoins.
- 4) Assumer la représentation du ministère auprès des différentes tables de concertation ayant trait aux services à l'entreprise et au développement économique.

Les objectifs et les résultats qui découlent de ces mandats pour l'année 1984/85 sont les suivants:

MANDAT 1

- 1) Que vingt entreprises dynamiques aient amorcé leur plan d'action au 31 mars 85.
- 2) Que cent quatre-vingt-dix entreprises potentiellement reconnues comme dynamiques, aient amorcé leur plan d'action au 31 mars 85.

MANDAT 2

- 1) D'ici le 31 mars 85, avoir introduit quarante individus dans le processus du programme Bourses d'Affaires.
- 2) D'ici le 31 mars 85, tenter l'expérience d'un arrimage candidat/entreprise dans le cadre d'un besoin de relève.

- 3) D'ici le 31 mars 85, fournir les services de support aux membres des deux clubs du Groupement Québécois d'Entreprises Inc. en vue de consolider leurs activités.
- 4) Offrir des services conseils à un noyau d'entrepreneurship féminin en vue de favoriser l'émergence de nouvelles entreprises.

MANDAT 3

Etablir pour le 31 mars 85, un système d'information entre les clientèles du ministère, la direction régionale et les directions centrales du ministère.

MANDAT 4

Participer activement aux activités ayant trait au développement économique: a) commissariats industriels, b) maison de l'industrie, c) conférence administrative, d) P.E.C.E.C., e) table régionale et f) sommet économique.

La majorité des mandats ont été accomplis. Ce résultat, pour l'année 1984/85, est très bon compte tenu de l'introduction de l'approche entreprise et de la régionalisation des services. Toutefois, on doit souligner que les conseillers en développement industriel ont indiqué que le ministère devrait instituer un programme de formation continue des ressources humaines, afin d'améliorer l'offre de service aux entreprises dynamiques.

L'approche entreprise

Qu'est-ce que l'approche entreprise? Avant d'être

une méthode de travail, l'approche entreprise est une philosophie d'action axée sur le client. Elle suppose au-delà de la compétence technique, une empathie et une attitude d'écoute face au client.

Cette approche repose principalement sur le fait que l'entreprise est le moteur de l'économie et que l'ensemble des décisions du dirigeant font le développement économique. De plus, elle soutient que le développement économique repose principalement sur les entreprises dynamiques et compétentes et que la meilleure personne pour agir sur l'entreprise demeure son ou ses dirigeant(s).

La stratégie d'intervention vise par cette approche axée davantage sur le client, à offrir de façon prioritaire aux entreprises manufacturières dynamiques, ou possédant le potentiel pour le devenir, une gamme de services pouvant accélérer leur développement. L'action en région doit être axée sur ces entreprises, puisque ce sont elles qui constituent la base de l'activité économique.

Cela incite toute l'équipe de la direction régionale à procéder par une approche proactive, c'est-à-dire qu'elle doit planifier les interventions afin de privilégier ce type d'entreprise peu importe leur secteur d'activité. Ceci présuppose une approche globale visant toutes les fonctions de l'entreprise, particulièrement la gestion et son capital humain, en établissant un climat et une relation de confiance entre le dirigeant et les conseillers en développement industriel.

L'**approche entreprise** exige du conseiller en développement industriel une connaissance approfondie de l'entreprise. Cette connaissance est acquise à partir des données décrivant le secteur d'activité (approche sectorielle), l'environnement régional complété d'une analyse exhaustive de l'entreprise (approche entreprise). L'approche exige aussi une solide formation en gestion des affaires ainsi qu'un bon sens de l'écoute pour bien répondre aux besoins des entreprises dynamiques. La méthodologie de l'**approche entreprise** comporte six (6) étapes:

- 1) Premiers contacts;
- 2) Perception du client;
- 3) Processus d'analyse;
- 4) Préliminaire d'un plan d'action et d'un plan de discussion avec le client;
- 5) Plan d'action en accord avec le client;
- 6) Progression du dossier, suivi et évaluation des résultats avec le client.

Cette méthodologie suppose la participation active du dirigeant d'entreprise au processus d'analyse et au plan d'action mis de l'avant pour son organisation. Le dirigeant bénéficie de la collaboration soutenue du conseiller en développement industriel, notamment au niveau du suivi systématique du plan d'action.

1.2.2 Problématique:

Suite à la récente réorganisation des directions régionales du ministère dont nous avons fait état précédemment, le directeur régional de Jonquière ainsi que le sous-ministre adjoint, responsable des directions régionales, ont convenu du besoin de procéder à un diagnostic organisationnel de la Direction régionale de Jonquière.

Le directeur régional de Jonquière, auteur du présent mémoire dans le cadre de la maîtrise en Gestion des P.M.O., fut mandaté pour réaliser ce diagnostic. L'objectif vise à décrire l'état de la situation et de proposer un modèle de gestion axé sur l'approche client et l'utilisation optimale des ressources.

L'échéancier pour le dépôt du mémoire de recherche est fixé à l'automne 1985. Aucun budget n'a été fixé, compte tenu que l'auteur est à même de fixer et d'allouer les ressources financières et humaines nécessaires à l'accomplissement du présent diagnostic. De plus, certaines personnes-ressources pourraient se joindre à l'équipe régionale afin d'apporter une expertise particulière dans l'enrichissement du diagnostic.

La méthodologie de diagnostic proposée est une adaptation des travaux de Peter Checkland (Prévost Paul, 1983) élaborée dans le but de faciliter l'analyse des problèmes complexes (objectifs flous, processus décisionnel incertain, mesures de performance difficile à obtenir,

rationalités multiples chez les intervenants, etc.).

Cette méthode de diagnostic reconnaît que de telles situations ne peuvent matériellement être décrites de façon exhaustive et qu'il faut avant tout déterminer une perspective privilégiée, un point d'ancrage particulier. C'est ainsi que Checkland (Prévost, 1983) suggère en premier lieu de prendre contact avec le milieu et de décrire ce dernier en termes de processus et de structure de façon à obtenir une représentation riche de la situation (élaboration de l'image riche). Cette description doit permettre le choix d'un point d'ancrage particulier à partir duquel un modèle conceptuel est élaboré. Les étapes suivantes consistent à utiliser le modèle conceptuel comme un cadre théorique, un cadre de référence et à le comparer avec la représentation riche pour identifier les lieux de changement et amorcer les modifications nécessaires. L'approche comporte sept étapes :

- 1) élaboration de l'image riche;
- 2) ancrage;
- 3) conceptualisation;
- 4) comparaison;
- 5) identification des changements possibles;
- 6) application des changements sélectionnés;
- 7) contrôle.

L'importance d'avoir une stratégie structurée pour évaluer et mener à bien les changements dans une organisation n'est plus à démontrer. Les lignes qui suivent démontrent que la recherche action est l'approche tout indiquée pour

l'application de la méthode de Checkland (Prévost, 1983). En effet, le processus de la recherche action apparaît comme un ensemble d'activités effectuées conjointement par le chercheur et les intervenants. Cette méthode d'application souple incite les intervenants à interagir dans un processus de changement dans l'action.

La méthode débute par un diagnostic de l'organisation qui comprend une cueillette de données, l'élaboration d'un modèle descriptif de la réalité et l'élaboration d'un modèle exploratoire qui serviront au choix de solutions ou de stratégies par les intervenants dans l'implantation des changements souhaités. Tout au long du déroulement de la présente recherche-action, les intervenants, c'est-à-dire les conseillers en développement industriel, le personnel de soutien ainsi que le directeur, interagissent et peuvent influencer les changements en cours dans une boucle de rétroaction continue: une boucle d'apprentissage. La dernière étape de la méthode consiste en une évaluation globale de l'organisation par les intervenants et le chercheur.

L'information et les ressources humaines utilisées proviennent de l'organisation ainsi que de son environnement, c'est-à-dire: les intervenants et les clients. L'information jugée pertinente, est retenue, dans la mesure où elle influence les résultats que l'organisation doit produire. Elle est colligée à partir de rencontres avec les intervenants qui permettront d'évaluer avec une certaine

précision la situation actuelle de la gestion interne.

L'information externe a été recueillie en partie par la consultation et l'analyse des différentes statistiques disponibles auprès des agences gouvernementales, d'entreprises privées, d'associations et d'études existantes dans le domaine.

Les renseignements auprès des clients ont été recueillis à partir d'entrevues en profondeur réalisées auprès d'un échantillon représentatif de ces derniers. Il est en effet coûteux de rencontrer tous les clients actuels et potentiels.

1.3 DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT ET DU SUPER-SYSTEME:

Cette description vise à circonscrire succinctement toute l'information pertinente qui affecte le système, c'est-à-dire la direction régionale, et qui provient de son environnement incluant le super-système. Cette information est de deux ordres: a) celle qui provient du super-système, donc du ministère; elle contrôle directement le système; b) celle qui provient de diverses sources incluant les clients, les autres ministères et pourvoyeurs de services, les institutions financières; bref un ensemble de variables incontrôlables qui affectent indirectement la direction régionale.

Nous décrivons en premier lieu l'influence qu'exerce le super-système et nous identifions dans un deuxième temps les principales relations observables entre l'environnement externe et la direction régionale. L'environnement qui sera particulièrement décrit obéira aux secteurs 1) économique, 2) légal, 3) physique, 4) politique et 5) social.

1.3.1 L'influence du super-système:

Pour bien saisir la nature des relations entre la Direction régionale et le ministère, nous résumerons le mandat de ce dernier ainsi que les lois sous sa juridiction. Le mandat du ministère se résume comme suit:

1) élabore et propose au gouvernement des politiques

visant à favoriser le développement de l'industrie et du commerce au Québec;

- 2) voit à la mise en oeuvre de ces politiques, en surveille l'application et en coordonne l'exécution.

A ces deux composantes essentielles du mandat du ministère, s'ajoutent les responsabilités plus spécifiques suivantes:

- 1) élaborer et mettre en oeuvre des programmes d'aide en vue de contribuer au développement de l'industrie et du commerce au Québec;
- 2) fournir aux entreprises et aux investisseurs les services qu'il juge nécessaires au développement de l'industrie et du commerce au Québec;
- 3) favoriser le développement des coopératives;
- 4) favoriser la concertation des intervenants économiques;
- 5) soumettre ses recommandations au gouvernement sur les orientations et les activités de l'état et des organismes publics, chaque fois qu'elles peuvent avoir une incidence sur l'industrie et le commerce au Québec;
- 6) participer au développement et à la promotion de l'industrie et du commerce, notamment en ce qui a trait à la prospection des investissements industriels ou commerciaux et à l'expansion des

marchés;

- 7) accorder, aux fins de l'exercice de ses fonctions et pouvoirs et avec l'autorisation du gouvernement, une aide financière à toute personne ou organisme;
- 8) exécuter ou faire exécuter, aux fins de l'exercice de ses fonctions et pouvoirs, des recherches, des études et des analyses;
- 9) recueillir, compiler, analyser et publier des renseignements relatifs à l'industrie et au commerce.

Le mandat et les responsabilités du ministère affectent directement les activités de la Direction régionale qui en est l'instrument. On peut constater l'étendue des compétences et connaissances qu'exige un tel mandat. En effet, le personnel de la Direction régionale doit être, tout en demeurant généraliste, capable de fournir des services de grande qualité à une clientèle régionale exigeante. Cette situation exige une formation continue du personnel.

La récente récession a forcé le gouvernement et par conséquent le ministère de l'Industrie et du Commerce à restreindre son budget d'opération. Malgré tout, les directions régionales ont plus que doublé leurs effectifs conformément à la volonté du ministère de rapprocher ses services du client. Ce rapprochement doit favoriser l'amélioration de la connaissance des besoins de la clientèle afin d'ajuster les programmes

d'aide, et de fournir les services conseil nécessaires en vue d'améliorer la gestion des entreprises. Cette obligation se reflète dans la manière de réaliser les plans d'action: produire des services hautement professionnels et à des coûts moindres.

En effet, le Gouvernement prend de nouvelles mesures pour concrétiser davantage les orientations, en matière de services aux entreprises. Ces mesures avaient été énoncées en septembre 1979, dans "Bâtir le Québec", puis réitérées dans "Le Virage Technologique" quelques années plus tard. Le ministre Biron a clairement établi l'orientation du Ministère, dans une lettre qu'il adressa le 5 janvier 1984 aux Directions régionales:

"Le ministère a décidé d'ajouter à sa stratégie d'intervention une nouvelle approche axée davantage sur le client. Selon celle-ci, le ministère offrira de façon prioritaire à des entreprises manufacturières dynamiques via ses Directions régionales, une gamme de services pouvant contribuer à accélérer leur développement.

Plus que jamais les actions du ministère devront être axées sur les entreprises, puisque ce sont elles qui sont la base de l'activité économique. De façon plus précise, les actions des conseiller(e)s industriel(le)s devront être centrées sur les dirigeant(e)s d'entreprises et sur

les entrepreneur(e)s, lesquels sont la source première des décisions influençant le développement économique."

Depuis les deux dernières années, le Ministère a mis l'accent sur une participation accrue des travailleurs, des femmes et des jeunes au développement de l'entrepreneurship québécois. En effet, cette volonté politique s'est traduite pour 1985/86 par l'établissement des objectifs suivants:

a) découlant des priorités gouvernementales:

- 1) mettre en oeuvre et /ou accélérer les programmes pour les jeunes entrepreneurs en leur constituant un fonds d'aide (i.e. Bourses d'affaires, UNI-PME, Outil de gestion, Coopératives de jeunes travailleurs);
- 2) promouvoir des investissements auprès des entreprises locales et étrangères, notamment dans les secteurs à forte consommation d'énergie électrique;
- 3) faciliter pour les citoyens l'accès aux différents services du ministère.

b) découlant des priorités ministérielles:

- 1) réviser la loi de la SPICQ (programme législatif);
- 2) mettre en oeuvre des nouveaux programmes afin d'accélérer les investissements, d'aider à la

capitalisation des entreprises et de promouvoir le design québécois;

- 3) mettre en oeuvre les nouvelles activités qui ont trait à la gestion de l'entente fédérale-provinciale sur le développement industriel du Québec: mise au point de mesures visant à favoriser l'implantation des coopératives, relance de l'industrie pétrochimique au Québec, mise en oeuvre d'un plan d'action dans le domaine de la sous-traitance, amélioration de la concertation des actions du ministère avec les différents agents de développement économique.

c) découlant des priorités administratives:

- 1) redéfinir le mandat de l'Institut national de la productivité;
- 2) implanter la nouvelle loi sur la fonction publique, le nouveau plan de gestion financière et améliorer l'efficacité de la gestion dans un contexte de compression budgétaire;
- 3) renforcer l'image du ministère auprès de sa clientèle.

Tant du point de vue du mandat du ministère que de ses objectifs, la Direction régionale doit maintenant tenir compte du développement de l'entrepreneuriat féminin et des jeunes. Cela exige du personnel de la Direction régionale un sens de l'écoute plus attentif aux besoins de cette nouvelle clientèle. En effet, celle-ci requiert des services conseil de base plus soutenus. Cette nouvelle demande de services conseil accentue les besoins de formation du personnel de la Direction régionale.

1.3.2 L'environnement économique:

L'aspect service

La gamme de services offerts sur le marché régional touche à la fois aux programmes de subvention, aux programmes de financement ainsi qu'aux différents services de conseil-gestion. La presque totalité des programmes d'aide vise l'entreprise manufacturière. En effet, les P.M.E. manufacturières québécoises ont accès à près de 90 programmes d'aide financière et technique sans compter les mesures fiscales fédérales et québécoises favorisant ce secteur d'activité. La Direction régionale, pour sa part, administre quatre programmes d'aide financière et technique, dont l'objet est d'inciter les gens d'affaires à améliorer leur gestion.

L'approche des programmes d'aide est de plus en plus complexe. Elle nécessite, de la part des requérants, une connaissance en profondeur des rouages de l'appareil

administratif gouvernemental. Cette connaissance des rouages n'est généralement pas accessible à l'ensemble des dirigeants de P.M.E.. Pour palier cette déficience, lorsqu'ils en sont conscients, ils doivent trouver conseil auprès de ressources externes. Les conseillers proviennent de divers milieux:

- a) consultants privés (i.e. firmes comptables, spécialistes en gestion, etc.);
- b) agences gouvernementales (i.e. Banque Fédérale de Développement, Société de Développement Industriel du Québec, Centre de Recherche industriel du Québec);
- c) commissariats industriels;
- d) direction régionale du Ministère de l'Industrie et du Commerce;
- e) maisons d'enseignement (i.e. les cégeps et l'Université du Québec à Chicoutimi).

L'aspect client

Si on considère comme produit du système, les services qu'offrent les conseillers en développement industriel, nous pouvons et devons considérer deux aspects du produit. Le premier aspect concerne l'approche entreprise qui diffère de l'ancienne approche: le deuxième aspect concerne l'addition récente de nouveaux conseillers, ayant peu d'expérience du milieu industriel. Ces deux aspects incitent la Direction régionale à privilégier dans un premier temps, une approche axée sur le développement d'une

clientèle cible qui est prédisposé à échanger sur les forces et faiblesses de leur entreprise. De plus, cette approche favorise le support de la clientèle face à l'ampleur de la paperasse et de la complexité de l'appareil gouvernemental en général.

L'aspect marché

En ce qui a trait au marché, la région compte 400 entreprises manufacturières, dont 42% ont moins de 5 emplois; 45% de 6 à 49; 8% de 50 à 200; 5% compte 200 emplois et plus. On estime à environ 39 le nombre d'entreprises dynamiques et à 61 le nombre d'entreprises qui pourraient le devenir. La Direction régionale a déterminé les cibles en rapport avec les deux catégories d'entreprises manufacturières ci-haut mentionnées et couvre présentement 50% du marché.

