

11
S549
M84
2002
G
THÈSES

Université de Sherbrooke
Faculté d'administration
Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives

Gestion des ressources humaines et description des outils à la section Collège
Frontière de l'Université de Sherbrooke

Par

Immaculée MUKAMUTARA

VII - 532

Bachelière en Psychopédagogie

Université Nationale du Rwanda

ESSAI PRÉSENTÉ

À

M. Marcel Laflamme

Pour obtenir

La maîtrise en Gestion et Développement des Coopératives

Sherbrooke

Hiver 2002

BIBLIOTHÈQUE
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Dédicace

À mon mari, mon père et mon grand frère partis sans avoir partagé avec nous notre joie pour cette étape franchie de la vie.

À vous mon fils, ma mère, ma belle-mère et tous les miens pour l'appui et l'encouragement inconditionnel. Merci.

Remerciements

Au terme de ce travail, permettez-moi d'exprimer ma reconnaissance envers ceux et celles qui m'ont appuyé dans ma démarche. En particulier, je remercie M. Marcel Laflamme, mon directeur d'essai, pour son aide et ses précieux conseils tout au long de la rédaction du présent travail. De même, je remercie Michel Lafleur qui a gracieusement accepté d'agir à titre de second lecteur. Sans la section Collège frontière de l'Université de Sherbrooke, cet essai aurait été impossible. La section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, soit dit en passant a été créée et existe encore grâce à l'implication des étudiantes et étudiants alphabétiseurs dans leur milieu. Elle nous a servi de champs d'application pour notre intervention-essai. Nous lui sommes extrêmement reconnaissante. Plusieurs personnes nous ont été d'un secours incommensurable dans notre cheminement, dans notre travail et dans la rédaction de cet essai, je voudrais les remercier en toute sincérité. Je pense ici notamment à Nancy Houle, coordonnatrice et à Marcellin Croteau, membre du comité consultatif de Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
INTRODUCTION	3
PARTIE I L'ÉTAT DE LA SITUATION	6
CHAPITRE 1 LES ÉLÉMENTS CONTEXTUELS	7
1.1 Relation entre le stage et l'essai.....	7
1.2 Historique de l'organisation.....	8
1.3 Orientation générale de l'organisation	9
1.3.1 Information sur le milieu externe	9
1.3.2 Information sur le milieu interne.....	11
1.4 Problématique	15
1.5 Méthodologie	17
1.5.1 La cueillette de données.....	18
1.5.2 Méthode d'analyse des données.....	18
1.5.3 Présentation des résultats	19
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	21
2.1 Les effets de l'environnement externe et interne sur les ressources humaines	21
2.1.1 Les tendances démographiques.....	22
2.1.2 L'influence de la direction de l'organisation	23
2.2. Apport de la GRH à la stratégie de l'entreprise.....	23
2.3 Définition de la gestion des ressources humaines.....	24
2.4 Stratégies de gestion des ressources humaines	25
2.4.1. La stratégie de domination par la qualité.....	26
2.4.2 La stratégie de domination par l'innovation.....	27
2.4.3 La stratégie de croissance	29
2.5 Objectifs de gestion des ressources humaines	30

CHAPITRE 3 DIAGNOSTIC DE LA RÉALITÉ : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA SECTION COLLÈGE FRONTIÈRE DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE.....	32
3.1 Les stratégies relatives à la gestion des bénévoles.....	32
3.2 Au niveau de la dotation.....	33
3.2.1 Embauche.....	33
3.2.2 Communications.....	34
3.2.3 La planification stratégique des ressources humaines.....	35
3.2.4 Le recrutement.....	36
3.3 Au niveau du développement des compétences.....	37
3.4 Au niveau de la rémunération intrinsèque.....	39
 PARTIE II RECOMMANDATIONS THÉORIQUES.....	 41
 CHAPITRE 4 LA DOTATION.....	 43
4.1 L'analyse des postes de travail.....	43
4.1.1 La description des postes.....	44
4.1.2 Les outils d'analyse des postes.....	45
4.2 La planification des ressources humaines.....	47
4.2.1 Définition des termes clés et importance de la PRH.....	47
4.2.2 les composantes du modèle et les liens avec l'environnement externe.....	49
4.2.3 Les liens entre la planification et les autres activités de GRH.....	54
4.3 Recrutement et les stratégies de rétention.....	54
4.3.1 Définition.....	55
4.3.2 Les sources et méthodes de recrutement.....	55
4.3.3 Les liens entre le recrutement et les autres activités de GRH.....	57
4.4 La sélection, l'accueil et la socialisation des ressources humaines.....	58
4.4.1 La sélection.....	58
4.4.2 L'Accueil et la socialisation des nouveaux employés.....	61
4.5 Recommandations sur la dotation.....	63

CHAPITRE 5 LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES EMPLOYÉS.....	67
5.1 Définition des termes -clés	67
5.2 Liens entre le développement des compétences et les autres activités de GRH ..	68
5.3 Le processus de formation	69
5.3.1 L'analyse générale des besoins de formation	71
5.3.2 Le choix d'un programme de formation.....	77
5.3.3 L'évaluation du programme de formation.....	83
5.3.4 Les relations entre la formation et les autres facettes de la GRH.....	83
5.4 Recommandations sur la formation et le perfectionnement	84
5.4.1 Analyse des besoins de formation	85
5.4.2 Contrôle et suivi de la formation.....	86
5.4.3 Création d'un journal d'entreprise.....	86
 CHAPITRE 6 RÉMUNÉRATION INTRINSÈQUE ET RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS	 88
6.1 Qu'est-ce que la rémunération?	88
6.2 Les stratégies de ressources humaines et de rémunération.....	89
6.3 Liens entre la rémunération intrinsèque et les autres éléments de la GRH	90
6.3.1 Le recrutement et la sélection.....	90
6.3.2 Le développement des compétences.....	90
6.4 Les atouts des récompenses non pécuniaires.....	90
6.5 Les formes de reconnaissance non pécuniaires.....	92
6.6 Les formes de reconnaissance matérielles.....	92
6.7 Recommandations	94
 CONCLUSION GENERALE	 97
 ANNEXES	 101
I Prévission des besoins en personnes tutrices2002-2003	101
II. Recrutement Université de Sherbrooke 2002-2003	102
III. Sélection des bénévoles	104
 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	 105

INTRODUCTION

Dans le cadre de son programme de formation professionnelle de maîtrise en gestion et développement des coopératives, l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives (IRECUS) requiert de ses étudiantes et étudiants qu'ils effectuent un stage pratique d'intervention en milieu coopératif. À la suite de la réalisation de ce stage, l'étudiante ou l'étudiant termine ses activités de formation professionnelle avec la rédaction d'un essai qui traite soit d'une question technique identifiée lors du stage, soit d'une question reliée au processus même de l'intervention (IRECUS, Guide de réalisation de l'essai, mai 1999, p.5).

Dans le présent essai, nous étudierons le processus de gestion des ressources humaines qui permet à la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke de gérer sa croissance et de s'adapter à son environnement. Je voudrais situer mon essai en amont de mon stage pratique et tenter de comprendre comment une bonne planification et une saine gestion de ses ressources humaines peuvent contribuer au maintien d'un bon nombre de bénévoles et à plus d'efficacité de l'organisme. En permettant de répondre aux attentes du personnel, la gestion des ressources humaines procure un atout concurrentiel. Pour la majorité des gestionnaires, il devient de plus en plus évident que l'efficacité organisationnelle, base de succès de toute entreprise passe désormais par une gestion efficace, efficiente et équitable des ressources humaines. Il faut prendre un moment pour relever judicieusement les problèmes de gestion sur lesquels les gestionnaires de ressources humaines peuvent intervenir pour produire un impact positif et une valeur ajoutée à la gestion stratégique de l'entreprise.

Cet essai constitue une contribution parmi d'autres pour faciliter une meilleure compréhension des textes et le développement de quelques habiletés requises pour une pratique efficace de la gestion des ressources humaines. L'ouvrage est d'abord destiné à servir d'outil de gestion de la ressource humaine pour les responsables de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke et de tous ceux qui sont motivés à s'impliquer dans ce domaine.

La structure des chapitres de ce volume vise à faciliter la compréhension pour ses futurs utilisateurs et à refléter l'orientation souhaitée par son auteure, son directeur et l'organisme d'accueil. Dans la première partie, le contenu présenté correspond à l'aspect théorique du problème. Le premier chapitre tient lieu à un rappel de l'essentiel du rapport de stage sur la planification stratégique. Le deuxième chapitre décrit la gestion stratégique des ressources humaines en proposant un modèle qui retient les éléments essentiels à la bonne gestion de l'organisme. Le troisième chapitre relate l'état actuel de la relation entre les membres du comité organisateur (CO) de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke et les autres membres de ce même organisme (personnes tutrices, personnes apprenantes, membres de comité consultatif...) De la théorie, on passe à la mise en pratique. On explique dans cette partie comment les membres du CO vivent la relation d'échange qui existe entre eux et l'ensemble des bénévoles qui y œuvrent. Ainsi le premier point porte sur la communication entre les membres du CO et les bénévoles à travers les différentes phases de la dotation. Le point deux traite de la formation offerte aux nouvelles recrues et le troisième point décrit les différentes manières de gestion utilisées pour tenter de conserver les ressources humaines requises et les motiver à l'aide de la reconnaissance sous ses différentes formes qui constituent la base fondamentale des conditions de travail. La deuxième partie du volume est consacrée

aux recommandations théoriques. Ainsi le quatrième chapitre traite du thème de la dotation, allant de l'analyse des postes de travail jusqu'à l'accueil et la socialisation des nouveaux employés, en passant par le processus de planification des ressources humaines. Ces opérations s'avèrent importantes pour pouvoir traiter efficacement le processus de recrutement et de sélection, les activités de développement des compétences des ressources humaines (chapitre 5) et finalement la rémunération intrinsèque(chapitre 6). La deuxième partie du volume propose aussi des recommandations. Son contenu permet de restituer les différentes facettes de la gestion des ressources humaines dans un cadre global qui conduit à la conclusion du volume.

PARTIE I : L'ÉTAT DE LA SITUATION

CHAPITRE 1

LES ÉLÉMENTS CONTEXTUELS

Dans ce chapitre, nous allons parler de la relation entre notre stage et l'essai, de l'historique de l'organisme, de l'orientation générale de ce dernier, de la problématique et de la méthodologie suivie.

1.1 RELATION ENTRE LE STAGE ET L'ESSAI

Notre stage en milieu professionnel s'est effectué auprès de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, de la mi-juillet à septembre 2001. Ma répondante à la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke était sa coordonnatrice, mademoiselle Nancy Houle. Mon mandat était d'effectuer une planification stratégique, une description des activités et de proposer des solutions au problème d'instabilité des ressources humaines (bénévoles en alphabétisation).

Grâce aux conseils de mon directeur M. Marcel Laflamme et en commun accord avec la coordonnatrice, nous avons décidé que ma tâche lors de l'intervention serait d'effectuer, en collaboration avec les personnes-clés de l'organisme, une planification stratégique et une description des activités. Le problème d'instabilité des bénévoles serait traité plus tard lors de l'essai. Ce choix était justifié pour plusieurs raisons :

- La planification stratégique devait permettre à l'organisme d'avoir d'abord une bonne connaissance de son environnement (interne et externe) pour envisager avec clarté sa croissance ;
- La fixation des objectifs et le choix des stratégies devaient permettre à l'organisme de se défaire de sa gestion d'au jour le jour ;
- Le choix des axes prioritaires devait renseigner sur la qualité et la quantité des ressources nécessaires.

Ce processus permet, après avoir répondu aux questions quoi faire, quand le faire et par qui, d'envisager dans combien de temps et dans quelles conditions l'organisme pourra atteindre les résultats escomptés.

1.2 HISTORIQUE DE L'ORGANISATION

Collège Frontière est un organisme pancanadien d'alphabétisation qui œuvre par le biais de bénévoles, fondé par Alfred Fitzpatrick et un groupe d'étudiants en 1899.

Collège Frontière avait pour but initial de rendre l'éducation accessible aux ouvriers des chantiers canadiens. Au début, Collège Frontière formait des instructeurs ou ouvriers-enseignants qui étaient envoyés dans les chantiers pour y travailler aux côtés des ouvriers pendant la journée et pour leur enseigner à lire pendant la soirée. Le programme d'ouvriers-enseignants existe toujours. Plus récemment, Collège Frontière a reconnu que les frontières géographiques s'effaçaient et que les besoins d'alphabétisation des frontières urbaines étaient plus pressants. C'est pourquoi Collège Frontière a mis au point une série de programmes visant les besoins spécifiques des gens qui vivent dans les collectivités urbaines et rurales.

C'est en 1992 que le programme des étudiantes et étudiants alphabétiseurs (ÉÉA) a débuté. Au début, l'objectif se mesurait en nombre de campus à rejoindre par les étudiantes et étudiants alphabétiseurs. Le nombre de bénévoles par campus était assez modeste. C'est le Comité organisateur qui s'occupait entièrement de l'organisation des activités. Concernant les formations, l'équipe de Toronto se déplaçait pour offrir des formations en octobre. Étant donné que les universitaires restent rarement plus de trois ans sur le comité organisateur, il a été pensé qu'avoir une personne permanente au sein du

Comité organisateur contribuerait à faire augmenter le nombre de bénévoles. Maintenant, l'objectif se mesure au nombre de bénévoles et de personnes apprenantes par campus.

À l'Université de Sherbrooke, les activités du programme étudiantes-étudiants alphabétiseurs ont concrètement commencé en 1996. La section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke a entrepris un plan d'action 2001-2002. Il est question de revoir la vision, la mission de la section en redéfinissant ses membres, les services qu'elle peut offrir et les moyens requis pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

1.3 ORIENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISATION

Un plan stratégique nécessite une analyse de l'environnement externe, qui comprend notamment un examen de la situation économique et de celles des sociétés concurrentes, des sources de l'avantage compétitif et des facteurs de succès dits critiques, une étude des entreprises concurrentes actuelles et potentielles ainsi qu'une évaluation des forces et faiblesses de l'organisation, de ses compétences-clés, de son plan d'action et des objectifs stratégiques. Les activités portant sur la planification stratégique consistent à déterminer les besoins de l'organisation. Elles visent à élaborer des stratégies organisationnelles particulières et à définir des objectifs sur lesquels reposera la mise en place des activités de gestion stratégique associées à la gestion des ressources humaines.

1.3.1 Information sur le milieu externe

Concernant le milieu externe, il s'agit d'évaluer les potentialités et les menaces des différents contextes : social, politique, démographique, etc. C'est une information de base permettant d'apprécier l'environnement au sein duquel évolue l'organisme, qui en subit une influence positive ou négative.

- **Variables sociales**

- Un quart des francophones au Canada ne possèdent pas les compétences en lecture pour faire face aux exigences quotidiennes de la vie moderne ;
- Il y a une certaine indifférence sociale répandue dans nos sociétés, à l'endroit des populations démunies et vulnérables ;
- La ville de Sherbrooke semble une terre d'accueil aux immigrants (Université de Sherbrooke reçoit de plus en plus d'étudiants étrangers) ;
- Savoir lire et écrire devient une nécessité pour vivre.

- **Variables politiques et économiques**

D'après les informations recueillies auprès du responsable du centre d'actions bénévoles à Sherbrooke, M. Serge Arel, les besoins en alphabétisation sont encore énormes. Tous les enfants ne passent pas par les garderies et même les éducatrices de garderies ont besoin d'être encadrées dans les activités d'éveil à la lecture.

- Les services communautaires d'aide à la population démunie ne parviennent pas à toucher tous ceux qui ont des besoins en lecture et écriture surtout ceux qui ne peuvent pas suivre un système formalisé.
- L'école primaire et secondaire ne réussit pas à assurer à tous les enfants la formation de base pourtant garantie à chacun par la charte universelle des droits ;
- L'éducation des adultes paraît trop centrée sur les structures des programmes et insuffisamment sur les besoins des populations ;
- On remarque un appauvrissement des populations sous-scolarisées et peu alphabétisées;
- L'état subventionne les groupes communautaires.

- **Variable technologique**

Les gens qui ont des difficultés à lire et à écrire deviennent de plus en plus incompetents dans certaines tâches nécessitant des connaissances nouvelles et notamment des connaissances informatiques.

1.3.2 Information sur le milieu interne

Concernant le milieu interne, il s'agit de se faire une idée précise des forces et des faiblesses des ressources humaines, physiques et financières. Ces éléments influenceront directement le rythme de croissance.

•Points forts :

- Coordonnatrice à temps plein ;
- Leadership de la coordonnatrice qui favorise l'esprit d'équipe au Comité organisateur ;
- Local gratuit mis à la disposition par l'université ;
- Bon matériel publicitaire (avons eu les services d'une graphiste qualifiée) ;
- Pas de soucis financiers (sources de financement multiples) ;
- Diversité de champs d'action : cinq types de tutorat ;
- Nombre croissant de bénévoles (de 10 à 100 bénévoles en cinq ans) ;
- Champs d'expertise et d'expérience variée des bénévoles ;
- Bassin potentiel important de ressources humaines au sein de la communauté sherbrookoise ;
- Expertise en formation des bénévoles ;
- Site Web pour information et coordination ;
- Banque de matériel pour l'intervention pédagogique ;
- Bonne image dans le milieu sherbrookoise ; services appréciés.

•Points faibles :

Comité organisateur

- Gestion au jour le jour au gré des ressources: difficulté à gérer la croissance;
- Grande pression de la part de la direction générale et très peu d'encadrement à la suite du départ de deux responsables;
- Imprécision face à la mission, aux objectifs et aux stratégies : pas d'organigramme, de description de tâches spécifiques et de planification à long terme.

Support aux bénévoles

- Faible participation des bénévoles aux activités sociales collectives ou d'encadrement ;
- Faible implication des bénévoles dans la planification des activités ;
- Faibles suivis ou suivis non significatifs ;
- Faible rétention de bénévoles ;
- Faible sentiment d'appartenance.

Services aux apprenants

- Manque d'information aux personnes apprenantes en rapport avec les services de Collège Frontière ;
- Faible sentiment d'appartenance des adultes non affiliés à un organisme partenaire, par exemple, le Centre d'éducation populaire de l'Estrie ;
- Manque de suivis à long terme.

Relation avec les organismes du milieu

- Interaction pas suffisante ;
- Manque d'information sur l'encadrement souhaité des bénévoles ;
- Manque d'affirmation de collège frontière face aux autres organismes.

•La vision de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke

La vision correspond à l'idée que les dirigeants se font de l'organisation qu'ils essaient de créer et à la position à laquelle ils désirent la faire accéder. Chaque élément de l'énoncé de la vision a une incidence sur la gestion des ressources humaines. Pour parvenir à satisfaire aux exigences exprimées dans cette définition, chaque entreprise compte sur la participation de ses employés. La vision de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke est semblable à celle adoptée au niveau national avec une légère différence concernant la clientèle. Telle que discutée et proposée par les membres du comité organisateur, elle est formulée de la façon suivante

Nous devons rejoindre et instruire tous les membres de la famille en difficulté d'apprentissage (parents et enfants) où qu'ils se trouvent ; leur enseigner comment gagner leur vie et, par la même occasion, comment se développer physiquement, intellectuellement et socialement. Nos services doivent être accessibles dans les haltes-garderies, les centres de petite enfance, les écoles et pour les familles démunies. Voilà où la véritable université a sa place.

• La Mission de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke

La mission constitue la raison d'être d'une organisation, car elle correspond à ce que cette dernière désire offrir à ses clients. À ce titre, elle doit être formulée avec clarté et précision. Pour réussir à accomplir sa mission, une organisation doit obtenir la

contribution de ses employés. Comme la mission se matérialise dans la gestion des ressources humaines, on la définit habituellement en référence à celles-ci. C'est le cas de l'énoncé de la mission de Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke présenté ci-après.

Développer le sens des responsabilités, le leadership et l'engagement social des étudiantes et étudiants, principalement de niveau universitaire, par le biais de l'accompagnement d'adultes ou d'enfants en difficulté dans leur démarche d'apprentissage de la lecture et de l'écriture

• **Les valeurs de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke**

Les valeurs sont les croyances auxquelles adhère une entreprise et qui la distinguent des organisations concurrentes. Les valeurs influent de façon directe sur la gestion des ressources humaines. Nous livrons ici les valeurs de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke qui sont le fruit d'une réflexion des membres-clés de l'organisme avec l'aide de la stagiaire.

- La primauté de la personne
- La satisfaction des personnes apprenantes et des bénévoles
- La responsabilisation des personnes apprenantes et des bénévoles
- Le maillage des compétences
- L'ouverture d'esprit face aux changements
- Le souci constant du service aux apprenants
- L'intégrité et la transparence dans les relations avec les organismes partenaires.

