

**Étude qualitative sur le climat
organisationnel à
*l'Office de la protection
du consommateur*
Groupes de discussion**

**Document de travail
Rapport préliminaire**

présenté à



par

Desjardins Marketing Stratégique

Québec
Juin 2010

Table des matières

1. Contexte et objectifs	1
2. Méthodologie	3
3. Réactions au sondage quantitatif	7
4. Points convergents.....	9
4.1 Communication et de la concertation entre les unités.....	9
4.2 Reconnaissance	11
4.3 Qualité de vie.....	14
4.4 Transfert des connaissances et du savoir-faire	15
4.5 Formation	15
4.6 Structure de prise de décision	15
4.7 Innovation	17
5. Besoins spécifiques et pistes de solution	19
5.1 Direction des services aux consommateurs	19
5.2 Gestionnaires et chefs d'équipe	32
5.3 Service des enquêtes.....	33
5.4 Services juridiques	34
5.5 Service des communications et de l'éducation	36
5.6 Service des permis	37
5.7 Services administratifs.....	39
5.8 Services des ressources informationnelles	40
6. Conclusion et pistes d'action à envisager.....	43
7. Conditions de succès	55
8. Annexe : guide de discussion.....	57

1. Contexte et objectifs

Dans le cadre de son exercice de planification stratégique 2009-2013, l'Office de la protection du consommateur s'est donné trois grandes orientations, lesquelles reposent sur des axes et sur des objectifs précis. L'un de ces axes (découlant de l'orientation « *Adapter l'Office au contexte actuel* ») concerne spécifiquement le climat organisationnel : « *Miser sur la collaboration, la reconnaissance, le développement et le transfert des connaissances* ». Pour ce faire, l'Office a réalisé une première démarche par l'entremise d'un sondage quantitatif (administré par la firme de recherche Ad hoc). Cette étude a permis, via des statistiques, de prendre le pouls du climat organisationnel, de souligner les forces et les endroits où la satisfaction est moins élevée (ex. : employés plus anciens). Ces statistiques ont également permis de lever le drapeau rouge aux endroits plus problématiques et à surveiller. Or, elles ne permettent pas de mettre des mots sur les situations, de les qualifier et de les comprendre avec toutes les nuances qui s'imposent.

C'est dans ce contexte que s'inscrit cette étude : accompagner l'Office dans une démarche externe et plus qualitative de son diagnostic du climat organisationnel afin de paver la voie pour un plan d'action complet, précis, motivant et structurant.

Pour ce faire, la méthode des groupes de discussion semi-dirigés a été retenue. Cette méthode se voulait la plus appropriée compte tenu de l'importance de dégager une richesse de contenus.

L'objectif ultime : fournir des pistes concrètes afin que l'Office puisse se doter d'un plan d'action reposant directement sur les commentaires et sur les perceptions des employés car, après tout, ce sont eux qui « sont » l'Office.

Les objectifs de l'étude étaient donc les suivants :

- ⊙ comprendre les forces, les points faibles, les irritants et les facteurs de satisfaction décelés dans le sondage;
- ⊙ explorer le non-dit des résultats quantitatifs, en allant plus loin dans leur interprétation;
- ⊙ placer les employés dans un contexte d'amélioration. « *Concrètement, qu'est-ce que l'Office peut faire pour améliorer les points faibles? Et vous, en tant qu'employés, qu'est-ce que vous pouvez faire pour améliorer les points faibles?* »

2. Méthodologie

Ici-bas les principales considérations méthodologiques.

Considérations méthodologiques	Détails
Personnes visées	À l'exception de quelques membres du personnel de la haute direction et de quelques employés occasionnels (personnel étudiant d'été), l'ensemble des employés a été invité à participer aux mini-groupes de discussion. Au total, 71 personnes ont été rencontrées dans le cadre de 12 mini-groupes de discussion.
Tenue des groupes	- Les groupes se sont déroulés dans le cadre des « <i>Journées du personnel</i> » de l'Office. - Les « <i>Journées du personnel</i> » avaient non seulement pour objectif de rencontrer les membres du personnel dans le cadre de mini-groupes de discussion portant sur le climat organisationnel, mais avaient également pour objectif de profiter de l'occasion afin d'offrir aux employés une formation sur le crédit (Formation phase III). - Afin de tenir compte de la répartition géographique des employés sur l'ensemble du territoire, deux événements ont été réalisés : un à Montréal (où 29 employés œuvrant principalement à Montréal ou dans l'Ouest de la province ont été rencontrés) et un autre à Québec (42 employés rencontrés, ces derniers œuvrant principalement à Québec et dans l'Est de la province). - L'événement de Montréal s'est tenu à l'hôtel Maritime Plaza, alors que celui de Québec s'est déroulé à l'hôtel Pur. Les mini-groupes se sont déroulés dans des salles de réception et n'étaient pas enregistrés. - Essentiellement, les deux événements reprenaient la même formule : réalisation de mini-groupes (à raison de 4 à 8 personnes par groupe) pendant que les autres employés recevaient leur formation sur le crédit (à raison de 35 à 40 personnes par formation).
Invitation aux groupes	Les invitations à participer aux groupes et, de façon plus générale, à la « <i>Journée du personnel</i> », ont été effectuées par l'Office.
Composition des groupes	- De concert avec Desjardins Marketing Stratégique, la composition des groupes a été effectuée par l'Office. - Étant donné la nature particulière et délicate du sujet traité, soit le climat organisationnel, deux critères ont servi de balises à la constitution des groupes. <u>Le premier critère</u> était d'assurer une homogénéité à l'intérieur de chaque groupe en fonction de la <u>nature de l'emploi détenu</u> (et donc, en fonction de la direction à laquelle l'employé relève). <u>Le deuxième</u> était de réduire au maximum le nombre d'employés par groupes de discussion. Ainsi, tout au plus 8 personnes pouvaient être conviées par groupe. - Le tableau de la page suivante présente la structure des mini-groupes réalisés.
Nombre de groupes effectués et durée	- Les mini-groupes de discussion avaient une durée moyenne d'environ 1h15 chacun. - À Montréal : 5 mini-groupes ont été réalisés. - À Québec : 7 mini-groupes ont été réalisés.

Considérations méthodologiques	Détails
Animation	▪ Étant donné la conduite simultanée de 2 à 3 mini-groupes de discussion, l'animation des groupes a été réalisée par trois professionnels de Desjardins Marketing Stratégique : Mmes Marlène Fortin et Maryse Belles-Isles et Monsieur Jean-François Pelley. ▪ Ces derniers étaient appuyés par un guide de discussion, préalablement approuvé par l'Office (présenté en annexe).