L'aspect concurrence

Quand une entreprise privée parle de marché, elle doit nécessairement tenir compte de la concurrence. Au dire de la Direction régionale, il faut plutôt parler de complémentarité avec les autres pourvoyeurs de services. Tel que nous l'avons décrit précédemment, ces pourvoyeurs de services et d'aide à l'entreprise sont nombreux. Dans la région, au niveau fédéral, on en compte une demi-douzaine qui peuvent intervenir dans la P.M.E.; tandis que pour le Québec, on en compte sept, en plus des commissariats

industriels. Il est donc important pour la direction de bien cerner son créneau.

L'aspect fournisseur

Toute entreprise privée qui offre un produit quelconque doit se soucier de ses approvisionnements, de ses fournisseurs et de la qualité des produits qu'elle utilise dans sa production si elle veut demeurer concurrentielle. En ce qui concerne la Direction régionale cette préoccupation prend encore plus d'importance. Le service conseil qu'elle offre s'appuie sur un certain nombre de programmes d'aide qui échappent à son contrôle. En effet, les services offerts sont de deux ordres: a) services techniques et b) services financiers. Concernant ces deux types de services, le personnel de la Direction s'appuie sur l'approche entreprise et peut selon les objectifs et le plan d'action faire appel à des pourvoyeurs d'aide de l'extérieur. En effet, la majorité des programmes d'aide sont fournis par des ministères, des organisations et des organismes indépendants de la Direction régionale. Le personnel de la Direction régionale doit donc s'appuyer sur une relation de confiance avec ces pourvoyeurs d'aide afin de rendre un service complet à leurs clients. Cette relation de confiance doit s'établir à partir de la qualité du service conseil offert par la Direction régionale.

En ce qui concerne les programmes que la Direction administre en région, ils sont astreints aux crédits annuellement accordés par le Conseil du Trésor. Cette planification annuelle des crédits, quand elle est appliquée aux types de programmes d'aide que la Direction administre, rend difficile la pénétration du marché.

L'aspect macro-économique (caractéristiques régionales)

Les principales caractéristiques régionales en ce qui a trait au développement économique sont les suivantes:

- a) Le manque d'entrepreneurship au niveau industriel:
 - La région compte 2.2% des établissements manufacturiers du Québec alors qu'elle regroupe 4.7% du total de la population québécoise.
 - La structure industrielle régionale se caractérise également par une forte dépendance face à la grande entreprise. Plus de 75% des emplois manufacturiers se retrouvent dans la grande entreprise.
 - Il semble que l'énergie des leaders régionaux ait davantage été canalisée vers d'autres sphères d'activités notamment vers la grande entreprise, la politique, les manifestations socio-culturelles et les projets touristiques.
- b) Une structure de P.M.E. concentrée dans les secteurs traditionnels:
 - Approximativement 80% de l'emploi dans les P.M.E.

sous contrôle régional est concentré dans cinq secteurs d'activités (aliments et boissons, bois, minéraux non métalliques et produits métalliques). Au Québec, ces secteurs regroupent moins de la moitié de l'emploi des P.M.E..

c) L'absence de concertation des agents concernés:

- Manque de concertation entre employeurs et employés qui provoque dans la région une proportion de conflits de travail plus importante que la moyenne québécoise.
- Esprit d'indépendance farouche des P.M.E. régionales, souvent engagées dans des activités très semblables et sur les mêmes marchés.
- Absence de concertation dans les services publics d'aide à l'entreprise où les nombreuses structures agissent sans stratégie ni plan commun.

Il faut noter que les deux premiers mandats de la Direction régionale (service-conseil aux entreprises dynamiques et soutien à l'entrepreneurship) veulent répondre à une problématique régionale axée sur: le manque d'entrepreneurship au niveau industriel et le manque de diversification de la structure industrielle.

1.3.3 L'environnement légal

L'aspect légal de l'environnement touche notamment a) l'administration des programmes d'aide, b) les renseignements à la clientèle concernant certaines lois sous la responsabilité du ministère et c) les conflits d'intérêts auxquels pourraient être exposés les membres de la Direction régionale dans l'exercice de leur fonction.

a) Les programmes d'aide:

La Direction régionale est responsable des quatre programmes suivants:

- 1) Outil de gestion (budget annuel de 180 000\$);
- 2) UNI-PME (budget annuel de 200 000\$);
- 3) Gestion marketing (budget annuel de 140 000\$);
- 4) Bourses d'affaires (budget annuel estimé à 400 000\$);

De plus, la Direction participe à la gestion du programme d'aide aux commissariats industriels qui représente un budget annuel de 360 000\$ ainsi qu'à la Maison de l'industrie pour un budget sur trois ans de 450 000\$.

L'implication légale pour la Direction régionale réside dans l'interprétation des règlements et critères, concernant l'admissibilité des projets qui lui sont présentés par la clientèle. Une interprétation trop large, trop rigoureuse ou tout simplement erronée

peut entraîner une série de complications administrative coûteuses.

b) Les renseignements à la clientèle:

La quantité de renseignements à la clientèle est très variée. A l'intérieur de son mandat, les lois suivantes relèvent du ministère:

- 1) loi sur le ministère de l'Industrie et du Commerce (chapitre M-17);
- 2) loi sur le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ chapitre C-8);
- 3) loi sur l'établissement par Sidbec d'un complexe sidérurgique (SIDBEC chapitre E-14);
- 4) loi sur l'institut national de productivité (INP chapitre I-13.1);
- 5) loi sur la société des alcools du Québec (SAQ chapitre S-13);
- 6) loi sur la société du palais des congrès de Montréal (SPCM chapitre S-14.1);
- 7) loi sur la société du parc industriel du centre du Québec (SPICQ chapitre S-15);
- 8) loi sur la société du parc industriel et commercial aéroportuaire de Mirabel (SPICAM chapitre S-16);
- 9) loi sur la société générale de financement du Québec (SGF chapitre S-17);
- 10) loi sur la société Inter-Port de Québec (INTER-PORT chapitre S-18);
- 11) loi sur la société de développement des

- coopératives (SDC chapitre 8, 1984);
- 12) loi sur la société de développement industriel du Québec (SDI chapitre S-11.01);
 - 13) loi sur les immeubles industriels municipaux(1984, chapitre 10);
 - 14) loi sur les sociétés de développement de l'entreprise québécoise (SODEQ chapitre S-28);
 - 15) loi sur les heures d'affaires des établissements commerciaux (chapitre H-2);
 - 16) loi sur les matériaux de rembourrage et les articles rembourrés (chapitre M-5);
 - 17) loi sur les permis de distribution de bière et de boissons gazeuses (1984, chapitre 30);
 - 18) bureau de normalisation du Québec;
 - 19) programme d'aide financière aux entreprises coopératives;
 - 20) loi sur les coopératives (chapitre C-67.2);
 - 21) loi sur les syndicats coopératifs(chapitre S-38);
 - 22) loi sur les sociétés pour la capitalisation des entreprises.

La majorité des lois ci-haut mentionnées, plus spécifiquement 75% d'entre elles, touche directement la clientèle de la Direction régionale. Ces lois couvrent différents aspects de la vie économique québécoise. Ces lois couvrent une grande variété de sujets, passant par le phénomène de la sous capitalisation des entreprises

jusqu'aux heures d'affaires des établissements commerciaux. Cette variété de sujets exigent du personnel de la Direction régionale une connaissance approfondie des lois et règlements ainsi que de la complexité des sujets traités.

c) Les conflits d'intérêt:

Les conflits d'intérêt peuvent se situer aux deux niveaux d'intervention suivants:

- 1) dans l'application des critères d'admissibilité ainsi que dans l'administration des programmes d'aide;
- 2) dans le cadre du service conseil concernant la confidentialité de l'information détenue sur les entreprises.

1.3.4 L'environnement physique

L'environnement physique se limite à la région administrative 02, c'est-à-dire, le Saguenay-Lac Saint-Jean, Chapais, Chibougamau. La Direction régionale dessert approximativement 400 entreprises manufacturières, qui représentent sa principale préoccupation. La Direction est située à Jonquière et environ 80% de la clientèle se situe entre Alma et LaBaie.

1.3.5 L'environnement politique

La lecture de l'évolution des priorités gouvernementales permet d'affirmer que le changement colore

de façon particulière l'environnement dans lequel se trouve la direction régionale. Ainsi, la conception que l'Etat a de son rôle, les types d'interventions qui en découlent, la nature des institutions qu'il crée, les attitudes et les comportements généraux qu'on y perçoit influencent à coup sûr la Direction régionale. A titre d'exemple nous pouvons citer l'ajout récent de la direction générale des Coopératives et la disparition de la direction générale du Tourisme maintenant devenu un ministère autonome. Ces modifications apparaissent comme autant de signes que les volontés politiques exercent une influence sur les priorités de la direction régionale. Ces éléments de changement doivent être soulignés dans les plans d'action et conséquemment exigent du personnel de la Direction régionale une adaptation et un apprentissage continus.

1.3.6 L'environnement social

Le contexte social est en constante mutation et implique de profonds changements dans le comportement de la gestion de la Direction régionale. Notons parmi ces changements: 1) la considération de l'intuition comme complément au rationnel; 2) l'attribution de responsabilités et fonctions globales, de préférence à la compartimentation des tâches; 3) la tolérance à l'expérimentation et à l'erreur de bonne foi; 4) l'acceptation d'une réciprocité d'influence dirigeant / dirigé; 5) la croyance qu'une image positive de soi engendre des comportements organisationnels positifs 6)

et le souci du processus créatif par le choc des idées.

Ainsi, voit-on en 1985 se profiler une préoccupation plus grande de répondre aux besoins du citoyen, une volonté d'améliorer la coordination administrative, une modernisation des mécanismes d'action et d'intervention, la reconnaissance de plus en plus explicite du rôle de la femme comme entrepreneure et l'affirmation du rôle des jeunes dans les milieux d'affaires.

La Direction régionale doit maintenant indiquer dans ses politiques les avenues qu'elle veut privilégier dans ces domaines.

1.4 DESCRIPTION DES STRUCTURES

1.4.1 Le plan d'organisation administratif supérieur:

On peut difficilement analyser la structure de la Direction régionale sans effectuer les interrelations avec les Directions générales du ministère. A cette fin, nous décrirons succinctement le plan d'organisation administratif supérieur que le ministère a récemment complété ainsi que sa structure globale.

Avant d'aborder le plan d'organisation de janvier 1985, un bref retour sur le précédent plan d'organisation de mai 1973 nous permettra de décrire les changements organisationnels survenus pendant cette période. Il faut garder à l'esprit que la majorité de ces changements ont affecté directement ou indirectement la Direction régionale.

Depuis l'approbation du plan d'organisation administratif supérieur de mai 1973, plusieurs changements organisationnels ont été acceptés par le Conseil du trésor, modifiant ainsi la structure du ministère. Ainsi en fut-il du Bureau de la statistique en 1977, de l'Office québécois du commerce extérieur en 1979, de la direction générale de l'Industrie en 1980, de la direction générale des Services aux entreprises en 1983, de la direction générale du Tourisme en 1984 et de la direction générale de la Recherche et de la Planification en 1984. De plus, plusieurs transferts d'activités ont modifié le contenu du mandat du ministère et par le fait même le mandat de la Direction régionale qui doit

représenter le ministère en région. Sans en formuler une liste exhaustive et complète, voici ceux dont l'impact a été directement perceptible sur les objectifs et activités du ministère et qui ont imposé au personnel de la Direction régionale une adaptation et un apprentissage continus:

1977: Création du Secrétariat de la commission permanente et interministérielle des achats (C.T. 106267);

1978: Déplacement de la direction de la Promotion industrielle de la direction générale de l'Expansion industrielle à la direction générale de l'Industrie;

1979: Intégration au ministère de la direction générale du Tourisme (C.T. 122243, décret 2635-79);

1980: La direction générale des Pêches maritimes est transférée au ministère de l'Agriculture (décret 723-80.);

1980: Transformation de la direction des services Internationaux en une Direction générale, celle de l'Office québécois du Commerce extérieur(C.T.124145);

1981: Le Service des aliments et boissons de la direction générale de l'Industrie est transféré au ministère de l'Agriculture, Pêcheries et Alimentation(C.T.135537);

1981: Le Bureau de la statistique du Québec est transféré au Conseil exécutif (décret 2329-81);

1982: Le Service des agents de voyage de la direction générale du Tourisme est transféré à l'Office de la protection du consommateur(C.T.138419,décret794-82);

- 1982: L'Office québécois du commerce extérieur quitte le ministère pour former le ministère du Commerce extérieur (C.T. 141640);
- 1983: Le Service des programmes de la direction générale de l'Industrie est transféré à la Société de développement industriel (C.T. 143431);
- 1983: La Direction des associations coopératives du ministère des finances est intégrée au ministère;
- 1983: Le Conseil du trésor reconnaît au ministère quatre postes de structure de "directeurs de projets" ce qui officialise la création d'un Bureau des grands projets (C.T. 146253);
- 1983: Création au ministère d'une nouvelle unité administrative, la direction de la vérification interne (C.T. 146478);
- 1983: Le Service des permis industriels de la S.A.Q. est intégré au ministère (loi 17);
- 1984: La direction générale du Tourisme se sépare du ministère pour former le ministère du Tourisme.

Ces changements ont provoqué l'ajout et le retrait de nouvelles activités au mandat du ministère. Ces modifications échelonnées sur plusieurs années ont entraîné des adaptations de la structure du ministère et elles ont également causé des déplacements d'effectifs aussi bien entre les unités du ministère qu'entre le ministère et d'autres ministères et organismes.

Ce bref historique de l'évolution du plan d'organisation administratif supérieur de 1973, nous amène au récent plan que le ministère a fait approuver par le Conseil du trésor en janvier 1985. Ce plan relève certains problèmes organisationnels reliés principalement aux éléments suivants:

- la fonction "recherche au Ministère";
- l'administration de programmes à partir des Directions régionales;
- la réalisation des activités de promotion industrielle au Ministère;
- le statut et l'intégration du Bureau de normalisation du Québec à la structure du Ministère;
- la non-pertinence de la direction de la Coordination et des programmes de la direction générale de l'Industrie dans sa forme actuelle;
- le nombre grandissant d'activités relevant du sous-ministre et la répartition du travail parmi les sous-ministres adjoints;
- le lien entre le Bureau des grands projets et les services sectoriels ayant trait aux secteurs d'activités de ces projets;
- la stratégie du Ministère en regard de la politique d'achat du gouvernement et la promotion du produit québécois;
- l'importance et la cohérence des efforts d'analyse et de développement industriel s'appuyant sur l'expertise

sectorielle.

Les principales conséquences d'un tel plan sur les Directions régionales sont les suivantes: a) accentuer le processus de régionalisation déjà amorcé et b) viser à répondre aux besoins d'une clientèle cible. Dans ce plan d'organisation formel, on inclut le nouvel organigramme du ministère (voir annexe A).

Ce nouvel organigramme, regroupe 669 personnes dans cinq directions générales. Le Bureau des sous-ministres compte un effectif de 44 personnes tandis que la direction générale des Biens d'équipement et de consommation emploie 140 personnes; la direction générale du Développement régional et Services aux entreprises, 259 personnes; le Bureau des grands projets, chimie et métallurgie, 53 personnes; la direction générale des Coopératives, 21 personnes et la direction générale de l'Administration et Planification, 152 personnes.

1.4.2 Description des tâches:

Les paragraphes qui suivent décrivent les tâches accomplies par les membres de la Direction régionale, ses politiques opérationnelles, ses règlements et l'aménagement physique du lieu de travail.

La structure de la Direction régionale est du type organique. Ce type d'organisation se prête mieux au milieu turbulent dans lequel évolue la clientèle. En effet, chaque membre de l'équipe demeure autonome face à son aire de responsabilité. Cette aire de responsabilité est définie par la segmentation de la clientèle qu'il doit desservir. L'équipe est répartie en deux groupes: un groupe en relation directe avec la clientèle et un deuxième groupe, supportant les actions du premier.

Le premier groupe est constitué de cinq conseillers en développement industriel et d'une agente de secrétariat. Ce groupe dit opérationnel est en contact constant avec la clientèle, et doit à partir de l'approche entreprise favoriser le développement des entreprises dynamiques. La raison d'être de ce groupe est un support à l'entreprise manufacturière. Le deuxième groupe est constitué d'une agente de secrétariat, d'une stagiaire et du directeur. La raison d'être du deuxième groupe est de fournir le support de gestion au groupe opérationnel. Ce deuxième groupe se trouve donc au service du premier.