• **La clientèle de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke**

La clientèle de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke est composée :

- d'enfants de tout âge ;
- d'adolescents en difficulté d'apprentissage ;
- de personnes immigrantes;
- de personnes québécoises vivants en milieux défavorisés.

•Principes d'action de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke

Les principes d'action qui guident la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke dans sa relation avec ses membres et ses partenaires sont énoncés comme suit :

- Le processus démocratique sera appliqué dans la prise de décision;
- Le développement de CF sera lié au développement de ses ressources humaines;
- Une approche de collaboration marquera nos liens avec les organismes alphabétiseurs du milieu;
- Tout nouvel engagement sera fonction des possibilités concrètes de succès.

•Les objectifs de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke

À cette phase, il faut déterminer des objectifs quantitatifs pour chacun des axes et priorités de développement choisis par l'organisation. Les résultats de cette partie sont bien illustrés dans un tableau synthèse en annexe I, page 98.

Les objectifs de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke sont énoncés en ces termes:

- Mettre en place une structure efficace et efficiente de gestion ;
- Consolider les programmes existants ;
- Évaluer la pertinence des programmes ;
- Augmenter le taux de rétention des bénévoles ;
- Établir un réseau de communication et d'information impliquant les personnes apprenantes et les bénévoles ;
- Renforcer le sentiment d'appartenance des membres;
- Faire connaître davantage Collège Frontière.

Grâce au processus de formulation de la stratégie, la fonction ressources humaines est en mesure de comprendre les buts et les objectifs que l'organisation envisage d'atteindre, et de mieux circonscrire le rôle qu'elle est appelée à jouer. Les objectifs stratégiques constituent le lien entre la stratégie organisationnelle et les actions concrètes que la fonction ressources humaines doit accomplir pour mettre celle-ci en application.

•Stratégie générale

La stratégie générale correspond aux plans adoptés par l'organisation pour épouser la vision qu'elle s'est donnée et accomplir sa mission. Elle permet à l'organisation d'établir sa position sur le marché, de même que de se doter des mesures et

des moyens visant à améliorer la performance de ses diverses unités. Nous vous livrons à titre d'exemple la stratégie générale de Collège Frontière que la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke a fait sienne, qui œuvre à l'accomplissement de sa mission en mettant en action les stratégies de développement suivantes :

- Gérer et raffiner des programmes d'alphabétisation de haute qualité ;
- Préparer et lancer des programmes innovateurs ;
- Former d'autres personnes et organismes pour qu'ils puissent faire démarrer des programmes de même genre ou mettre au point leurs propres programmes.

•**Quelques propositions issues de la planification stratégique**

- Renforcer la collaboration avec les organismes du milieu et élaborer des stratégies d'efficacité des services.
- Avec l'augmentation de la demande, embaucher une personne chargée des ressources humaines qui mettrait en place une politique de départementalisation des services, de renforcement de la motivation des bénévoles.
- Mettre en place un canal d'information structuré pour recueillir les informations que les personnes tutrices peuvent recevoir des apprenants concernant leurs nouveaux besoins et leurs commentaires. Le fait d'avoir une personne à temps plein dont la tâche serait de rencontrer les apprenants et de sonder leurs besoins est intéressant car il permet à l'organisme de rester en contact avec l'évolution des besoins des apprenants.

1.4 PROBLÉMATIQUE

Après des débuts modestes, la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke connaît ces dernières années une progression rapide et importante du nombre de bénévoles. Comme mentionné plus haut, les activités de Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke ont commencé en 1996. À cette époque, une dizaine d'étudiants ont répertorié les différents organismes de la région et ont établi(de façon sommaire) les besoins du milieu. C'est en septembre 1997 que les 23 premiers membres ont fait du bénévolat. En 1998, le nombre de bénévoles ne change presque pas. Les choses ont changé en septembre 1999 quand la coordonnatrice régionale a été engagée à

20h/semaine. Cette année-là, elle s'est occupé des campus de l'Université de Sherbrooke et de Bishop's University. La raison d'ouverture de poste était que la coordonnatrice provinciale avait sept campus et était à bout de souffle. En juin 2000, les choses changent rapidement. La coordonnatrice régionale obtient 35h/semaine et les exigences augmentent avec le nombre d'heures de travail. Chaque campus doit avoir un minimum de 50 bénévoles.

En plus, Collège Frontière a reçu une grosse subvention du gouvernement canadien pour augmenter les activités des étudiantes et des étudiants alphabétiseurs (ÉÉA). La demande de subvention stipule que dans cinq ans, les programmes étudiantes et étudiants alphabétiseurs auront 10000 bénévoles, ce qui signifie 200 à 300 bénévoles par campus. Le campus de Sherbrooke figure parmi les trois campus qui ont la chance d'avoir une coordonnatrice à temps plein pour un seul campus mais en même temps, les exigences sont plus grandes. Pour septembre 2001, 100 bénévoles étaient attendus.

Ceci devrait amener l'organisme à se développer et accroître ses services pour être en mesure de répondre à l'augmentation des apprenants, des bénévoles et de leurs besoins. Pour faire face à cette hausse de clientèle, un minimum de stabilité des bénévoles est requis pour la transmission de la culture de l'organisme et la conservation des acquis.

Dans ce travail, nous voulons considérer de façon globale la contribution d'une gestion efficace et efficiente des ressources humaines à la stabilité de bénévoles. Le futur devient incertain, trop de branches d'alternatives s'ouvrent, se ferment avec trop de conséquences imprévisibles. Les méthodes de gestion des ressources humaines doivent être comprises comme des outils dont le maniement demande du discernement et auxquels les réactions des individus impliqués peuvent se révéler très variables. Il y a donc lieu d'examiner les caractéristiques de la gestion des ressources humaines.

1.5 MÉTHODOLOGIE

Nous décrivons, dans cette section, la procédure méthodologique de notre travail. Notre recherche renvoie davantage à la consultation comprenant deux grandes phases(1) le diagnostic et (2) les recommandations. Concernant la phase diagnostic, deux points seront abordés. Nous justifions d'abord le choix de l'approche méthodologique basée essentiellement sur l'interactionnisme symbolique. Donc, il est vrai que les personnes évoluant dans une situation donnée seraient les seules pouvant construire, décrire et donner une signification à leur réalité. À ce titre, nous sommes aussi bénévole au sein de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke depuis le début de notre stage qui date du mois de juillet 2001. Ensuite, nous précisons la stratégie optée pour collecter l'information. Les entrevues semi-dirigées seront privilégiées dans le sens où les bénévoles fourniront leurs idées relatives à leur vécu et à leur perception du processus de gestion dont ils sont l'objet.

Pour nous donner les informations vis-à-vis de son vécu, le bénévole n'est pas isolé de son contexte et de sa pratique quotidienne. En fait, il est perçu comme «un être qui interagit avec lui-même, qui se donne des indications lui permettant de se forger une interprétation propre de la réalité sociale avant qu'il ne la confronte avec celle des autres membres de son groupe » (Mukamurera, 2001). C'est ainsi que nous avons mené un entretien face à face avec les bénévoles de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, un à un, pour accéder à la réalité vécue et propre à eux-mêmes en matière de gestion des ressources humaines.

1.5.1 La cueillette de données

Dans notre essai, un entretien avec les concernés s'est avéré nécessaire. Il nous a mis en contact avec le vécu réel des bénévoles en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines.

Technique de collecte des données

La technique de collecte des données que nous avons utilisée dans le cadre de notre essai est en lien avec la conduite d'entrevues semi-dirigées auprès de la coordonnatrice, des membres du Comité organisateur et des autres bénévoles. Cette technique consiste en «une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue dans le but d'aborder, sur un monde qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène à l'étude » (Karsenti et Savoie-Zajc, 2000, p. 266).

Notre choix de l'entrevue semi-dirigée repose sa particularité au niveau de l'expression du répondant. Le discours de l'interviewé est à la fois libre et guidé par les thèmes et les pistes préétablis. Cela offre à l'interviewer non seulement la garantie d'obtenir rapidement l'information désirée, mais aussi la possibilité de revenir sur certains thèmes en vue de les préciser et/ou de les explorer de manière plus approfondie en cas de nécessité.

1.5.2 Méthode d'analyse des données

Le type d'analyse que nous avons appliqué dans notre recherche s'inscrit dans le courant global d'analyse qualitative. Celle-ci est définie comme étant «une démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène » (Paillé, 1996, p. 181). Il s'agit de

dégager le sens d'un phénomène à partir du matériel recueilli. C'est avant tout séparer l'information importante du bruit que peut contenir le matériel à analyser (Van der Maren, 1996). En définitive, le résultat de l'analyse n'est, en aucun cas, une quantité, il est au contraire toujours une dimension, une qualité, une extension, une conceptualisation de l'objet (Paillé, 1996). Nous tenons à signaler que notre analyse a été faite à l'image des composantes du modèle de Deslaurier.

Le modèle de Deslaurier (1991)

Dans son modèle d'analyse, Deslaurier (1991) propose trois étapes successives. Il s'agit, premièrement, de la lecture et de la relecture du matériel ; c'est une phase importante qui amène le chercheur à saisir davantage et rapidement le sens des données. Deuxièmement, la déconstruction des données est une étape qui consiste à découper les informations en petites unités de sens comparables ; le travail permet de faire une interprétation sommaire des données. Troisièmement, vient la reconstruction et la synthèse, qui conduisent à une nette distinction entre les catégories ainsi que les éléments qui les constituent, et à une signification claire du phénomène pour la fin d'une synthèse générale.

1.5.3 Présentation des résultats

Au chapitre trois, nous présentons de façon logique et cohérente des résultats. Notre argumentation est en lien avec les éléments conceptuels et théoriques de notre travail. Il nous a fallu rapporter rigoureusement les faits, les explications concrètes qui se dégagent de notre analyse et qui constituent naturellement les réponses aux questions spécifiques du travail.

Dans la seconde partie de l'essai, nous présentons les recommandations théoriques aptes à répondre aux besoins décelés au chapitre trois. Avant de procéder au diagnostic, il est nécessaire de préciser au chapitre suivant, notre cadre théorique en référence à la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans une conjoncture économique et financière difficile comme celle que vivent actuellement les organisations, la question de la contribution de la gestion des ressources humaines au développement de l'avantage compétitif de l'entreprise devient un impératif pressant sur lequel il faut se pencher pour déterminer les objectifs et les programmes qui permettront de la réaliser efficacement. Voici les principaux éléments de la gestion des ressources humaines qui seront décrit : les effets de l'environnement sur la gestion des ressources humaines, l'apport et la définition de la gestion des ressources humaines, les stratégies et les objectifs des ressources humaines.

2.1 LES EFFETS DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET INTERNE SUR LES RESSOURCES HUMAINES

La flexibilité de l'organisation du travail se répercute aussi sur la nature des postes de travail et les qualifications exigées. À des postes polyvalents doit correspondre une certaine polyvalence des qualifications. L'aptitude à apprendre de nouvelles tâches, à travailler en équipe, et la capacité d'analyse et de jugement deviennent des critères d'embauche aussi importants, sinon plus importants que l'expérience dans une spécialisation unique.

On assiste à un mouvement de décentralisation de la prise de décision et de simplification des règles bureaucratiques au sein des organisations, dû en partie à la possibilité de véhiculer l'information d'une façon rapide et précise. L'accroissement de l'autonomie décisionnelle s'accompagne d'une simplification des structures administratives, qui se traduit par une réduction des niveaux d'autorité, entraînant dans son sillage une réduction du personnel d'encadrement, surtout celui de niveau intermédiaire. La sélection du personnel cadre deviendra plus rigoureuse et fortement

axée sur la capacité d'animer des équipes de travail. On voit donc poindre à l'horizon le cortège des travailleurs du savoir qui succéderont aux travailleurs manuels.

2.1.1 Les tendances démographiques

On voit croître à un rythme sans pareil, les emplois «précaires», alors que les emplois réguliers à plein temps diminuent. C'est la panoplie des emplois à temps partiel, temporaires, occasionnels, intermittents qui se développe, en partie à cause d'une mauvaise conjoncture, d'un besoin de flexibilité du travail et de l'accroissement du phénomène de sous-traitance (Larouche, 1987).

L'augmentation des emplois précaires coïncide aussi avec l'arrivée d'une plus grande proportion de femmes sur le marché du travail. Une autre tendance importante qu'on ne saurait passer sous silence est le vieillissement de la population active. La proportion des personnes actives de 55 ans ou plus diminue aussi de façon progressive en raison de la multiplicité des régimes de retraite graduelle ou de retraite anticipée. Ne pouvant satisfaire certaines aspirations personnelles au travail, les travailleurs vont se tourner de plus en plus vers les loisirs ou la vie hors travail en général, ce qui implique que la famille et les associations de toutes sortes vont prendre une importance plus grande.

L'accumulation de biens matériels ne suffit plus de nos jours pour conférer à une personne une identité personnelle et ne représente plus un indicateur valide de réussite professionnelle. Aujourd'hui, on assiste à une modification considérable des aspirations des individus au travail, sans minimiser la rémunération et la sécurité d'emploi qui demeurent des préoccupations importantes. Chez les nouveaux salariés, les valeurs associées à la possession de biens matériels cèdent du terrain pour faire place à :

- Un désir d'accomplissement ou de réalisation de soi dans un travail significatif qui offre une possibilité de progrès personnel ;
- Un désir d'être reconnu, respecté comme personne humaine entière, et non d'être perçu uniquement comme une tête ou un bras au service d'une organisation ;
- Un plus grand désir de participation aux décisions qui les concernent ; des perspectives de carrière mieux structurées, axées aussi bien sur les aspirations des travailleurs que sur les besoins des organisations ; une meilleure qualité de vie au travail en général.

2.1.2 L'influence de la direction de l'organisation

Le deuxième type d'influence dont il faut tenir compte provient de la direction de l'organisation. Diverses recherches montrent que la personnalité du président de l'entreprise influe sur la stratégie et les structures des organisations, notamment les petites. Dans les organisations dont le président croit maîtriser lui-même sa destinée, la DRH exerce des rôles plus dynamiques et novateurs : elle s'occupe davantage de développement, est moins centralisatrice et contribue plus à la stratégie de gestion de l'organisation.

Le deuxième exemple d'influence a trait à l'appui de la direction générale aux programmes de gestion des ressources humaines. Par exemple, des recherches montrent que cet appui est essentiel à la participation des contremaîtres en matière de prévention des accidents du travail (Simard, 1990) et à l'implantation de systèmes et de techniques de gestion participative (Rondeau et Lemelin, 1990), dont les cercles de qualité. Pour que cette contribution soit possible, il faut, cependant que la direction générale ait la motivation et la disponibilité requises.

2.2. APPORT DE LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

La survie de toute entreprise dépend de la qualité de la contribution de ses employés car chacun des employés va influencer l'avenir de son entreprise. Il importe donc de bien se positionner par rapport à cette force maîtresse de l'entreprise pour en canaliser toute l'énergie, le potentiel, la créativité, les compétences, les besoins d'accomplissement personnels vers les objectifs poursuivis par l'entreprise. La réussite de toute stratégie d'entreprise dépend, à notre avis, de la capacité de ses ressources humaines à l'exécuter. La compétence d'une organisation à exécuter rapidement et efficacement les plans d'affaires dépend avant tout de ses ressources humaines.

Toute stratégie d'entreprise doit donc s'appuyer d'abord et avant tout, sur les personnes occupant de postes clés de l'entreprise et sur la capacité de celles-ci à influencer le

rendement du personnel de la première ligne. La bonne personne, à la bonne place, au bon moment, correctement formée et motivée. Il faut donner à la personne non seulement un défi à sa mesure mais aussi favoriser son développement, lui proposer un programme de rémunération compétitif et stimulant, créer dans l'entreprise un environnement et un climat de travail positif axé sur le respect, la confiance et la responsabilité.

Les quatre fonctions suivantes sont cruciales en vue de la réalisation du plan stratégique.

1. La qualité du recrutement ;
2. La formation et le développement des employés
3. La gestion de la rémunération
4. La stabilité des relations de travail.

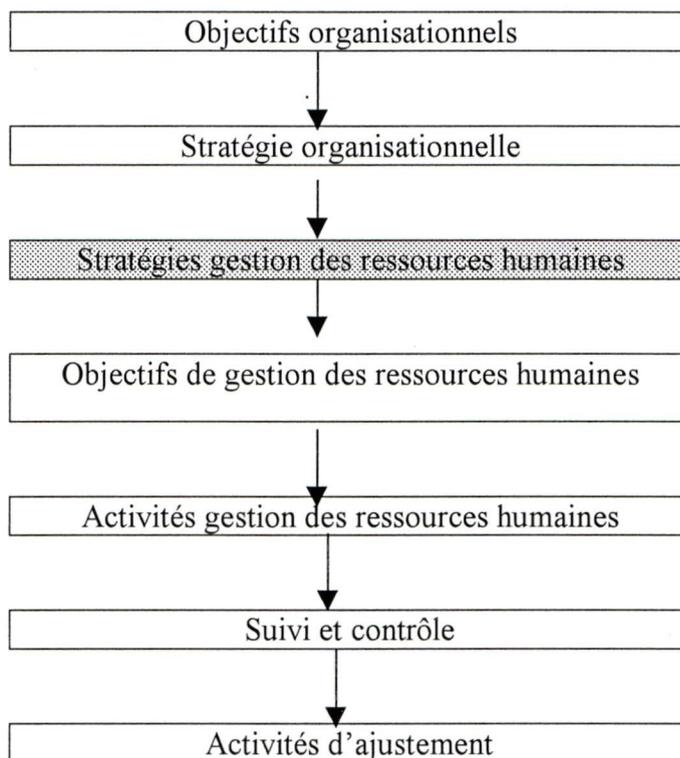
2.3 DÉFINITION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Deux termes ont retenu notre attention à savoir : Stratégie et gestion stratégique des ressources humaines.

Les stratégies sont les moyens auxquels une entreprise a recours pour assurer l'utilisation optimale de la structure, des compétences, des processus et des ressources dont elle dispose, afin de tirer profit des perspectives favorables que lui offre son environnement, tout en réduisant au minimum l'impact des contraintes externes susceptibles de compromettre l'atteinte de ses objectifs.

La gestion stratégique des ressources humaines est l'ensemble des activités influant sur le comportement des individus dans leurs efforts pour formuler et satisfaire les besoins stratégiques de l'organisation (Shimon, Dolan, 2002). Dans la gestion des ressources humaines, il existe de nombreuses activités qui ont pour but, de recruter les employés nécessaires, d'assurer leur développement, de les motiver... (St-onge, et al 1998). L'ensemble de ces activités qu'une organisation effectue en la matière, constitue ses pratiques de gestion des ressources humaines.

L'absence de vérifications expérimentales dans le domaine de la gestion des ressources humaines nous pousse à privilégier un processus d'harmonisation plus centré sur l'analyse du contexte spécifique de l'organisation en question (environnement externe, forces et faiblesses actuelles au niveau des ressources humaines, besoins en ressources humaines...) entamée au premier chapitre que nous allons poursuivre en suivant le schéma ci-dessous



2.4 STRATÉGIES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La stratégie en matière de ressources humaines fait partie intégrante de la stratégie et de la politique générale de l'entreprise. Nous allons voir les pratiques de gestion des ressources humaines qui découlent de la stratégie de domination par la qualité, de la stratégie de domination par l'innovation et de la stratégie de croissance présentes au sein de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke.

2.4.1. La stratégie de domination par la qualité

La stratégie de domination par la qualité est la première stratégie préconisée à Collège Frontière. Dans une organisation qui a opté pour la stratégie de domination par la qualité, l'orientation fondamentale sera plutôt axée sur l'engagement et la participation des catégories de personnel, en créant les conditions pour une plus grande expression des idées et des sentiments sur les lieux mêmes du travail. Les employés auront donc l'occasion de s'exprimer soit au moment de la prise de décision qui les concerne, soit au moment de l'exécution du travail, faisant ainsi davantage appel à l'intelligence qu'aux habiletés d'ordre manuel.