Tenue du groupe	Direction	Région d'affectation (Mtl / Qc / Autres)	Nb total de participants par groupe
Montréal	Direction des services aux consommateurs	4 Montréal 3 Autres	7
	Direction des services aux consommateurs	5 Montréal 3 Autres	8
	Gestionnaires	3 Montréal 1 Autres	4
	Service des enquêtes	5 Montréal 1 Autres	6
	Services juridiques	4 Montréal	4
Québec	Direction des services aux consommateurs	3 Québec 2 Autres	5
	Direction des services aux consommateurs	7 Autres	7
	Gestionnaires	4 Québec 2 Autres	6
	Services administratifs	n.d.	6
	Service des communications et de l'éducation	4 Québec 2 Montréal	6
	Service des permis	6 Québec	6
	Service des ressources informationnelles	6 Québec	6
Nombre total de participants			71

NOTE AUX LECTEURS

Afin de transmettre la richesse des propos entendus et d'illustrer les grands constats de l'étude, certains propos sont repris tel qu'entendus lors des groupes de discussion (sans égard particulier à la syntaxe ou à la grammaire). Le lecteur voudra bien en tenir compte à la lecture du texte.

À noter que le masculin est utilisé dans le rapport dans le but d'alléger le texte. Pour la même raison, les abréviations suivantes sont utilisées :

- DSC : Direction des services aux consommateurs.
- APC : Agents de protection du consommateur.

3. Réactions au sondage quantitatif

D'entrée de jeu à chacun des mini-groupes de discussion, un retour sur les grands constats du sondage quantitatif a été effectué. Puisque l'objectif premier était de placer le personnel dans un contexte d'amélioration, le retour portait plus précisément sur les grands aspects du climat organisationnel qui semblaient générer le plus d'insatisfactions selon le sondage quantitatif, notamment :



Les aspects suivants étaient alors mentionnés aux membres du personnel rencontrés :

- ⊙ Les insatisfactions se situent principalement sur le plan de la communication des informations dans l'Office en général.
- ⊙ En fait, les insatisfactions se font davantage faites sentir sur le plan « systémique ». Ce n'est pas nécessairement la transmission des informations effectuée par le supérieur immédiat qui est remis en cause, mais plutôt :
 - la communication et la concertation entre les unités;
 - le transfert des connaissances et du savoir-faire;
 - la quantité d'information reçue sur ce qui se passe dans la direction en général.
- ⊙ On en comprend que, dans l'ensemble, ce n'est pas tant la formation ou l'accès à la formation nécessaire pour réaliser votre travail qui génèrent certains irritants.
- ⊙ Outre la communication et la concertation entre les unités, la reconnaissance de l'Office en regard du travail effectué par le personnel a soulevé plusieurs bémols. Plusieurs semblent également critiques par rapport à la qualité de vie au travail, c'est-à-dire par rapport au fait que l'Office s'en préoccupe ou non.

LES ÉLÉMENTS QUI SURPRENNENT LE MOINS

Comme on pouvait s'y attendre, les réactions aux résultats du sondage varient selon l'unité à laquelle relèvent les employés des mini-groupes rencontrés. Ainsi, ce sont particulièrement les employés de la **DSC** qui ont indiqué que ces résultats collent bien à leurs perceptions du climat organisationnel actuel. Cette observation n'est pas surprenante, puisque le sondage quantitatif était largement teinté par les perceptions de la DSC (par la force du nombre). Ainsi, de groupes d'**APC** en groupes, leurs réactions a été spontanément d'acquiescer à cette lecture de la situation. Or, après quelques tours de table, on s'aperçoit que les résultats correspondant le mieux à leur lecture de la situation actuelle sont ceux qui concernent :

- 1) la communication entre les unités et dans l'Office en général;
- 2) la reconnaissance.

Peu d'enjeux ont été explicitement soulevés par les **APC** à l'égard de la qualité de vie au travail. Il en va ainsi pour les autres unités rencontrées. Nous verrons tout de même plus loin les quelques remarques qu'ils ont apportées à ce sujet.

Travaillant en étroite collaboration avec les APC, les propos des **gestionnaires** et des **chefs d'équipe** s'inscrivent dans la même ligne que ceux énoncés précédemment. Les gestionnaires et les chefs d'équipe font donc partie de ceux qui se sentent le plus concernés par les résultats du sondage quantitatif.

À l'opposé, le personnel du **Service des enquêtes** est celui qui appert se sentir le moins interpellé par les résultats. La particularité de leur unité est ce qui expliquerait le mieux leur surprise face à ces trois grandes catégories d'irritants (communication des informations en général, reconnaissance et qualité de vie au travail). Notamment, leur travail est davantage réalisé en silo, leurs interactions avec les autres unités se limitent au minimum et ils ne semblent dépendre d'aucune autre unité pour accomplir leurs tâches. En d'autres termes, leurs fonctions font en sorte qu'ils agissent de façons distincte et autonome : ils ne se sentent donc pas du tout concernés par les irritants relevés au niveau de la communication entre les unités. Qui plus est, sauf exception de quelques bémols mineurs, ils se sentent peu concernés par les irritants relevés dans le sondage sur le plan de la reconnaissance et de la qualité de vie au travail.

4. *Points convergents*

Cette section présente sur les points de similitudes et de convergences observés d'une unité à l'autre, que l'on parle des APC, des Services juridiques, du Service des enquêtes ou autres.

Évidemment, des considérations et des besoins spécifiques ont été soulevés d'unité en unité, et même, selon que le bureau soit situé en région éloignée ou non. D'autres divergences ont été observées selon le nombre d'années d'ancienneté à l'Office. La section 5 fera état de leurs besoins spécifiques.

4.1 Communication et de la concertation entre les unités

Sauf quelques exceptions bien évidemment, la plupart s'entendent pour dire que les principaux irritants se situent au niveau de la communication en général (des informations et connaissances) et de la concertation entre les unités. Si ce portrait paraît sombre, presque tous les groupes ont modéré leurs propos en précisant que de grands progrès ont été effectués depuis l'arrivée en poste du nouveau président, Monsieur Borgeat. Spontanément, on mentionne de part et d'autre que les communications sont plus fluides et plus transparentes de la part de la direction. Ainsi, on en comprend que la communication verticale s'est grandement améliorée au cours des dernières années. Or, c'est la communication à un niveau horizontal qui reste à travailler. Et ce constat, s'il ne peut être validé par les « nouveaux employés », est particulièrement mis de l'avant par les plus anciens employés (donc ceux qui ont environ 10 années ou plus à leur actif au sein de l'Office). Ils mentionnent que ce problème a toujours été. Ils se montrent, jusqu'à un certain point, cyniques quant à la possibilité de réellement changer positivement les choses sur le plan de la communication inter-unités.