Il y a quatre types de description de tâches dans la

Direction régionale:

a) Conseiller en développement industriel:

Reçoit et diffuse à l'entreprise manufacturière toute information nécessaire au développement de l'entreprise (programmes d'aide, opportunités d'affaires, innovations technologiques, etc.). Il assiste et conseille le dirigeant d'entreprise manufacturière en effectuant le diagnostic de la situation générale de son entreprise dans le but d'en évaluer les forces et les faiblesses; en collaboration avec le dirigeant d'entreprise et en tenant compte de sa perception, il élabore un plan d'action approprié, lui fournit le cas échéant, les services requis notamment en matière d'aide à la gestion, et/ou le réfère auprès d'autres intervenants, pourvoyeurs d'aide technique ou financière. Le conseiller en développement industriel assure le suivi du plan d'action proposé et assiste le dirigeant d'entreprise dans sa démarche d'évaluation des résultats du plan d'action; il suggère enfin à l'entreprise les correctifs appropriés lorsque requis.

b) Agente de secrétariat:

Sous la responsabilité du directeur régional, les secrétaires doivent effectuer l'ensemble des travaux de secrétariat nécessaire aux opérations courantes et administratives de la Direction régionale:

a) sténographe et dactylographe des lettres, mémoires,

rapports, etc.;

- b) dépouiller, distribuer et classer le courrier;
- c) répondre aux appels téléphoniques, recevoir les visiteurs de façon à répondre à leurs besoins et référer aux conseillers en développement industriel les demandes hors de leurs compétences;
- d) compiler régulièrement les renseignements relatifs aux programmes d'aide afin de préparer les rapports mensuels;
- e) tenir à jour l'agenda des conseillers et du directeur;
- f) se familiariser avec les nouveaux programmes en étudiant les critères d'admissibilité de façon à fournir une information sommaire sur les possibilités d'aide.

c) Stagiaire:

Ce poste temporaire permet:

- a) d'identifier les besoins en matière d'information;
- b) de coopérer à l'implantation du système informatique;
- c) d'assister le responsable dans l'établissement des procédures de contrôle et dans la préparation des guides d'utilisation ;
- d) d'organiser l'insertion et la sortie des données informatiques;
- e) de tenir à jour le fichier des entreprises;
- f) de fournir des statistiques sur les différents programmes d'aide aux P.M.E.;

g) de fournir la formation aux usagers du S.I.A. (système d'information automatisé).

d) Le directeur:

La dernière description de tâches, à la Direction régionale, précise les responsabilités du directeur:

- a) participer avec les autorités supérieures de sa Direction générale, à la définition des orientations, objectifs et programmes d'action de sa Direction régionale;
- b) planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler l'ensemble des activités de sa Direction régionale afin de réaliser de façon optimale les objectifs qui lui sont fixés;
- c) assurer une évaluation périodique des opérations de sa Direction et effectuer les ajustements requis afin de s'assurer que les activités de sa Direction correspondent aux objectifs poursuivis;
- d) représenter le ministère au sein des différents comités régionaux à vocation économique et lors d'activités régionales lorsque sa présence est requise;
- e) assurer la gestion de programmes d'aide aux entreprises de sa région;
- f) assurer l'harmonisation des actions en matière de services à l'entreprise de sa région, notamment celles du ministère, du CRIQ et de la SDI et entretenir des

liens de travail avec les divers intervenants régionaux dont le rôle est de fournir de l'aide aux entreprises de sa région;

- g) fournir aux autorités supérieures de sa Direction générale commentaires et avis sur l'impact et les effets des politiques et programmes d'aide aux entreprises du ministère et de ses partenaires gouvernementaux, de même que sur les problèmes et les besoins des entreprises de sa région;
- h) assurer la promotion des services et programmes d'aide gouvernementaux aux entreprises de sa région;
- i) assurer une saine gestion des ressources humaines, financières et matérielles de sa Direction régionale.

e) Sous-ministre adjoint:

Compte tenu du fait que le poste de directeur relève directement du sous-ministre adjoint aux services aux entreprises, déterminant ainsi les fonctions de la Direction régionale, il apparaît souhaitable de décrire la tâche du sous-ministre adjoint:

- a) à partir des besoins des entreprises, participer à l'élaboration des orientations, des politiques, des objectifs et des priorités du ministère;
- b) à partir des besoins des entreprises et des orientations, des politiques, des objectifs et des priorités du ministère, donner à la Direction générale des entreprises et aux Directions régionales, les orientations spécifiques et les moyens d'action pour les atteindre;
- c) planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de la direction générale des Services aux entreprises et des Directions régionales, assurer l'utilisation optimale des ressources humaines, physiques et financières;
- d) évaluer périodiquement le fonctionnement de la direction générale des Services aux entreprises et des Directions régionales afin de s'assurer que les résultats se fassent sentir non seulement en fonction de la machine administrative mais surtout en fonction des clients et du développement économique régional;

- e) établir et maintenir des relations étroites avec les clients, avec les associations industrielles et commerciales, avec les autres Directions générales du ministère, avec les organismes gouvernementaux et paragouvernementaux;
- f) s'assurer d'obtenir le ratio information des clients et des agents régionaux de développement.

Au niveau des descriptions de tâches quatre éléments retiennent notre attention: a) l'importance accordée au service conseil auprès des entreprises, b) l'obligation de fournir une formation aux usagers du système d'information automatisé, c) l'harmonisation des actions en matière de services à l'entreprise et d) favoriser l'approche client plutôt que la machine administrative.

1.4.3 Politiques opérationnelles:

Les politiques opérationnelles et les règlements, assujettissent la direction régionale à la loi 60, et à la réglementation de la fonction publique. De plus, chaque conseiller se doit de respecter une forme de code d'éthique, qui s'inspire plutôt de caractéristiques d'excellence dont il doit faire preuve dans ses rapports avec la clientèle, son employeur et les pourvoyeurs d'aide. Les politiques opérationnelles se situent surtout au niveau de la méthode d'analyse des dossiers d'entreprises, de l'évaluation du dynamisme du dirigeant et de son entreprise, des procédures administratives et des critères d'admissibilité des programmes d'aide administrés par la Direction régionale.

Les politiques administratives qui touchent de près la gestion courante de la Direction se répartissent comme suit:

1) les politiques administratives:

1.1) le plan de gestion financière;

Ce plan traite du niveau de délégation ~~consenti~~ par le sous-ministre en titre sur a) les pouvoirs de contracter, c'est à dire la signature des documents qui engagent le gouvernement envers les entreprises ou les fournisseurs et b) les demandes d'engagements et de paiements qui sont adressées à la comptabilité pour le financement des

actes administratifs posés par les gestionnaires. Les demandes de paiement peuvent être signées par le personnel de soutien de la Direction régionale ou encore par les coordonnateurs des programmes de subventions. La responsabilité de ce personnel consiste à vérifier la facturation et à s'assurer du respect de la réglementation. De plus, afin d'avoir un contrôle efficace des dépenses, les signataires des demandes de paiement doivent être différents de ceux qui ont le pouvoir de contracter.

Les trois sections du plan de gestion financière se résument comme suit: a) actes à caractère administratif et financier dont la portée s'applique exclusivement au pouvoir d'engagement (section 1), b) actes à caractère administratif et financier afférents à toutes formes de crédits, fonctionnement personnel exclu, dont la portée s'applique généralement à l'ensemble des pouvoirs prévus à la directive 20-78 portant sur les plans de gestion financière (section 2) et c) transactions relatives à la rémunération (section 3).

Depuis la régionalisation des services du ministère, cet aspect de la gestion courante de la Direction a beaucoup changé. En effet, l'imputation des crédits tombe sous sa responsabilité et affecte

notamment les actes administratifs et financiers suivants:

- acquisition de biens d'équipement (5 000\$);
- location de biens d'équipement (5 000\$);
- location et/ou achat de services professionnels, techniques et autres (10 000\$);
- subventions (25 000\$);
- actes administratifs divers (autorisation de voyage, frais de perfectionnement, frais de réceptions, etc.).

1.2) les procédures sur les actes administratifs;

Ces procédures couvrent une vingtaine d'actes administratifs et nous décrivons uniquement les deux plus importants: les achats et les subventions. Il existe quatre types d'achats: a) les acquisitions d'articles de bureau, b) les demandes de livraison, c) les commandes locales et d) les demandes de biens (ou réquisitions).

Dans le cas d'acquisition d'articles de bureau, il s'agit de tous les menus articles qui sont compris dans le catalogue service de la gestion des stocks du Service général des achats (crayons, papeterie, etc.). Pour commander, le personnel de soutien de la Direction régionale prépare un formulaire de commande, le fait

entériner par le directeur, et le transmet à la division de l'approvisionnement du ministère. La responsabilité des paiements relève toutefois de la direction générale de l'Administration, à même ses crédits. Elle reçoit d'ailleurs toutes les factures.

Dans le cas des demandes de livraison, il s'agit de commandes ouvertes qui ont été négociées entre le Service général des achats et différents fournisseurs pour des achats faits par plusieurs ministères (vidéo-cassettes, ampoules, films, machines à écrire, machines à calculer, etc.). Ces articles apparaissent dans la liste des commandes ouvertes, mise à jour mensuellement par le Service général des achats. Pour commander, le personnel de soutien suit la même procédure que pour l'acquisition d'articles de bureau. Il est bon de noter que les biens prévus dans les commandes ouvertes ne peuvent être achetés localement pour des raisons évidentes d'économies budgétaires. Le personnel de soutien de la Direction régionale délégué pour le paiement vérifie la facture, la signe et la transmet ensuite au Secrétariat administratif du ministère avec un compte à payer.

Dans le cas des commandes locales, il s'agit des achats inférieurs à 1 000\$ qui ne sont pas compris dans le catalogue du service de la

gestion des stocks ou dans la liste des commandes ouvertes du Service général des achats. Ces articles sont achetés directement par le Service général des achats. Le formulaire de commande doit être fait au fournisseur et émane directement de la Direction régionale avec copies à la direction de l'Approvisionnement du ministère. Les achats inférieurs à 500\$ peuvent être achetés localement sans appel d'offres à condition que le prix soit raisonnable. La facture sera payable sur livraison après approbation par le personnel de soutien de la Direction régionale délégué pour le paiement tel que stipulé au plan de gestion financière. Pour les achats dont le coût se situe entre 500\$ et 1 000\$, le directeur régional devra préalablement procéder par appels d'offres (par téléphone) en sollicitant au moins deux fournisseurs. Il doit de plus compléter un formulaire du Service général des achats. La facture est payable sur livraison après approbation par le personnel de soutien de la Direction régionale délégué pour le paiement tel que stipulé au plan de gestion financière.

Dans le cas des demandes de biens (réquisitions), c'est une procédure qui est utilisée pour tous les achats de plus de 1,000\$ non compris dans le catalogue du service de la gestion des achats ou dans les commandes ouvertes du Service

général des achats. A l'aide du formulaire approprié, il s'agit de décrire le plus exactement possible le bien demandé et transmettre la réquisition, dûment approuvée par le directeur, à la division de l'approvisionnement du ministère. Pour le paiement, il suffit de suivre la procédure déjà décrite.

Concernant le deuxième acte administratif, les subventions, la Direction régionale est régie par le principe suivant:

" Les subventions sont régies par une programmation budgétaire approuvée par le conseil du trésor et traitant entre autres des critères d'admissibilité et de la mécanique d'autorisation et du paiement des subventions; ces normes sont tirées du cahier des charges de chaque programme. Toute autorisation de subvention à partir de critères autres que ceux prévus dans le CT de programmation, doit être préalablement autorisé par le Conseil du trésor."

En rapport avec l'autorisation, on doit se référer au plan de gestion financière. En effet, le sous-ministre délègue son pouvoir de signature pour toute subvention inférieure à 15 000\$. Suivant les programmes actuels, il y a donc délégation pour les programmes Gestion marketing et Uni-PME où le directeur régional peut signer le contrat. En ce qui concerne les subventions discrétionnaires, le

pouvoir est réservé au Ministre. Pour les autres programmes, Aide aux commissariats industriels et Outil de gestion le pouvoir de signature est délégué au sous-ministre adjoint et au directeur général.

La demande de paiement doit être signée par la personne déléguée par le plan de gestion financière qui, dans le cas des subventions, devrait être les coordonnateurs de programmes.

La régionalisation du plan de gestion financière est bien amorcée. Toutefois, le personnel de la Direction n'a reçu aucune formation à cet égard.

1.3) l'engagement et le suivi du budget;

L'engagement des budgets au système de comptabilité gouvernementale a été récemment modifié. En effet, la nouvelle approche doit cadrer avec le concept de délégation: devient compréhensible et facilement utilisable par le gestionnaire. L'approche suggérée par le ministère est la suivante:

" Un engagement global pour chaque centre de gestion qui pourrait être suivi d'engagements spécifiques subséquents pour des dépenses particulières telles que les réunions ministérielles, déménagement d'un employé, etc.

Cette approche a comme avantages de protéger le budget du gestionnaire par un numéro d'engagement qui lui est propre et d'amener plus de souplesse lors de réaménagement budgétaire en éliminant des paliers d'engagement.

Le suivi des budgets de fonctionnement peut être assuré à partir du système de comptabilité gouvernementale et d'un système manuel.

Le système de comptabilité gouvernementale requiert que le budget de la Direction régionale soit engagé au début de chaque exercice budgétaire. Conséquemment, la Direction régionale est

identifiée par des numéros d'engagements et de centres de responsabilité qui servent de référence lors de l'autorisation ou du paiement des dépenses. La Direction régionale reçoit deux rapports mensuels de ce système de comptabilité. Il s'agit de l'état des budgets et des dépenses par centres de responsabilité et de la liste des dépenses mensuelles par fournisseur. Ces rapports présentent deux inconvénients: fournir un état de situation tardif (environ un mois après la gestion administrative) et être chargé de détails non pertinents.

Un système de comptabilité manuel propre à la Direction régionale s'impose donc si l'on veut suivre de très près l'évolution des dépenses. Il s'agit dans ce cas d'inscrire la dépense au moment où elle est faite, soit globalement de façon chronologique ou par catégorie de dépenses. Une fois l'inscription faite, on peut vérifier le paiement à l'aide du système de comptabilité gouvernementale. Toutefois, le suivi entre le système manuel ainsi que le système gouvernemental reste aléatoire.

1.4) la classification budgétaire;

Concernant la classification des dépenses budgétaires, le Conseil du trésor, en octobre 1980,

a édicté ce qui suit: "Les dépenses et déboursés des ministères ainsi que des organismes dont les membres sont nommés par le gouvernement et dont les crédits de fonctionnement figurent comme tels en totalité ou en partie dans les prévisions budgétaires soumises à l'Assemblée nationale doivent, pour des fins budgétaires, comptables et de contrôle, être enregistrés selon une structure pyramidale constituée de super-catégories, catégories, de sous-catégories et de sous-sous-catégories".

Les catégories des dépenses et déboursés sont les suivantes:

- 1 traitements, salaires et allocations;
- 2 autres rémunérations;
- 3 services de transport et de communication;
- 4 services professionnels, administratifs et autres;
- 5 entretien et réparation;
- 6 loyers;
- 7 fournitures et approvisionnement;
- 8 matériel et équipement;
- 9 terrains, immeubles et travaux de génie;
- 10 dépenses de transfert;
- 11 autres dépenses;
- 12 service de la dette;

13 prêts, placements et avances.

2) Le plan de gestion des ressources humaines;

Ce plan décrit et véhicule les principes et les principales modalités de la gestion des ressources humaines au ministère. Voici les quatre éléments-clés de ce plan de gestion: a) la délégation de pouvoir et de responsabilité aux gestionnaires, b) l'établissement de politiques ministérielles pour encadrer l'exercice des pouvoirs délégués, c) un partage clair des responsabilités des divers intervenants au niveau de la gestion des ressources humaines et d) la mise en place d'un système de rétro-information quant à l'exercice des pouvoirs délégués.

Ce plan origine de l'application de la loi 51 de la fonction publique et les articles qui suivent servent d'ancrage au présent plan de gestion:

art.2 La fonction publique a pour mission de fournir au public les services de qualité auxquels il a droit, de mettre en oeuvre les politiques établies par l'autorité constituée et d'assurer la réalisation des autres objectifs de l'état.

art.3 L'objet de la présente loi est de permettre l'accomplissement de cette mission. A cette fin, elle institue un mode d'organisation des ressources humaines destiné à favoriser:

- 1) l'efficience de l'administration ainsi que l'utilisation et le développement des ressources humaines d'une façon optimale;
- 2) l'exercice des pouvoirs de gestion des ressources humaines le plus près possible des personnes intéressées et l'application d'un régime selon lequel le fonctionnaire investi de ces pouvoirs de gestion doit en rendre compte, compte tenu des moyens mis à sa disposition...

art.37 Sous la direction du ministre dont il relève, le sous-ministre est responsable de la gestion des ressources humaines du ministère.

art.40 Les sous-ministres et les dirigeants d'organisme exercent leurs responsabilités en favorisant la délégation des responsabilités à leurs adjoints et au personnel d'encadrement.

Les principes généraux sur lesquels repose ce plan de gestion sont les suivants:

- 1) élargir la délégation de pouvoirs;
- 2) confirmer la responsabilité des gestionnaires quant à la gestion des ressources qui leur sont confiées;

- 3) viser une plus grande satisfaction des employés du ministère;
- 4) reconnaître aux gestionnaires une autonomie véritable dans l'exercice de leurs pouvoirs;
- 5) prévoir que les pouvoirs délégués sont assumés dans le cadre des lois, règlements, politiques gouvernementales et ministérielles sur le sujet;
- 6) impliquer une obligation de rendre des comptes;
- 7) impliquer la nécessité de contrôle des pouvoirs délégués.

Ce nouveau plan de gestion affectera par voie de délégation de pouvoir les actes administratifs suivants:

- l'affectation et la mutation du personnel;
- la nomination des employés réguliers et occasionnels;
- la promotion;
- l'imposition de mesures disciplinaires;
- l'autorisation de participer à une activité de développement des ressources humaines;
- l'octroi de congés sans traitement;
- l'octroi de congés sociaux pour raisons sérieuses, urgentes et imprévisibles;
- le report de crédits de vacances annuelles à une autre année financière;
- l'autorisation du déménagement d'un employé et du paiement des frais afférents.

Les actes administratifs ci-haut décrits ne représentent qu'une partie de la totalité des actes couverts par ce plan de gestion.

3) Le guide de travail pour les Directions régionales:

L'essentiel de ce guide de travail consiste en une description exhaustive des orientations, du plan de travail et des mécanismes d'évaluation des activités du ministère en région.