Quant aux pratiques qui peuvent s'harmoniser avec une stratégie de domination par la qualité, elles se préoccupent un peu moins des coûts de main-d'œuvre et beaucoup plus de l'amélioration des compétences et de la recherche d'une culture favorable à l'amélioration de la qualité. L'entreprise mettra sur pied des groupes de qualité (cercles de qualité). Pour ce faire, une attention particulière doit être accordée au personnel en place pour s'assurer qu'il possède les aptitudes nécessaires à la discussion en groupe et au travail d'équipe, les connaissances et la capacité nécessaires à l'étude et à la résolution de problèmes quotidiens

Comme souligné plus haut dans l'historique, la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke est une organisation de bénévoles avec une seule personne salariée et par là n'a pas beaucoup à se préoccuper des coûts de la main-d'œuvre. Le système de formation et de développement des compétences est en première ligne dans les organisations poursuivant une stratégie de ce type. Si le produit doit être excellent, il faut que les bénévoles soient excellents et l'organisation est prête à faire le maximum pour protéger et développer son "actif" humain (Dyer et Holder, 1988) La formation est

extensive et s'applique surtout à l'amélioration des connaissances et à la maîtrise des techniques mais aussi au développement des comportements appropriés (coordination avec les collègues de travail, contrôle de son propre travail, initiatives en vue d'améliorer la qualité...). Ces résultats sont atteints par le système de formation formelle mais aussi par d'autres systèmes, tels que ceux de dotation ou de rémunération qui favorisent l'émergence d'une "culture de la qualité" en recrutant et récompensant les individus partageant certaines valeurs ou attitudes au niveau du travail bien fait, et ayant les connaissances ou aptitudes appropriées (Muczyk, 1988)

Ainsi on cherche, dans un tel contexte, à recruter des employés préoccupés par la qualité et s'identifiant fortement à leur travail ou à leur spécialité (Schuller et al, 1987) Les exigences au niveau de l'adaptation au changement ou au niveau de la tolérance à l'ambiguïté sont plus modestes, mais l'employé doit être en mesure d'assumer des responsabilités même dans un contexte où la spécialisation peut être encore forte (c'est-à-dire qu'il doit investir au niveau de la planification et du contrôle de son travail, ce qui est une caractéristique du travail professionnel).

Voyons ce qu'il en est de la stratégie de domination par l'innovation et quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui en découlent.

2.4.2 La stratégie de domination par l'innovation

La stratégie de domination par l'innovation répond au souci de Collège Frontière de préparer et de lancer des programmes innovateurs énoncés comme deuxième stratégie de développement. Il est donc clair que l'organisation du travail doit être le plus souple possible : les structures complexes mais favorables à l'autonomie et à la communication, les équipes de travail sont disciplinaires et se constituent au gré des projets, les emplois

sont enrichis tant horizontalement que verticalement, les objectifs sont élaborés avec la participation des employés.

L'orientation fondamentale qui conviendrait à l'entreprise fortement axée sur l'innovation des produits serait la participation ou l'engagement des différentes catégories de personnel. Un tel engagement peut être grandement favorisé par la mise en place d'une structure organisationnelle comprenant un minimum de niveaux.

Au niveau de la dotation, il faut accepter la diversité des formations et profils, encourager la formation d'équipes d'individus peu conformistes intuitifs, ayant le goût du risque, développant une forte capacité de travail et résistant au stress (Wissema et al. , 1980) Le recrutement externe est préféré puisque l'innovation s'appuie sur de forts potentiels, à la limite sur quelques individus-clés qu'il faille aller chercher sur le marché. De plus, la croissance rapide et le fort niveau de changement vécus par organisations, rendent impossible le recours aux pratiques de formation et de recrutement internes qui prennent bien trop de temps à produire les résultats escomptés.

Bien sûr la planification efficace est impossible dans un tel contexte et les cheminements de carrière s'articulent bien plus sur une variété d'expériences et sur une polyvalence généralisée que sur des cibles stratégiques bien identifiées. L'identification au travail est importante, et la motivation est de type intrinsèque.

À la section Collège Frontière, la stratégie de domination par l'innovation concerne surtout les personnes permanentes de l'organisation.

En suivant l'évolution de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, on constate qu'elle connaît une forte croissance depuis sa création en 1996. Ceci nous invite à nous pencher sur les stratégies en ressources humaines appropriées dans cette circonstance.

2.4.3 La stratégie de croissance

La stratégie de croissance impose un effort de rationalisation et de mise en place des systèmes de gestion. Les effectifs sont en croissance et des leaders gestionnaires et visionnaires doivent construire l'organisation de demain (Crandall, 1987) Les changements technologiques sont les bienvenus, car ils ne menacent pas les employés et augmentent la qualité.

Sur le plan des ressources humaines, ce type de stratégie nécessite des employés qui s'identifient fortement aux buts de l'organisation et à leur travail, qui s'adaptent rapidement au changement et qui travaillent en étroite collaboration avec les autres.

Les procédures de recrutement sont peu formalisées (par exemple, les postes sont définis de façon plutôt souple), mais conçues de manière à attirer les compétences dont l'entreprise a besoin. Le système de recrutement est ici particulièrement développé et aligné sur l'externe. Il devra attirer des personnes ayant beaucoup de potentiel qui pourront relever le défi de la croissance et des spécialistes qui s'attaqueront à celui de l'excellence.

Afin d'assurer le développement de l'actif humain, la mise en place de nombreux systèmes de gestion imposera une planification de type stratégique, critique et imaginative. Enfin, les emplois se spécialiseront de plus en plus et les qualifications accrues pousseront à l'enrichissement vertical et à la participation des employés aux processus de planification et de contrôle de leur travail.

Les pratiques en gestion des ressources humaines doivent contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels mais aussi en rapport avec la ressource humaine.

2.5 OBJECTIFS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le but premier de l'intégration de la gestion des ressources humaines à la gestion de la performance organisationnelle est la définition rigoureuse d'objectifs stratégiques qui soient en harmonie tant avec les besoins des employés qu'avec ceux de l'entreprise. Le tableau suivant montre la relation entre les objectifs et les stratégies de gestion des ressources humaines qui à leur tour, dérivent de la stratégie organisationnelle.



La détermination des objectifs stratégiques permet à la fonction ressources humaines ainsi qu'aux autres fonctions de l'organisation d'établir leurs plans d'actions.

Les plans de gestion stratégique des ressources humaines précisent les besoins généraux et les besoins particuliers de l'entreprise en matière de main-d'œuvre et sont intimement associés aux plans stratégiques de l'organisation.

Au cours de la phase de mise en œuvre de la stratégie, chacune des fonctions de l'entreprise, y compris la fonction ressources humaines, devra déterminer ses activités et les aligner sur les finalités organisationnelles.

En ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, l'entreprise a tout intérêt à implanter des pratiques et des politiques propres à combler ses besoins en main-d'œuvre sur le double plan qualitatif et quantitatif, à s'assurer de comportements appropriés de la part de son personnel et à lui offrir des conditions de travail motivantes.

La formulation des objectifs doit tenir compte de tous les besoins de l'organisation en termes de main-d'œuvre, identifiés à partir des écarts estimés. D'autre part les objectifs serviront à déterminer le choix des pratiques, des politiques et des programmes de la gestion des ressources humaines à mettre en pratique afin de combler les écarts et d'assurer à l'entreprise une main-d'œuvre compétente et disponible en temps voulu.

Les objectifs sont définis sous les quatre volets suivants :

- **La contribution**, c'est-à-dire les objectifs de rendement ou les comportements attendus des individus et des groupes à l'emploi de l'entreprise ;
- **La composition de l'effectif**, c'est-à-dire la distribution des compétences, la proportion de l'effectif d'encadrement sur l'effectif d'exécution, le nombre de niveaux d'autorité ;
- **La compétence**, c'est-à-dire le niveau général de qualification que l'entreprise exige des différentes catégories de personnel composent l'effectif ;
- **L'engagement**, c'est-à-dire le degré d'identification des employés aux objectifs de l'entreprise et le degré d'attachement visé.

CHAPITRE 3

DIAGNOSTIC DE LA RÉALITÉ : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE LA SECTION COLLÈGE FRONTIÈRE DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Dans ce chapitre, nous décrivons l'état des relations entre les membres de la section Collège Frontière tant au niveau des stratégies qu'au niveau des activités de dotation, de formation et de rémunération intrinsèque.

3.1 LES STRATÉGIES RELATIVES À LA GESTION DES BÉNÉVOLES

Le processus de changement organisationnel qui a commencé avec la planification stratégique effectuée avec l'aide de la stagiaire à l'été 2001 se poursuit. La coordonnatrice de Collège Frontière affirme que cette étape l'a beaucoup aidée qu'elle cherche actuellement des façons, des moyens de mobiliser les bénévoles, d'augmenter leur productivité et leur efficacité, d'améliorer la qualité de leur service à la clientèle. Elle essaie de réduire les niveaux de gestion, d'élargir les rôles et les responsabilités. Elle transmet régulièrement des rapports sur la situation financière aux autres membres du Comité organisateur. Ces derniers participent activement aux réunions hebdomadaires et les sujets qui y sont abordés sont discutés ouvertement.

Nous croyons que, pour réussir dans un organisme comme Collège Frontière, il faut aborder d'une façon directe et honnête les problèmes et insister sur le fait que tout problème doit être connu et réglé avec la participation de l'ensemble des membres, bref, il importe que les bénévoles sentent que «ils sont tous dans la même galère ».

3.2 AU NIVEAU DE LA DOTATION

Présentement, les membres du Comité organisateur veulent inciter les bénévoles à se sentir plus impliqués dans le fonctionnement de l'organisme. Ils sont tous convenu de l'importance cruciale d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et de mettre en valeur le potentiel humain. Ils ont donc agi sur plusieurs axes d'intervention qui sont : l'embauche et accueil, les communications, la formation et la rémunération intrinsèque.

3.2.1 Embauche

Dans ce secteur qu'est l'embauche, ils ont pris la décision d'être plus minutieux qu'avant, de prendre un soin particulier à dresser le profil exact du candidat recherché puisqu'ils croient que la clé de l'embauche réside dans cet exercice exigeant mais combien nécessaire. Les candidats doivent démontrer une volonté à travailler en équipe et un souci de faire du travail de bonne qualité. Pour évaluer ces critères, ils utilisent comme outils d'analyse de postes l'observation, l'entretien et le questionnaire et des moyens comme des entrevues, des vérifications de références pour la sélection.

Quand la personne a passé l'étape de l'embauche, elle est immédiatement prise en charge à l'interne pour bien l'intégrer à l'organisme. Elle passe par un processus d'accueil qui lui permet de se familiariser à l'organisme et à son contexte. Ce nouveau bénévole profite notamment des deux activités suivantes :

- Une présentation du milieu de travail ;
- Une présentation au superviseur et aux collègues.

Au niveau de l'analyse des postes, voici à titre d'exemple les qualités, les rôles et responsabilités des bénévoles tirés du cahier d'orientation.

Types de bénévoles recherchés par Collège Frontière

- Créatifs;
- Énergiques;
- Travaillants;
- À la recherche d'une expérience unique;
- Ouverts aux nouvelles idées et expériences;
- Sensibilisés aux questions de justice sociale;
- Capables de s'engager pour une période d'au moins six mois avec le bénévolat avec les adultes et trois mois avec le bénévolat avec les enfants.

Quelques rôles et responsabilités des tuteurs :

- Assister aux formations, ateliers, activités de sensibilisation, réunions des bénévoles et aux rencontres de d'échange ;
- Noter tous les progrès de l'apprenant à l'aide d'un portfolio qui sera retourné au C.O à la fin du jumelage ;
- Faire part de ses préoccupations à la coordonnatrice du campus et en discuter avec lui ;
- Rencontrer son apprenant sur une base régulière, une fois par semaine, à heure fixe et s'allouer un temps minimum de préparation

3.2.2 Communications

À la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, la coordonnatrice préconise un style de gestion très ouvert où la communication est à l'honneur. Pour véritablement travailler en équipe, il faut que chaque bénévole soit pleinement informé des performances de l'organisation, des défis qu'elle doit relever, des projets qu'elle compte mettre sur pied et de tout autre événement qui l'affecte. Voici quelques exemples d'activités de communication qui l'aide à atteindre les objectifs de l'organisme :

- Mission, objectifs, stratégies ;
- Plan de travail annuel (depuis été 2001);
- Réunions hebdomadaires ;
- Rencontre avec tous les autres bénévoles au cours des fêtes et soupers organisés à l'intention des bénévoles. ;
- Messages écrits régulièrement ;
- Communication des résultats financiers.

3.2.3 La planification stratégique des ressources humaines

Lors de la planification stratégique effectuée l'été 2001, les membres du Comité organisateur ont défini les stratégies et élaboré les énoncés de mission, de vision et des valeurs qui doivent guider l'organisme dans les années à venir. Ils sont parvenus à mettre en place des stratégies solidement appuyées par une mission, une vision et des valeurs qui sont acceptées et comprises de tous.

L'exercice de planification stratégique a permis à Collège Frontière de préciser les valeurs que les membres-clés de l'organisme veulent véhiculer dans leurs pratiques (ces valeurs sont illustrées dans le premier chapitre). Il a permis du même coup de mettre au jour une problématique particulière en ce qui concerne les communications internes (suivi) et il ne saurait être question d'optimiser l'utilisation des ressources humaines sans améliorer la qualité et la rapidité des communications à l'interne. Plus la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke améliorera la qualité de sa gestion des ressources humaines et les communications internes, plus elle obtiendra la collaboration et l'appui des bénévoles et plus sa performance augmentera.

En deuxième lieu, il s'agissait de prendre conscience de la nécessité absolue de mettre l'apprenant au centre des préoccupations. Les participants ont déterminé ce que doit être une organisation soucieuse de sa clientèle. Directement confrontés aux demandes et exigences des clients, les membres-clés de l'organisme ont pu saisir le sens

véritable d'un meilleur service à la clientèle et mieux comprendre les lacunes et les forces de leur organisation. Il a donc fallu apprendre à communiquer la mission, la vision et les valeurs de l'organisme aux bénévoles de façon à ce qu'ils y souscrivent pleinement et qu'ils se sentent personnellement engagés dans l'atteinte des objectifs de l'organisme.

En rapport avec les prévisions, les taux de roulements à Collège Frontière sont les suivants :

Le taux de roulement enfants :

52 perdu * 100

(nombre total 112 + nombre à la fin 60) = le tout divisé par 2

la réponse donne **30%**

Le taux de roulement adultes :

19 perdu * 100

(nombre total 55 + nombre à la fin 36) = le tout divisé par 2

la réponse donne **21%**

D'une façon plus spécifique, la prévision des besoins en personnes tutrices pour l'année 2002-2003 est en annexe I, page 101.

3.2.4 Le recrutement

Le recrutement à la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke se fait par annonce dans le journal, l'affichage des postes, le kiosque de la rentrée, le contact des stagiaires en psychoéducation et de bouche à oreilles. Le tableau des méthodes de recrutement qu'on prévoit utiliser pour l'année 2002-2003 est en annexe II. Le recrutement à l'Université de Sherbrooke est relativement facile mais plusieurs bénévoles s'impliquent trois mois seulement car ils ont des stages à l'hiver,

La socialisation des membres du Comité organisateur de cette année 2001- 2002 s'est fait au cours de :

- Cinq rencontres pendant l'été (période de planification stratégique)
- Le souper de la rentrée

Et pour les bénévoles, une activité de socialisation a eu lieu lors de la session d'orientation.

À la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, le taux de déperdition des bénévoles est plus élevé les trois premières semaines. Dans les organismes bénévoles, on dit qu'il y a un taux d'abandon 'normal' de 10%.

3.3 AU NIVEAU DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le plan d'action le plus important à la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke est la politique de développement des ressources humaines. Voici à titre d'exemple comment Collège Frontière entend aider les membres du Comité organisateur à développer le leadership et les habiletés d'emploi (tiré du cahier d'orientation remis à chaque bénévole). Au cours de leur implication au sein de Collège Frontière, les membres du comité organisateur développent plusieurs habiletés :

Engagement social

- Se former au tutorat;
- Recruter et sélectionner de bénévoles;
- Faire des entrevues;
- Organiser des activités de formations;
- Faire fonctionner un programme d'alphabétisation;
- Promouvoir l'alphabétisation;
- Développer des habiletés de communication;
- S'initier aux relations publiques.

Développement des habiletés d'emploi

- Enseignement et tutorat;
- Organisation d'activités et d'événements dans la communauté;
- Résolution de problèmes;
- Gestion de projets;
- Contact avec les professeurs, les parents, les partenaires et les organismes;

- Participation dans des échanges pan-canadiens du réseau de Collège Frontière;
- Participation dans des colloques provinciaux et nationaux organisés par Collège Frontière.

Formation et perfectionnement

Les responsables de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke croient que la croissance à long terme est liée à la capacité de développer le potentiel humain de l'organisme et c'est pourquoi le programme de formation s'inscrit au centre de leurs préoccupations.

La formation sert à court terme à améliorer le rendement des bénévoles, mais elle sert aussi à plus long terme à maintenir le rendement qualitatif et stimuler la polyvalence ainsi que la relève au sein de l'organisation. La formation chez Collège Frontière est un outil de gestion qui assure l'efficacité et la mobilisation «de la ressource la plus importante». Au sein de l'organisation, elle permet ainsi aux bénévoles d'utiliser efficacement les ressources et méthodes mises à leur disposition et permet, par voie de conséquence, d'atteindre les objectifs.

Tous les bénévoles reçoivent de la formation au début de leur implication. Il y a cinq sortes de formation selon les services : Cercles de lecture 2-5 ans, Cercles de lecture 6-12 ans, Aide aux devoirs, Francisation et Alphabétisation et Comité organisateur. Seule le service Cercle de lecture 2-5 ans a bénéficié du processus complet de formation parce que c'est un programme unique à Sherbrooke. Toutes les autres formations ont été majoritairement développées à Toronto. La coordonnatrice régionale s'occupe de la formation en collaboration avec le coordonnateur de Québec. Au cours de la formation, on privilégie les méthodes participatives, en petits groupes et de courte durée.

La formation a toujours lieu au Racoin, local des étudiantes et étudiants alphabétiseurs.

En ce qui concerne le niveau d'apprentissage : Le premier niveau est atteint lors de la séance d'orientation, le deuxième niveau est atteint au cours de la formation 1 et le 3^e niveau lors de la formation 2 (n'a pas été faite cette année)

Le matériel de formation a été travaillé par une graphiste à l'été 2001.

À chaque année, un programme spécifique fait l'objet d'une évaluation complète. L'an passé, les Cercles de lecture 2-5ans ont été évalués et cette année, ce sont les Cercles de lecture 6-12 ans.

3.4 AU NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION INTRINSÈQUE

Un autre programme que Collège Frontière est en train de développer est celui de la reconnaissance de l'excellence pour bénévoles. Chacun, à l'intérieur d'une organisation a besoin plus que jamais de se sentir important et apprécié et cela a un effet déterminant sur sa performance globale.

La rémunération intrinsèque à Collège Frontière est faite de différentes façons :

- Certificats;
- Lettres de recommandation;
- Soirée de reconnaissance;
- Chèques cadeaux ;
- Billets de cinéma;
- Calepins et crayon de l'année internationale des bénévoles;
- Livres pour les enfants;
- Publication des réalisations par campus dans le journal pancanadien de collège frontière;
- Repas au restaurant pour le comité organisateur.

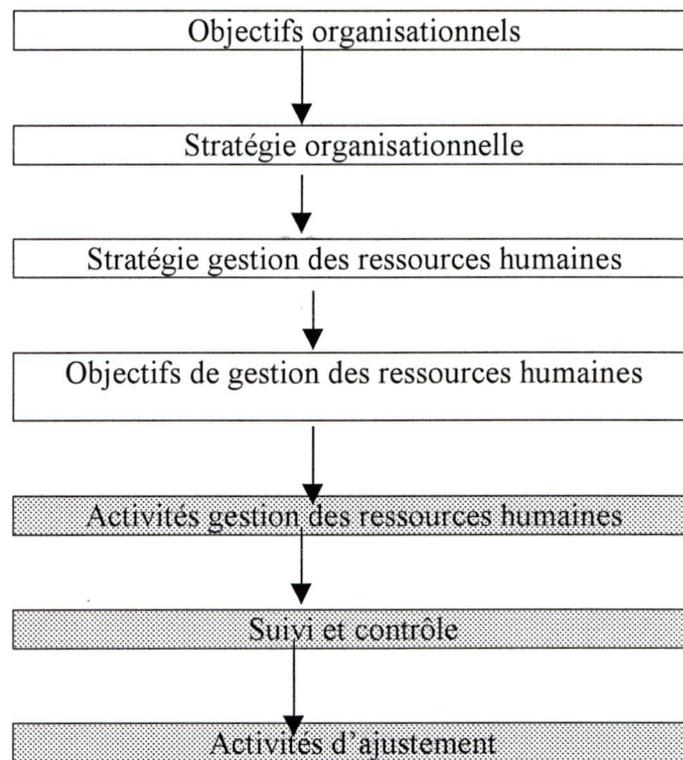
Le fait d'être reconnu comme un bénévole performant et récompensé par une participation plus grande dans les décisions de l'organisme comble mieux ce besoin. Le système de rémunération doit stimuler, reconnaître et récompenser le développement et un rendement élevé. C'est pour cette raison que dans sa philosophie de gestion, Collège Frontière doit exprimer sa volonté de reconnaître et de récompenser le mérite des personnes à leur juste valeur.