Les comités thématiques sont perçus par certains comme un bon pas en avant pour la concertation inter-unités. « *Ça rend les gens égaux* ». Mais l'initiative, si bonne soit-elle pour la concertation, ne permet pas d'améliorer concrètement la transmission des informations dans l'ensemble de l'organisation. « *Il n'est pas facile de trouver les informations* [qui ressortent de ces comités] ».

D'autres points ont été soulevés de groupe en groupe :

En général...	
Qui fait quoi?	Sans égard à une unité en particulier, on s'aperçoit qu'il y a une méconnaissance <u>généralisée</u> des différentes fonctions et postes de l'organisation. C'est pourquoi le sentiment d'appartenance chez les APC se fait davantage sentir par rapport à leur propre unité, et non par rapport à l'Office en général. C'est pourquoi le sentiment d'appartenance chez les enquêteurs du Service des enquêtes se fait davantage sentir par rapport à leur propre unité, et non par rapport à l'Office en général. Et on pourrait poursuivre ainsi pour chacune des unités. De part et d'autre, les employés ont indiqué ne pas sentir que les différentes unités travaillent ensemble. D'ailleurs, il a été étonnant de constater la méconnaissance générale des nouveaux employés à l'endroit des grands postes et de la grande structure de l'organisation. Pour des postes-clés, nous avons entendu des remarques du genre : « <i>C'est qui? Qu'est-ce qu'elle fait?</i> »
Pourquoi c'est si long d'avoir une réponse sur tel ou tel aspect?	Si cette méconnaissance contribue à l'impression de ne pas faire partie d'un tout (soit de l'Office), elle contribue directement à créer des irritants entre les unités. Notamment, cette méconnaissance ajoute à l'incompréhension des délais qu'il peut y avoir à l'interne. Par exemple, le Service des enquêtes se questionne sur la durée que prend le Service des permis avant de retirer un permis à un commerçant. Or, en aucun cas, le Service des permis n'a fait une allusion à cet aspect. Ce parallèle démontre que la méconnaissance est de part et d'autre : d'un côté, on ne sait pas pourquoi le traitement est long, de l'autre côté, on ne semble pas se douter que l'on s'interroge sur la durée de leurs actions... Dans la même ligne, plusieurs APC se questionnent sur le délai avant d'avoir un avis juridique et se demandent pourquoi les enquêteurs ne leur font pas un suivi systématique sur les dossiers transmis. D'ailleurs, afin de pouvoir faire un parallèle, les enquêteurs ont été questionnés explicitement sur la question. Ces derniers se sont montrés ouverts et intéressés à faire un suivi sur les dossiers soumis par les APC, mais (toujours de façon générale) ils ne semblent pas se douter que ce genre d'information est hautement souhaité de la part des APC. <i>« Les APC ne sont pas intéressés! Ils n'appellent pas! » « Mais ils n'ont pas besoin de savoir, nous c'est du pénal... ».</i>

En général...	
Évidemment, on comprend mieux la réalité des autres unités si on y a déjà soi-même travaillé...	D'ailleurs, on constate qu'il y a une importante différence dans l'identification des gestes qui peuvent être posés afin d'améliorer la concertation entre les unités selon que la personne ait occupé (ou non) préalablement un poste dans une autre unité. Par exemple, les personnes ayant occupé une autre fonction (comme celle d'APC) ont indiqué spontanément des pistes de solution s'inscrivant en droite ligne avec celles proposées par les APC (notamment en ce qui concerne la collaboration entre les unités). Nous ne pouvons relever ici des verbatims (afin, évidemment, de ne pouvoir relier les propos directement à certaines personnes en particulier).
Un certain écart semble exister dans la perception du climat de travail selon le degré d'ancienneté	Outre le fait que certains employés plus anciens se montrent plus cyniques en ce qui concerne la possibilité de changer réellement les choses sur le plan de la communication transversale, quelques-uns ont soulevé le fait qu'il semble y avoir certaines différences entre les générations. Notamment, lorsque de nouvelles façons de faire ou de nouvelles technologies sont présentées, certaines réticences se font parfois sentir chez les plus anciens. <i>«C'est ça...on n'est pas bon? »</i> À noter que ce « conflit » des générations ne semble pas exister chez les APC, mais dans d'autres unités.

4.2 Reconnaissance

Aux termes des discussions, on constate que la reconnaissance est le deuxième grand irritant sur le plan du climat organisationnel. Or, les mini-groupes de discussion nous permettent d'apprendre que la reconnaissance n'est pas définie, à leurs yeux, par des gestes de remerciement formels ou informels (comme le fait de souligner un bon « coup », une bonne réalisation d'un employé devant tous ses pairs). Oui, cette forme de reconnaissance est appréciée lorsque présente, mais tous réfèrent à un niveau de reconnaissance encore plus élémentaire : **reconnaître leur travail en mettant à leur disposition les outils et le personnel-clé afin qu'ils puissent réaliser leur travail efficacement, et ce, de la bonne façon.**

La reconnaissance souhaitée par les employés se situe dès lors non pas à un niveau « personnel » (par des gestes de remerciements quelconques), mais davantage à un niveau « organisationnel ». L'idée derrière leurs propos est la suivante : *« Donnez-moi d'abord les outils et les informations pour que je puisse réaliser mon travail efficacement, la raison première pourquoi je suis ici, et par la suite, j'aimerais que vous souligniez mes bons coups ».*

Par exemple, les propos suivants mettent bien en relief le lien « reconnaissance – partage des informations » effectué par le personnel.

« [...] Ils vont sortir un communiqué de presse sans nous aviser. Le téléphone commence à sonner et on ne le savait même pas. Le sous-entendu, c'est que ce n'est pas de leurs affaires [aux APC]».