Ce guide a été conçu non seulement comme un instrument d'information, mais également comme un instrument de travail personnalisé permettant à chacun d'y insérer son plan d'action, d'évaluation et de formation.

Ce guide est composé de quatre sections distinctes. La première présente les orientations guidant les interventions de la Direction régionale et les instruments de supports. La deuxième est consacrée aux objectifs, méthode de travail et plan d'action de la Direction. La troisième concerne le rôle et les activités du conseiller en développement industriel. La quatrième traite des systèmes d'information existant entre les différents niveaux d'interventions.

4) Autres procédures et outils de travail:

Du point de vue des procédures et des outils de travail d'ordre plus général dont disposent les membres de la Direction régionale, on retrouve notamment: a) le guide des programmes d'aide, b) le guide du dépanneur, c) le guide du classement général, d) le logiciel de base de donnée et e) le logiciel d'analyse financière.

La Direction régionale a récemment aménagé dans un nouveau local de l'édifice administratif de Jonquière. Ce

nouvel aménagement offre un meilleur accès à la clientèle. Toutefois, cet aménagement pourrait être plus fonctionnel et notamment offrir à la clientèle un endroit pour discuter de leur dossier confidentiel.

En résumé, ce chapitre relève quelques neuf situations à améliorer, dont près de la moitié concerne la formation des ressources humaines. En effet, la formation du personnel de la Direction devra être améliorée, notamment au niveau du: a) service conseil, b) nouveau plan de gestion financier et c) nouveau système d'information automatisé.

1.5 LE PROCESSUS

1.5.1 Le schéma d'information:

L'information est l'essence même de la Direction régionale. Elle permet de rendre un service professionnel auquel a droit la clientèle. Le schéma illustré à la figure 1 résume les flux d'information qui relie le super-système, c'est-à-dire le ministère, la Direction régionale ainsi que la clientèle du système. On notera que le schéma indique que la clientèle peut toujours entrer en contact directement avec le ministère, de même que le ministère peut contacter directement la clientèle. Le détail des flux est élaboré au moyen des diagrammes de flux présentés à la section 1.5.2..

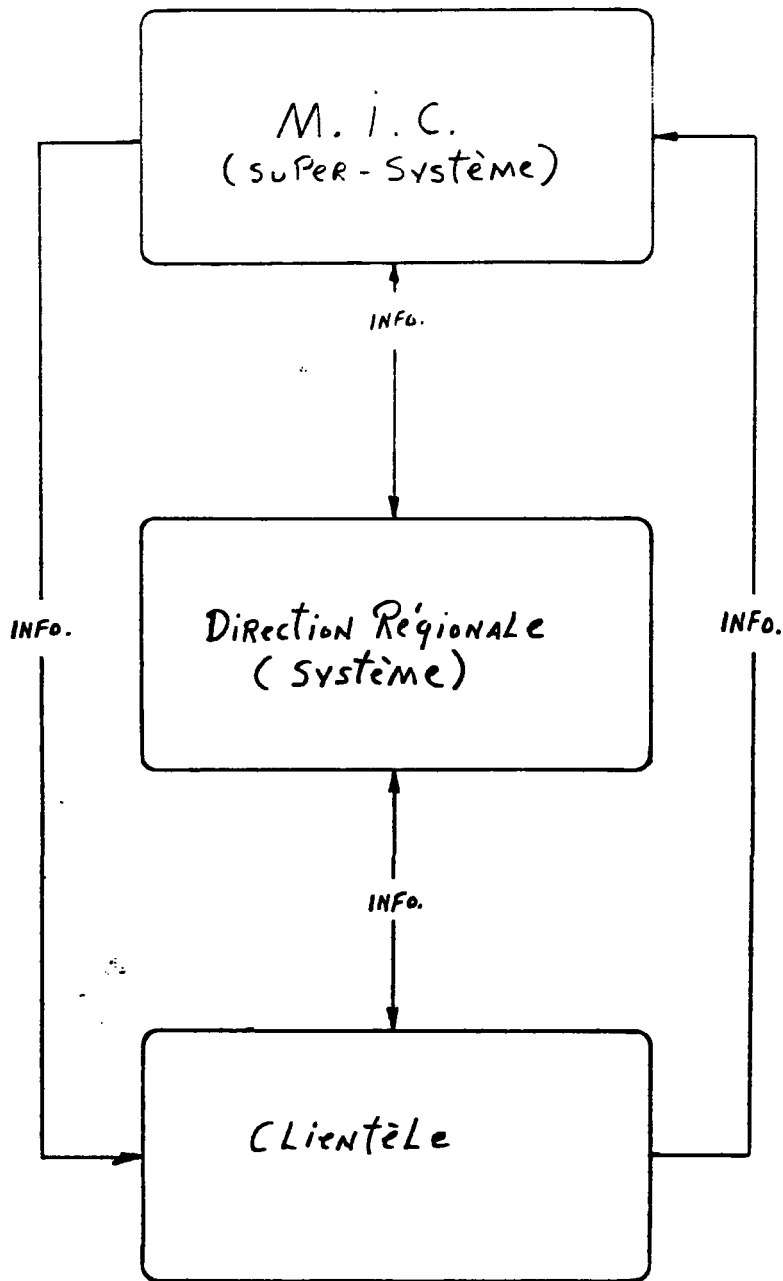


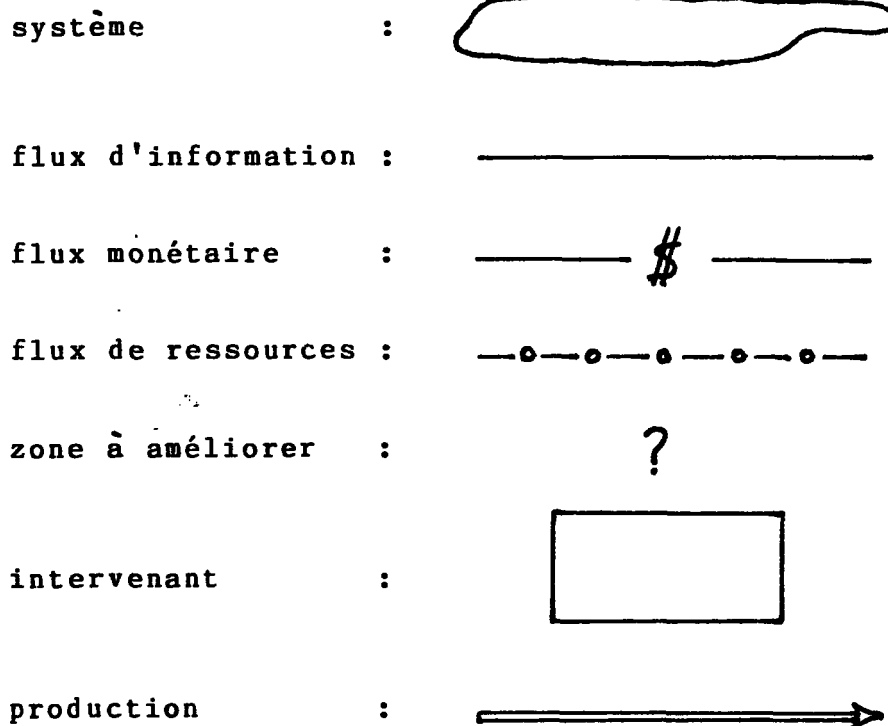
figure 1

SchéMA des FLUX d'INFORMATION

1.5.2 Diagramme des flux et légende:

Les diagrammes des flux, tels qu'illustrés aux figures 2 et 3, décrivent les activités de la Direction régionale en terme de flux d'information et de flux de ressources. Ces diagrammes décrivent l'ensemble des activités de gestion et de production de la Direction régionale. On y retrouve notamment les relations de flux d'information, de flux monétaire et de flux de ressources entre la Direction régionale et les différents intervenants.

La légende suivante nous permettra de situer les interrelations décrites dans les diagrammes:



Le diagramme tel qu'illustré à la figure 2, décrit le système global de la Direction régionale. La figure 3 décrit les sous-systèmes de gestion stratégique et tactique.

1.5.3 Système global de la Direction régionale:

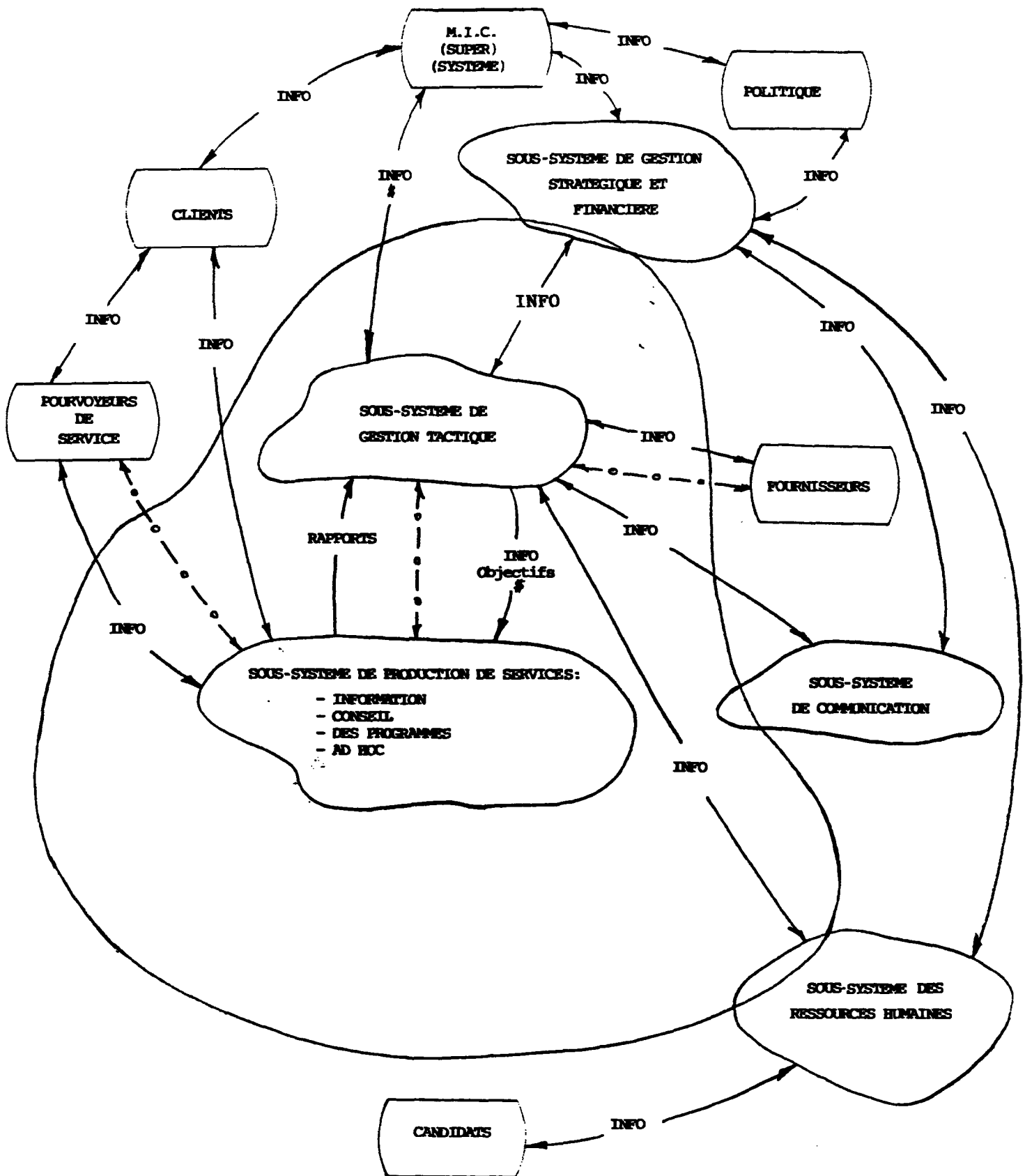


FIGURE 2

1.5.4 Sous-systèmes de gestion stratégique et tactique:

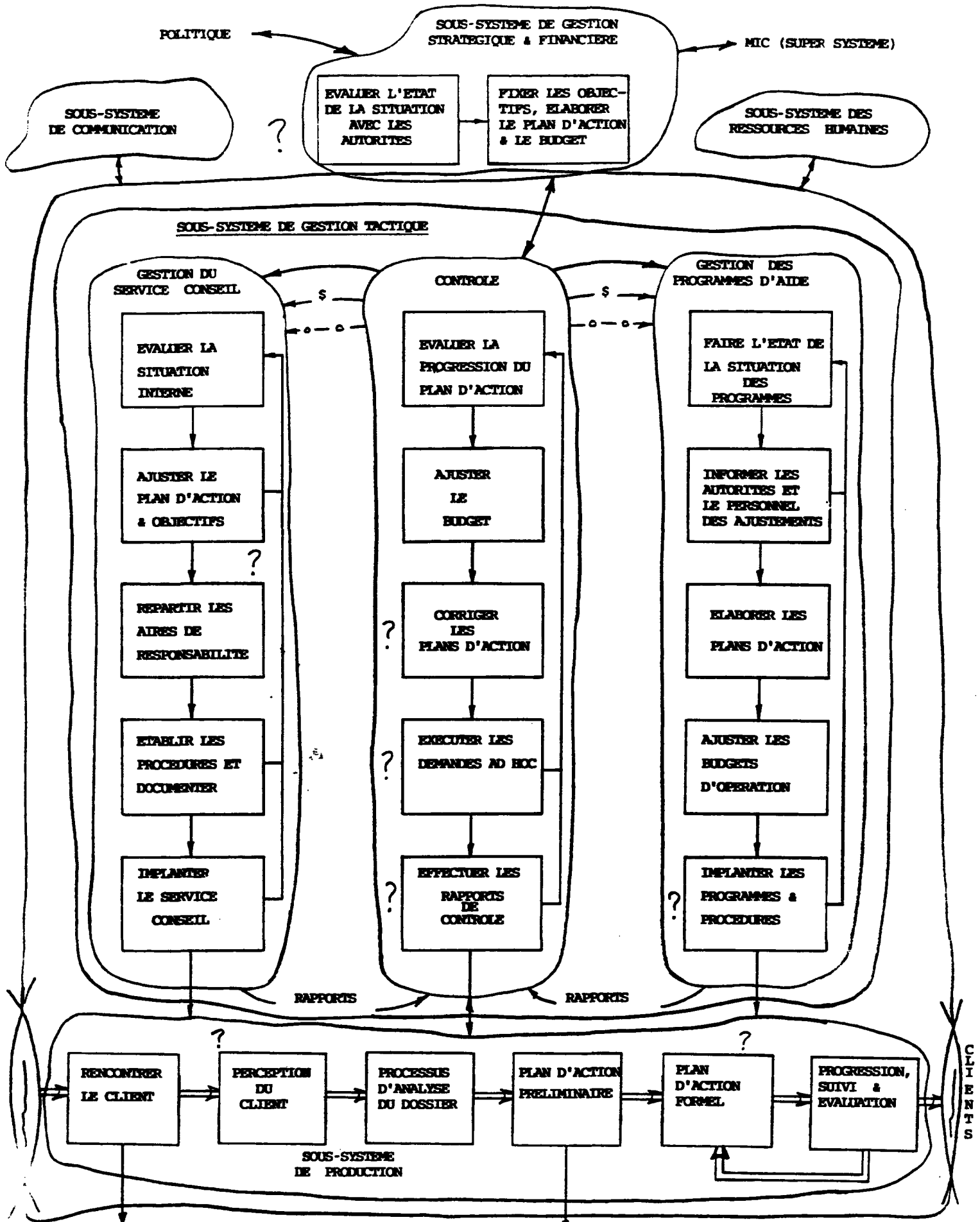


FIGURE 3

1.5.5 Description des activités de la gestion stratégique:

L'équipe de gestion stratégique de la Direction régionale est composée principalement du directeur régional, du sous-ministre adjoint responsable de la Direction générale du développement régional et indirectement de toute l'équipe des directeurs régionaux. Les directeurs et le sous-ministre adjoint se réunissent tous les deux mois. Lors de ces réunions, on discute de stratégies concernant l'implantation de nouveaux programmes d'action, des besoins des clients ainsi que des opérations courantes. Toutefois, le plan stratégique et la préparation du plan d'action pour la Direction régionale sont élaborés conjointement par le directeur et le sous-ministre adjoint. On note un manque en efficacité causé par la non implication des membres de l'équipe régionale.

1.5.6 Description des activités de gestion tactique:

Ce sous-système se décompose en trois activités: a) la gestion du service conseil, b) la gestion des programmes d'aide et c) le contrôle. Ce sous-système demeure un support à la production. On y retrouve les activités propres à la planification, l'organisation, l'acquisition des ressources, l'évaluation et le contrôle. Il faut rappeler que l'orientation des mandats et le développement de nouveaux produits proviennent principalement du super-système.

Dans sa fonction de gestion du service conseil, le

processus évalue la situation interne de l'approche entreprise en analysant les activités pour effectuer le travail. Cette analyse de l'évolution des dossiers est faite lors d'entrevues avec les conseillers en développement industriel ou lors des réunions hebdomadaires de planification.

Par la suite, on ajuste le plan d'action global ou on élabore de nouveaux objectifs pour répondre à des demandes ad hoc. Ces nouveaux objectifs, une fois traduits en plan d'action, sont exécutés par le personnel à qui on a délégué la responsabilité. Finalement, les conseillers en développement industriel doivent documenter les résultats de l'offre de service faite aux clients en complétant un dossier d'entreprise. Ce dossier relate les six étapes de la démarche de l'approche entreprise.