Collège Frontière doit axer davantage ses efforts sur la satisfaction de la clientèle tant dans ses activités quotidiennes que dans sa planification stratégique. Sa tâche doit consister à trouver des moyens novateurs et efficaces de répondre aux exigences de ses clients, à abattre les barrières entre les services et stimuler la collaboration et l'esprit d'équipe, à encourager les communications ainsi que le dialogue entre le Comité organisateur et les bénévoles

Compte tenu de ce diagnostic en matière de gestion des ressources humaines, nous croyons qu'il s'avère essentiel d'opter pour les recommandations théoriques très détaillées concernant les trois volets fondamentaux suivants: la dotation, le développement des compétences ainsi que la rémunération des bénévoles (personnel) C'est par une formation éventuelle et une compréhension de ces concepts expliqués dans les très prochains chapitres que la section Collège Frontière de l'Université de

Sherbrooke pourra éventuellement procéder à des améliorations adaptées à son système de fonctionnement.

Comme énoncé plus haut, dans la partie deux, nous allons parler des seules activités qui peuvent aider la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke à retenir le plus possible de bénévoles au moins deux années consécutives.



PARTIE II : RECOMMANDATIONS THÉORIQUES

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

CHAPITRE 4

LA DOTATION

Acquérir une main-d'œuvre compétente et affecter les employés à des postes où ils seront efficaces et satisfaits constitue une activité cruciale en gestion des ressources humaines. De cette activité dépend le succès économique et social de toute organisation. Le processus d'acquisition d'une main-d'œuvre compétente comporte trois fonctions principales : la planification des ressources humaines, le recrutement et la sélection. Ces fonctions seraient incomplètes sans l'analyse des postes, l'accueil et l'affectation du personnel engagé.

Ces activités sont menées conjointement et en fonction de la stratégie et des buts de l'entreprise. Lorsqu'elles sont bien intégrées, elles forment un système stratégique d'acquisition des ressources humaines.

4.1 L'ANALYSE DES POSTES DE TRAVAIL

Pour gérer les personnes, il faut non seulement les connaître, mais aussi connaître les emplois qu'elles occupent. Les emplois naissent, vivent, se transforment et disparaissent. La gestion des ressources humaines s'efforcera de veiller à l'équilibre qualitatif et quantitatif permanent entre des emplois de moins en moins stables et des personnes soucieuses de sécurité. Cet équilibre repose sur une bonne connaissance des fonctions, postes et métiers actuels et futurs. Avant de continuer, précisons d'abord la relation entre fonction, emploi, poste et métier.

Selon Peretti (2001) **la fonction** est un ensemble de tâches correspondant à un rôle dans un système de travail.

Un emploi est l'ensemble des fonctions qui sont confiées, en partage ou à titre exclusif à un salarié.

Un poste est le couple «un emploi + une localisation» Un poste fait référence à un ensemble d'activités et de responsabilités qui représentent la totalité de la tâche d'un seul employé. Il y a généralement autant de postes que d'employés dans une organisation.

Le métier est un ensemble de savoir-faires professionnels et de compétences permettant d'occuper un emploi

L'analyse des postes est le mécanisme privilégié pour mieux connaître les postes et le milieu de travail. Elle est une composante essentielle d'un processus rigoureux de dotation qui permet de renforcer la correspondance entre la qualification des candidats et les besoins de l'organisation. Elle permet de déterminer par écrit les activités, les tâches, les devoirs et les responsabilités propres à l'emploi, la nature et la portée des décisions, la procédure, les équipements utilisés, le traitement de l'information et les conditions de travail existantes.

L'analyse des postes facilite l'identification des critères de remplacement des employés dans les différents plans de relève. Elle permet de déterminer les catégories de main-d'œuvre nécessaires à l'accomplissement des nouvelles tâches lorsque l'entreprise souhaite diversifier ses produits ou ses services ou encore modifier son profil technologique.

4.1.1 La description des postes

La description des postes s'avère en quelque sorte la formulation résultant de l'analyse des postes. Elle comprend généralement trois rubriques :

- Identification de l'emploi ;
- Définition sommaire ;
- Tâches à effectuer. La qualité de la rédaction permet une utilisation dans différents domaines de la gestion des ressources humaines.

L'identification de l'emploi

L'identification de l'emploi est la première rubrique de la description des postes et elle contient d'une part, un ensemble de renseignements qui servent à situer l'emploi dans l'organigramme de l'organisation et, d'autre part, un éventail de renseignements, destinés à l'identifier. On relève également l'auteur de l'analyse et celui de la description, la date de la description et éventuellement celle de sa révision.

La description sommaire

C'est la définition sommaire que l'on utilise généralement dans les annonces de recrutement. D'autres expressions sont utilisées pour cette rubrique, par

exemple «principales fonctions» ou «nature de la fonction» L'objectif principal demeure le même: présenter un résumé des tâches à effectuer.

Les tâches à effectuer

C'est la description des tâches à effectuer, incluant les tâches secondaires et principales, présentées par ordre d'importance ou en respectant les séquences du cycle de production. Les tâches occasionnelles sont spécifiées. Pour chacune des tâches, on indique ce qui doit être fait et la manière dont les tâches doivent être remplies (la méthode) On indique le temps (en pourcentage) que l'on consacre à chacune des tâches ainsi que le service pour lequel le travail s'effectue. Il est préférable d'utiliser des verbes d'action pour décrire les tâches qu'accomplit le titulaire du poste. Ces verbes doivent préciser la nature de l'activité.

Il importe également de décrire la finalité de l'activité, les résultats attendus de l'action ainsi que les matériaux, les équipements et la procédure qui sont employés.

Pour être utile à la dotation, la description des postes devrait aussi contenir des spécifications sur le milieu de travail dans lequel se réalisent les activités professionnelles du titulaire du poste.

4.1.2 Les outils d'analyse des postes

L'analyse des postes est une des clés de voûte de la gestion des ressources humaines. Elle peut être menée selon les méthodes les mieux adaptées aux buts poursuivis :

A. L'observation directe, immédiate, sur le lieu de travail. Elle est complétée par l'analyse de tous les moyens dont dispose l'exécutant : instructions, manuel de procédures, notes de service.

B. L'entretien

Après l'analyse de la documentation existante, l'analyste bâtit un plan d'entretien.

- Identification de l'agent et du poste ;
- Tâches : quoi ? (ce qui se fait tous les jours, toutes les semaines, tous les mois...), avec qui ? Quels supports ?
- Relations hiérarchiques et fonctionnelles ;
- Exigences physiques, intellectuelles, formation et expérience.

La méthode permet de recueillir les données relatives au poste plus facilement et plus rapidement. Elle assure une objectivité satisfaisante.

C. Le questionnaire

Un questionnaire structuré peut comporter jusqu'à six catégories d'éléments suivants : genre de travail, contexte du travail, sources d'informations, relations interpersonnelles, processus intellectuels et autres caractéristiques du poste (Shimon Dolan, L, et al, 2002, p.142). Les travailleurs eux-mêmes remplissent un questionnaire sur leur travail. Les informations sont aussi recueillies à la source par les principaux intéressés.

D. La méthode des incidents critiques

Cette méthode implique un inventaire détaillé de toutes les anomalies, erreurs et insuffisances effectivement observées dans l'accomplissement d'une tâche et une pondération suivant l'influence qu'elles exercent sur les résultats normalement attendus. Chacun des incidents critiques est décrit.

- Causes et circonstances de l'incident ;
- Les faits précis exécutés par le travailleur ;
- Les conséquences visibles du comportement critique.

Les incidents critiques sont résumés et classés pour former un tableau des caractéristiques essentielles du poste. Ces catégories permettent la construction d'inventaires des comportements efficaces et inefficaces au travail. C'est une technique simple permettant d'obtenir des descriptions opérationnelles. Elle saisit les comportements effectifs.

E. Le journal

Cette méthode permet d'enregistrer au jour le jour, à la semaine et/ou au mois les tâches principales exécutées par le travailleur. Le titulaire du poste décrit librement ce qu'il fait.

F. La conférence technique

Il s'agit de réunir un groupe d'experts (un formateur et un salarié expérimenté par exemple). Ce groupe rassemble de l'information concernant un emploi précis et procède immédiatement à la description des tâches.

À la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, les outils utilisés sont l'observation, l'entretien et le questionnaire.

4.2 LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans cette partie, nous faisons état des principales questions qu'une direction d'entreprise doit se poser au cours d'un processus d'élaboration des stratégies d'entreprise et de celles des ressources humaines. Nous aborderons, par la suite, la présentation d'une démarche précise en matière de planification opérationnelle des ressources humaines : une planification à court terme qui complète la réflexion sur les stratégies d'entreprise et les stratégies des ressources humaines. Dans sa forme la plus simple, la planification des ressources humaines représente un processus d'adaptation de l'entreprise à son environnement. La planification des ressources humaines nécessite l'établissement de prévisions concernant les besoins en matière de main-d'œuvre ainsi que la planification des étapes devant mener à la satisfaction de ces besoins.

4.2.1 Définition des termes clés et importance de la planification des ressources humaines

Trois termes font l'objet d'une définition : planification, planification stratégique et planification opérationnelle. Ensuite le lecteur a besoin de comprendre pourquoi il nécessaire pour une organisation de faire de la planification.

• Définition des termes clés

La planification consiste à établir un plan comportant les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. La planification des ressources humaines porte sur les conséquences futures des tendances avec comme finalité un plan comprenant les objectifs à atteindre et les moyens reliés aux ressources humaines qui permettront de les atteindre. (St-Onge, Sylvie et al, 1998,p 164)

La planification stratégique des ressources humaines consiste en une intégration de la planification des ressources humaines à la planification stratégique de l'entreprise.

La planification opérationnelle des ressources humaines s'insère à l'intérieur d'une dynamique de la formulation et de l'implantation de la stratégie. D'une part, les renseignements sur les besoins en ressources humaines obtenus dans la planification opérationnelle des ressources humaines peuvent influencer la stratégie. D'autre part, la stratégie s'avère une force de changement à considérer à l'occasion de la prévision de la demande et de l'offre de travail. L'objet de la planification opérationnelle des ressources humaines est l'harmonisation de la demande et de l'offre de travail.

•l'importance de la planification des ressources humaines

L'objectif de la planification des ressources humaines est de s'assurer qu'on dispose d'un nombre suffisant de personnes qualifiées et motivées au bon endroit et au bon moment.

Ainsi, dans la planification des ressources humaines, on se concentre sur les problèmes à résoudre pour améliorer la position concurrentielle de l'organisation. La priorité consiste de plus en plus à mobiliser les ressources humaines autour d'un nombre restreint de questions prioritaires pour l'organisation.

La planification des ressources humaines améliore ainsi la correspondance entre l'entreprise, ses ressources humaines et les besoins de ses clients.

La planification des RH permet également d'ajuster les mouvements internes de main-d'œuvre de façon à assurer une plus grande correspondance entre d'un côté, les besoins de l'entreprise et de l'autre, les compétences et les aspirations de ses ressources humaines. Lorsque les structures de travail et les exigences en matière de main-d'œuvre sont précisées, il ne reste plus qu'à mettre en application les programmes qui ont été

conçus pour atteindre les divers objectifs. La structure de travail doit servir les objectifs de planification et de programmation permettant d'attirer, de retenir et de motiver les employés.

4.2.2 les composantes du modèle et les liens avec l'environnement externe

La première étape de toute réflexion stratégique consiste à définir la mission première de l'entreprise et les valeurs qu'elle entend promouvoir dans la poursuite de cette mission. La deuxième étape de cette réflexion consistera à déterminer les possibilités et les contraintes que présente l'environnement externe.

Ces deux étapes ont été effectuées lors de la planification stratégique de l'organisme et les résultats sont illustrés au premier chapitre de cet ouvrage.

Dans la même foulée, le directeur des ressources humaines procédera à une cueillette de données sur le marché actuel et futur de l'emploi, ventilées selon les connaissances et les habiletés nécessaires pour satisfaire aux exigences des postes de travail qu'on retrouve au sein même de l'organisation. Concernant les aspects quantitatifs du marché de l'emploi, Besseyre (1988) signale que le responsable de la fonction sociale s'intéressera :

- À la taille des cohortes, par tranches d'âge, arrivant sur le marché de l'emploi ;
- À l'importance croissante des femmes dans la population active, dans des emplois auparavant occupés uniquement par les hommes ;
- Aux changements dans la composition de la famille type (nombre d'enfants, phénomène du parent unique, partage du rôle de chef de famille, etc.) ;
- À l'évolution de la population immigrée par rapport aux emplois du secteur industriel dans lequel se trouve l'entreprise ;
- À la localisation et à la mobilité de la main-d'œuvre ;

- Aux données sur les aspirations, les valeurs, le style de vie de certaines tranches de la population active, en tenant compte de leur influence sur les affectations et les mouvements des employés et du personnel d'encadrement à l'interne.

A. L'analyse de l'environnement interne

La réflexion stratégique se poursuit en abordant la deuxième composante de la démarche, qui consiste en un relevé des forces et des faiblesses de l'entreprise.

En collaboration avec la direction générale de l'entreprise, la direction des ressources humaines procédera à un inventaire des forces et des faiblesses des employés et du personnel d'encadrement. Cet inventaire fera état de l'âge, de la scolarité, des connaissances des habiletés, du taux de productivité, du degré de satisfaction au travail, des attentes et des besoins des différentes catégories de personnel.

Le responsable des ressources humaines essaiera de tracer un profil de la culture actuelle et formulera des propositions sur des changements possibles qui tiennent compte des nouvelles valeurs ou de valeurs plus explicites, susceptibles d'être partagées par les différentes catégories de personnel.

•Prévision des emplois

Après avoir obtenu une information de la part des cadres responsables des différentes unités opérationnelles, le responsable de la planification se chargera de la traiter de façon à déterminer le nombre de postes nécessaires pour la période envisagée. Le nombre de postes ainsi prévu comprend les postes actuels déjà comblés, les postes actuellement vacants, les postes qui seront abolis et ceux qui seront créés.

•La prévision des disponibilités en ressources humaines

Après avoir établi le nombre de postes nécessaires pour la période prévue dans le plan, de même que l'inventaire des qualifications exigées, le responsable de la planification évaluera le nombre de personnes (et leurs qualifications) sur lesquelles l'entreprise peut compter pour assurer son bon fonctionnement.

Au préalable, pour prévoir le nombre de personnes susceptibles de demeurer au service de l'entreprise, il faut dresser l'inventaire des ressources humaines actuelles en les ventilant selon : l'âge, le nombre d'années de service, le sexe, la scolarité et l'expérience.

Il faut également établir le taux de roulement (TR) de l'effectif actuel. On distingue le taux de roulement interne et le taux de roulement externe. Le taux de roulement interne représente l'ensemble des entrées et des sorties d'employés dans une catégorie d'emploi, en raison des mutations, des promotions, des rétrogradations. Le taux de roulement externe est le pourcentage de l'effectif qui quitte l'organisation au cours d'une période donnée. La mesure la plus courante est la suivante :

$$\text{TR} = \frac{\text{Nombre de départs au cours de la période}}{\frac{\text{Nombre d'employés au début de la période} + \text{Nombre d'employés à la fin de la période}}{2}} \times 100$$

Avec cette information en main, le responsable de la planification est en mesure de prévoir l'effectif susceptible de demeurer à l'emploi de l'organisation au cours d'une période donnée. Les taux de roulement à la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke sont illustrés au troisième chapitre de cet ouvrage..

B. La formulation des objectifs en matière de ressources humaines

La deuxième phase de la planification des ressources humaines consiste à formuler les objectifs inhérents au processus de planification. La formulation des objectifs doit tenir compte de tous les besoins de l'organisation en termes de main-d'œuvre, identifiés à partir des écarts estimés dans la phase 1. D'autre part, les objectifs serviront à déterminer le choix des pratiques, des politiques et des programmes de la gestion des ressources humaines à mettre en pratique afin de combler les écarts et d'assurer à l'entreprise une main-d'œuvre compétente et disponible en temps voulu. Il ne faut pas oublier que les objectifs doivent être conformes aux orientations stratégiques de l'organisation et les refléter.

C. L'élaboration des programmes en matière de ressources humaines

La troisième phase est la suite logique des deux premières phases du processus de planification des ressources humaines. Lorsque l'évaluation des besoins en main-d'œuvre est achevée, il est nécessaire de concevoir des programmes visant à combler ces besoins. Ces programmes peuvent être élaborés de manière à accroître l'offre de ressources humaines (lorsque les prévisions établies au cours de la première phase démontrent que la demande excède l'offre) ou de façon à réduire le nombre d'employés au service de l'entreprise (lorsque les prévisions indiquent que l'offre excède la demande).

À la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, les programmes dont on a besoin sont ceux permettant d'accroître l'offre de ressources humaines car l'organisation est dans sa phase de croissance.

Programmes visant à gérer les carences de main-d'œuvre

Lorsque l'offre interne de main-d'œuvre ne répond pas à la demande, le service des ressources humaines doit élaborer des programmes permettant de remédier à la situation. Lorsque l'organisation veut s'adjoindre une main-d'œuvre additionnelle, le recrutement est indéniablement la solution au problème. Les vacances de postes offrent également des chances de mobilité horizontale ou verticale pour les employés. Ainsi une bonne gestion de la performance des employés permettra d'identifier les individus qui ont la capacité d'occuper des postes hiérarchiquement plus importants ou de changer de filière professionnelle. Il faut cependant noter que la mobilité interne ne comble pas les besoins en main-d'œuvre mais permet de libérer des postes d'entrée qui sont généralement plus faciles à combler par le recrutement. Par ailleurs, les employés de l'organisation admissibles à l'une ou l'autre forme de mobilité verront leurs efforts reconnus.

La structure de travail doit servir les objectifs de planification et de programmation permettant d'attirer, de retenir et de motiver les employés.

D. Le contrôle et l'évaluation de la planification des ressources humaines

Le contrôle et l'évaluation des programmes de planification sont des étapes essentielles à une gestion efficace des ressources humaines. Les efforts faits ont pour but de quantifier la valeur des ressources humaines et de les considérer comme un actif ayant une valeur pour l'organisation. Ramenées à des aspects plus spécifiques, les activités de planification des ressources humaines peuvent être évaluées en considérant la manière dont les organisations attirent efficacement de nouveaux éléments, gèrent les pertes d'emplois et s'adaptent à l'évolution des facteurs environnementaux. Puisque les prévisions constituent une partie importante de ce type de planification, celle-ci peut être évaluée en établissant dans quelle mesure ces prévisions (en tenant compte des besoins particuliers en matière de gestion des ressources humaines ou des tendances environnementales spécifiques) se rapprochent de la réalité. La justesse des prévisions est ici d'une importance cruciale puisque leur invraisemblance pourrait entraîner l'échec de la planification sur une plus large échelle.

Un autre critère important à partir duquel on peut procéder à l'évaluation de ce type de planification est la pertinence du choix des outils utilisés pour établir le lien entre la planification des ressources humaines et les objectifs généraux d'une organisation. L'un des instruments élaborés à cet effet ces dernières années est le système d'information sur les ressources humaines.

4.2.3 Les liens entre la planification et les autres activités de gestion des ressources humaines

La planification des ressources humaines influe sur la plupart des autres activités liées aux ressources humaines. Bien que les liens qu'elle tisse avec les autres activités soient importants, seuls ceux qui sont les plus pertinents pour Collège Frontière seront examinés.

A. L'analyse des postes

La description des postes et la spécification des emplois sont toutes deux nécessaires à la planification des ressources humaines

B. Recrutement et sélection

La planification des ressources humaines permet de définir les besoins en ressources humaines d'une organisation.

C. Développement de compétences

La planification des ressources humaines aide l'entreprise à prévoir les pénuries ainsi que les secteurs d'activités les plus susceptibles d'être touchés par l'obsolescence des compétences. Elle permet ainsi à l'entreprise de former les employés en question et d'actualiser leurs compétences.

4.3 RECRUTEMENT ET LES STRATÉGIES DE RÉTENTION

Les pratiques de sélection et recrutement du personnel sont appelées à changer. Les pratiques qui étaient reconnues traditionnellement comme vraies évoluent. Aujourd'hui, les candidats pour des emplois sont engagés pour ce qu'ils peuvent apporter à l'organisation ou selon leur statut d'expert dans un domaine très ciblé. Rarement, ils vont passer leur vie avec la même organisation. Les conditions d'emplois sont variées. Dans certains secteurs, la disponibilité de main-d'œuvre excède les opportunités

d'emploi. Pour d'autres secteurs, les candidats de valeur se font rares et lorsque les organisations peuvent compter sur de bons employés, ils les gardent.