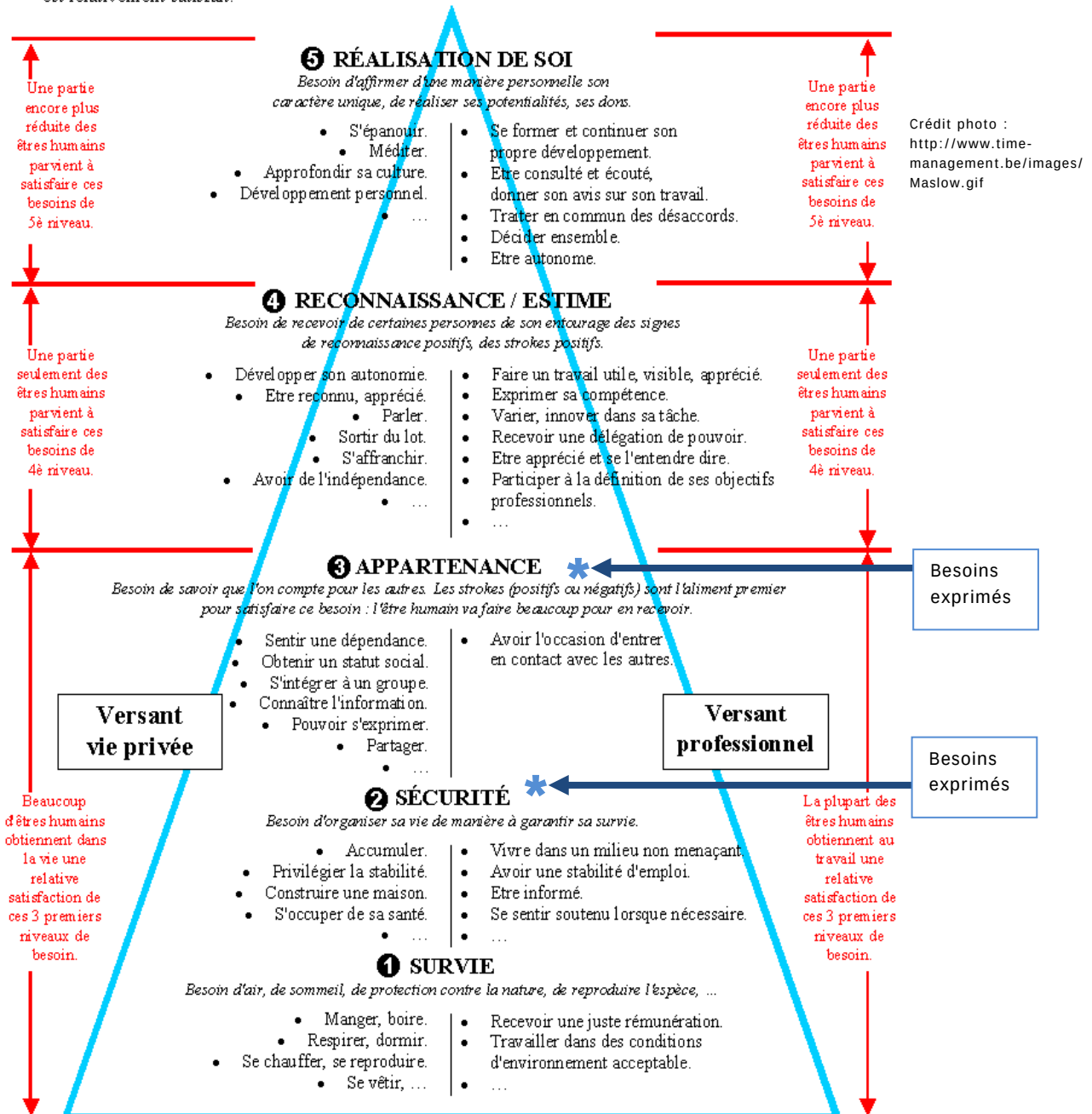
À cet effet, la pyramide de Maslow est toute indiquée afin d'illustrer leurs besoins. Largement utilisée en marketing pour représenter la hiérarchie des besoins, cette pyramide a été initialement conçue afin d'élaborer un schéma théorique de la motivation des travailleurs dans les années 40. On constate que plusieurs employés se situent aux stades 2 et 3 de la pyramide (tel que marqué par les astérisques sur l'image suivante).

Le personnel ressentira un besoin supérieur (niveau 4) uniquement lorsque leurs besoins actuels seront relativement satisfaits.

Time Management
Pyramide des besoins de Maslow

Besoins propres au monde occidental.

1. pyramide particulièrement intéressante pour le monde du travail
2. les humains ne ressentent l'apparition d'un besoin supérieur que lorsque le besoin actuel est relativement satisfait.



4.3 Qualité de vie

De façon générale, les propos du personnel en ce qui concerne la qualité de vie démontrent qu'il n'y **a pas d'enjeux majeurs** relativement à cet aspect à l'Office (mais il existe quelques irritants, que nous verrons plus loin, qui mériteraient d'être corrigés afin d'accroître l'ambiance et le plaisir de travailler à l'Office).

Évidemment, quelques énoncés utilisés dans le sondage Web afin de mesurer la qualité de vie à l'Office sont trop délicats pour être soulevés et discutés spontanément devant des pairs (comme la question de harcèlement au travail). Ainsi, de groupe en groupe, le personnel s'est montré surpris qu'il y ait des irritants à l'égard de la qualité de vie au travail. D'ailleurs, leurs propos permettent de s'apercevoir qu'ils associent spontanément la qualité de vie au travail à l'ambiance de travail. Et cet aspect ne ferait pas défaut à l'Office. Dans l'ensemble, l'ambiance et les relations entre collègues sont perçues comme étant positives.

Toutefois, en approfondissant leurs commentaires, on remarque que ce sont les formes de reconnaissance manquantes qui, à leurs yeux, expliquent les quelques bémols exprimés à l'égard de la qualité de vie au travail à l'Office dans le sondage quantitatif.

À la manière d'un engrenage, dont le point de départ est la mise à la disposition des informations (et non « formations »), outils et ressources à l'interne nécessaires afin d'être utiles et efficaces dans leur travail, la séquence des facteurs de satisfaction au travail est la suivante :



Par cette image, on voit comment la reconnaissance et la qualité de vie au travail sont étroitement liées : la reconnaissance est un vecteur de la qualité de vie au travail.

4.4 Transfert des connaissances et du savoir-faire

Le transfert des connaissances et du savoir-faire est hautement lié aux perceptions de la communication/concertation entre les unités. En effet, qui dit communication entre unités, dit également transmission des connaissances et du savoir-faire. Ce sont donc davantage les APC qui ont fait part de leurs besoins à l'égard du transfert des connaissances et du savoir-faire.

Les exemples précis de savoir-faire qui se serait perdu avec le temps sont pour la plupart reliés au départ de certains employés-clés.

Tout de même, quelques autres unités ont fait part de leurs besoins spécifiques. Le chapitre 5 exposera ces besoins.

4.5 Formation

Tel que perçu lors de notre analyse préliminaire des résultats quantitatifs, ce ne sont pas tant les formations (quantité ou qualité) qui font défaut aux yeux du personnel, mais plutôt l'information qui circule à l'interne (en quantité suffisante et au bon moment). Quel que soit le groupe rencontré, le personnel faisait clairement entendre, par leurs propos, que l'Office démontre une grande ouverture pour la formation de ses employés.

Cela dit, davantage d'informations provenant d'autres unités ou à l'intérieur même de leur unité seraient souhaitées. Tout de même, quelques besoins précis ont été exprimés sur le plan de la formation, mais il importe de se rappeler, à ce stade-ci du rapport, que la priorité d'intervention aux yeux d'une grande partie du personnel rencontré se situe d'abord et avant tout sur l'acquisition d'information à l'intérieur même de l'organisation (à un niveau transversal).