Dans sa fonction de gestion des programmes d'aide, le processus évalue l'état de la situation concernant les programmes d'aide administrés par la Direction régionale. Cette analyse se fait régulièrement lors de rencontres avec chaque coordonnateur des programmes UNI-PME, Outils de gestion, Gestion marketing et Bourses d'affaires. Par la suite, au besoin, les coordonnateurs avisent les autorités et le personnel de la Direction régionale concernant les ajustements au plan d'action, au plan budgétaire et à l'application des procédures. Finalement, les coordonnateurs donnent le support technique aux conseillers en développement industriel concernant l'admissibilité de certains dossiers

qui ne correspondent pas tout à fait aux normes du programme.

Dans sa fonction de contrôle, le processus vient en relation avec les processus de gestion du service conseil et de gestion des programmes d'aide afin de permettre une bonne et juste évaluation des résultats. Cette évaluation est faite à partir des rapports mensuels d'activités et de budget qui sont préparés par les secrétaires et soumis au directeur régional.

Suite à cette évaluation, les budgets sont ajustés en fonction des informations obtenues des activités de gestion du service conseil et des programmes d'aide. Le processus de contrôle établira par la suite une série de rencontres avec les conseillers en développement industriel et les coordonnateurs de programme afin d'ajuster leurs plans d'action. Par la suite, le plan d'action global est corrigé et le processus de contrôle reprend son cycle mensuel pour les programmes d'aide et trimestriel pour le service conseil.

L'analyse de ce sous-système fait ressortir trois zones d'amélioration possible au niveau: a) de l'implication de tout le personnel de la Direction régionale dans l'élaboration des plans d'action, b) de la souplesse des contrôles des plans d'action global et individuel et c) de l'implication du secrétariat concernant l'application des procédures et leur intégration au processus de Direction par objectif au même titre que les conseillers en développement industriel.

1.5.7 Description des activités de production:

Le sous-système production représente les activités fondamentales qui ont présentement cours à la Direction régionale; ces activités de production sont sa raison d'être. La pierre angulaire de ce sous-système, c'est l'approche entreprise (service conseil) tel que mentionné antérieurement. On retrouve six autres produits qui gravitent autour, nommément: a) Bourses d'affaires, b) Gestion marketing, c) Outils de gestion, d) Uni-pme, e) ressources et f) entrepreneurship féminin. La clientèle accède à ces produits en consultant la Direction régionale, ou par la sollicitation des conseillers en développement industriel.

Les activités de production sont toutes spécifiées au plan d'action par l'établissement d'objectifs précis. Ces objectifs déterminent les résultats anticipés au niveau du service conseil offert aux entreprises dynamiques ou ayant le potentiel pour le devenir. Ce service est assuré par cinq professionnels. Les activités du service conseil s'exercent par:

L'approche client

Il s'agit avant tout une démarche d'écoute du client afin de bien identifier ses besoins, en allant au-delà de l'offre des programmes gouvernementaux. Cette approche vise à fournir à l'entreprise l'information susceptible de l'aider dans son développement.

L'approche pro-active

La stratégie consiste à cibler les entreprises dynamiques ou celles qui ont le potentiel pour le devenir. Sur la base de critères préalablement établis, les conseillers en développement industriel prennent contact avec ces entreprises et leurs offrent les services-conseil à partir d'une analyse globale et rigoureuse.

L'analyse de l'entreprise

Cette analyse doit dégager les forces et faiblesses de l'organisation, tant financières qu'humaines. Une telle analyse permettra également de visionner l'entreprise dans sa globalité et ainsi d'éviter de proposer des programmes et mesures qui soient incohérents et inadaptés à la nature des problèmes en cause.

Le plan d'action de l'entreprise

L'analyse sera suivie d'un plan d'action élaboré conjointement avec le chef d'entreprise. Ce plan implique la participation active de ce dernier car lui seul détient le pouvoir de le réaliser.

La méthodologie

Dans l'approche entreprise, l'ensemble des services offerts aux entreprises est structuré dans un processus d'intervention spécifique. C'est un processus d'implantation de changement ayant pour but d'accélérer le développement de l'entreprise.

Cette méthodologie comporte six étapes:

1) première étape: premiers contacts

Dès les premiers contacts, les conseillers en développement industriel se doit d'établir un climat de confiance avec son client. Pour établir ce climat de confiance, le conseiller doit:

- démontrer une connaissance profonde du fonctionnement des entreprises;
- démontrer l'utilité de l'intervention;
- avoir une grande discrétion et un respect de la confidentialité.

2) deuxième étape: perception du chef d'entreprise

Avec l'aide d'un questionnaire, le conseiller doit établir la situation de l'entreprise telle que perçue par l'industriel. Cette étape en est une d'écoute et d'organisation des informations. L'objectif que poursuit le conseiller à cette étape est la perception du client et non la sienne.

3) troisième étape: processus d'analyse

Le processus d'analyse se résume comme suit: c'est une méthode didactique qui prend comme point de départ les perceptions de l'industriel et la comparaison de ces dernières avec la performance financière de l'entreprise. Elle utilise une analyse financière de type comparatif et évolutif: comparatif, puisqu'elle fait référence aux performances des compagnies oeuvrant dans le même secteur; évolutif, puisqu'elle utilise les données contenues dans les états financiers des trois

dernières années. Finalement, le conseiller établit les écarts entre la réalité apparente et les perceptions de l'industriel.

4) quatrième étape: préparation du plan d'action préliminaire et discussion avec l'industriel

Dans un premier temps, le conseiller doit, suite à l'analyse, déterminer les actions qui devraient être considérées pour accélérer le développement de l'entreprise. Dans un deuxième temps, ce plan d'action préliminaire doit être discuté avec le client.

5) cinquième étape: plan d'action après discussion avec l'industriel

En effet, ce dernier peut posséder des informations additionnelles modifiant de façon significative les résultats de l'analyse. C'est à cette étape entre autre que l'implication du client, dans l'élaboration du plan d'action conjoint, prend toute son importance. Ce plan d'action fera du sens que dans la mesure où l'élaboration des objectifs répond aux valeurs privilégiées par le client. Les objectifs ayant été formulés, il faut maintenant planifier un ensemble d'actions devant permettre la réalisation de ces objectifs. Ces actions, regroupées dans un plan dont chacun des éléments a fait l'objet d'un accord avec l'industriel, peuvent être de différents types. Cependant, il appartient au conseiller de s'assurer que toutes les formes d'aide gouvernementale disponibles à

l'entreprise seront utilisées pour accélérer le développement de l'entreprise.

6) **sixième étape: progression du dossier, suivi et évaluation**

Un plan d'action étant une suite ordonnée d'opérations liées entre elles, le conseiller doit s'assurer auprès de son client de la réalisation des actions prévues. Si certaines étapes préalables à une intervention gouvernementale n'ont pas été franchies, ou si les délais prévus pour les interventions sont trop longs, le conseiller doit en aviser les personnes concernées. Concernant l'évaluation de l'impact du plan d'action sur le développement de l'entreprise, le conseiller de concert avec le chef d'entreprise analyseront les résultats au fur et à mesure des étapes de réalisation de ce plan d'action. Il faut se rappeler le caractère itératif du processus d'analyse. En effet, ce processus d'analyse vise à aider l'entreprise à s'améliorer, cette évaluation peut donc donner lieu à une nouvelle analyse et à un nouveau plan d'action.

Les programmes d'aide à la gestion gravitent autour du service conseil. Toutefois, la plupart des programmes d'aide, incluant les programmes gérés par la Direction régionale, sont offerts aux entreprises peu importe leur performance. Or, la Direction régionale a également comme mission d'aider les entreprises à bénéficier des programmes

d'aide existants. En rapport avec les programmes d'aide qu'elle gère, on doit d'abord tenir compte des budgets disponibles et de l'orientation que soutend l'approche entreprise.

L'analyse du sous-système de production révèle que le service conseil est vraiment la pierre angulaire de ce sous-système. En effet, l'approche pédagogique qu'utilise le conseiller et qui est axée sur la perception que le dirigeant a de son entreprise, doit provoquer un cheminement interrogatif sur la raison d'être de son entreprise, sa mission, ses méthodes de fonctionnement pour aboutir à son plan de développement. A cette fin, le conseiller doit constamment maintenir un haut niveau de confiance dans ces relations avec ses clients.

Il est fondamental de fournir aux conseillers en développement industriel les outils et budgets nécessaires afin qu'ils puissent poursuivre, sur une base continue, leur formation en gestion des entreprises. Si on veut vraiment oeuvrer auprès d'entreprises dynamiques ou celles qui ont le potentiel pour le devenir, on doit pouvoir leur fournir des services conseil plus spécialisés.

1.5.8 Description des activités de communication:

Ce sous-système est présentement en voie de se régionaliser en grande partie. Toutefois, on devra procéder à une bonne évaluation des besoins de la clientèle afin de préparer un plan de communication adapté à la région.

Présentement ces activités de communication se résument par des opérations de promotion ponctuelles pour le lancement de produits nouveaux.

1.5.9 Description des activités du sous-système des ressources humaines:

Bien qu'il n'existe pas à la Direction régionale de service organisé pour la gestion du personnel, nous retrouvons tout de même des activités qui sont sous la responsabilité du directeur régional. En effet, surtout depuis la régionalisation du plan de gestion des ressources humaines, tel que décrit au chapitre des structures, ce plan prévoit une délégation des pouvoirs du sous-ministre en ce qui à trait à la gestion des ressources humaines.

1.6 DESCRIPTION DES RESSOURCES

Les ressources humaines

Le directeur régional relève du sous-ministre adjoint au développement régional et services aux entreprises. Ce dernier dirige de Québec les 11 Directions régionales, la Direction de la promotion des femmes entrepreneures, la Direction générale des services aux entreprises pour un total de 259 employés.

Le poste de direction de la Direction régionale a été récemment reconnu comme poste de cadre, et un concours a été ouvert. Ceci fait suite à l'évolution du programme de régionalisation des services amorcés par le ministère. L'actuel directeur occupe ce poste depuis six ans et a été confirmé dans son poste de direction.

L'équipe des conseillers en développement industriel est composé d'individus dont la moyenne d'âge se situe au environ de 35 ans. Ces derniers jouent un rôle très important au sein de l'organisation dans l'établissement d'un contact permanent et de grande qualité avec la clientèle. Leur pouvoir à cet égard est grand; ils occupent une place centrale comme intervenants-clefs dans le diagnostic organisationnel. Le personnel de soutien supporte ce groupe. En effet, compte tenu de la grande mobilité des conseillers sur le vaste territoire de la région 02, ces derniers doivent compter sur un support efficace de la part du personnel de soutien.

Les ressources financières

Ces ressources se sont accrues depuis l'effort de régionalisation des dernières années. En effet, on peut observer les faits suivants au niveau du budget d'opération et des programmes d'aide:

- 1) la déconcentration graduelle des budgets en région;
- 2) l'administration en région de quatre programmes d'aide (ex. UNI-PME), qui autrefois étaient administrés centralement.

La technologie

L'opérationnalisation d'un S.I.A. à la direction régionale nécessite une évaluation des ressources disponibles, tant financières qu'humaines. Du point de vue financier, il est bien évident que le budget pour l'achat des équipements est déjà fixé par le super-système. Toutefois, malgré cette contrainte matérielle, la Direction régionale bénéficie d'une certaine souplesse concernant la conception du S.I.A.. En effet, le principal atout du micro-ordinateur ainsi que les logiciels qui l'accompagnent est de permettre une meilleure participation des ressources humaines à l'expérience. Une partie des ressources humaines a déjà vécu une expérience de cinq semaines avec un micro-ordinateur. Cette brève expérience n'a pas permis d'aborder l'implantation d'un S.I.A., mais a quand même permis de réaliser certains éléments du système d'information. De plus, l'ouverture d'esprit des membres de l'équipe face aux changements de comportement qu'ils devront éventuellement

adopter, est de bon augure. Toutefois, depuis cette expérience de décembre 1983, l'équipe a augmenté ses effectifs de trois conseillers et de deux sténo-dactylo. Ces nouveaux effectifs sont présentement en période d'apprentissage, et il faudra s'assurer de porter une attention particulière à l'encadrement dont ils auront besoin, afin de maintenir un niveau de participation élevé à l'introduction du S.I.A..

Il faudra toujours garder à l'esprit que l'implantation du S.I.A. doit permettre à l'équipe d'améliorer son service à la clientèle; la raison d'être de la Direction régionale.

1.7 DESCRIPTION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL

Les relations de travail sont en général très bonnes compte tenu du gel des salaires qui prévaut actuellement. Ce résultat est principalement dû au bon esprit d'équipe qui règne présentement. L'équipe régionale compte au total dix personnes, cinq conseillers, deux sténo-dactylo, une stagiaire en bureautique et un directeur. Les relations interpersonnelles sont très bonnes. On peut aussi attribuer ce bon climat au genre de travail et à la qualité des rapports avec la clientèle fréquentée. Le style de gestion est de nature informelle, ouvert et encourage la participation en laissant place aux initiatives personnelles.

Compte tenu des nouvelles orientations du ministère concernant l'approche entreprise et concernant l'importance de l'augmentation des effectifs dans un court laps de temps, une tension nerveuse existe présentement au sein de l'équipe. Cette tension est principalement due au taux élevé d'apprentissage du nouveau personnel et des changements de comportement chez les anciens. De plus, plusieurs nouvelles responsabilités et programmes nouveaux se sont ajoutés à ceux déjà existants. Les nouveaux conseillers proviennent du milieu de l'enseignement; ils doivent s'acclimater au style de vie turbulent qu'impose une organisation de style organique. Il existe aussi une certaine compétition entre les anciens et les nouveaux conseillers, mais cette compétition est saine et souhaitable.

L'approche entreprise exige beaucoup de rigueur dans l'analyse des dossiers, plus particulièrement au niveau des conseillers. Cette nouvelle approche presse la Direction régionale à offrir prioritairement son service conseil aux entreprises dynamiques. Présentement, cette clientèle a été rejointe à 50% et la décision de porter la pénétration de ce marché à 75% sera très exigeante pour les conseillers, particulièrement pour ceux qui ont une formation autre qu'en administration.

La régionalisation de certains programmes d'aide apporte à la Direction régionale des pouvoirs accrûs au niveau de l'attribution des subventions. Ce nouveau pouvoir exige plus de discernement des conseillers, au niveau de l'évaluation des dossiers. Souvent, on constate d'importantes divergences d'opinions sur la pertinence de l'intervention gouvernementale. Ces divergences proviennent principalement de l'analyse du dossier par rapport aux critères d'admissibilité ou de la valeur du dossier perçue par le conseiller.

Les employés du secrétariat sont jeunes et ont intégré la Direction régionale dans la dernière année. Leur apprentissage évolue bien et dans l'ensemble l'intégration à l'équipe est très bonne. Toutefois, l'introduction de l'informatique au sein de la Direction régionale influence le climat organisationnel de façon générale; cependant le secrétariat est plus particulièrement concerné.

1.8 SITUATION A AMELIORER

On peut considérer la Direction régionale comme une jeune équipe qui s'ajuste présentement aux changements occasionnés par la récente réorganisation. Cette réorganisation est le résultat d'une nouvelle philosophie centrée sur le **client**, nommément: **l'approche entreprise**. Cette philosophie met l'accent sur les besoins d'une clientèle cible exigeante. De plus, l'évolution rapide de la situation économique du supra-système dans lequel évolue la Direction régionale, alliée à cette réorganisation implique une plus grande participation des membres de la Direction régionale aux nombreux changements organisationnels qui ont cours présentement. A date, la réorganisation est bien amorcée et le présent diagnostic organisationnel indique les aspects à être améliorés afin de mieux vivre la philosophie de l'approche entreprise.

En analysant les différents candidats au poste de problème, il nous apparaît souhaitable de les regrouper en trois catégories: ceux qui relèvent du domaine: a) du développement des ressources humaines, b) de la structure et c) du système d'information. A la lumière du présent diagnostic, nous relevons comme candidats au poste de problème, classés selon les trois catégories ci-haut mentionnées, les symptômes suivants:

a) Développement des ressources humaines

- 1) l'intégration à la Direction régionale des nouveaux

plans de gestion financière, l'addition de ressources humaines, l'implantation du système d'information automatisé requièrent une formation accrue pour le personnel de secrétariat et d'une façon moins urgente pour les conseillers;

2) l'approche entreprise requiert des conseillers une connaissance plus poussée de la gestion. En effet, si on veut vraiment oeuvrer auprès d'entreprises dynamiques ou auprès de celles qui ont le potentiel de le devenir, il faut offrir des services conseil plus spécialisés. A cet fin, et tout en respectant le caractère généraliste des conseillers, on doit leur fournir les outils et les budgets nécessaires pour qu'ils poursuivent leur développement personnel au niveau de la gestion des affaires. La direction devra comprendre que cette situation d'apprentissage sera exigeante pour les conseillers. Cette situation peut engendrer des tensions internes si les besoins de formation ne sont pas comblés. De plus, la Direction régionale a un nouveau plan d'action qui ajoute une pression additionnelle. Plus particulièrement, on portera de 50% à 75% l'objectif de pénétration du marché concernant les entreprises cibles. Ceci représente une substantielle augmentation qui, ajoutée à un fort taux d'apprentissage, risque de déstabiliser le climat organisationnel.

3) l'approche de "direction par objectif" doit être

repensée. Ceci afin de favoriser la participation de tous les membres de l'équipe à la préparation du plan d'action global et des plans individuels. Toutefois, cette participation nécessitera une période d'apprentissage, pour tous les membres de la Direction régionale, afin de maîtriser les techniques de détermination et d'évaluation des résultats;

b) structuration des activités

4) le caractère confidentiel des discussions avec les clients doit demeurer une priorité. Actuellement on doit réaménager l'espace physique du lieu de travail du secrétariat et fournir aux conseillers une salle d'entrevue afin de convenir aux règles élémentaires d'éthique relatives à la confidentialité requise.