À Collège Frontière, cette réalité est bien connue mais cela n'empêche pas de penser à privilégier les candidats qui passeront au moins deux ans sur le campus pour s'impliquer davantage et partir avec l'expérience qui peut les aider dans l'avenir.

4.3.1 Définition

On définit généralement le recrutement comme l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés, de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. Cependant, le recrutement doit également répondre aux divers besoins des candidats. En d'autres mots, le recrutement n'a pas uniquement pour objectif d'attirer des individus qualifiés, il vise également à les garder dans l'organisation une fois qu'ils ont été embauchés.

Le recrutement est d'une importance capitale puisqu'il fournit à l'organisation les compétences dont elle aura besoin pour mettre en œuvre ses stratégies (Shimon, L, Dolan et al, 2002, p188).

4.3.2 Les sources et méthodes de recrutement

Il existe plusieurs moyens de recrutement mais dans cette section, nous allons décrire seulement ceux qui peuvent être appliqués au cas de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke.

A. Annonce de presse

«Une bonne annonce n'est pas celle qui amène de nombreuses candidatures inutilisables, mais celle qui sélectionne d'avance les candidats et n'attire réellement que ceux qui entrent en ligne de compte pour le poste envisagé» (Muller et Silberer, 1968, p. 219).

Étant donné l'importance et la fréquence d'usage d'une annonce, la conception et la rédaction de celle-ci doivent faire l'objet d'un soin particulier.

Méthodes de recrutement interne

Il existe plusieurs façons de recruter du personnel dans l'entreprise même. On peut identifier les candidats intéressants à partir des évaluations de la performance et des inventaires de main-d'œuvre, mais l'affichage interne reste la méthode la plus utilisée, quelle que soit la catégorie d'emploi.

B. L'affichage des postes L'affichage des postes consiste à publier un avis dans lequel on invite les personnes intéressées à poser leur candidature à un poste vacant.

C. La promotion Une promotion est le fait d'être affecté à un poste dont le statut hiérarchique et le salaire sont plus élevés. Dans le cas de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, il ne s'agit pas de salaire mais bien de statut hiérarchique.

D. La rotation des postes Alors que la mutation a un caractère permanent, la rotation des postes est habituellement temporaire. Elle permet de sensibiliser les débutants aux divers aspects de la vie organisationnelle. Cette pratique est particulièrement utile dans un processus d'acquisition de compétences puisque les employés seront appelés à apprendre de nouveaux aspects techniques et de parfaire leur connaissance de l'ensemble du processus de gestion de l'organisation. La rotation des postes consisterait pour la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, à faire passer les bénévoles qui le veulent à travers les différents services de l'organisation.

E. L'appariement des emplois L'appariement des emplois consiste en un effort systématique visant à identifier les aptitudes et les habiletés ainsi que la personnalité, les intérêts et les préférences des candidats et à les faire coïncider avec les postes

disponibles. Ceci est possible surtout pour la session d'automne car c'est à cette période que l'organisme reçoit plus de candidats.

F. Les programmes de recommandation de candidats Il s'agit essentiellement de publicité de bouche à oreilles. Il a été prouvé que cette méthode, très populaire dans des situations de pénurie de main-d'œuvre, était la moins coûteuse par candidat embauché.

G. La communication directe avec la coordonnatrice Cette méthode requiert des candidats qui se présentent eux-mêmes à l'organisation pour laquelle ils souhaitent travailler. Tout comme la recommandation de candidats par les employés, la communication directe est relativement informelle, peu coûteuse et elle se révèle aussi efficace en ce qui concerne la stabilité du personnel embauché.

4.3.3 Les liens entre le recrutement et les autres activités de GRH

Le recrutement est lié à plusieurs autres activités de la gestion des ressources humaines dont la planification des ressources humaines, l'analyse des postes, la formation et le développement, et la gestion des carrières.

A. L'analyse des postes

L'analyse des postes détermine les qualifications et les aptitudes, ainsi que les profils de compétences que les candidats aux différents postes doivent posséder. Il se révèle extrêmement difficile sinon impossible, de recruter de façon efficace si les qualifications et le salaire correspondant à chaque poste n'ont pas été établis.

B. La planification des ressources humaines

Les programmes de recrutement sont élaborés en même temps que la planification des ressources humaines afin de déterminer où et comment dépister les candidats qualifiés.

C. Le développement des compétences

Lorsque le recrutement a permis la constitution d'un bassin de candidatures qualifiées, les employés embauchés n'ont besoin que d'une formation minimale. En revanche, si le recrutement est fait à partir d'une réserve de candidats insuffisamment qualifiés, les coûts de formation des nouveaux employés risquent d'être très élevés.

4.4 LA SÉLECTION, L'ACCUEIL ET LA SOCIALISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Afin de bien choisir la bonne personne au poste disponible, il est indispensable de passer par une bonne sélection. Nous avons jugé nécessaire d'éclairer le lecteur sur la signification, les instruments de sélection ainsi que la relation que cette dernière entretient avec les autres activités de gestion des ressources humaines. L'accueil et la socialisation des nouveaux viennent clôturer le processus de dotation.

4.4.1 La sélection

La sélection est le processus consistant à recueillir de l'information sur les personnes ayant posé leur candidature à un poste donné dans le but de les évaluer et de déterminer laquelle d'entre elles devrait être embauchée. L'objectif de la sélection est de prédire avec justesse la capacité d'un candidat à réussir dans un poste donné.

Une sélection bien faite contribue à procurer à l'entreprise une main-d'œuvre de qualité, en différenciant les candidats aptes à occuper des fonctions ou des tâches complexes de ceux qui ne le sont pas. L'absence de politiques et de méthodes de sélection ou une sélection mal faite augmentent les coûts qui leur sont associés et finissent par abaisser le niveau général de compétence de l'entreprise

•Les instruments de sélection

A. Le formulaire de demande d'emploi et le formulaire biographique

Le formulaire de demande d'emploi recueille des renseignements portant à la fois sur la situation passée et actuelle du candidat, conformément au postulat selon lequel le comportement passé constitue un bon prédicateur du comportement ou du rendement futur. Ce formulaire, qui est une source de renseignements d'ordre biographique, est

également appelé un curriculum vitae. Les données que renferme le formulaire de demande d'emploi servent souvent, lors de la présélection, à déterminer si le candidat répond ou non aux exigences minimales du poste.

En plus du formulaire de demande d'emploi ou même en remplacement de celui-ci, certains employeurs ont mis au point un formulaire de renseignements biographiques. Ce dernier recueille généralement une somme de renseignements plus importante que ne le fasse le formulaire de demande d'emploi.

Les études démontrent que le formulaire de demande d'emploi et le formulaire biographique peuvent, s'ils sont élaborés avec soin, constituer des instruments de prédiction utiles et équitables. Il est cependant souhaitable de procéder à une révision périodique des éléments du questionnaire.

L'entrevue de sélection L'entrevue demeure l'une des méthodes de sélection la plus courante. L'entrevue de sélection vise trois objectifs :

- Réunir des données pertinentes sur l'expérience et les qualifications du candidat, de façon à juger s'il peut occuper un poste déterminé ;
- Communiquer au candidat des informations sur le poste à pourvoir, sur le type d'organisation et les attentes des dirigeants ;
- Dans bien des cas, communiquer au public une image positive de l'entreprise.

B. Le test de sélection Le test de sélection est une étape importante du processus de sélection visant à recueillir, à transmettre et à évaluer l'information portant sur les aptitudes, les expériences et les motivations du candidat. La validité et la fiabilité des examens écrits sont de la plus haute importance pour le candidat, car elles assurent ce dernier de l'équité du processus de sélection. Les tests donnent rapidement, et avec précision, des renseignements sur les qualités, les aptitudes et les intérêts des candidats,

autant de caractéristiques qui sont censées révéler la capacité d'exercer avec succès tel emploi particulier.

C. Les simulations de situations de travail Les simulations de situations de travail, souvent appelées tests d'exécution, consistent à demander aux candidats de réaliser des activités verbales ou physiques sous une supervision structurée et dans des conditions standards.

•Liens entre la sélection et les autres activités de la GRH

La sélection est en lien avec les autres activités de GRH dont l'analyse des postes, le recrutement, la planification des ressources humaines et le développement des compétences.

A. L'analyse des postes Les décisions touchant la sélection et l'affectation des ressources humaines pourront profiter à la fois à l'individu et à l'organisation dans la mesure où les exigences des postes disponibles seront clairement précisées.

B. Le recrutement Le succès des activités de sélection et d'affectation dépend de l'efficacité du recrutement. Si le recrutement ne conduit pas à la constitution d'une réserve suffisamment vaste de candidats qualifiés, l'organisation éprouvera d'énormes difficultés à sélectionner des personnes qui auront un bon rendement et qui souhaiteront demeurer au sein de l'entreprise.

C. La planification des ressources humaines Les projections établies dans le cadre du processus de planification des ressources humaines quant au nombre d'employés nécessaires et à la période où leurs services seront requis facilitent la prise de décision en matière de sélection. La planification des ressources humaines peut également apporter son concours au processus de sélection en repérant le plus grand nombre possible de

candidats potentiels, en particulier parmi les employés de l'entreprise se qualifiant pour des promotions.

D. Le développement des compétences Dans le cas où le recrutement ne fournirait pas une réserve suffisante de candidats qualifiés, l'organisation peut se voir obligé d'embaucher des candidats sous-qualifiés qu'elle devra ensuite former. Le compromis que doit faire l'entreprise entre la sélection de candidats qualifiés et la formation du personnel pour le rendre apte à fournir un rendement adéquat se résume à une question de coût et de temps.

4.4.2 L'accueil et la socialisation des nouveaux employés

L'accueil est l'activité de la gestion des ressources humaines qui consiste à présenter au nouvel employé l'organisation, les tâches qui lui sont confiées et les personnes avec lesquelles il aura à travailler. L'accueil est suivi du processus de socialisation qui fait habituellement partie intégrante du processus d'intégration de l'employé à son nouvel environnement de travail. Dans son ensemble, le processus d'intégration de l'employé procure à ce dernier des informations sur les normes et la culture propres à l'organisation, ce qui l'aidera à fonctionner efficacement. Dans un cadre organisationnel donné, l'individu fait l'apprentissage des valeurs et des comportements qu'il se doit d'adopter, ainsi que des connaissances sociales qui lui sont nécessaires pour assumer adéquatement son rôle.

Un piètre processus de socialisation constitue une source supplémentaire de stress pour le nouvel employé et peut influencer sur sa décision de demeurer ou non au sein de l'organisation. Il importe de se rappeler que les nouveaux employés peuvent fournir un apport considérable à l'organisation et élargir ses perspectives. Cependant, une socialisation déficiente et un soutien inefficace de l'employé pendant la période de

socialisation se traduisent souvent par la perte de l'enthousiasme, de la créativité et de l'engagement dont fait preuve le nouvel employé à ses débuts.

- **Exemple de programme de socialisation**

Il existe de nombreux modèles de programmes de socialisation mis sur pied par les firmes canadiennes, dont le contenu, l'étendue et la durée varient. Nous illustrons Ci-après l'essentiel de ce qui se fait généralement.

Phase 1. Les nouveaux employés reçoivent l'information permettant de faciliter leur intégration au nouvel environnement de travail.

Phase 2. Les nouveaux employés sont informés des attentes du gestionnaire de leur service, des buts poursuivis par leur service et par la direction ainsi que des relations existant entre leur service et les divers services de l'entreprise.

Phase 3. Les nouveaux employés recueillent les données essentielles en ce qui concerne leurs responsabilités et leurs buts, et acquièrent une perspective globale des philosophies et des objectifs de l'organisation.

Phase 4. Les nouveaux employés approfondissent leur connaissance des philosophies et des processus de l'organisation ainsi que de leur rôle dans ce cadre organisationnel. Ils acquièrent également une compréhension du fonctionnement du processus d'évaluation du rendement et des modalités de leur participation à l'élaboration de leur programme de perfectionnement

Phase 5. Les nouveaux employés acquièrent les connaissances, les compétences et l'information nécessaires à la planification de leur programme de formation continue au sein de l'entreprise

•Les aspects importants de la socialisation des ressources humaines

Les aspects importants qui influencent la socialisation sont les caractéristiques de l'emploi initial, la nature des premières expériences à ce poste, et le style du premier superviseur. La fonction initiale détermine souvent le succès futur du nouvel employé. Plus le poste comporte de défis et de responsabilités, plus l'employé est susceptible de réussir au sein de l'organisation. Une affectation de tâches qui est intéressante sans être écrasante implique que l'organisation attache une grande valeur à l'employé, croit en sa capacité de réussir.

4.5 RECOMMANDATIONS SUR LA DOTATION

Exemple de description de poste

Désignation de la Fonction : Personne tutrice à l'aide aux devoirs

Titre du superviseur immédiat : superviseur du service «aide aux devoirs»

Titulaire actuel : Myriam Valin

Formulaire rempli par Immaculée MUKAMUTARA

Autorisation de la coordonnatrice : Nancy Houle

Objectif du poste

Avec l'aide du superviseur de service «aide aux devoirs», la personne tutrice fournit un appui aux enfants en difficulté d'apprentissage de façon à susciter la motivation et le goût de l'effort chez les apprenants et par le fait même à sauvegarder l'image de l'organisme réputé pour la qualité de son service et son professionnalisme.

Fonctions clés du poste

80% Fait une heure par semaine de tutorat

15% Prépare soigneusement chacune des activités à faire avec les enfants

5% Participe aux bilans des activités

Étendu des responsabilités

A. Dimension : s'engage pour un minimum de 8 à 10 séances, de préférence de 15 à 20 séances

B. Relations de travail : Établit les liens directs avec les apprenants

Entretiens de bonnes relations avec les responsables(de l'école, parents si c'est en milieu familial)

Peut être appelé à partager son expérience au bénévole débutant.

Lieu et contexte de travail

- A. Bureau École Halte-garderie Milieu familial
 B. Effort physique : Doit se déplacer de chez lui au lieu de rencontre indiqué ci –dessus

Qualités minimales requises

- Aimer les enfants
- Être motivé à faire du bénévolat
- Maîtrise le français (langue d'enseignement)

Fonctions à accomplir

- Avant la formation, contacte l'organisme pour le visiter
- Assiste à la formation d'aide aux devoirs
- Fait une heure par semaine de tutorat
- Aide l'enfant à avoir de meilleures stratégies d'apprentissage
- Prépare soigneusement chacune des activités à faire avec les enfants
- Participe aux bilans des activités

Définir la mission

La réalité d'une entreprise, c'est d'abord sa mission. Cette mission, il faut d'abord qu'elle soit claire pour chacun des bénévoles. Il faut donc l'indiquer clairement et la formuler avec soin, pour qu'elle soit bien comprise par tous les bénévoles. Il s'agit en quelque sorte du cri de ralliement qui cimentera les efforts de chacun. Expliquer la mission, c'est une chose. Il faut aussi prendre les moyens, et avoir même le talent de la faire partager par toute l'équipe.

Définir les valeurs

Repérer les valeurs qui ont été privilégiées dans le passé et qui ont amené l'organisme à ce qu'il est aujourd'hui, et déterminer les valeurs que l'on veut désormais mettre de l'avant. Ce sont ces valeurs qui vont constituer le dénominateur commun qui permettra aux bénévoles de se retrouver, de s'identifier, à travers les changements profonds qu'entraîne un changement de culture.

En fait, souvent, les valeurs ne changent pas vraiment. Ce qui change, c'est plutôt notre façon de nous positionner face à ces valeurs. Les temps changent et il faut être de son temps.

Développement du sentiment d'appartenance

Il faut aussi développer à tous les niveaux de l'organisme le sens du partenariat. Il faut que tous se sentent solidaires et en même temps, individuellement concernés par la mission de l'organisme. Ceci est possible car Collège Frontière a déjà précisé ses valeurs, en privilégiant trois aspects : le travail d'équipe au CO, la participation active de chaque bénévole et l'implantation de la qualité totale. Chacun va devoir assumer des responsabilités beaucoup plus importantes, où il devra utiliser son jugement et faire appel à son expérience beaucoup plus qu'à la répétition de gestes appris.

Pour un recrutement de qualité

De nombreuses politiques et actions planifiées peuvent améliorer le processus de recrutement. Tout d'abord, la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke pourrait améliorer la qualité de ses activités de recrutement en établissant une solide planification de la main-d'œuvre.

L'efficacité de l'acquisition d'une main-d'œuvre qualifiée est également liée à une gestion adéquate de l'information. Cette gestion concerne la collecte et la diffusion de renseignements sur le marché du travail et sur les prévisions de la demande de main-d'œuvre par catégories de compétences.

Exemple de contenu d'une séance d'initiation des nouveaux

- Présentation de l'entreprise.
- Revue des principales politiques et procédures organisationnelles.
- Exposé des programmes d'avantages sociaux.
- Vue d'ensemble des services.
- Période de questions.

Certaines entreprises préparent un dépliant contenant des informations sur l'entreprise, ses produits et services, sa rentabilité et ses principaux clients. D'autres entreprises ont recours à une vidéocassette préparée à cette fin. Une des meilleures approches consiste à utiliser une combinaison de techniques audiovisuelles et de présentations verbales.

La section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke attache une importance capitale au développement des compétences des bénévoles, qui bénéficient d'un programme de formation au début de leur implication. Dans le chapitre suivant, nous allons parler des éléments qui méritent une attention aux yeux d'une organisation soucieuse de la compétence et de la performance de ses employés.

CHAPITRE 5

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES EMPLOYÉS

Dans ce chapitre, nous commencerons par la définition des termes-clés, ensuite nous parlerons des liens entre le développement des compétences et les autres activités de gestion des ressources humaines pour nous étendre enfin sur la formation qui constitue le principal canal de transmission des habiletés aux bénévoles.

5.1 DÉFINITION DES TERMES -CLÉS

Le développement des compétences des employés fait référence aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées, par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes. Le développement des compétences des employés consiste à permettre à ceux-ci de vivre des expériences d'apprentissage qui ont pour but d'améliorer leur rendement en modifiant leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes.

La formation se rapporte à l'accroissement des habiletés dont les employés ont besoin pour accomplir plus efficacement leurs tâches actuelles. On peut aussi voir le développement des compétences dans l'entreprise comme moyen d'accroître le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et d'améliorer la perception qu'ils en ont. Il peut en résulter des taux roulement et d'absentéisme moins élevés, propres à favoriser une augmentation de la productivité. Bien plus encore, une organisation qui aide son personnel à acquérir des habiletés transférables dans un nouvel

emploi peut obtenir meilleurs résultats tant en période d'expansion et de développement que de réduction du personnel (Shimon L. Dolan et al, 2002.p.307).

5. 2 LIENS ENTRE LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET LES AUTRES ACTIVITÉS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le développement des compétences est lié à plusieurs autres activités de gestion des ressources humaines notamment: l'analyse des postes, la planification des ressources humaines, le recrutement et la sélection ainsi que la rémunération.

A. L'analyse des postes L'analyse des postes et l'évaluation du rendement aident à préciser les besoins spécifiques de l'organisation en matière de développement des compétences.

B. La planification des ressources humaines Les organisations prennent de plus en plus conscience de la nécessité de veiller à la formation et au développement de leurs employés et de structurer les activités de formation afin de faire en sorte qu'elles atteignent leurs objectifs.

C. Le recrutement et la sélection Pour acquérir toutes les compétences dont elle a besoin, une organisation a deux possibilités : recruter les personnes possédant les compétences désirées à l'extérieur de l'organisation ou former le personnel qui est à son emploi. Lorsqu'elle opte pour le recrutement externe, l'organisation doit assumer des dépenses supplémentaires. Du même coup, elle réduit les possibilités de promotion à l'intérieur de l'organisation qui peuvent servir de stimulants aux employés déjà en poste. C'est probablement en partie pour cette raison qu'un nombre important d'entreprises ont mis sur pied des programmes de développement des compétences afin d'accroître les habiletés du personnel, à la fois en fonction des postes actuels et de postes futurs.

Finalement, le développement des compétences fait partie intégrante **du processus de socialisation**, ce qui a pour effet de diminuer le temps qu'un employé consacre à l'apprentissage de ses nouvelles fonctions (Shimon L.Dolan et al, 2002.p310).