4.6 Structure de prise de décision

D'un groupe à l'autre, on remarque que la structure de prise de décision actuelle n'est pas un irritant. Ce constat est à la lumière des résultats du sondage quantitatif, où l'on voyait très bien que la grande majorité du personnel adhère aux changements en cours à l'Office.

Cette perception n'est certainement pas étrangère à la bonne communication verticale dans l'organisation. De groupe en groupe, on souligne la transparence du président et sa considération pour les employés. On estime qu'il est accessible. *« Je sais qu'il n'hésiterait pas à prendre un café avec nous ». « Il nous appelle « collègues »... C'est l'fun ».* On souligne également, et ce, à plusieurs reprises, la *« minute du Président »*. Il s'agit certainement d'une formule appréciée par le personnel.

Les employés se sentent donc bien informés sur les grandes orientations de l'Office. À leurs yeux, l'enjeu ne se situe pas au niveau de la connaissance de la mission de l'Office ou de son plan d'action stratégique (qui leur a déjà été bien présenté), mais plutôt sur ce que les autres font.

Par ailleurs, l'implication souhaitée dans la prise de décision concerne précisément les décisions qui se rapprochent le plus de leurs fonctions, et non les décisions qui se situent davantage à un niveau de planification stratégique (comme le *Plan stratégique 2009-2013*). À ce titre, plusieurs ne se sentent tout simplement pas concernés par ce plan.

« Ce n'est pas pour nous ce genre de document... »
« C'est pour leurs patrons... ».

Tout de même, notons que quelques-uns ont l'impression de ne pas se sentir consultés ou suffisamment informés (notamment sur les nouveaux projets spécifiques). C'est particulièrement le cas chez la DSC :

« On le sait après ».
« On ne m'a pas demandé si je voulais faire de la route pour taper sur les doigts des commerçants ».

D'autres disent adhérer aux grandes orientations du plan d'action stratégique (même s'ils n'ont pas participé à sa conception), mais que le quotidien les rattrape (notamment en ce qui concerne les normes de qualité de service - temps d'attente téléphonique).

« On adhère aux grandes orientations, mais le quotidien nous rattrape ».

En termes d'actions qui leur permettraient de mieux prendre en considération leur point de vue (que l'on parle de la DSC ou d'autres unités), l'aspect le plus souvent cité est celui des réunions. Notamment, plusieurs ont exprimé le souhait d'avoir plus souvent l'occasion de prendre la parole durant leurs réunions de routine, ou encore, d'entendre leurs collègues prendre la parole.

Ce niveau de prise de décision souhaité est en lien direct avec la confiance perçue à leur endroit. De la même manière, la littérature scientifique démontre que la confiance interpersonnelle émerge lorsque la prise de décision à l'intérieur d'une organisation est consensuelle (Vandenberger, 2005¹). Et ce qui est intéressant de noter ici, c'est que toujours selon la littérature scientifique, le niveau de confiance a un effet significatif sur l'engagement organisationnel et sur la performance au travail au sein des organisations publiques. En d'autres termes, la confiance est un déterminant important de l'engagement affectif des employés du secteur public envers leur institution (Nyhan, 1999, 2000²).

4.7 Innovation

Dans l'ensemble, on considère que l'Office favorise l'innovation. Elle est d'autant plus valorisée que le personnel doit composer avec un moins grand nombre d'effectifs (faire mieux avec moins). Toutefois, on admet, à quelques reprises, que les employés ne peuvent pas dépasser leurs rôles respectifs puisqu'ils sont limités par une description de tâches très précise (par exemple, il n'est pas bienvenu de venir prêter mains fortes à un employé débordé puisqu'ils sentent qu'ils ne sont pas en droit de le faire).

Par ailleurs, quelques récriminations ont été entendues chez les plus jeunes par rapport au fait que plusieurs sont toujours « arrêtés au passé », c'est-à-dire à la nostalgie de l'époque où il y avait 200 personnes à l'Office.

¹ Vandenberger, C. (2005) « L'engagement organisationnel dans le secteur public : quelques déterminants essentiels », *Télescope*, 12 (2), 1-10.

² Nyhan, R.C. (1999). « Increasing affective organizational commitment in public organizations », *Review of Public Personnel Administration*, 19, 58-70.

Nyhan, R.C. (2000). « Changing the paradigm : Trust and its role in public sector organizations », *American Review of Public Administration*, 30, 87-109.

5. *Besoins spécifiques et pistes de solution*

Maintenant que les grands points de convergence ont été présentés, il convient de s'attarder aux considérations et aux besoins spécifiques à chaque unité rencontrée. Les sections qui suivent font donc état de ces besoins spécifiques.

À noter que la section relative à la Direction des services aux consommateurs (5.1) est davantage détaillée étant donné que les APC sont plus nombreux (et ont soulevé, par le fait même, un plus grand nombre de constats et de suggestions).

5.1 Direction des services aux consommateurs

Afin d'assurer la confidentialité des propos tenus, cette section présente les résumés, constats et pistes de solution ayant émergé des groupes tenus à la fois auprès des APC et des gestionnaires/chefs d'équipe de la DSC (ce qui assure par le fait même une convergence de l'analyse). Tout de même, une fiche synthèse (présentant les constats généraux des discussions tenues auprès des gestionnaires et des chefs d'équipe) est présentée à la section 5.2.

Constats généraux - APC

Les APC doivent répondre rapidement aux demandes provenant de différents segments de clientèle (consommateurs, commerçants, avocats, journalistes, etc.) et avec exactitude. Ils démontrent une très grande soif d'information.

Ils se définissent :

- comme des gens très consciencieux de leur travail;
- comme des gens qui doivent avoir une grande vitesse d'esprit;
- comme le service de première ligne : « *On est la bouche et les oreilles de l'Office* ».

Leurs besoins :

- veulent répondre rapidement aux informations;
- désirent être efficaces dans leurs fonctions;
- ressentent le besoin d'être autonomes (donc d'avoir des outils à jour afin de l'être au quotidien);
- le sentiment de compétence est très important pour eux. Et ce sentiment de compétences passe directement par leur capacité à réaliser leur travail efficacement.

Tout comme la plupart des autres unités rencontrées, les APC ont fait ressortir le manque de transfert d'informations/connaissances à un niveau transversal. Ils font également ressortir le manque de communications à l'intérieur même de la DSC, soit entre les agents.

Constats généraux - APC

Par exemple, ils déplorent le fait que certains cas complexes aient déjà été traités par d'autres APC sans qu'ils en soient informés et que l'information trouvée ne soit pas partagée (et difficilement accessible). Faisant face par la suite à un même cas, ils doivent en quelque sorte réinventer la roue en effectuant toutes les recherches nécessaires à partir de la base. Ce n'est que par hasard, par la suite, qu'ils apprennent l'existence d'un cas similaire traité par un autre agent d'une autre unité ou d'une autre région. Des gains en temps, en confiance et en autonomie auraient été faits si préalablement, l'information avait circulé au bon moment parmi l'ensemble des APC.