5) les plans d'action sont difficiles à respecter et le moyen pour y parvenir réside dans l'efficacité de chacun. A cet effet, le groupe de soutien doit maintenir les procédures concernant le contrôle des agendas des conseillers, des appels téléphoniques concernant les informations techniques ainsi que les différents rapports de contrôle qui doivent être modifiés afin d'intégrer les plans d'action;

c) implantation d'un système d'information

6) l'information à la clientèle est très variée compte tenu du nombre imposant de lois sous la juridiction du ministère ainsi que les nombreux programmes d'aide aux entreprises. Cette situation impose à la Direction

régionale la responsabilité de fournir une information de qualité. Cette information est essentiellement reliée au rôle de service conseil que joue la Direction régionale. On doit donc informer et former tous les membres de l'équipe concernant les modifications et les nouvelles lois, règlements et programmes qui affectent le développement des entreprises. A date, l'outil qui est utilisé à cette fin par le personnel, le "Guide des programmes d'aide", est mis à jour annuellement. Avec l'avènement du système d'information automatisé, on devrait pouvoir procéder à une mise à jour plus fréquente;

- 7) le service conseil gagnerait à être mieux connu des industriels. A cet égard, on devrait procéder à la préparation d'un plan de gestion des communications, qui ferait connaître la qualité et l'accessibilité des services offerts par la Direction régionale.

Les problèmes reliés au développement des ressources humaines, les points décrits en 1, 2 et 3 représentent les aspects les plus fondamentaux à être améliorés. Toutefois, le point 2 est retenu comme le plus important des trois, compte tenu de la nouvelle orientation du ministère.

De plus, les candidats décrits aux points 4, 5 et 7 sont en bonne voie de réalisation, tandis que le candidat décrit au point 6 bénéficierait directement d'une intervention au niveau du point 2.

L'ANCRAGE

2. L'ANCRAGE:

2.1 Choix du système pertinent:

Le directeur régional ainsi que les membres de cette Direction, afin de concrétiser l'**approche entreprise**, ont retenu le concept de développement continu des ressources humaines à titre de descripteur privilégié de l'organisation.

Ce système devra permettre d'évaluer les besoins de la clientèle et conséquemment d'élaborer un plan de développement des ressources humaines qui tienne compte de la valeur de l'apprentissage dans l'action supportée par des programmes de formation théorique.

Aucun système semblable n'existe présentement et il faut puiser à même les ressources existantes du ministère, d'organismes professionnels spécialisés dans la gestion d'entreprises ainsi que dans l'environnement régional pour obtenir le support à la formation du personnel de la Direction régionale.

2.2 Revue théorique du système pertinent:

Avant d'entreprendre la définition du système pertinent, nous tracerons les grandes lignes de la théorie qui nous a guidé dans la préparation du présent mémoire de recherche.

L'ancrage que nous proposons repose sur une revue de littérature exhaustive qui fût menée par l'auteur du présent mémoire dans le cadre des séminaires de spécialisation, de

problèmes de P.M.O. et lors de sa participation au programme intégré de management, préparé spécifiquement pour les directeurs régionaux du ministère par l'Ecole nationale d'administration publique.

De plus, l'auteur du présent mémoire de recherche a obtenu les services d'une personne ressource de l'Institut national de productivité au niveau de la préparation: a) d'une grille d'évaluation des besoins de la clientèle, b) d'une grille d'évaluation de la concurrence et c) du nouveau programme de "direction par objectifs" maintenant opérationnel à la Direction régionale.

Cette revue théorique couvre différents aspects du développement des ressources humaines, notamment: a) le changement planifié et la notion de stratégie de changement, b) la participation et l'implication des ressources humaines dans l'implantation de changement technologique et c) l'évolution des différents modèles de gestion des ressources humaines.

Cette revue théorique se résume comme suit: le changement est un processus d'apprentissage collectif qui permet d'instituer de nouveaux systèmes d'actions qui créent une nouvelle structuration de l'organisation. On affecte donc la marge de liberté des intervenants; particulièrement, des conseillers en développement industriel, du personnel de secrétariat et du directeur.

Le changement planifié se définit comme "un effort délibéré de changement où l'idée de planification suppose le

recours d'une certaine procédure afin de permettre la réalisation de ce changement dans un temps donné". Cette planification devrait impliquer en principe tous les intervenants directement ou indirectement reliés aux changements.

L'introduction de la philosophie de **l'approche entreprise** au sein de la Direction régionale implique de nombreux changements pour toute l'équipe. Ces changements doivent être planifiés de façon stratégique. Au niveau de la notion de stratégie de changement, on doit tenir compte des méthodes d'action et de l'aspect programmation; de plus, on doit s'assurer que les plans d'action ainsi que les objectifs soient en harmonie avec la raison d'être de l'organisation: **l'approche entreprise**.

Nous avons donc retenu la formulation de Katz et Rosenzweig (1979): "Un système est composé de sous-systèmes et fait aussi partie d'un supra-système". En ce sens, une organisation faisant partie de l'ensemble plus grand qu'est la société, est influencée par les forces agissantes au sein de cette dernière et l'influence à son tour. Ce sont également les besoins du supra-système, c'est-à-dire cet environnement de l'organisation, qui génère sa raison d'être.

Le modèle de Katz et Rosenzweig (1979) qui sera utilisé s'intitule: " Cadre de référence managériel " tel qu'illustré à la figure 4. Ce modèle favorise la formation continue des ressources humaines par l'implication du manager comme élément central du système.

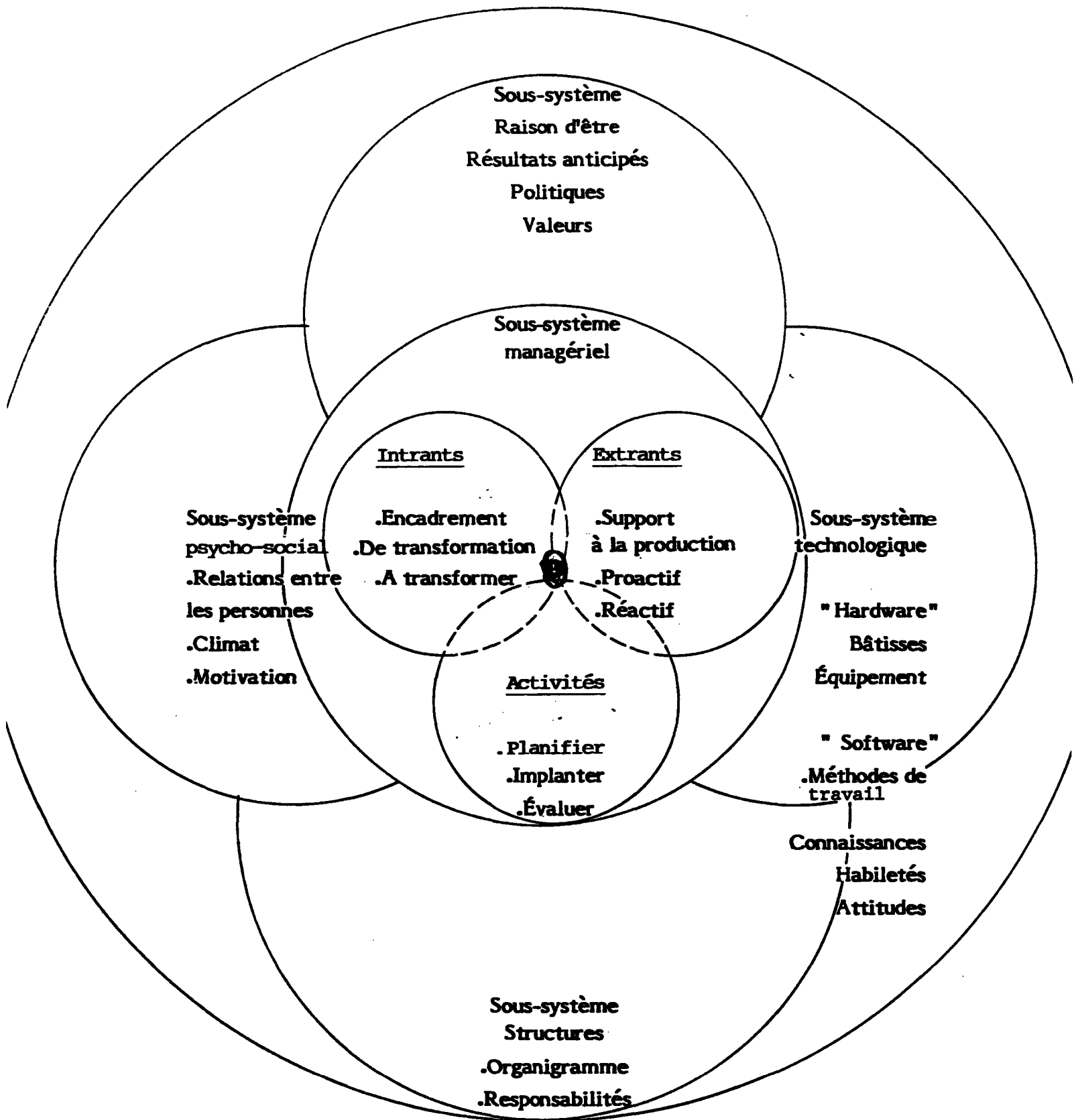


FIGURE 4: Cadre de référence managériel

En effet, le continuum systémique intrants - transformation - extrants de ce modèle démontre de façon descriptive et dynamique les différents éléments qui non seulement caractérisent mais aussi expliquent la raison d'être du poste de manager.

Ce continuum systémique et la typologie du modèle de Kast et Rosenzweig (1979) sont les fondements du cadre de référence et est constitué des sous-systèmes suivants:

Le sous-système valeurs, raison d'être, résultats anticipés, politique: C'est la composante de l'organisation qui reflète les valeurs, la raison d'être, les résultats anticipés, les politiques de notre système. S'il est influencé par le contexte socio-culturel et économique du milieu ambiant, il est par ailleurs lui-même déterminant pour le comportement des autres sous-systèmes; il est antérieur aux autres sous-systèmes.

Le sous-système technologique: Ce sous-système comprend l'ensemble des connaissances, habilités et attitudes accessibles et nécessaires au travail tel qu'il doit se faire dans notre système. Il englobe également l'ensemble des équipements, espaces physiques, méthodes de travail, "Hardware et Software" utilisés dans les processus de transformation des intrants en extrants (informations transformées).

Le sous-système structurel: Ce sous-système comprend la

spécialisation du travail et l'interdépendance des tâches présentes dans notre système. Il est formalisé par les procédures, les règlements et la répartition des aires de responsabilité qui doivent s'ajuster au gré des caprices de notre environnement, souvent turbulent. Ce sous-système reflète la liaison entre le sous-système technologique de notre système et les personnes qui y exécutent les tâches.

Le sous-système psycho-social: Ce sous-système est constitué des interactions entre les individus, les deux principaux groupes qui oeuvrent à l'intérieur du système et des relations qu'elles entretiennent. Il inclut les phénomènes réels que sont la motivation, le climat, les rôles, etc.

Le sous-système managérial: Ce sous-système est la pierre angulaire du système. C'est ce sous-système qui a pour rôle d'assurer l'équilibre entre le système et le Supra Système, en plus d'harmoniser les sous-systèmes entre eux et d'assurer qu'ils soient synergiquement intégrés. Le manager (et par extension son équipe de direction; par le processus de délégation d'autorité et de responsabilité) est l'élément central du sous-système managérial du système (direction régionale). Il peut être lui-même considéré comme un sous-système responsable des résultats (extrants) produit par des activités de transformation d'information provenant de l'intérieur du système et de son environnement: le Supra Système. En résumé, la transposition de l'approche systémique au niveau du poste de manager a diverses implications. Ainsi

peut-on voir ce poste comme le lieu d'un processus constant de transformation. Cette transformation s'exerce sur et par des intrants en provenance de l'environnement et l'activité de transformation du système produit des extrants qui constituent eux-mêmes l'action du système sur l'environnement. Le continuum systémique intrants - transformation - extrants et la typologie du modèle de Katz et Rosenzweig (1979), sont les fondements du cadre de référence managérial cité précédemment.

Le sous-système **valeurs, raison d'être, résultats anticipés et politique**, le sous-système **technologique et managérial** ont retenu particulièrement notre attention compte tenu de la nature de l'ancrage privilégié dans ce présent diagnostic.

2.3 Définition du système pertinent:

Le système de développement des ressources humaines est un ensemble d'activités qui permet sur une base continue, aux membres de la Direction régionale:

- d'évaluer les besoins des entreprises régionales en terme de services conseil notamment, pour les entreprises dynamiques ou celles qui ont le potentiel pour le devenir;
- de déterminer et de réaliser le plan de développement des ressources humaines, qui conditionnera les résultats du service conseil offert aux entreprises par la Direction régionale, en tenant compte des besoins de

formation pratique et théorique de chacun de ses membres et ceci en puisant à même les ressources existantes au ministère ainsi qu'auprès des organismes spécialisés dans le domaine de la gestion d'entreprise.

Le tout dans le but de concrétiser l'approche entreprise en vue de favoriser le développement économique régional.

2.4 Validation de la définition:

Afin de valider la définition du système pertinent ci-haut décrit, nous utiliserons la méthode en six étapes de Peter Checkland (1983). Ce processus de validation exige de répondre aux six interrogations suivantes:

- **P:** Quels sont les propriétaires du système pertinent ?
- **E:** Quel environnement affecte l'organisation ?
- **C:** Quels seront les clients du système pertinent ?
- **T:** Quelles transformations apportera ce système ?
- **A:** Qui sera l'acteur du système (responsabilité d'administrer) ?
- **P:** Quel est le point de vue(le but principal poursuivi) ?

Cette méthode s'appelle communément **PECTAP** et son application au système pertinent ci-haut décrit donne les résultats suivants:

- **Propriétaire du systèmes pertinent:**

La Direction régionale;

- **Environnement:**

Le marché industriel du SLSJ et les mandats imposés par le ministère;

- **Client du système:**

Les responsables opérationnels et administratifs;

- **Transformation:**

Préparer et réaliser le plan de développement des ressources humaines en vue d'atteindre les objectifs du plan d'action de la Direction régionale, en tenant compte

des besoins des clients-cibles et par rapport aux changements provenant de l'environnement;

- Acteurs:

Le directeur régional, les formateurs et les conseillers;

- Point de vue:

Le point de vue est implicite. Former les intervenants pour fournir aux entreprises dynamiques ou celles qui ont le potentiel pour le devenir, des services conseil d'ordre technique et financier en vue de favoriser leur croissance. Toute cette démarche s'appuie sur un processus de formation continue de tout le personnel de la Direction régionale, en vue d'une gestion efficace et efficiente des plans d'action spécifiquement adaptés aux besoins des clients: c'est à dire **l'approche entreprise.**

Nous pouvons donc conclure que cette définition du système pertinent répond aux attentes du directeur régional et que les sous-systèmes retenus permettent:

- de situer la raison d'être et la culture de l'organisation eu égard à la qualité des services offerts à une clientèle cible;
- de fournir aux ressources humaines de l'organisation un programme continu de formation et les outils nécessaires pour assumer sa raison d'être;
- d'établir la responsabilité première du manager en ce qui concerne la planification, l'implantation et l'évaluation du système de développement des ressources humaines.

CONCEPTUALISATION

3.CONCEPTUALISATION

3.1 Le concept du système:

Concrétiser l'approche entreprise pour les Directions régionales devient un impératif de plus en plus pressant. L'élaboration d'un système de développement des ressources humaines doit tenir compte de cette approche ainsi que des ressources dont disposent les Directions régionales pour exécuter leurs mandats.

En effet, bien que les Directions régionales aient les mêmes mandats, leurs clientèles varient ainsi que leurs ressources humaines lorsqu'il s'agit d'offrir aux entreprises cibles un service conseil d'excellente qualité.

Les entreprises dynamiques ou potentiellement dynamiques sont très exigeantes en termes de service et elles requièrent une relation d'aide d'un niveau plus sophistiqué. Si la cible n'était pas ce genre d'entreprise, les exigences pour les conseillers en développement industriel seraient moins grandes.

L'essentiel du plan de développement des ressources humaines est donc d'assurer aux conseillers l'acquisition de connaissances d'appoint, par la réalisation du plan de formation théorique et pratique leur permettant ainsi d'accroître leur crédibilité auprès de la clientèle cible.

Le modèle propose une approche qui s'appuie sur une bonne connaissance des besoins du client-cible comme

indicateur de l'expertise à développer en tant que moyen pour déterminer la formation à donner. Lorsque ces besoins sont connus, le modèle prévoit la mise à jour continuelle de cette connaissance. Cette mise à jour est reliée par des flux d'information entre le sous-système des valeurs et le sous-système managérial.

Le système de développement des ressources humaines proposé est composé des quatre sous-systèmes suivants:

- a) sous-système des valeurs;
- b) sous-système managérial;
- c) sous-système technologique;
- d) sous-système opérant du plan de développement des ressources humaines.

Nous pouvons voir les interrelations entre ces sous-systèmes à la figure 5 et percevoir l'objet du système. Dans les paragraphes qui suivent, chaque sous-système sera élaboré pour en saisir les principales démarches à suivre afin d'obtenir du système un rendement optimum.