D. La rémunération Une certaine forme de reconnaissance devrait être rattachée à toute activité de développement des compétences, car les employés ne seront pas nécessairement intéressés à améliorer leur rendement s'ils doivent le faire à leurs propres frais. L'utilisation de stimulants monétaires est importante, non seulement pour s'assurer de la participation des employés aux programmes de développement des compétences, mais également pour retenir les employés compétents, qui sont courtisés par les concurrents.

5.3 LE PROCESSUS DE FORMATION

Une analyse des besoins en formation escamotée, une pédagogie inadéquate et le manque d'appui du personnel d'encadrement sont quelques éléments tirés d'une longue liste d'erreurs faisant que la formation n'apporte pas toujours les résultats escomptés. Pour mieux faire, il faut, d'une part, comprendre l'enjeu de la formation et, d'autre part, être en mesure d'effectuer une analyse rigoureuse des besoins en formation et élaborer un plan de formation qui va tenir la route.

Toute stratégie de développement de l'entreprise doit inévitablement prévoir la formation pour trois raisons fondamentales :

- 1-Former pour répandre la culture de l'entreprise et en imprégner les employés qui y travaillent ;
- 2-Former pour maintenir à jour les compétences, nouveaux produits, nouvelles technologies, nouveaux procédés de fabrication, nouvelles habiletés de gestion ;

3-.Former pour préparer la relève, préparer les employés à de postes supérieurs.

S'attaquer à la formation permet d'accroître la productivité et par conséquent la compétitivité. La formation donne à l'entreprise une valeur ajoutée.

Ingrédient essentiel d'une gestion participative, le partage des connaissances est un corollaire majeur du partage du pouvoir. La compétence professionnelle devenant une préoccupation majeure de l'organisation, l'employé quel qu'il soit, sera encouragé à connaître toutes les subtilités de son métier, à n'ignorer aucune des techniques envisageables, à s'informer constamment sur les nouveaux perfectionnements, à être en mesure d'innover, d'être capable de concevoir, d'entreprendre, d'achever toutes les tâches que son métier implique.

Quatre catégories de compétences sont essentielles au succès organisationnel et doivent être améliorées chez les employés. Ces compétences visent à la fois l'acquisition d'un savoir, l'accroissement d'un savoir-faire et surtout le développement d'un savoir-être. La nécessité de travailler en équipe et de bâtir des relations interpersonnelles de qualité impose le développement d'un savoir-vivre basé sur les aptitudes à s'exprimer, à consulter, à écouter, à tenir compte des avis, à modifier son comportement en fonction du groupe, à tirer le meilleur de chacun, à reconnaître les contributions individuelles, à remercier, à sauver la face. À la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, le travail d'équipe au comité organisateur et dans les cercles de lectures est monnaie courante.

La plupart des experts s'entendent pour dire que l'efficacité d'un programme de formation augmente s'il suit une succession de phases, commençant par l'analyse des besoins et se terminant par l'évaluation des résultats.

Le modèle d'élaboration d'un programme de formation que nous présentons ici est constitué de trois phases : la phase d'analyse, au cours de laquelle l'organisation détermine ses besoins en matière de développement des compétences ; la phase de mise en application, au cours de laquelle certaines méthodes d'apprentissage et certains programmes seront utilisés pour susciter l'acquisition de nouvelles attitudes, habiletés et connaissances et la phase d'évaluation des résultats de la formation.

5.3.1 L'analyse générale des besoins de formation

La formation vise à prévenir ou à résoudre les problèmes qui peuvent se présenter dans un milieu de travail. L'analyse des besoins en formation permet de découvrir si les problèmes décelés dans un milieu de travail ont comme origine l'insuffisance des compétences des ressources humaines. Le processus de collecte et de compilation de données qui se déroule à l'occasion de l'analyse des besoins permet d'éviter des dépenses inutiles reliées à la formation. Il assure également la cohérence entre la situation de l'organisation et les activités de formation. L'analyse générale comporte trois niveaux d'analyse des besoins : une analyse effectuée du point de vue de l'organisation, du point de vue des tâches à effectuer et du point de vue de l'individu (Shimon L.Dolan et al, 2002, p.312)

A. L'analyse effectuée du point de vue de l'organisation

Un objectif de l'analyse de l'organisation consiste à localiser les besoins en formation, autrement dit, à déterminer les endroits dans l'organisation où la formation est requise. L'analyse de l'organisation vise également à renforcer la pertinence de l'activité de formation eu égard à la situation de l'entreprise. Les réponses aux questions suivantes devraient contribuer à déterminer les endroits où la formation devrait se faire au sein de l'entreprise, de même que sa pertinence et sa faisabilité :

- À quels endroits dans l'entreprise se situent le problème ou la nécessité du changement qui révèlent des besoins en formation ?
- En considération de la stratégie de l'entreprise, quel type de formation faut-il privilégier ?
- En considération des valeurs de l'équipe de direction, quel type de formation faut-il privilégier ?
- En considération des forces à l'œuvre dans l'environnement économique, technologique et social de l'entreprise, quel type de formation faut-il privilégier ?
- Quels sont les objectifs des unités administratives ?
- Comment la formation peut-elle aider les unités administratives à atteindre leurs objectifs ?
- En considération des contraintes de temps, de lieu et de tâches, quelles sont les probabilités de succès de la formation ?
- Le climat social est-il favorable à l'apprentissage de même qu'au transfert des apprentissages de la formation ?

En apportant des réponses à ces questions, on pourra sans doute mieux cibler la formation et mieux l'intégrer dans la situation de l'entreprise. L'analyse de l'organisation pourrait également inciter le concepteur à ne pas élaborer tel ou tel programme de formation car les circonstances actuelles ne seraient pas propices à la mise en œuvre de nouvelles compétences.

En outre, l'analyse des besoins de formation de l'organisation débute par un examen des objectifs à court et à long terme de l'organisation dans son ensemble ainsi que des tendances sociales, économiques ou autres susceptibles d'influer sur ces objectifs. Elle comprend aussi une analyse des ressources humaines, une analyse des indices d'efficacité et une analyse du climat prévalant au sein de l'organisation.

L'analyse des ressources humaines consiste à établir, en tenant compte des objectifs de l'organisation, les besoins de celle-ci en matière de ressources humaines et de compétences, de même que les programmes nécessaires pour les satisfaire. Les programmes de développement des compétences jouent un rôle crucial au sein de

l'organisation, car ils assurent l'équilibre entre l'offre et la demande de ressources humaines et de compétences.

• **L'analyse démographique** permet de constater que les besoins de formation diffèrent selon les groupes de travailleurs. Par exemple, les contremaîtres ont généralement des lacunes à combler sur le plan des tâches administratives tandis que les cours de gestion des ressources humaines sont très importants chez les cadres intermédiaires, et que les postes reliés à la haute direction nécessitent une formation d'ordre stratégique et conceptuel.

B. L'analyse effectuée du point de vue des tâches

L'analyse des tâches aide à établir les besoins en formation en relation avec la nature des emplois. Pour bien cerner les besoins en formation et mettre au point un contenu de formation qui respecte les conditions de réalisation du travail, la description des tâches représente une activité essentielle. Alors que la formation a normalement comme finalité d'améliorer le rendement au travail, l'analyse des tâches précise les compétences qui sont requises pour toucher ce but. Les questions suivantes permettront d'orienter l'analyse des tâches dans la bonne direction :

- Quelles sont les activités et les tâches effectuées par les membres du personnel ?
- Quelle est l'importance relative de chaque tâche ? Quelle est la fréquence de réalisation de chaque tâche ?
- Quelles sont les conséquences rattachées au fait d'effectuer ou de ne pas effectuer chaque tâche ?
- En considération de l'évolution économique, technologique et sociale de l'entreprise, quelle sera l'évolution probable du contenu des emplois ?
- Quelles sont les normes de rendement à respecter ?
- Quels sont les connaissances, le savoir-faire et les comportements nécessaires pour exécuter chaque tâche et atteindre ou dépasser les normes de rendement ?
- Quelles sont les attitudes susceptibles d'améliorer le rendement au travail ?

Il est nécessaire de procéder à une telle étude afin d'être en mesure d'établir les besoins de formation liés à des emplois précis. Essentiellement, l'analyse menée du point de vue des tâches procure de l'information à l'organisation sur les tâches qui doivent être exécutées pour chacun des emplois, les habiletés nécessaires pour accomplir ces tâches et les normes minimales de rendement au travail s'appliquant à ces différentes tâches.

Une analyse des diverses tâches accomplies dans l'organisation peut jouer un rôle décisif au moment du choix d'un programme de formation. Une fois cette étape franchie, l'organisation peut élaborer un programme de formation professionnelle conforme à ses besoins. Il ne fait pas de doute que les efforts de formation devraient surtout porter sur les tâches qui sont effectuées fréquemment, qui sont jugées importantes et relativement difficiles à apprendre.

C. L'analyse effectuée du point de vue de l'individu

L'analyse des individus situe les membres du personnel par rapport aux emplois.

Les réponses aux questions suivantes permettront de déterminer qui a besoin d'une formation et de quel type :

- Le rendement au travail des employés est-il apprécié par les supérieurs hiérarchiques, les collègues, les subordonnés, les clients et les employés eux-mêmes ?
- Les comportements au travail des employés sont-ils adéquats ?
- Les objectifs de rendement sont-ils atteints généralement ?
- Si le rendement des membres du personnel ne répond pas aux attentes, est-ce en raison d'une insuffisance des compétences ?
- Quelle activité de formation pourrait contribuer à améliorer les compétences des employés afin de réduire l'écart de rendement ?
- Quelle activité de formation permettrait de développer le potentiel et la carrière des employés ?
- Les individus en cause possèdent-ils les aptitudes de base ainsi que la motivation requise pour réussir la formation ?

À la lecture de ces questions, on constate que l'analyse des individus se déroule en trois étapes. La première étape concerne l'appréciation du rendement au travail des ressources

humaines. À la deuxième étape, on se demande si la formation représente une solution intéressante, vu la nature des lacunes à combler. C'est l'étape du diagnostic, qui vise à assurer que l'écart de rendement observé n'est pas occasionné par une motivation insuffisante ou par un milieu de travail contraignant (des équipements défectueux, une supervision inadéquate, un système de gestion déficient, etc.), c'est-à-dire par des causes étrangères à la formation, mais bien par une insuffisance des compétences des titulaires des postes. La troisième étape de l'analyse des individus porte un regard critique sur les probabilités de succès de la formation compte tenu des aptitudes et de la motivation à apprendre des individus en cause. Lorsqu'une organisation procède à une analyse du point de vue de l'individu, elle analyse les besoins de chaque employé avant de fixer son choix sur un programme de formation précis.

Une autre méthode de collecte de l'information portant sur les besoins de formation des individus est l'auto-évaluation. L'individu fait une évaluation de ses propres besoins de formation reliés à son travail actuel ou à des postes qu'il convoite dans l'avenir. Comme cette méthode exige que l'on établisse les forces et les faiblesses de l'employé, le recours à l'information sur l'évaluation du rendement, s'ajoutant à celle que fournit l'auto-évaluation, permet d'accroître la validité des résultats. À la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, l'analyse effectuée du point de vue de l'individu est difficile à appliquer vu le nombre de bénévoles qui ne cesse de croître.

D. L'analyse du rendement

Bien qu'elle ressemble aux analyses des tâches et de l'individu, l'analyse du rendement vise à déceler les lacunes que présente un employé dans l'accomplissement de son travail. En effet, il faut noter qu'il existe deux types de lacunes au sein des organisations : des lacunes reliées aux compétences de l'employé, auxquelles on peut

remédier par la formation, et des lacunes reliées à l'exécution du travail, qui peuvent découler d'une supervision inadéquate (par exemple, une organisation informe mal l'employé sur son rendement ou lui donne peu de renforcements positifs).

E. L'analyse des compétences

L'analyse des compétences met l'accent sur les possibilités permettant d'accroître les compétences des employés. Les formateurs précisent la façon dont les travailleurs devraient accomplir leur travail et leur donnent ensuite la formation nécessaire à l'acquisition des compétences requises. Selon cette approche, les besoins de formation se ramènent à trois catégories : les besoins répétitifs, les besoins à court terme et les besoins à long terme. Les programmes de formation répétitifs sont offerts sur une base régulière. Ils comprennent, par exemple, un programme d'introduction au travail pour chacun des nouveaux employés. Ces derniers ont souvent des connaissances insuffisantes sur la culture de l'organisation, ses méthodes et ses règlements particuliers. Un programme d'initiation peut donc être élaboré pour combler ce type de besoins. D'autres programmes s'intéressent aux besoins à court terme ; c'est le cas, par exemple, d'un programme de formation offert aux travailleurs qui auront à utiliser une nouvelle machine. Finalement, il y a les besoins à long terme, qui, comprennent, par exemple, la conception d'un programme de formation devant être utilisé sur une longue période. C'est le cas notamment lorsqu'une organisation met en place un programme d'affectations successives du personnel ou un programme d'évaluation et de planification des carrières. À la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, on se contente des programmes de formation répétitifs parce que les étudiantes et étudiants ne s'impliquent généralement que pour un an.

5.3.2 Le choix d'un programme de formation

Pour être en mesure de choisir le programme de formation le mieux adapté à ses besoins particuliers, une organisation doit connaître les principes d'apprentissage liés aux trois catégories d'habiletés qui sont nécessaires aux employés dans l'exercice de leur travail, les méthodes de formation existantes ainsi que les avantages et désavantages de chacune d'elles. Les réponses aux trois questions ci-dessous aideront l'organisation à choisir un programme de formation.

- Quelles sont les habiletés et les connaissances que les employés ont besoin d'acquérir ?
- Quel est le niveau d'apprentissage désiré ?
- Quels sont les programmes de développement des compétences les plus appropriés pour acquérir ces connaissances et ces habiletés et atteindre le niveau d'apprentissage désiré ?

A cette phase, les responsables de la formation se posent plusieurs questions dont les réponses contribueront à la réussite du programme de formation.

A. À qui s'adresse la formation ?

Une autre décision importante consiste à déterminer le nombre d'employés qui seront formés simultanément. Certaines conditions sont plus propices à la formation en milieu de travail ; c'est le cas, par exemple, lorsque la formation ne s'adresse qu'à un ou deux employés. Par contre, si un grand nombre d'individus doivent être formés sur une courte période, d'autres méthodes se révéleront plus efficaces, à coût égal.

B. Qui veillera à la formation ?

Les programmes visant le développement des compétences des ressources humaines peuvent être dispensés par une ou plusieurs personnes présentes dans l'entreprise ou provenant de l'extérieur de celle-ci. Le choix du formateur dépend

souvent de l'endroit où sera donné la formation et des notions qui seront intégrées au programme.

C. Où la formation sera-t-elle donnée ?

Le lieu où se déroulera la formation constitue le dernier élément à considérer dans l'élaboration d'un programme de formation. Cette décision doit être prise en tenant compte d'un certain nombre de facteurs : le type d'apprentissage, le niveau d'apprentissage désiré, les coûts et le temps nécessaire. A la base, les organisations ont deux options : la formation en milieu de travail et la formation externe.

D. Quelle méthode utilisera-t-on lors de la formation ?

À ce stade, le formateur se demande quelle est la meilleure méthode à utiliser dans son enseignement. La décision de choisir une méthode de formation plutôt qu'une autre est étroitement liée au type d'information qui sera transmis au cours de la formation. Le choix de la méthode peut évidemment dépendre des préférences du formateur, mais des recherches ont indiqué que certaines méthodes sont plus appropriées que d'autres pour un type d'apprentissage donné. Les fonds affectés à la formation doivent également être pris en compte. De façon générale, ce sont les méthodes qui font appel à divers principes d'apprentissage et qui exigent des répétitions et des exercices qui sont les plus coûteuses. Plus la méthode fait appel à la participation de l'employé, plus ce dernier retiendra l'information qui lui est transmise. Chaque méthode peut contribuer grandement à l'apprentissage quand elle est appropriée aux objectifs et au contenu du cours ainsi qu'aux capacités des stagiaires.

Dans le cas qui nous occupe ici, nous allons passer en revue de deux méthodes qui cadrent avec le cas Collège Frontière, une utilisée en milieu de travail, et une autre qui peut être utilisée aussi bien à l'extérieur que dans milieu de travail.

La méthode utilisée en milieu de travail : Les programmes de rotation d'emplois

Les programmes de rotation d'emplois sont utilisés pour former et habituer les employés à un large éventail de tâches et de situations dans lesquelles ils doivent prendre des décisions. Bien que ces programmes permettent aux travailleurs d'acquérir une plus grande mobilité professionnelle, l'étendue de la formation et les avantages à long terme risquent d'être surévalués. L'efficacité de l'assistance professionnelle dépend de la capacité du superviseur d'instaurer un climat de confiance mutuelle entre les employés et lui, de leur offrir des possibilités de croissance et de leur déléguer des tâches.

La méthode utilisée dans et à l'extérieur du milieu de travail :**La méthode des cours traditionnels ou séminaires**

La méthode des cours traditionnels ou séminaires est utilisée dans beaucoup de programmes de formation en raison de la masse d'information qu'il est possible de transmettre efficacement à un grand nombre de personnes réunies en un même lieu. Ce type de formation est limité, sauf en ce qui concerne l'apprentissage de connaissances et de concepts, le transfert de compétences et d'habiletés à une tâche donnée en milieu de travail.

E. Quel devrait être le niveau d'apprentissage auquel les employés devraient avoir accès ?

En plus de choisir la méthode de formation appropriée, il faut adapter le contenu des programmes de formation aux types d'habiletés qui seront enseignées. Il existe trois niveaux d'apprentissage

Au niveau le plus bas, l'employé doit acquérir des connaissances fondamentales, c'est-à-dire parvenir à une compréhension de base de son secteur d'activité et se familiariser avec le langage, les concepts et les relations qui y sont associés.

Le deuxième niveau d'apprentissage est l'acquisition d'habiletés ou de compétences permettant d'accomplir un travail dans un secteur particulier.

Le niveau le plus élevé vise à améliorer les capacités d'exécution de l'employé en lui faisant vivre une expérience de travail additionnelle dans son secteur d'activité ou en améliorant ses compétences.

F. L'optimisation du processus d'apprentissage

Même lorsque le choix de la méthode de formation se révèle judicieux, l'apprentissage peut se révéler un échec si l'organisation n'a pas utilisé de façon optimale les principes d'apprentissage qui devraient faciliter la formation. En effet, il importe de suivre certaines étapes avant, pendant et après la formation, de façon à augmenter l'efficacité du processus et à assurer l'assimilation des connaissances (Shimon L. Dolan et al 2002, p.321).

Avant la formation

Avant d'entreprendre un programme de formation, le formateur doit chercher à maximiser ses chances de succès. Lorsqu'un grand nombre d'employés sont engagés dans une formation, le formateur devrait tenter de classer les individus en groupes homogènes selon leurs capacités d'apprentissage et le style d'apprentissage qu'ils préfèrent. L'homogénéité des groupes permet au formateur d'adopter des méthodes et un rythme d'apprentissage différents, favorisant du même coup l'amélioration des résultats. Il est possible de regrouper les employés en formation selon un grand nombre de critères : le

style d'apprentissage (concret ou abstrait), le niveau d'apprentissage, le rythme d'apprentissage, etc.

Les responsabilités du formateur pendant la formation

Avant d'entreprendre un programme de formation, le formateur doit également analyser la façon dont l'information sera transmise et le contexte dans lequel elle le sera. Des recherches ont indiqué que l'apprentissage est augmenté lorsque le formateur donne des instructions claires et qu'il définit ses attentes par rapport aux comportements désirés. Il doit aussi préciser les situations au cours desquelles les employés doivent atteindre les objectifs fixés en matière de rendement. En d'autres mots, les objectifs de la formation, y compris les attentes relatives au rendement, doivent être communiqués aux personnes qui suivent la formation et être compris de celles-ci.

Ce qui est important, en fait, c'est de montrer aux employés les comportements qu'ils doivent adopter pour atteindre le rendement désiré. L'efficacité de ce processus peut aussi être augmentée en établissant une classification des comportements, allant du moins difficile à acquérir au plus difficile.

Des études montrent que l'apprentissage peut être amélioré si certains facteurs sont pris en considération pendant la formation. Premièrement, il semble que la personne suivant une formation accomplisse mieux les tâches qui lui sont demandées si elle participe activement au processus d'apprentissage ; cette participation peut être directe ou indirecte. Il en résulte que la personne demeure plus alerte et se sent plus confiante que si elle demeure passive. De plus, qu'il apprenne de nouvelles habiletés ou acquière de nouvelles connaissances, l'employé en formation devrait toujours avoir l'occasion de mettre en application ce qui lui a été enseigné.