Un point qui les distingue par rapport aux autres unités est la présence de bureaux éloignés et d'agents qui travaillent seuls. Leurs besoins sont évidemment ponctués par l'éloignement géographique. Ils se sentent souvent isolés et ressentent davantage l'importance d'avoir des directives claires. Ce constat a également ressurgi dans les groupes conduits auprès des gestionnaires, qui indiquent avoir eu écho de certaines récriminations à ce chapitre de la part de quelques agents de bureaux régionaux.

Plusieurs APC déplorent que tous les agents, chefs d'équipe et gestionnaires, n'aient pas les mêmes orientations. On donne l'exemple des avis préventifs (manque d'orientations claires à leur égard).

Ce qui nous amène à un dernier grand besoin qui les distingue par rapport aux autres unités. Devant l'importance d'obtenir des orientations claires, les agents souhaitent non seulement pouvoir communiquer davantage entre eux, mais également que leurs gestionnaires/chefs d'équipe communiquent davantage entre eux afin que tous prennent des décisions dans le même sens. On donne en exemple les clauses « 37-38 » qui sont encore traitées par certains bureaux, alors que les autres bureaux ne les traitent plus.

Au chapitre des aspects qui leur permettraient d'être plus efficaces dans leur travail, on parle de l'importance d'effectuer une réorganisation du travail afin de limiter la portion « civile ». « *On fait trop de « civil* ». On indique, par le fait même, qu'ils doivent trop souvent répondre à ceux qui n'appellent pas aux bons endroits (pour les litiges ne concernant pas la Loi sur la protection du consommateur).

Cela dit, les APC ont exprimé divers besoins spécifiques, que ce soit à l'égard des informations qui devraient être mieux communiquées à l'interne, des formations souhaitées, de la qualité de vie au travail, etc. Ces aspects seront traités dans les tableaux qui suivent.

Circulation des informations entre les unités, concertation et transfert des connaissances	
Qui fait quoi après nous?	Les APC se définissent comme le service de première ligne. Un des grands irritants soulevés d'entrée de jeu par les APC est de trop souvent perdre le fil des dossiers qui doivent suivre leur cours dans d'autres unités. <i>« Aux enquêtes, qui s'en occupe? Et aux permis? Au juridique? »</i>
Et quand on fait des demandes de suivi, souvent, on n'a pas de retour	Plusieurs APC déplorent également le fait que leurs initiatives mises de l'avant, afin de bien suivre l'évolution des dossiers, n'aient pas d'écho. <i>« On envoie des courriels, mais on n'a pas de retour ».</i> <i>« Quand on passe des commandes, on a de la misère à avoir des retours ».</i> On comprend, de leurs propos, qu'ils font directement <u>un lien entre ces manquements « inter-unités » et le manque de reconnaissance perçu à leur égard.</u>
Est-ce que les autres comprennent bien ce que l'on fait?	Plusieurs APC ont la nette conviction que d'autres unités ne comprennent pas bien la nature de leur travail. Selon eux, ce sentiment d'incompréhension expliquerait pourquoi on ne leur communique pas toujours les bonnes informations, au bon moment. <i>« On a l'impression que les autres ne comprennent pas ce que l'on fait ».</i> <i>« Les avocats devraient faire notre job ».</i>
Il y a deux mondes qui séparent les APC et le Service des communications. Il en va ainsi entre les APC et le Service des ressources informationnelles	Plusieurs employés de la DSC se sentent particulièrement incompris du Service des communications. Et vice-versa, certains admettent à leur tour qu'ils ne connaissent pas leur réalité. Toujours est-il que ce sont particulièrement les délais avant d'officialiser ou de modifier une réponse qui sont incompris de plusieurs APC. La façon de vulgariser les informations est également discutée par les APC. <i>« Ça prend du temps avant d'officialiser une réponse ».</i> <i>« On est bureaucratisé à outrance, surtout pour une petite organisation... ».</i> <i>« Il arrive qu'il y a des erreurs. Et quand il y a des erreurs, c'est long à corriger ».</i> <i>« Parfois, les informations sur Internet se contredisent, comme sur les vols annulés suite au volcan ».</i> <i>« Le site Web est complexe. C'est difficile de trouver... Mises en demeure difficiles à trouver ».</i> <i>« Ceux qui font le site ne connaissent pas notre job ».</i> <i>« Il y a un problème très criant avec la direction des communications. Ils vont sortir un communiqué de presse, sans nous aviser. Le téléphone commence à sonner et on ne le savait même pas. »</i>

Circulation des informations entre les unités, concertation et transfert des connaissances	
	De la même façon, certains estiment qu'il y a deux mondes qui séparent le Service des ressources informationnelles (SRI) et la DSC. Ils déplorent entre autres que le SRI construise des projets (parfois s'échelonnant sur une ou deux années) sans même venir consulter la DSC (on donne entre autres l'exemple de certaines sections du site Web et de capsules thématiques). <i>« La SRI et la DSC ne parlent pas le même langage ».</i>
Au-delà de la communication avec les autres unités, même entre agents, on ne communique pas assez...	À l'intérieur même de la Direction des services aux consommateurs (DSC), on soulève le fait qu'il y a peu de communications. <i>« Le réflexe de partager entre nous n'est pas encouragé ».</i> <i>« C'est difficile, même pour les autres bureaux, de venir chercher de l'information traitée par un APC ».</i> Certes, les APC qui sont seuls dans leur bureau régional vont être appelés à communiquer avec d'autres APC pour se valider. Or, les bureaux constitués de plusieurs APC n'ont pas à communiquer sur une base récurrente avec les APC d'autres régions. Les communications passent essentiellement par leurs chefs d'équipe ou par leurs gestionnaires. Selon plusieurs, ce manque de communication nuit à leur efficacité dans leur travail. Par exemple, ils peuvent être plusieurs à se questionner individuellement sur un même cas, alors qu'une autre équipe d'APC a déjà trouvé une réponse au litige en question.
Les services juridiques et le service des enquêtes sont les deux unités avec lesquelles les APC souhaiteraient de meilleurs échanges d'information	Les besoins en concertation exprimés par les APC se font davantage sentir auprès des Services juridiques et du Service des enquêtes. Les enquêtes : pour connaître l'évolution des dossiers et s'assurer que leur travail n'est pas effectué en vain. <i>« Souvent, on répète qu'il y a des problèmes avec un commerçant et ils ne se passent rien ».</i> Les services juridiques : pour l'acquisition de connaissances/d'informations pour traiter les dossiers de la bonne façon et fournir les bonnes réponses aux demandeurs. D'ailleurs, l'un des plus grands irritants décelés chez les APC sur le plan du transfert des informations et des connaissances concerne l'accès aux services juridiques. <i>« Accès difficile. À éviter ».</i> <i>« Ils ont rendu le système complexe pour les rejoindre, l'hierarchie est complexe ».</i> <i>« Les services juridiques travaillent plus pour les politiciens que pour les consommateurs ».</i>