Dans un premier temps, les informations émanent du système de gestion stratégique et financière pour être transmises par la suite au sous-système des valeurs qui doit:

- analyser, en fonction de la progression de l'approche entreprise, les besoins de la clientèle au niveau du service conseil qui sont nécessaires à la poursuite du plan d'action;

3.2 Modèle de développement des Ressources humaines

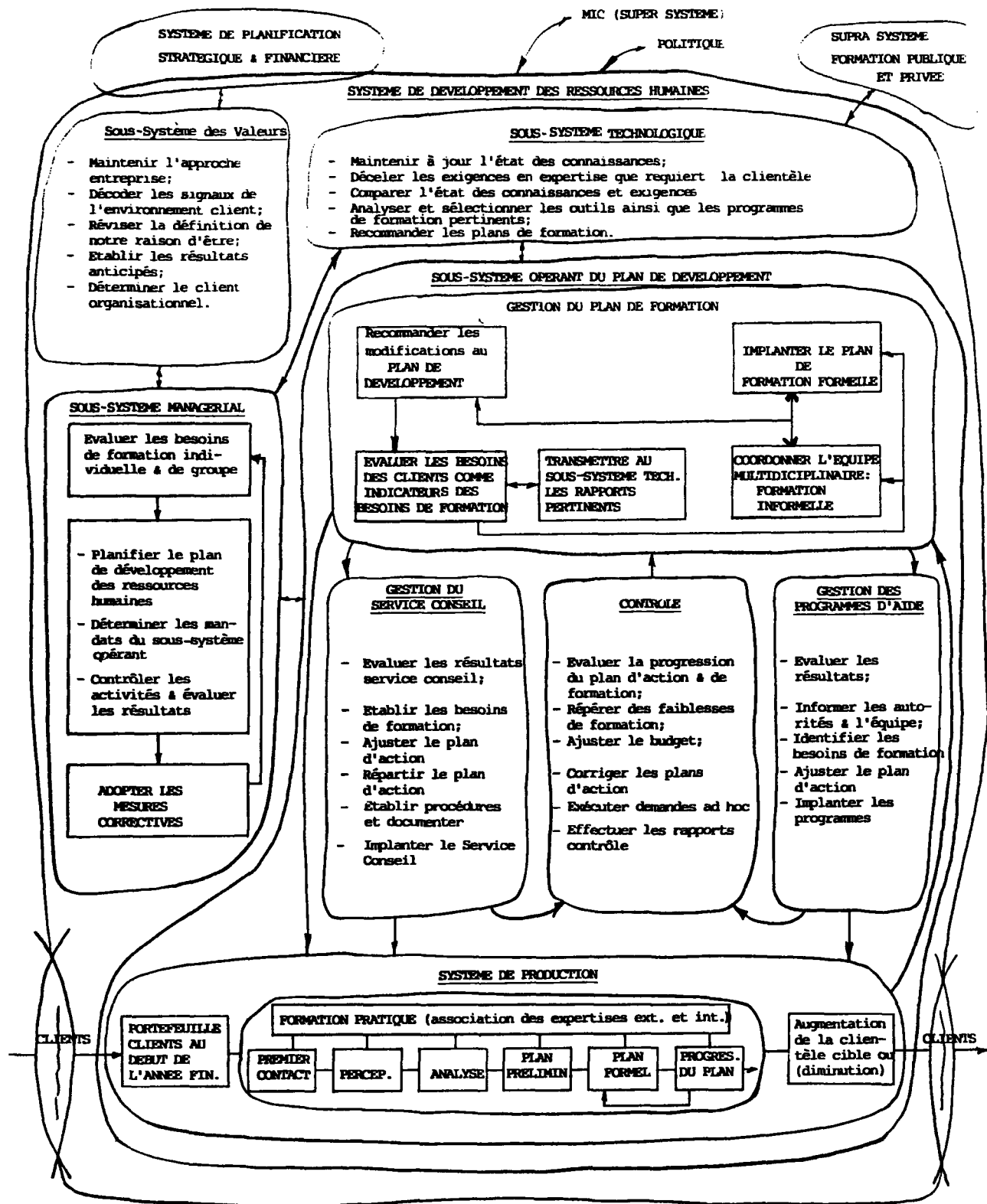


FIGURE 5

- déceler et décoder les signaux de l'environnement client afin d'évaluer l'ampleur des changements qui interviennent dans l'évolution a) des secteurs industriels qui prédominent dans la région, b) des forces vives de la concurrence, c) de la technologie et d) des marchés. Ces changements influenceront les besoins de formation.
- réviser la définition de la raison d'être du système afin d'améliorer la perception des mandats de la Direction régionale;
- conséquemment, établir les résultats anticipés face à la clientèle;
- finalement, déterminer le climat organisationnel propice à la réalisation optimale des mandats de la Direction régionale.

Lorsque le directeur régional et le Sous-ministre adjoint, à l'aide du sous-système des valeurs, ont évalué globalement les besoins des clients cibles et du contexte régional, l'information est transmise sous la responsabilité du directeur au sous-système managérial qui doit:

- évaluer les besoins de formation individuelle et du groupe et déterminer les connaissances théoriques et pratiques requises pour rendre un service conseil qui réponde aux besoins de la clientèle cible;
- planifier les activités de développement des ressources humaines en accord avec les affinités des membres de

l'équipe en tenant compte des priorités de la Direction régionale en a) fixant les résultats opérationnels anticipés, b) établissant l'ensemble des objectifs, c) déterminant les standards quantitatifs et qualitatifs utilisés de façon à pouvoir mesurer les résultats des actions posées, d) déterminant l'affectation des ressources humaines, matérielles et financières disponibles, e) établissant les échéanciers;

- déterminer les mandats du sous-système opérant et les rendre opérationnels. Cet aspect du présent sous-système est déterminant. En effet, les résultats de la planification demeurent des produits statiques s'ils ne sont pas animés par une activité d'implantation, et la mise en oeuvre des résultats de la planification est précisément ce par quoi on passe des intentions aux gestes, de la détermination des résultats anticipés à leur réalisation. La relation qui lie la planification à l'implantation fait intervenir les univers formel et informel de l'organisation. La répartition des ressources humaines à travers l'ensemble des mandats doit tenir compte de l'expertise individuelle des conseillers et des besoins spécifiques en formation reliés à un mandat spécifique. En plus d'optimiser le qualité du service donné on permet à chaque conseiller de travailler avec le maximum d'efficacité;
- contrôler les activités et évaluer les résultats. Cette étape a essentiellement pour but de vérifier la

conformité des résultats obtenus par rapport aux résultats anticipés. On évalue le plan de formation des ressources humaines par rapport aux besoins identifiés pour guider l'action subséquente.

Si le sous-système managérial est responsable de l'implantation du plan de formation des ressources humaines, le sous-système technologique, pour sa part, doit lui fournir l'information concernant l'acquisition des connaissances pertinentes à la réalisation des plans de formation. A cet effet et toujours sous la responsabilité du directeur régional, le sous-système technologique doit:

- maintenir à jour l'état des connaissances de la gestion des entreprises ainsi que des programmes d'aide;
- déceler les exigences en expertise que requiert la clientèle cible, plus spécifiquement au niveau de la planification stratégique, des plans de marketing et de la gestion de la production;
- comparer l'état des connaissances et les exigences;
- analyser et sélectionner les outils ainsi que les programmes de formation pertinents;
- recommander les plans de formation appropriés.

Pour sa part, le sous-système opérant reçoit ses mandats du sous-système managérial. Il communique ses flux d'information au sous-système technologique. Le sous-système opérant se divise en quatre parties:

- a) la gestion du plan de formation;
- b) la gestion du service conseil;
- c) la gestion des programmes d'aide;
- d) le contrôle.

La gestion du plan de formation relève du directeur régional et consiste à:

- voir à recommander les modifications au plan de développement des ressources humaines;
- évaluer les besoins des clients comme indicateurs des besoins de formation et transmettre au sous-système technologique les rapports pertinents;
- coordonner l'équipe multidisciplinaire qui supportera le service conseil auprès des clients cibles en vue d'améliorer leur expertise. Cette équipe multidisciplinaire sera composée des membres de la Direction régionale auxquels s'ajouteront des ressources externes prédéterminées selon les besoins identifiés. L'objectif implicite visé par cette équipe multidisciplinaire, est de favoriser l'acquisition des connaissances pratiques de la gestion de l'entreprise par chacun des conseillers;
- implanter le plan de développement qui vise l'acquisition des connaissances théoriques de la gestion et des

programmes d'aide de façon à répondre aux besoins exprimés par cette même clientèle.

La gestion du service conseil consiste à:

- évaluer l'état des résultats concernant le service conseil;
- identifier les besoins de formation au niveau de ce service spécifique;
- ajuster et répartir le plan d'action;
- implanter le service conseil.

La gestion des programmes d'aide consiste à:

- évaluer l'état des résultats concernant les programmes d'aide;
- informer les autorités et l'équipe régionale de l'état de la situation;
- identifier les besoins de formation par rapport à ce service spécifique;
- ajuster le plan d'action;
- implanter les programmes.

Le contrôle consiste à:

- évaluer la progression du plan d'action et du plan de formation;
- ajuster le budget et corriger les plans d'action;
- effectuer les rapports de contrôle afin d'établir l'évolution de la clientèle de la Direction régionale (augmentation ou sa diminution). En effet, on doit dégager

l'aspect coûts / bénéfiques ainsi que les opportunités nouvelles pour le système. Ce dernier aspect, clairement identifié, sera transmis au système de gestion stratégique et financière ainsi qu'au sous-système managérial.

L'aspect contrôle du sous-système opérant, qui par analogie ressemble à un tableau de bord d'un véhicule, permet de visualiser l'état de la situation concernant la gestion du plan de développement des ressources humaines, la gestion du service conseil et de la gestion des programmes d'aide. Ce sous-système est très complexe et le modèle décrit à la figure 5 résume succinctement les activités qui s'y déroulent.

Le sous-système opérant est axé sur l'approche de direction par objectifs et utilise les techniques suivantes:

- un plan d'action global;
- des plans d'action individuels pour chaque conseiller ainsi que pour le personnel du secrétariat;
- d'un plan de développement des ressources humaines;
- des rapports mensuels pour les budgets, activités du service conseil et bilan des programmes d'aide afin d'amener les correctifs aux situations non conformes au plan d'action global.

Ceci complète la description du modèle qui permettra de mieux suivre l'approche entreprise sur une période à moyen terme, en développant les ressources qu'elle requiert.

3.3 Validation du modèle conceptuel:

objectif: Le système vise à:

"Concrétiser l'approche entreprise par le développement des ressources humaines."

contrôle: Le système évalue les résultats par itération:

"Une révision des plans d'action et de formation est assurée à tous les quatre mois et les correctifs apportés lors d'entrevues."

Composante: Le système est composé de:

"Quatre sous-systèmes interreliés par des flux d'information, des flux monétaires et des flux de ressources qui par itération ramènent le tout au système global de développement des ressources humaines."

interrelation: Le système, les sous-systèmes et l'environnement sont reliés par des flux d'information:

"Chaque sous-système reçoit et fournit de l'information aux autres sous-systèmes et au système global."

système ouvert: C'est un système ouvert parce qu'il dépend directement du super-système: le ministère et de son environnement.

ressources physi-

ques et humaines: Le système utilise et transforme des ressources physiques et humaines.

preneur de

décisions: Ce système, par itération ou par étape, exige des prises de décisions selon les scénarios envisagés.

garantie de

continuité: Une organisation peut se régénérer par l'approche client en s'assurant un développement continu de ses ressources humaines.

Ce système de développement des ressources humaines s'appuie sur les principes suivants:

- la participation de tous les membres de la Direction régionale à l'élaboration des objectifs et du plan de développement des ressources humaines;
- la connaissance des besoins de la clientèle cible;
- l'acquisition de connaissances théoriques et pratiques en provenance du milieu des affaires.

COMPARAISON

4. Comparaison

Le modèle conceptuel tel qu'illustré à la figure 5, indique quatre sous-systèmes d'activités distincts comparativement à deux dans la situation actuelle. Le modèle ajoute des **sous-systèmes a) des valeurs, b) managérial, c) technologique et d) opérant**, qui visent une adaptation graduelle et constante des membres de la Direction régionale aux besoins de sa clientèle cible. Ce système prévoit la participation, à divers degrés, de tous les membres de l'équipe aux activités de développement des ressources humaines.

Le modèle conceptuel sera utilisé comme cadre de référence afin d'identifier de façon précise les lieux de changements potentiels à apporter dans la situation problématique décrite à la première étape du diagnostic.

Cette comparaison dégage des situations problématiques semi-structurées et non-structurées, tel qu'indiquées au chapitre 1.8 intitulé "situation à améliorer":

aspect semi-structuré

Une partie de la problématique est de nature semi-structurée. En effet, la comparaison entre le modèle conceptuel et la réalité nous permet de dégager une différence importante concernant le sous-système opérant. On y a introduit un nouveau concept de direction par objectif qui vise à a) faciliter

l'appropriation des objectifs par chaque membre de l'équipe et b) améliorer la gestion de leur temps. Ce concept amènera les membres de l'équipe à une meilleure perception des mandats , objectifs et résultats que la Direction régionale doit produire.

aspect non-structuré

L'aspect non-structuré de la problématique "développement des ressources humaines", constitue l'élément-clé auquel le modèle doit répondre. En effet, le modèle conceptuel devient un cadre de référence cohérent et formel permettant d'organiser un programme structuré dont la souplesse permet l'ajustement constant à des objectifs changeants et des variables indéterminées. La sensibilité du système proposé, face à son environnement assure le suivi du couple action-réaction.

Ce modèle conceptuel implique un changement fondamental dans la perception des rôles que chaque membre de l'organisation doit jouer dans ce concept de développement des ressources humaines. Chaque membre doit conscientiser la nécessité de l'interraction entre son plan de développement personnel et son action au sein de l'équipe multidisciplinaire. Le directeur régional devra implanter ce système, en tenant compte que ce changement est un processus d'apprentissage collectif qui permettra d'instituer un service conseil

orienté vers un service d'aide à la gestion qui engendrera graduellement une restructuration de son organisation. Il doit donc instituer ce changement de façon planifiée, en mettant l'accent sur l'importance d'un processus de formation continue des membres de la Direction régionale.

De façon plus spécifique, le modèle conceptuel suggère une interaction continue entre la clientèle cible, les conseillers en développement industriel et les personnes ressources possédant des connaissances et une expertise complémentaire en gestion de l'entreprise. Le modèle en assure le suivi par le biais du sous-système de contrôle.

Le modèle prévoit un temps d'apprentissage important pour chaque membre de la Direction régionale et il faudra avant de le rendre opérationnel, suivre la démarche d'implantation suivante:

- déterminer les disciplines à approfondir selon les affinités et intérêts des individus;
- encourager le perfectionnement de chaque intervenant selon les sphères d'activités retenues;
- tenir régulièrement des séances de formation concernant le fonctionnement du système, afin de maintenir l'intérêt des intervenants et pouvoir profiter des ajustements qu'ils proposeront;

- voir à intégrer le modèle au concept de direction par objectifs, à fixer une période d'implantation courte avec un mode de contrôle d'implantation qui permette d'apporter les correctifs qui s'imposent;
- prévoir une session de formation pour faciliter la compréhension et l'application des techniques de gestion du temps et de gestion par objectif;
- prévoir d'ici deux ans un système de vérification interne intégré. En effet, depuis 1980, le gouvernement a adopté une politique de vérification interne qui vise à améliorer la productivité dans la fonction publique.

L'IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS

5. L'IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS

Les changements proposés par le présent diagnostic ont été implantés sur une période de six mois. Dans un premier temps, les membres de la Direction régionale ont participé à une série de rencontres avec le chercheur dans le but de se familiariser avec:

- 1) l'approche recherche-action;
- 2) la préparation de l'image riche (excluant l'ancrage);
- 3) le chercheur (compte tenu que l'auteur et le directeur était une seule et même personne).

Dans un deuxième temps, du 15 mai au 15 juin, la définition de l'ancrage fut déterminée et acceptée par tous les membres de l'équipe. En effet, suite à une importante réunion tenue à l'ermitage du Lac-Bouchette, les lignes directrices ont été définies et utilisées par la suite pour la conception du modèle. Nous pouvons aujourd'hui reconnaître le modèle en parcourant le nouveau plan d'action de la Direction régionale ainsi que les objectifs qui en découlent, notamment:

- former une équipe multidisciplinaire qui supportera notre service conseil auprès de nos clientèles cibles en vue d'améliorer leur productivité, leur gestion de la qualité ainsi que leur marketing.
- assurer un "feed back" au ministère sur la gestion des programmes, la compétence requise des conseillers en

développement industriel dans l'exercice de leurs fonctions ainsi que l'appréciation des services des directions centrales.

- produire et réaliser le plan de développement des ressources humaines selon les besoins de la clientèle tel que décrit dans les deux précédents objectifs, ceci en respectant les affinités et les aptitudes de chacun des membres de l'équipe régionale.

Les trois objectifs cités ci-haut forment l'assise du modèle conceptuel et nécessiteront plusieurs boucles d'apprentissage de la part des membres de l'équipe avant d'en maîtriser tout le potentiel synergitique. Ce modèle prévoit une mise à jour continuelle de l'information, en ajustant les plans d'action selon les révisions prévues au sous-système opérant.

Au niveau opérationnel, la Direction régionale a identifié les changements nécessaires. L'étape suivante a consisté à déterminer les besoins de formation des ressources humaines. Cette étape fut amorcée par la révision des fiches de notation des employés et par une entrevue avec chacun d'eux. Cette exercice nous a permis de cerner les besoins des individus qui voulaient orienter leur carrière selon leurs intérêts, tout en respectant les besoins de la clientèle. Nous avons ainsi orienté la formation selon trois axes, soit: la productivité des entreprises, le marketing et la gestion de la qualité.