L'établissement des objectifs permet aussi d'accélérer l'apprentissage, particulièrement lorsqu'il s'accompagne de la communication des résultats. Les individus travaillent généralement mieux et apprennent plus rapidement lorsqu'ils se sont fixé des objectifs, et encore plus si ces objectifs sont stimulants.

Donc, plus les attentes du formateur seront élevées, meilleur sera le rendement des employés formés. En matière de formation, la rétroaction doit être précise, effectuée au bon moment, pratique et s'attacher aux comportements et non à la personnalité des individus :

- Donner une rétroaction à l'employé en formation le plus tôt possible après avoir observé le comportement de celui-ci ;
- S'assurer que la relation entre le comportement et la rétroaction est claire ;
- Faire en sorte que la quantité d'information donnée et le contenu de la rétroaction soient proportionnels à l'étape d'apprentissage de l'employé ;
- Donner dans la mesure du possible une rétroaction positive ; puisque les recherches indiquent qu'elle est mieux perçue et retenue que la rétroaction négative ;
- Enrichir la rétroaction en utilisant un nombre varié de renforcements;
- Un bon formateur doit donc être créatif dans : le choix des moyens de renforcement utilisés et la façon dont il fournit une rétroaction à l'employé;
- Soigner le contenu du matériel, le matériel est plus facilement assimilable lorsqu'il est pratique et important pour les personnes suivant une formation.

Après la formation

Une fois la formation terminée, il est important de mettre sur pied un mécanisme de contrôle visant à s'assurer que les nouveaux comportements ont été effectivement adoptés. Une grave erreur, souvent commise lors de l'élaboration des programmes de formation, est justement d'oublier de définir des systèmes, des politiques ou des programmes de suivi assurant l'utilisation des nouvelles habiletés, connaissances et attitudes acquises par les employés nouvellement formés.

5.3.3 L'évaluation du programme de formation

On peut définir l'évaluation comme un ensemble d'activités permettant d'attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes. La détermination de cette valeur permet aux acteurs concernés (gestionnaires, formateurs, clients, promoteurs) de prendre une décision bien documentée à l'égard du programme de formation (le modifier, le suspendre, etc.).

Pourquoi donc évaluer un programme de formation ?

Pour le gestionnaire soucieux du développement de son personnel, du travail bien fait et de la gestion de ses fonds, l'évaluation doit répondre aux questions suivantes :

- Le stagiaire a-t-il appris quelque chose et en est-il satisfait ?
- Le stagiaire est-il capable d'appliquer à son travail ce qu'il a appris ?
- La performance du stagiaire lui permet-elle maintenant de contribuer à la performance de l'organisation ?
- Est-on sûr que la formation est la seule cause des changements observés chez le stagiaire et dans son travail ?
- À quel prix le programme a-t-il été réalisé ?

En pratique, un programme est jugé selon plusieurs critères, notamment des critères qualitatifs dont les plans ne peuvent pas toujours rendre compte. Par ailleurs, pour un gestionnaire, l'important est de savoir que la formation comporte certains avantages, certes, mais si les coûts sont acceptables.

5.3.4 Les relations entre la formation et les autres facettes de la GRH

Les autres facettes de la gestion des ressources humaines peuvent ou bien appuyer l'activité de formation ou bien lui nuire. C'est pourquoi il importe d'intégrer la formation dans la gestion des ressources humaines pour renforcer la synergie entre les sous-systèmes.

D'abord, **une analyse du poste** bien effectuée aide à déterminer avec précision ce que l'employé doit faire pour être performant dans ses fonctions. L'analyse du poste et une

description du poste à jour facilitent l'établissement des besoins en formation en relation avec les exigences réelles du poste. Les renseignements sur les activités, les tâches et les responsabilités que procure l'analyse du poste aident également à élaborer un contenu des apprentissages bien adapté à la réalité du travail à accomplir.

Si la direction a procédé à **une planification stratégique des ressources humaines**, il sera plus facile d'harmoniser l'activité de formation aux orientations et aux priorités de l'entreprise. La **planification opérationnelle** permet, par ailleurs, de prévoir une situation de déséquilibre, telle une pénurie qualitative de main-d'œuvre, à laquelle on peut remédier en agissant sur les compétences. Ensuite, il existe une relation directe entre **la qualité des personnes embauchées et les besoins en formation**. Plus l'entreprise réussit à attirer à embaucher et à intégrer des candidats hautement qualifiés, moins les besoins en formation seront importants. En outre, une organisation qui valorise la compétence peut évaluer les candidats en partie selon leurs aptitudes à apprendre. Ainsi, les nouveaux employés seront plus disposés à apprendre des façons de faire différentes.

Les résultats obtenus par les employés aux évaluations du rendement renseignent la direction sur les besoins en développement des ressources humaines. Le supérieur hiérarchique peut proposer à un employé, à l'occasion de l'entretien d'évaluation du rendement, le contenu de la formation susceptible de favoriser son cheminement professionnel.

5.4 RECOMMANDATIONS SUR LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT

A ce niveau, la stratégie à développer est celle d'offrir des programmes de formation adaptés aux orientations de l'organisation, mais aussi aux besoins des bénévoles.

5.4.1 Analyse des besoins de formation

Si l'on veut connaître un minimum de succès dans le domaine de la formation, il faut penser que l'on a affaire à des humains qui ont des besoins, des ambitions. Il est donc nettement avantageux, pour ne pas dire essentiel, de discuter avec le bénévole de ses aspirations, de ses besoins personnels et de relier ces derniers aux besoins de l'entreprise. Autant que possible, ces besoins doivent être satisfaits en même temps de façon à ce que le bénévole soit motivé par l'enseignement qu'on lui offre (APRHQ, la gestion des ressources humaines sur la scène stratégique, 1991).

A Collège Frontière, l'efficience de la main-d'œuvre doit être primordiale afin de s'assurer que l'ensemble des tâches et des activités soient comprises et accomplies efficacement. C'est pourquoi sa politique doit avoir pour but d'assurer le maintien et le développement des savoirs des bénévoles et ce, quel que soit le poste occupé. En effet, c'est par le développement des savoirs (savoir, savoir-faire et savoir-être) que Collège Frontière pourra agir efficacement sur les qualités recherchées (compétence, dynamisme et motivation) chez son personnel. Afin d'atteindre ce but, il doit s'assurer que les principes directeurs suivants seraient respectés en matière de formation :

- a) Toute formation doit être issue de besoins organisationnels réels et s'harmoniser avec les besoins individuels des employés.
- b) Toute formation doit apporter des résultats mesurables ou observables au travail.
- c) La formation doit permettre aux bénévoles d'acquérir et/ou d'améliorer le savoir (connaissances) et le savoir-faire (habiletés), ainsi que le savoir-être (attitudes/comportements).
- d) La formation doit servir comme élément mobilisateur des bénévoles.

Les contenus de cours doivent correspondre aux objectifs fixés en ce qui a trait au savoir (connaissances), au savoir-faire (habiletés) et au savoir-être (comportement) et doivent être mesurables ou observables

5.4.2 Contrôle et suivi de la formation

Cette partie du programme est sans contredit la plus importante, mais aussi la plus difficile à réaliser. La formation, pour représenter un investissement rentable, doit produire des résultats mesurables ou observables. Parallèlement à la formation donnée aux bénévoles, les membres du Comité organisateur et les superviseurs de services doivent être formés dans les techniques de «coaching » et de suivi de la formation en milieu de travail. Ils doivent apprendre à détecter des besoins de formation, à fixer des objectifs et à faire le suivi sur l'application de toute activité de formation en milieu de travail.

5.4.3 Création d'un journal d'entreprise

Pour soutenir son programme de formation et pour promouvoir les valeurs de l'organisme, Collège Frontière doit mettre sur pied un journal l'organisme à long terme. Dans le court terme, il peut passer un article dans chaque numéro de Nota Bene (journal de la vie étudiante). Le comité éditorial peut être composé d'un comité de bénévoles qui décident du contenu du journal ou de l'article.

En fait, cela constituerait un partenariat où tout le monde doit faire un effort en même temps, tout le monde y gagne : l'organisme, les membres du Comité organisateur comité rédacteur et les bénévoles eux-mêmes.

La seule chose que l'on peut faire, c'est s'adresser à l'intelligence des bénévoles pour qu'ils prennent eux-mêmes conscience des choses à changer. Il faut les associer au changement pour qu'ils aient le goût d'embarquer pour qu'ils se sentent personnellement concernés. Chaque bénévole à commencer par ceux qui font partie de Comité organisateur doit se poser cette question si cette entreprise était la mienne, qu'est ce que je ferais différemment pour la rendre plus rentable et plus performante ? » La réponse est

souvent plus simple que l'on ne pense. Votre crédibilité, votre rôle de partenaire de changement, vous le mériterez dans la mesure où vous pouvez contribuer de façon directe à la réussite de votre organisme.

Nous pouvons donc résumer les plans d'action pour une GRH stratégique chez Collège Frontière dans les termes suivants :

- Embaucher les «excellents » ;
- Leur fournir des assignations de travail pertinentes ;
- Leur assurer un développement continu ;
- Les gérer efficacement ;
- Récompenser un rendement supérieur;
- Développer et mettre en place un système permettant à tous les bénévoles de s'exprimer sur toute question concernant collège frontière.

Le développement des compétences constitue aux yeux de certains une sorte de rémunération car les habiletés et connaissances acquises au cours de leur implication serviront plus tard dans l'exercice de leur profession. Pour d'autres par contre, il faut d'abord reconnaître la performance avant de parler de rémunération. À la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, une seule personne permanente reçoit une rémunération extrinsèque d'où notre choix de traiter seulement de la rémunération intrinsèque car rappelons-le notre sujet est en rapport avec la rétention des bénévoles.

CHAPITRE 6

RÉMUNÉRATION INTRINSÈQUE ET RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE DES EMPLOYÉS

Il existe de nombreuses stratégies de récompenses non monétaires. Pour déterminer le volume global de la rémunération intrinsèque, l'organisation tâche de concilier ses intérêts avec ceux de ses employés. Elle doit procéder à une analyse des préférences de ses employés pour déterminer le volume et la composition des avantages qu'elle offrira. Seule une planification de la rémunération intrinsèque peut répondre aux besoins variés des employés.

La partie qui suit sera consacrée à identifier la relation entre les autres activités de gestion des ressources humaines et la rémunération intrinsèque ainsi que ses atouts. Ensuite, nous examinerons les diverses composantes de la rémunération. Auparavant, nous consacrerons quelques lignes à définir ce qu'est la rémunération.

6.1 QU'EST-CE QUE LA RÉMUNÉRATION ?

La rémunération dite «globale» se définit comme l'ensemble des avantages qui découlent de la relation d'emploi. Si les avantages sont de nature psychologique, on parlera de **rémunération intrinsèque** ; s'ils sont matériels et s'ils nécessitent des débours de la part de l'employeur, on parlera alors de **rémunération extrinsèque**. (Petit, Bélanger, Benabou, Foucher, Bergeron, 1993,p.519)

Les perceptions et les attitudes des employés à l'égard de la rémunération intrinsèque aussi bien qu'extrinsèque varient considérablement. Il est cependant certain

que pour plusieurs employés, le fait d'avoir un patron compréhensif, d'occuper un emploi intéressant ou de travailler dans un environnement social et physique agréable sont des aspects importants de la relation d'emploi. Ces personnes considèrent les avantages psychologiques comme une composante importante de la rémunération, alors que d'autres ne conçoivent la rémunération que d'une façon très étroite, en la limitant au salaire de base.

Les composantes de la rémunération intrinsèque

Les composantes majeures de la rémunération intrinsèque sont :

- Un travail intéressant et diversifié ;
- Des relations interpersonnelles agréables ;
- Des occasions de prendre des responsabilités et de réaliser ses ambitions ;
- Des occasions de participer à la prise de décision ;

6.2 LES STRATÉGIES DE RESSOURCES HUMAINES ET DE RÉMUNÉRATION

Dyer et Holder (1988) présentent une typologie de stratégies de ressources humaines dont une d'entre-elles, nous paraît correspondre à la pratique de Collège Frontière.

La stratégie basée sur la participation des ressources humaines

Cette stratégie de ressources humaines est recommandée pour une entreprise qui a décidé de baser sa stratégie sur l'innovation, la flexibilité, le recours à de petites unités décentralisées, et un style de gestion qui se rapproche de la théorie. Les partisans de cette stratégie mettent l'accent sur la rémunération intrinsèque et n'accordent qu'une importance secondaire à la rémunération extrinsèque. Les entreprises qui utilisent cette stratégie font aussi appel à des mécanismes de rémunération orientés vers l'intéressement, tels les programmes de partage des profits et les programmes d'actionnariat.

6.3 LIENS ENTRE LA RÉMUNÉRATION INTRINSÈQUE ET LES AUTRES ÉLÉMENTS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

6.3.1 Le recrutement et la sélection

Les avantages sociaux exercent un effet d'attrait ou de rétention notamment sur les cadres et les professionnels. Il n'est donc pas surprenant que, dans les annonces classées rédigées à l'intention des cadres et des professionnels, l'employeur offre, des conditions d'emploi que les autres employés ne peuvent habituellement obtenir, notamment des régimes d'assurances dentaire et médicale avantageuses, un salaire concurrentiel, un régime de primes, un emplacement intéressant du bureau, une atmosphère de travail agréable et l'attribution de diverses tâches stimulantes.

6.3.2 Le développement des compétences

En cette période de changements constants, les employés préfèrent travailler pour des entreprises qui les incitent à poursuivre leur formation. En effet, l'acquisition continue de connaissances permet aux employés de planifier une carrière à l'intérieur même de l'entreprise ; elle leur procure également une certaine mobilité et des perspectives d'emploi en cas de mises à pied. Même si les employeurs considèrent la formation continue comme une nécessité et non comme un avantage social, ils perçoivent souvent les programmes de formation comme une rémunération indirecte.

6.4 LES ATOUTS DES RÉCOMPENSES NON PÉCUNIAIRES

Il est possible de reconnaître le rendement des employés même si les ressources financières et la marge de manœuvre des dirigeants et des cadres sont limitées. D'ailleurs, les facteurs jugés les plus motivants par les employés sont des éléments

comme «obtenir la reconnaissance pour un travail bien fait», «avoir un travail qui comporte des défis», «savoir que son opinion compte» ; «l'argent» vient plus loin dans la liste (American Productivity and Quality Center, 1988).

Comparées aux régimes de rémunération variable, les formes de reconnaissance non pécuniaire possèdent les atouts suivants :

- Elles entraînent moins de coûts.
- Elles sont plus flexibles, c'est-à-dire plus faciles à implanter, à modifier et à abandonner,
- Elles peuvent être plus personnalisées.
- Elles sont octroyées plus rapidement après la réalisation.
- Elles risquent moins d'être perçues comme des droits acquis.
- Elles peuvent mieux symboliser les valeurs des dirigeants.

Toutefois, les modes de reconnaissance non pécuniaire doivent être gérés adéquatement pour s'avérer efficaces, sinon ils risquent d'être inutiles, voire nuisibles.

Un des principaux problèmes que comporte la reconnaissance non pécuniaire est qu'on ne croit pas toujours quelle ait de l'importance aux yeux des employés ou que leur gestion doive être rigoureuse et formelle. Au contraire, dans le cas des programmes de reconnaissance non pécuniaire, il faut faire en sorte que le choix et l'attribution des récompenses ne soient pas arbitraires ou perçus comme tels. Par conséquent, il est nécessaire de respecter les différentes conditions de ces programmes afin d'optimiser leur efficacité.

6.5 LES FORMES DE RECONNAISSANCE NON PÉCUNIAIRES

Les gestionnaires peuvent témoigner de diverses façons de leur reconnaissance à égard de leurs employés. St-Onge (1994,p.30) mentionne parmi ces moyens la communication, les comportements, les symboles honorifiques et la visibilité.

Ainsi, un employé à qui la reconnaissance est communiquée oralement, par écrit ou par des gestes telle une poignée de main saura que ses bons coups sont soulignés. Parmi les comportements que peuvent adopter les gestionnaires envers leurs employés, on peut retenir le fait d'aider, d'approuver, d'appuyer, de sourire, d'écouter, de respecter, de parrainer de défendre, etc. comme des façons de soutenir un employé et de reconnaître ses compétences et sa contribution à l'organisation. Les symboles honorifiques soit l'attribution d'un trophée, l'invitation à un dîner-gala d'excellence, les activités sociales et les aménagements du bureau, témoignent de l'importance et du statut accordés aux employés compétents. Finalement la visibilité accordée à un employé grâce à des félicitations publiques ou lors de réunions, à la publication de ses importantes réalisations dans le journal de l'entreprise ou dans la rédaction d'une lettre de félicitations tient lieu d'une forme de reconnaissance fort appréciée.

6.6 LES FORMES DE RECONNAISSANCE MATÉRIELLES

Parmi les formes de reconnaissance qui sont indirectes mais qui toutefois ont une incidence financière, on retrouve les biens et services octroyés aux employés qui se démarquent par leur performance, comme les voyages, les cadeaux, les billets d'abonnement, les repas au restaurant, etc. Les avantages offerts par les organisations

varient beaucoup : des billets pour des centres de plein air ou des parcs de loisirs, des abonnements au club de tennis de l'entreprise, des contributions financières pour la réalisation de certaines activités sportives ou des billets gratuits pour la participation à des événements culturels locaux.

L'entreprise peut offrir, en guise de reconnaissance, des programmes de perfectionnement des compétences. Elle peut ainsi permettre à un employé de poursuivre des études telles qu'un diplôme de M.B.A. intensif afin de le promouvoir à des postes de gestion, ce qui montrera l'importance accordée aux efforts qu'il a fournis. Les entreprises peuvent également défrayer les dépenses personnelles de transport ou de repas, offrir un programme de bourses d'études aux employés et aux personnes à leur charge, permettre l'utilisation de comptes de dépenses de l'entreprise pour couvrir des frais de voyages, de repas et de loisirs personnels. L'utilisation de plusieurs de ces formes de récompenses sur une base continue et simultanée est recommandée.

Si une entreprise veut se démarquer par rapport à la concurrence il est essentiel qu'elle connaisse les principales caractéristiques du profil de son capital humain d'aujourd'hui et de demain. Le but est de mieux contrôler les coûts actuels et futurs, attirer et retenir de meilleurs éléments, voire responsabiliser les employés en leur offrant des choix. La consultation du personnel quant à ses attentes et à ses besoins permet de maximiser les chances de succès. Comment y arriver ? En formant, une équipe de projet regroupant un représentant des différents groupes d'employés, de la direction, du service des ressources humaines et du syndicat. En organisant des groupes de discussion qui permettront de définir les principales orientations du régime ou encore en menant des sondages. Pour que les régimes d'avantages sociaux soient bien perçus et compris, il est bon en effet d'y revenir souvent.

Une meilleure communication et une plus grande participation des employés à l'élaboration des régimes peuvent augmenter les chances de l'entreprise de tirer profit de la rémunération indirecte. Également, l'entreprise doit procéder à une évaluation minutieuse de l'efficacité de sa rémunération indirecte et comparer ses régimes d'avantages à ceux de ses concurrents.

6.7 RECOMMANDATIONS

Les nouveaux rôles et les défis des membres du Comité organisateur

Les membres du Comité organisateur doivent essentiellement se définir comme des communicateurs et des motivateurs. Il faut écouter les commentaires et les suggestions des bénévoles et donner suite à leurs préoccupations.

Il faut faire en sorte que chacun comprenne l'importance de sa contribution et qu'il ait une idée précise des défis que son organisme doit relever. Il faut en fait lui donner la chance d'être fier de ce qu'il fait. La nature humaine est faite comme ça. C'est la plus grande motivation qui existe.

Collège Frontière doit axer davantage ses efforts sur la satisfaction de la clientèle tant dans ses activités quotidiennes que dans sa planification stratégique. Sa tâche doit consister à trouver des moyens novateurs et efficaces de répondre aux exigences de ses clients, à abattre les barrières entre les services et stimuler la collaboration et l'esprit d'équipe, à encourager les communications ainsi que le dialogue entre le Comité organisateur et les bénévoles.

Dans un tel contexte, il est primordial de développer un partenariat véritable au sein de l'organisme afin que tous se sentent responsables dans leurs tâches, que tous soient conscients de l'importance de leur contribution active.

Il appartient à la coordonnatrice de devenir un partenaire privilégié de la haute direction de l'organisme et soumettre aux membres du Comité organisateur des éléments de réflexion qui leur sont suggérés dans leurs contacts quotidiens avec les bénévoles. Il lui appartient d'établir et de maintenir des relations stimulantes et génératrices de créativité entre l'organisme et ses bénévoles.