Circulation des informations entre les unités, concertation et transfert des connaissances	
	« Ça prend du temps pour avoir une réponse. Ça, si t'as une réponse... ». « Ça peut prendre des mois pour avoir une réponse ». Les plus anciens expliquent que par le passé, il était facile d'entrer en contact directement avec les Services juridique. Si quelques-uns expliquent d'emblée qu'il y a probablement déjà eu de l'abus en ce sens (qu'il était improductif pour les Services juridiques de répondre à la moindre petite demande), ils ont l'impression que cela n'a pas été compensé par une alternative intéressante. Un « entre-deux » est souhaité.
Comment fait-on pour obtenir nos informations, maintenant que nous ne pouvons plus communiquer directement avec les services juridiques?	Certes, les APC savent qu'ils doivent se référer à leurs gestionnaires ou à leurs chefs d'équipe. Mais dans le quotidien, il arrive fréquemment que pour une situation « X », ce responsable ne puisse être rejoint ou qu'il ne puisse répondre à la question. Ils doivent alors communiquer avec un responsable d'un autre bureau (d'une autre région). On sent chez les APC un grand besoin d'assistance et plusieurs insatisfactions soulevées par les APC découlent directement de ce besoin mal comblé à ce jour. « Ils [supérieurs immédiats] devraient être briefés sur des aspects spécifiques de la loi et être davantage des personnes-ressources ». Et ce besoin d'assistance immédiate est encore plus marqué pour les APC travaillant seuls en région. « J'ai l'impression que je n'ai pas le droit d'appeler, même pour les cas extrêmes ».
Certains ont des meilleurs tuyaux que d'autres à l'interne	Nous avons observé à de nombreuses reprises, en cours de discussion, que les APC ont des façons divergentes de procéder, qu'il s'agisse de contacter les Services juridiques, le Service des enquêtes ou des instances supérieures (chefs d'équipe, gestionnaires, etc.). « Moi, j'appelle et puis on me donne toujours la réponse ». « Tu pourrais appeler « X »..., moi je le fais ». « Fuck la directive, j'appelle quand même ». En bref, on ne semble pas savoir si officiellement, on peut toujours se référer à certaines personnes-clés en cas de besoin.
Il faut formaliser les mécanismes d'assistance pour les situations extrêmes	De l'aveu même des APC, on insiste sur l'importance de formaliser les façons de procéder afin de recevoir de l'assistance en cas extrêmes. « Il faut donner officiellement la permission de s'appeler entre nous ». « Sans blesser personne..., il faut formaliser les choses ».

Circulation des informations entre les unités, concertation et transfert des connaissances	
On doit pouvoir aussi se référer à quelqu'un lors d'une impasse	Les dossiers gérés par les APC sont souvent complexes. Au-delà d'un cahier législatif mis à jour (plusieurs reprochent à ce titre que les commentaires du cahier législatif soient désuets, par exemple, sur les exemptions et sur les contrats à distance) et d'une meilleure connaissance des dossiers complexes traités par tout un chacun, les APC expliquent qu'il y arrivera toujours des situations qui mériteront d'être discutées avec une plus haute instance. Et c'est là qu'ils sentent des manquements dans l'organisation interne du travail : quelqu'un à qui se référer en cas de besoin (autre que le gestionnaire, pour les raisons déjà mentionnées). D'ailleurs, certains groupes ont fait ressortir que leur besoin premier se situe au niveau de l'assistance. Les solutions proposées : • mettre à la disposition des APC un avocat « de garde »; • pouvoir se référer en tout temps à un « avocat/enquêteur »; • les bureaux en région devraient pouvoir appeler d'autres APC; • mettre à la disposition des agents une personne-ressource, un APC senior : « <i>Un super-agent qui répond aux agents</i> ». Cette dernière solution est ressortie, chez les APC, de groupe en groupe. Ils voient cette solution comme étant bien distincte de la fonction de gestionnaire. Ils souhaitent qu'il y ait précisément un agent sénior à leur disposition en tout temps.
Il manque une deuxième « mère des agents »!	Que ce soit des agents rencontrés à Montréal ou à Québec, on déplore le manque d'accès à des ressources de références, capables de répondre aux mille et une demandes d'informations des agents. On souhaiterait qu'il y ait une ressource supplémentaire qui jouerait le rôle de « <i>mère de tous les agents</i> ». Les agents font dès lors référence à l'importance d'avoir une unité d'analyse, qui permettrait de mieux faire le pont entre les agents et les autres unités de l'Office. Deux autres personnes, qui ne sont plus à l'Office, ont été fréquemment mentionnées par les APC en raison des rôles qu'elles jouaient au sein de l'Office et qui permettaient, entre autres, une meilleure transmission des informations et des connaissances entre les agents et les autres unités. En l'absence de leurs titres exacts, nous nous permettons de les identifier par leurs prénoms. Mais le lecteur se souviendra que nous faisons explicitement allusion ici à leurs rôles que ces deux personnes détenaient à l'Office et qui donnaient le sentiment aux APC d'être davantage en contrôle (que ce soit par la mise à jour du cahier législatif ou par le sentiment de savoir ce qui se passe, en général, à l'Office) : soit Marielle et Florence.