Le plan de développement des ressources humaines doit donc permettre à deux conseillers de se perfectionner en marketing, deux en productivité des entreprises, un dans la gestion de la qualité. Le personnel de secrétariat a été orienté vers la bureautique. Nous avons prévu une série d'activités au niveau de la formation pratique ainsi qu'au plan de la formation théorique.

Formation pratique

Cet aspect du plan de développement des ressources humaines est supporté par les activités de formation suivantes:

- participer aux séminaires organisés par notre direction des services aux entreprises. La durée de ces séminaires varient de un à trois jours, selon les sujets traités et visent particulièrement les propriétaires-dirigeants d'entreprises. Ces séminaires permettent aux conseillers d'améliorer leurs connaissances des différentes fonctions de gestion et des besoins de leur clientèle. De plus, le conseiller peut, lors d'un séminaire, prendre une commande de service auprès d'un client et se faire appuyer dans sa démarche par un responsable du séminaire. Cette approche permet de fournir au conseiller l'expertise nécessaire au bon déroulement du service conseil tout au long de la démarche d'analyse, d'établissement du plan d'action ainsi qu'au niveau des suivis;

- participer aux sessions mensuelles de formation en équipe. Ceci permet la mise en commun d'expériences par la discussion en équipe de cas pratiques de services conseil auprès de la clientèle;
- organiser des sessions d'études de cas avec des intervenants dans le domaine du développement économique tel que la Société de Développement Industriel du Québec, le Centre de Recherche du Québec, le Ministère du Développement Industriel Régional du Canada, l'Office de Planification et du Développement Régional du Québec et les institutions financières.
- maintenir l'état des connaissances pratiques de la gestion par la participation aux rencontres avec des spécialistes du conseil en gestion, plus particulièrement dans les domaines du prix de revient, du marketing et de la gestion de la qualité.

Formation théorique

Ce dernier aspect du plan de développement des ressources humaines est assuré par les activités de formation suivantes:

- organiser une session annuelle de révision de l'approche entreprise. Cette session permet aux conseillers de se recycler en révisant leur notion concernant la méthode du diagnostic organisationnel et d'approfondir leurs connaissances, notamment au niveau de l'interprétation

des états financiers et de la préparation des plans d'action;

- suivre des cours de perfectionnement concernant l'approche client pour développer les techniques appropriées de ventes de services;
- participer aux colloques qui traitent particulièrement de la productivité dans les entreprises, de la gestion du marketing, de la qualité et des différents programmes d'aide;
- encourager la poursuite d'études à temps partiel, qui visent particulièrement l'amélioration des connaissances dans le domaine de l'administration des affaires;
- organiser des sessions de formation sur le tas en bureautique pour tout le personnel de secrétariat et pour tous les conseillers. Cette formation sera axée sur l'implantation du système d'information automatisé de la Direction régionale.

Le plan de développement des ressources humaines ci-haut décrit s'appuie sur la gestion participative et vise à mettre en oeuvre chaque compétence des membres de la Direction régionale. A cet effet, les résultats obtenus au niveau de l'implication de chaque membre de l'équipe dans la préparation et le suivi de son plan de développement nous permet de croire que la Direction régionale pourra se positionner avantageusement face à la concurrence régionale en rapport avec la qualité de son service conseil.

LE CONTROLE

6. LE CONTROLE

6.1 Modalités du contrôle:

Ce chapitre illustre toute l'importance de l'aspect contrôle dans l'appareil public et plus particulièrement: dans la Direction régionale. A cet effet, le modèle de développement des ressources humaines est conçu de manière à faciliter le contrôle et l'évaluation des résultats. Il s'inspire de la politique de vérification interne du gouvernement du Québec. En vertu du C.T. 129200 adopté en 1980, le gouvernement a défini le contrôle interne comme suit:

Le contrôle interne

"La vérification interne ne peut être dissociée de la notion de contrôle. Le contrôle se définit au sens large comme une fonction de management directement liée à l'établissement d'objectifs et de façon plus spécifique, comme une activité qui guide l'action vers des buts déterminés et qui mesure des performances."

Au niveau gouvernemental, on distingue trois niveaux de contrôle: le contrôle parlementaire, le contrôle gouvernemental et le contrôle ministériel ou contrôle interne qui nous intéresse plus particulièrement.

La performance des gestionnaires dans un contexte de ressources limitées, de même que la perspective d'une plus grande autonomie des organismes publics liée à un assouplissement des contrôles de niveau gouvernemental, sont

autant d'éléments qui renforcent la nécessité pour les ministères de se doter de systèmes de contrôle interne adéquats. La mise en place et l'exercice du contrôle interne est la responsabilité du gestionnaire."

Champs d'intervention

Une vérification interne doit évaluer dans quelle mesure les mécanismes de contrôle présents dans les activités du ministère satisfont aux principes fondamentaux du contrôle interne soit:

- la fiabilité et l'intégrité de l'information;
- la conformité avec les politiques, les plans, les directives, les lois et les règlements;
- la protection des biens;
- l'utilisation économique et efficiente des ressources;
- la réalisation des buts et des objectifs fixés pour les opérations et pour les programmes.

Les champs d'intervention mentionnés ci-haut sont aussi ceux dont fait mention le Conseil du trésor dans sa politique sur la vérification interne.

6.2 Le processus de cueillette des données:

Pour permettre un contrôle mensuel, au quatre mois et annuel qui rencontre les principes ci-haut énoncés, les utilisateurs du système de développement des ressources humaines devront:

- évaluer la qualité des interventions "services conseil";

- vérifier le rapport synthèse des activités, des objectifs, des budgets d'opération et des programmes d'aide;
- vérifier l'échéancier du plan d'action et de formation;
- assurer les révisions du plan d'action global et des plans de formation individuels;
- compléter l'appréciation des résultats et comparer avec les objectifs;
- corriger le plan de formation des ressources humaines et assurer le suivi après correction.

RAPPORT DE RECHERCHE

100

7. RAPPORT DE RECHERCHE

7.1 Cadre d'intervention:

Le diagnostic organisationnel de la Direction régionale se situe dans le cadre du mémoire de fins d'études, en vue de compléter la maîtrise en gestion des P.M.O..

Le mandat fût déterminé conjointement par le directeur régional, auteur du présent mémoire de recherche, et le sous-ministre adjoint responsable des Directions régionales du ministère.

Le mandat consistait à décrire l'état de la situation, suite à la récente réorganisation, et de proposer un modèle de gestion axé sur le client et l'utilisation optimale des ressources.

7.2 Méthode et procédures:

La démarche suivie lors de l'exécution du diagnostic s'est inspirée de la méthode de Peter Checkland (1983), et le processus de cette approche fût résumé dans le chapitre intitulé "Mandat à compléter".

La conceptualisation du modèle de gestion du développement des ressources humaines, tel que proposé dans le présent diagnostic, s'inspire largement du modèle général de Katz et Rosenzweig qui s'intitule "Cadre de référence managérial" (Emond, 1984).

L'information obtenue dans le processus de l'image riche provient principalement:

- du centre de documentation du ministère;
- de l'Institut national de la productivité;
- du Centre de recherche industriel du Québec;
- d'entrevues avec le personnel de la Direction régionale et du ministère ainsi qu'avec un certain nombre de personnes du milieu des affaires;
- du sommet économique régional.

De plus, l'auteur, de par sa responsabilité au sein de la Direction régionale, possédait une information de premier choix concernant les processus administratifs et le climat organisationnel.

7.3 Démarche

Dans un esprit de franche collaboration avec tous les membres de la Direction régionale, du sous-ministre adjoint et avec le support technique du directeur général de l'Institut national de la productivité, nous avons:

- comparé la situation de la Direction régionale avec les pourvoyeurs d'aide existants;
- évalué les services offerts par la Direction régionale en rapport avec la concurrence;
- déterminé le positionnement des différents services offerts par la Direction régionale;
- pris connaissances et évalué la structure existante;
- traité le volume, la variété ainsi que la qualité de

- l'information gérée par la Direction régionale;
- analysé et évalué les résultats du plan d'action;
 - informé régulièrement et fait participer les membres de la Direction régionale aux différentes étapes du diagnostic organisationnel lors des réunions de planification hebdomadaire;
 - tenu une session de "Brain Storming" pour déterminer l'ancrage du diagnostic;
 - corrigé en cours de cueillette d'information certains aspects de l'organisation opérationnelle;
 - implanté un nouveau système de direction par objectif, axé sur le client et qui s'appuie sur le développement continu des ressources humaines;
 - fait approuver par le sous-ministre adjoint le nouveau plan d'action qui découle du modèle conceptuel;
 - instauré de nouvelles mesures de contrôle qui découlent de l'implantation du nouveau modèle de gestion du développement des ressources humaines tout en répondant aux attentes du vérificateur interne du ministère;
 - fait vérifier par le directeur de la vérification interne le nouveau plan de vérification intégré de la Direction régionale;
 - rédigé un diagnostic organisationnel dans le cadre de la préparation d'un mémoire de recherche à soumettre pour l'obtention de la maîtrise en gestion des P.M.O..

CONCLUSION

7.4 Conclusion:

Cette approche m'a permis d'obtenir une vision globale de l'organisation, en tenant compte de sa dépendance avec le ministère et avec l'environnement dans lequel elle évolue, elle m'a aussi permis d'évaluer ses forces et faiblesses en rapport avec la mise en place de l'approche entreprise.

La méthode de Peter Checkland (1983) permet de systématiser l'analyse et de mettre en relief les changements organisationnels proposés, tout en respectant la culture de cette organisation.

Cette méthode , tout en respectant une certaine rigueur scientifique dans son application, permet au chercheur de modifier certaines étapes afin de s'adapter et de répondre aux besoins des intervenants impliqués dans les changements qui interviendront dans leur organisation.

Lors de l'utilisation de cette méthode, l'auteur a constaté les points suivants:

image riche (l'analyse)

Cette première étape de l'approche de Peter Checkland (1983) est la plus longue et la plus coûteuse en énergie pour les intervenants et le chercheur. En effet, il est parfois difficile de déterminer le moment de terminer cette étape car elle est déterminante pour l'établissement de la relation de

confiance entre les intervenants et le chercheur. Cette étape a duré près de trois mois. Elle a permis de définir l'ancrage du système que nous avons utilisé pour concevoir le modèle de gestion du développement des ressources humaines.

La participation des intervenants aux différentes étapes de cette première démarche, ont permis à l'auteur de cerner les forces et faiblesses de la Direction régionale par voie de consensus avec les intervenants.

Un important aspect de cette étape réside dans la possibilité de rapprocher les écarts de perceptions, concernant le changement organisationnel que prioriseront les intervenants grâce à la possibilité qu'ils ont de participer et d'influencer le processus.

ancrage

Cette deuxième étape de la méthode n'a posé aucune contrainte sérieuse. Elle a facilité le changement primordial à être amorcé en vue de concrétiser l'approche entreprise.

conceptualisation

Solutionner un problème de développement des ressources humaines dans une petite organisation qui relève directement d'un ministère exige beaucoup de souplesse dans la conception du modèle de gestion. En effet, plusieurs changements organisationnels importants peuvent être imposés sans préavis.

Ce modèle doit aussi tenir compte de la volonté de participation des ressources humaines en place au processus de changement proposé. De plus, il doit prévoir l'étendue des nouvelles connaissances et expériences à acquérir par les intervenants qui doivent répondre aux besoins sans cesse changeants de la clientèle.

potentiel de l'utilisation du modèle

L'auteur a la conviction de pouvoir appliquer ce modèle de gestion ainsi que la méthode de Peter Checkland (1983) dans une organisation autre que celle de la Direction régionale de Jonquière. En effet, l'auteur occupera d'ici quelques temps le poste de directeur de la Direction régionale de l'Estrie. Elle permettra d'obtenir rapidement une vue d'ensemble de l'environnement, des structures, des processus et du

climat organisationnel de cette Direction régionale.

La première phase dite de "l'image riche" permettra de favoriser une participation active des intervenants dans l'établissement de la problématique propre à cette Direction, et par la suite de vérifier à nouveau le modèle conceptuel.

En général, cette méthode est facile à adapter au contexte d'un environnement turbulent dans lequel doit évoluer une petite organisation, ainsi qu'à son climat organisationnel.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Emond Paul, Programme intégré de management, ENAP, avril 1984, page 1.2 - 1.21.

Kahn Beverly R. and Garceau Linda R., Controlling the micro computer environment, JOURNAL OF SYSTEMS MANAGEMENT, Mai 1984, page 14 - 19.

Tardieu Hubert, Nancy Dominique, Pascot Daniel, Conception d'un système d'information, les éditions d'organisation, GAETAN MORIN EDITEUR, Chicoutimi 1979, page 21 - 40.

Tremblay Ghislain, L'environnement et la flexibilité du système d'information automatisé: effets sur la performance, thèse, faculté des sciences de l'administration, UNIVERSITE LAVAL, Québec, 1984.

Pascot Daniel, Système de diffusion de l'information économique, technique et financière au service du monde des affaires, rapport préliminaire présenté au ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, Le bureau de consultation en gestion de L'UNIVERSITE LAVAL, 21 Déc. 1983, page 1 - 47.

Gauthier Ginette, L'informatisation, un processus de changement planifié, Travail présenté dans le cadre du cours "SEMINAIRE DE SPECIALISATION", UQAC, Juin 1984, page 2 - 8.

Landry Maurice, L'identification des problèmes dans l'entreprise: un défi pour les systèmes d'information, Document de travail, Faculté des sciences de l'administration, UNIVERSITE LAVAL, Mars 1976, page 1 - 20.

Crozier M. et Friedberg E., L'acteur et le système, EDITION DU SEUIL, Paris, 1977, page 13 - 107, 195 - 217, 265 - 280.

Ives Blake, Hamilton Scott, Davis Gordon, A framework for research in computer based management information systems, Working paper series, UNIVERSITY OF MINNESOTA, fé. 1980, page 4 - 38.

Katz D. et Kahn R.L., The social psychology of organisations, JOHN WILEY & SON, NewYork, 1966, page 14 - 29.

Churchman C.W., Qu'est-ce que l'analyse par les systèmes?, DUNOD, 1968, page 9 - 20.

Murdick R.G. and Ross J.E., M.I.S. design, developing the gross design, information systems for modern management, Second Edition, Prentice-Hall inc., New Jersey, 1975, page 4 - 20.

Schrode et Voich, Organisation and management, IRWIN, 1974, page 115 - 135.

Lemoigne J.L., La théorie du système général, P.U.F., 1977, Chap. 2,3 et 6.

Tabatoni P. et Jarniou F., Les systèmes de gestion: politiques et structures, P.U.F., 1975, page 7 - 33.

Mason R.O. et Mitroff I.I., A program for research on management information systems, MANAGEMENT SCIENCE, Jan. 1973.

Prévost Paul, Le diagnostic intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche action, L.E.E.R., 1983, page 75 - 85.

INSTITUT NATIONAL DE PRODUCTIVITE, Technologie et travail: Un virage humain, rapport du colloque tenu à Montréal, Le 1 Juin 1983, page 25 - 67.

Terreault Gérald, Introduction à la bureautique, Collection technologique et travail, INSTITUT NATIONAL DE PRODUCTIVITE, Montréal, Mars 1983, page 1 - 21.

Pastor Marc, Introduction à la technologie des microprocesseurs, Collection technologie et travail, INSTITUT NATIONAL de PRODUCTIVITE, Montréal, Mars 1983, page 12.

de Vos Dirk, Les gouvernements et la microélectronique, l'expérience européenne, CONSEIL DES SCIENCES DU CANADA, Ottawa, 1983, page 27, 37 - 39, 46 - 50, 62 - 65, 71, 72, 84 - 87, 99 - 101.

Ives Blakes and Olson Margrethe H., User involvement and M.I.S. success: a review of research, MANAGEMENT SCIENCE, Vol. 30, #5, Mai 1984, page 586 - 601.

Hurtubise R., Complément à la gestion de l'information: la pratique des bases de données, ENAP, Québec, 1980, page 63 - 66.

Miller Danny, The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management science, Vol. 29, No. 7, July 1983, USA, pages 770 - 791.

Ministère de l'Industrie et du Commerce, Révision du plan d'organisation administrative supérieure, Janvier 1985, pages 30 - 49.

Ministère de l'Industrie et du Commerce, Proposition d'un plan de gestion des ressources humaines, direction de la gestion du Personnel, Février 1985.

Ministère de l'Industrie et du Commerce, L'entreprise base de notre vie économique, Guide de travail pour les directions régionales, Québec, Mai 1984, pages 1 - 27.

Ministère de l'Industrie et du Commerce, Guide des programmes d'aide offerts aux entreprises québécoises, direction générale des Services aux entreprises, Québec, Edition 1984.

Drouin Jean, Une stratégie de développement industriel pour la région du Saguenay - Lac - Saint - Jean, Document de travail, La maison de l'industrie région 02 inc., Février 1985, pages 1 et 2.

Lapointe Adam, Prévost Paul, Simard Jean-Paul, Economie régionale du Saguenay - Lac - saint - Jean, Gaëtan Morin éditeur, 1981, pages 107 - 162, 211 - 271.

Ministère de l'Industrie et du Commerce, Proposition de développement des services d'aide à l'entreprise, direction générale des services aux entreprises, Québec, Décembre 1982, pages 3 - 23, 49 - 61.

Ministère de l'Industrie et du Commerce, Plan d'organisation de la direction des Bureaux régionaux, direction des Politiques industrielles, Novembre 1980, pages 1 - 13.

ANNEXE