Il y a aussi l'attitude qui encourage l'atteinte des résultats et le succès. C'est cette attitude que Collège Frontière doit partager avec chacun de ses bénévoles.

Pour faire face à ce problème, il faut revoir les communications avec les bénévoles, leur parler des objectifs et des difficultés de l'organisme. La communication devra être présente à tous les niveaux et particulièrement entre les bénévoles et les membres du Comité organisateur. Toutefois, communiquer ce n'est pas que parler, c'est aussi écouter les bénévoles quand ils font part de leurs problèmes, recevoir leurs suggestions et les encourager à agir. Collège Frontière vise l'excellence dans la qualité de ses produits et du service à sa clientèle, l'efficacité ainsi que la satisfaction de ses bénévoles. Pour atteindre ces objectifs, il doit s'engager à :

- Favoriser le développement des compétences des ressources humaines;
- Développer un climat de travail basé sur le respect, la confiance et la fierté;
- Favoriser l'initiative et la responsabilisation de tous les bénévoles ;
- Favoriser la concertation entre les membres du Comité organisateur et les bénévoles;
- Entretenir des communications efficaces, c'est-à-dire promouvoir l'information aux bénévoles et aussi être à l'écoute de ces derniers.

À la lumière de ce que nous venons de décrire dans les trois activités de gestion des ressources humaines à la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke, il ressort qu'une formation de tous les membres de l'organisme sur le fonctionnement de tous les services est nécessaire pour partager toutes les informations et prendre des

mesures adéquates pour maintenir et transmettre la culture de l'excellence et ainsi parvenir à retenir le plus de bénévoles possibles chaque année.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de la présente étude, nous aurons précisé ce que nous entendons, par les concepts stratégie, gestion stratégique des ressources humaines, développement des compétences et rémunération intrinsèque et établie le lien existant entre une bonne gestion des ressources humaines et la stratégie de rétention des bénévoles au sein de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke.

Au préalable, le rappel des principaux éléments issus de la planification stratégique nous a permis de comprendre l'importance de l'environnement de l'organisme. Face aux changements économiques, technologiques, sociodémographiques, les responsables de Collège Frontière doivent élaborer de nouvelles façons de faire et de penser afin d'adapter les paramètres de l'organisme à ce nouvel environnement.

La gestion stratégique des ressources humaines étant définie comme l'ensemble des activités influant sur le comportement des individus dans leurs efforts pour formuler et satisfaire les besoins stratégiques de l'organisation, les niveaux de gestion à Collège Frontière ont été évalué sur base des activités de dotation, de développement des compétences et rémunération intrinsèque à mener.

Au niveau de la dotation, nous avons suivi, étape par étape, une démarche rigoureuse d'acquisition des ressources humaines. Les activités préliminaires entourant l'acquisition des ressources humaines visent à susciter une meilleure compréhension des postes et du milieu de travail. Ces activités aident à établir le profil des compétences et à déterminer les critères et les outils de sélection. Les autres activités du processus de dotation ont pour objet de générer des candidatures par le recrutement, de procéder à une sélection efficace, de prendre une décision d'embauche et de favoriser l'intégration des nouveaux bénévoles.

La planification stratégique des ressources humaines a comme principal objet l'intégration des considérations reliées aux ressources humaines aux étapes de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie. Quant à la planification opérationnelle, elle vise à s'assurer que l'organisme possédera les ressources humaines que requiert sa stratégie. Cette démarche consiste à prévoir la demande de travail (les besoins de l'organisme en ressources humaines) et l'offre de travail (les ressources humaines dont il dispose) afin de prendre les mesures qui s'imposent pour éviter les pénuries de main-d'œuvre.

La réussite de la planification des ressources humaines repose sur deux conditions au moins. Premièrement, la coordonnatrice doit obtenir l'appui des membres du Comité organisateur et des superviseurs de services, car ce sont eux les premiers responsables de la mise en œuvre des plans relatifs aux ressources humaines dans leur service. Deuxièmement, elle doit disposer d'un système d'information qui facilite la collecte, le traitement et la transmission de données sur les disponibilités et les bénévoles.

La planification des ressources humaines permettra alors de concevoir des politiques et des programmes d'actions en matière de gestion des ressources humaines, susceptibles d'exercer une influence favorable sur l'efficacité des services de l'organisme et de répondre aux attentes des bénévoles, à la satisfaction et à la qualité des rapports sociaux au travail.

Bien que la démarche d'acquisition des ressources humaines présentée dans ce chapitre puisse paraître objective, il ne faut pas pour autant mettre de côté le jugement et l'intuition de la coordonnatrice et des membres du Comité organisateur. La contribution de ces dimensions plus subjectives s'avère surtout importante à deux étapes de la démarche. Premièrement, au moment de l'établissement du profil des compétences. Le

jugement des membres du Comité organisateur permet de préciser la qualification requise pour occuper le poste. Deuxièmement, la participation des membres du Comité organisateur ayant une bonne compréhension du poste facilite la détermination des critères de réussite professionnelle. En somme, à l'intérieur de cette «science» de la dotation, l'apport de l'expérience, du jugement et de l'intuition du personnel d'encadrement représente une force plutôt qu'une faiblesse.

Nous avons vu que le processus d'acquisition des ressources humaines est complexe et long. Les raisons tiennent au fait que ce processus est étroitement relié aux stratégies de l'entreprise et contribue à la réalisation de celles-ci sur le plan des ressources humaines. Elles seules peuvent assurer de justes pratiques en embauche envers toutes les catégories de bénévoles et permettre d'utiliser pleinement les ressources humaines de l'organisme.

L'observation des pratiques des organisations efficaces montre que les organisations auront tendance à devenir de plus en plus des lieux d'apprentissage et de développement. A ce propos, il convient de noter que la formation est de plus en plus reliée non seulement à la stratégie et aux buts de l'entreprise, mais aussi aux autres fonctions des ressources humaines (notamment la planification des ressources humaines). Dans cette optique, la formation acquiert un caractère diagnostique, proactif, prévisionnel. Dans «la course au savoir», la formation représente avant tout ce qui peut être gagné par une organisation. Le développement de compétences distinctives et difficilement imitables qui pousse l'organisme vers de nouveaux sommets apporte à celui-ci un avantage concurrentiel. A l'opposé, l'organisme qui ne se préoccupe pas de la formation risque de voir le réservoir de ses compétences s'affaiblir, ce qui restreindra son adaptabilité aux changements.

La rémunération est une dimension importante de la gestion des ressources humaines dans une organisation. Elle se définit comme l'ensemble des avantages qui découlent de la relation d'emploi. À Collège Frontière, ces avantages sont intrinsèques (de nature psychologique). Une gestion stratégique de la rémunération exige que les choix faits en matière de rémunération tiennent compte des possibilités et des menaces présentes dans l'environnement, des stratégies globales de l'organisme et que ces décisions influent positivement sur le comportement des employés pour atteindre les objectifs de l'organisation en matière d'efficacité organisationnelle.

Une organisation en expansion comme Collège Frontière doit établir des pratiques formelles de gestion de la rémunération.

L'intervention essai auprès de la section Collège Frontière de l'Université de Sherbrooke a été très formatrice, car elle m'a permis d'approfondir des notions nouvelles d'un grand intérêt en gestion des ressources humaines. Ce domaine devient mon champ de prédilection pour ma carrière dont cet essai constitue un avant-goût où j'ai œuvré de façon motivée et selon une approche très constructive avec l'institution-client. D'emblée, maintenant, je me sens aguerrie pour d'autres mandats connexes à cet emballant contexte qu'est celui de la gestion des ressources humaines.

ANNEXE I

Prévision des besoins en personnes tutrices 2002-2003

Possibilités totales de places de bénévolat : 114-134

ADULTES

(53 bénévoles)

Français langue seconde (43 bénévoles)

référé par le SANC (15)

référé par le CLSC (7)

référé par le COFI (5)

école du Phare (service d'accueil) (6)

le service d'accueil des immigrants de l'UdeS (5)

centre St-Michel (éducation des adultes) (5)

Alphabétisation (10 bénévoles)

Cep de l'Estrie (8)

Cofi (2)

ENFANTS (94)**Cercles de lecture** (50 bénévoles)

Lundi Carillon (15)

Mardi Carillon (15)

Mercredi Larocque (10)

Jeudi Champlain (10)

Cercles de lecture 2-5 ans (8 bénévoles)

Cpe en milieu familial (8)

Accompagnement à la lecture sur temps de classe (12)

École Champlain (10)

École Carillon (2)

Aide aux devoirs (24 bénévoles)

Famille Espoir (6)

La Grande Table (4)

Panda (5)

CLSC (3)

Windsor (6)

Membres du CO (8 bénévoles)

ANNEXE II

Recrutement Université de Sherbrooke 2002-2003

Objectif : 100 bénévoles classiques et d'autres bénévoles qui vont seulement recevoir la formation mais ne feront pas de tutorat.

Méthodes de recrutement les plus efficaces	
Nota Bene	C'est par ce moyen que nous recrutons nos meilleures bénévoles car elles doivent appeler et prendre des informations. Une employée d'été pourra veiller à faire une stratégie publicitaire pour le Nota Bene. Il faut envoyer les textes 1.5 semaines avant la publication. notabene@courrier.usherb.ca 821-8000 p. 3951
Liaison	C'est une façon de rejoindre les professeurs retraités et autres membres de la communauté universitaire
Collectif	Pour les étudiants universitaires qui lisent les petits caractères !
Kiosque de la rentrée	Faire un horaire de permanence. Être deux personnes avec des plages horaires de trois heures. Mettre les affiches de la graphiste et matériel de CF Possibilité d'afficher nos services sur les murs de l'Univestrie. Ainsi, lorsque les étudiants seront en ligne, ils pourront voir les services. Possibilité de donner des cartes postales ou pamphlet aux personnes qui attendent.
Affiches	Mettre des affiches auprès des différents babillards et mettre des petits billets en dessous pour que les étudiantes puissent prendre les coordonnées
stagiaires	
Josée Arpin 821-800 p.2443	Responsable des stages en psycho-éducation Nous avons eu quatre stagiaires de psycho-éducation (3 h/sem) en 2001-2 Les premières années n'ont pas de stage. Intéressant de rencontrer cette clientèle.
Danielle Morin, 564-6350 p.6058	Responsable des stages en tech d'éducation spécialisée Nous avons eu deux stagiaires de tech d'éducation spécialisée (4 h/sem) en 2001-2002
Autres informations (par ordre croissant)	
Résidence	Mettre des affiches dans les résidences : demander le sceau à AGÉUS. Possible de faire paraître un article dans leur journal.
Info-centre 821-7662	Il est possible de faire mettre 12-15 affiches par le facteur. Il faut aller porter les affiches au local du service à la vie étudiante et obtenir le sceau.
BEPP	Fait une formation pour l'aide aux devoirs lors de l'automne 2001 : Lise Francoeur-Vincent, ateliers d'intégration, 843-7601 vincents@interlinx.qc.ca Elle ne nous a pas recontacté pour la session hiver Si impossible de rencontrer les étudiantes par ce cours, il est possible de faire une annonce dans le Nota Bene pour dire qu'il y aura une formation sur l'aide aux devoirs. Il n'y a pas beaucoup de bénévoles de BEPP qui s'inscrivent à Collège Frontière car il y a déjà beaucoup de possibilités pour elles. De nombreux parents payent

	10\$/h les étudiantes pour qu'elles aident leurs enfants. La meilleure façon de recruter les étudiantes de BEPP c'est par les cercles de lecture. Demander à la direction la liste des stagiaires et les appeler pour les inviter à participer aux cercles de lecture.
BES	Mettre des affiches sur les babillards
BASS	Contact avec Line Laplante, prof de 1 ^{re} année. Elle a donné de la formation pour nous. Les premières années ont 3 semaines de stage lors de chacune des sessions.
Psychologie	(besoin de s'impliquer dans la communauté) Serait intéressant de créer des liens avec des profs pour parler du projet avec les étudiants.
Autres:	
Bénévoles du Mont Notre-Dame École secondaire, éducation internationale Jean-Marc Deschènes 563-4104 École cmnd@mont-notre-dame.qc.ca	1 ^{er} Octobre - salon du bénévolat de 12h à 16h, 25 organismes seront présents. Possibilité d'aide ponctuelle pour l'animation de cercle de lecture.
École secondaire Du Phare Éducation internationale Caroline Taillon Matin: 822-5540 p. 2274 pm : 822-5455 p.242	À contacter. Aucun partenariat à ce jour.
Séminaire de Sherbrooke (Cégep privé) Cours pré-universitaire : Bacc International CAS- créativité, activités et service Marie-Chantal Allair 563-2050	Les étudiants ont à faire un minimum de 50 heures de bénévolat. Elle va faire de la pub dans le journal. Mcallair@seminaire-sherbrooke.qc.ca
Centre d'action bénévole 823-6598 Serge Arel	Rencontre vers la mi-août pour lui donner notre nouvelle pub. Il nous connaît bien. Il peut nous référer de très bonnes personnes. Mettre nos coordonnées dans le guide d'orientation des possibilités de bénévolat.
Personnes retraitées	
UTA, université du Troisième Âge.	Le journal Hibou publiera un petit article sur nous vers la mi-août.
Association des Retraité-es de l'enseignement	Contacteur le responsable des retraité-es de l'enseignement

Journaux

Nota-Bene

Journal des résident-es des résidences de l'Université de Sherbrooke

Journal étudiant du Séminaire

Journal étudiant du Collège de Sherbrooke

Journal communautaire de Sherbrooke

Journal communautaire Entrée Libre, Louise Daigle, 821-2270

8.Feuillet paroissiale de St-Esprit, 564-7787

Annexe III

Sélection des bénévoles

Étapes de la sélection des bénévoles durant l'année 2001-2002

1) Séance d'orientation (très recommandée)

Si une personne ne peut pas y assister, la coordonnatrice régionale la rencontre individuellement. A cette occasion, il y a :

Remise des documents suivants aux futurs bénévoles :

- a) du cahier d'orientation
- b) du formulaire d'identification
- c) Vérification du casier judiciaire

Prendre un rendez-vous pour les entrevues

2) Entrevues

Rencontres individuelles des futures bénévoles par deux membres du CO

3) Jumelage des bénévoles

Si l'entrevue a bien été, jumelage des bénévoles par la coordonnatrice régionale et prise de rendez-vous pour la première rencontre

4) Vérification des références

Selon les normes de Collège Frontière, chaque campus devrait vérifier deux références de chaque bénévole. Cette procédure n'a pas été suivie à l'UdeS comme partout ailleurs au Québec

5) Vérification du casier judiciaire

Vérifier si la fiche est bien remplie (il ne doit manquer aucun détail sinon la fiche nous est retournée). Envoyer les fiches par la poste au service de police de Sherbrooke.

6) Formation

Les personnes ont déjà rencontré leurs personnes apprenantes alors il est plus facile pour elles de faire des liens.

7) Suivis

Un suivi doit être fait à chaque mois.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES EN FRANÇAIS

1. AKTOUF, Omar *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaëtan Morin éditeur 1994.
2. ALLOUCHE, José et SIRE, Bruno, : *Ressources humaines : une gestion éclatée*, Économica, 1998.
3. ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES DU QUÉBEC, *La gestion des ressources humaines sur la scène stratégique* : Textes colligés par Paul BEAULIEU, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1992.
4. BERGERON, Pierre G. *La gestion moderne : une vision globale et intégrée*, 3e édition, Gaëtan Morin éditeur, 1997.
5. BESSEYRE des HORTS, C.H, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Éditions d'organisation, 1988
6. BIETRY, Franck, *La gestion des ressources humaines en pratique* : Études de cas et exercices corrigés, Éditions ESKA, mars 2000.
7. CHAREST Luc P., *La planification stratégique dans le développement coopératif des pays économiquement moins développés*, Sherbrooke, février 1995.
8. CÔTÉ, Marcel et Collaborateurs, *La gestion stratégique d'entreprise : aspects théoriques*, 2 éditions, Gaëtan Morin éditeur, 1995.
9. DESFORGES, Jean Guy, VIENNEY, Claude, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, édition du Jour, 1980.
10. DESLAURIERS, J.-P. *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal: Mc GrawHill. 1991.
11. EVERAERE, Christophe, *Management de la flexibilité*, Éditions Economica, 1997.
12. GODET, Michel *Prospective et planification stratégique*, éditions économica, 1985.
13. GORDON, Mace et PÉTRY, François, *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, 2^e édition, Les presses de l'Université Laval, Québec, 2000..
14. GUÉRIN, Gilles et WILS, Thierry, *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Presse de l'Université de Montréal, 1992.

15. GUÉRIN, Gilles et WILS, Thierry, *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse*, Document 89-2, Université de Montréal, mai 1989.

16. GUÉRIN, Gilles, *L'avenir de la fonction ressources humaines : Aujourd'hui les nouveaux rôles stratégiques, demain le reengineering et la revalorisation du rôle de champion des employés ?*, Document de recherche 97-06, École des relations industrielles, Université de Montréal, novembre 1997.

17. GUÉRIN, Gilles, *Le système de planification des ressources humaines dans l'entreprise*, Monographie 3 École de Relations industrielles, Université de Montréal, 1^e trimestre 1978.

18. JOBARD, Jean pierre et GRÉGORY, Pierre, *Précis de Gestion*, Éditions Dalloz, 1995.

19. KARSENTI, TH. ET SAVOIE-ZAJC *Introduction à la recherche en éducation*, Sherbrooke : Édition du CRP, 1991.

20. LAFLAMME, Marcel et Collaborateurs, *La gestion Moderne des coopératives*, Gaétan Morin éditeur, 1981.

21. LAFFLAMME, Marcel, ROY, André, *L'administration et le développement coopératif*, les Éditions du jour, 1978.

22. LAROUCHE, R, *Réaction : les nouveaux statuts d'emploi au Québec, vers de nouvelles frontières*, Actes du congrès CRI, 1987

23. MULLER, P, et SILBERER, P, *L'homme en situation industrielle*, Paris, Payot, 1968

24. MUKAMURERA, J. *Analyse qualitative*. Recueil de textes réunis par la professeure, 2001, Université de Sherbrooke : Département de pédagogie

25. PAILLÉ, P, De l'analyse qualitative en générale et de l'analyse thématique en particulier. *Revue de l'association pour la recherche qualitative*, 1996, pp.179-194

26. PERETTI Jean-Marie, *Ressources humaines et gestion des personnes*, ÉDUCAPÔLE Gestion, 3^e édition, Librairie Vuibert, janvier 2001.

27. RAYMOND, Robert et TREMBLAY Yvan Perrier, *Savoir plus : Outils et méthodes de travail intellectuel*, Montréal, Éditions de la Chenelière/McGraw-Hill, 2000.

28. SHIMON L., DOLAN, TANIA SABA, SUZAN E. JACKSON. RANDALL S SHULLER, *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc. 3^e édition, 2002.

29. SIMARD, M, *Gestion de la sécurité au travail : quelles sont les stratégies gagnantes* Notes pour la conférence prononcée à l'Association des gestionnaires en ressources humaines de l'Estrie(AGRHE), Université de Montréal, 25 avril 1990.

30. ST-ONGE, Sylvie, AUDET Michel, HAINES Victor et PETIT André, *Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Boucherville : Gaëtan Morin, 1998.*

31. THIERRY Wils, LE LOUARN Jean-Yves et GUÉRIN Gilles, *Planification stratégique des ressources humaines*, Presses de l'Université de Montréal, 1991.

32. TAÏEB HAFSI, TOULOUSE Jean- marie et Collaborateurs, *La stratégie des organisations : une synthèse*, les Éditions Transcontinental inc, 1996..

33. VAN DER MAREN, J.-M. *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Québec: Les Presses Universitaires de Montréal, 1995.

OUVRAGES EN ANGLAIS

1. BAMBERGER, Peter LIAN MESHOULAN, *Human resource Strategy : Formulation, Implementation and Impact*, Sage publications, 2000

2. CRANDALL, R, *Company life cycles: The effects of growth on structure and personnel*, *personnel*, 64, 1987, n 9, p28-36

3. DAVE URICH, *Human Resources champion*, Harvard Business School Press, 1997

4. DYER ET HOLDER, G, *A strategic perspective of human management: Evolving roles and responsibilities*, Washington, Bureau of national affairs, 1988

5. KRAUT I, Allen et KORMAN, K, Abraham, *Evolving practices in Human Resources Management: Responses to changing world of work*, Jossey-Bass Publishers, 1998

6. SCHULLER, R, S, *Personnel and human resource management choices and organizational strategy*, *Human Resource Planning*, 1987, vol10 n 1

7. WISSEMA J G, W.VAN DEL POL et MESSER, H, M, *Strategic management archetypes*, *Strategic Management Journal*, 1980, vol1 n 1