Circulation des informations entre les unités, concertation et transfert des connaissances	
	« On ne sait plus ce qui se passe à l'Office. » « Florence faisait le lien entre les avocats et nous...donc la population. Elle mettait à jour les commentaires du cahier législatif et vulgarisait ». « Il faut une unité d'analyse pour les dossiers complexes...pour avoir une vision globale, qu'il y ait enquête ou non ».
Les chefs d'équipe et les gestionnaires devraient se concilier, être sur la même ligne de pensée	La solution passe également, selon les APC, par la mise à jour de directives claires pour les chefs et les gestionnaires. « Les directives écrites n'ont pas été refaites. Ça fait des années qu'elles n'ont pas été mises à jour ». « Les messages de la haute direction sont-ils clairs ??? » On fait entre autres allusion aux directives portant sur les avis préventifs et sur les clauses « 37-38 ». Ce manque de cohésion entre les gestionnaires serait également à la source de certaines tensions à l'interne. Notamment, plusieurs ont l'impression qu'il existe une certaine « animosité » entre les gestionnaires. Ce constat a été soulevé dans différents groupes. « On dirait qu'il y a une quête de pouvoir... ». Que cela soit fondé ou non, il s'agit certainement d'une perception qui mérite d'attirer notre attention. On insiste également sur l'importance que le gestionnaire en place ait <u>une grande connaissance</u> de l'organisation.
En plus de l'assistance, il faut mettre les outils à notre disposition pour que l'on soit autonome ...	L'autodétermination, c'est-à-dire la possibilité de réaliser leur travail de façon autonome, est très importante pour les APC. Représentant le service de première ligne et étant dans le feu de l'action, ils souhaitent détenir le maximum d'informations afin de fournir les bonnes réponses, et ce, le plus rapidement possible aux demandeurs. « Comme si ce n'était pas leur mandat de rendre les personnes autonomes. Ce n'est pas dans la philosophie ».
Ce qui implique entre autres de mettre à jour nos outils	Plusieurs solutions sont soulevées pour leur permettre d'être davantage autonomes, notamment d'avoir accès à un cahier législatif à jour. Ce point est ressorti dans tous les groupes conduits auprès des APC, de même que dans les groupes tenus auprès des gestionnaires et chefs d'équipe. « Il faut commenter le cahier législatif ». « C'est vital. Ça nous prend ça ». « Syscom » soulève plusieurs réactions. On souhaiterait qu'il soit plus à jour. « Il est vraiment désuet. Il nuit à l'efficacité ».

Circulation des informations entre les unités, concertation et transfert des connaissances	
	- Concernant l'intranet : on déplore qu'il n'y ait plus personne attitrée spécifiquement à l'intranet. Plusieurs le considèrent comme étant désuet, mal organisé et mal utilisé (seulement pour des informations officielles, mais trop triées sur le volet).
Ce qui implique également de créer des occasions d'échanges. Comment? En revisitant la formule des réunions hebdomadaires et en offrant de courtes formations <u>en continu</u> par visioconférence	Afin de discuter de cas concrets, de gagner du temps et d'uniformiser les réponses fournies aux usagers, les APC insistent sur l'importance de créer des occasions d'échanges entre eux. À cet effet, plusieurs ont suggéré de recentrer les réunions hebdomadaires de façon à discuter de cas concrets et d'uniformiser les réponses, plutôt que de discuter de régie interne. <i>« Il faudrait que les réunions du jeudi reviennent pour parler de vrais cas, et non de poutine interne ».</i> <i>« Il faut partager sur des situations concrètes dans les réunions hebdomadaires ».</i> <i>« Il faut nous laisser le temps pour s'accommoder. Il nous faut du temps pour assimiler les informations ».</i> Plusieurs APC, et ce, de différents groupes, ont également suggéré spontanément de tenir des mini-formations par visioconférence sur des sujets précis. Quoique cette question de formation soit traitée plus loin à cette section, mentionnons ici que les APC souhaitent avoir plus souvent de formations sur des cas précis (une fois par mois par exemple, ou même, selon certains, une fois par semaine), mais d'une durée plus courte. Ils veulent qu'on y traite de sujets qu'ils sont susceptibles de rencontrer au quotidien, et non de sujets plus « théoriques » (comme c'est le cas présentement selon plusieurs).
Un exemple concret de savoir-faire qui ne s'est pas développé dû à une mauvaise transmission des connaissances à l'interne	On donne, en exemple, le cas des contrats à distance (qui sont en vigueur depuis 2007). Quelques-uns indiquent ne pas savoir encore comment répondre aux questions portant sur les contrats à distance.
Des inquiétudes sont soulevées en ce qui concerne les prochains départs à la retraite	Si, aux yeux de plusieurs, le départ à la retraite de certaines personnes a eu un impact direct sur le niveau de communication entre les unités (de par leur rôle « clé » ou « pivot »), plusieurs soulèvent également des inquiétudes face au futur. Notamment, plusieurs APC ont mentionné le fait que les façons de faire ne sont pas bien documentées et que les départs à la retraite risquent de créer dans le futur des pertes dans le savoir-faire de l'organisation.
D'autres outils qui leur permettraient d'être plus efficaces dans leur travail	- Donner plus de choix aux usagers durant l'attente en ligne. <i>« On doit trop répondre à ceux qui n'appellent pas aux bons endroits ».</i> - Assurer la présence d'au moins deux personnes par bureau. - Avoir un casque sans fil : quelques-uns indiquent qu'il est pénible d'être rattaché à un fil téléphonique.

Circulation des informations entre les unités, concertation et transfert des connaissances	
	- Babillard : quelques APC déplorent le fait que les informations disparaissent après quelque temps. - Outils informatiques : quelques-uns suggèrent de créer des « kits » d'informations destinés à la fois aux APC et aux usagers. Par exemple, un kit « 37-38 » pourrait être conçu dans une version simplifiée sur Internet, et dans une version plus complète (avec questions/réponses) pour les APC sur l'intranet. <i>« Ne pas avoir peur d'innover en matière d'organisation du travail. Il faut avoir du culot! »</i>
Les enquêtes menées par les APC qui travaillent seuls, dans de petites localités	Bien que ce point ne soit pas ressorti à plusieurs reprises, il mérite de souligner la problématique soulevée entourant les enquêtes menées par les APC qui œuvrent dans de petites localités (à faible population). <i>« On est connu de tous...C'est difficile après de retourner dans le commerce [pour ses propres besoins] sans se faire pointer [...] Et il y a une question d'éthique... ».</i> À cet effet, on suggère qu'il y ait des échanges de territoire entre « APC-enquêteurs », afin d'éviter ce genre de situations délicates.

Reconnaissance	
D'abord, l'assistance et la mise à jour des outils pour nous permettre d'être autonomes	<i>« On veut avoir plus d'outils et de réponses à nos questions ».</i> <i>« On ne veut pas se sentir bloqués ».</i> Outre les outils mis à leur disposition (comme le cahier législatif mis à jour pour les APC), d'autres aspects ont été soulevés afin d'expliquer leurs perceptions mitigées face à la reconnaissance.
De façon générale, on considère qu'il manque de personnel	Notamment, les APC expliquent que leurs tâches s'alourdissent, mais que le personnel diminue : de nouvelles législations s'ajoutent, mais il y a moins de personnel à l'interne. <i>« Il y a trop de choses à faire. On n'est pas assez ».</i> <i>« Il y a des goulots d'étranglement. Et avec l'objectif de diversifier les tâches des APC, ils vont amplifier le problème ».</i> On explique également que devant ce manque de personnel, les équipes de soutien (équipes en renfort) n'ont pas d'effet significatif sur les goulots d'étranglement.
L'Office dilue l'essentiel avec le manque de personnel...l'essentiel étant de répondre aux consommateurs	Quelques-uns vont même jusqu'à remettre en doute la volonté réelle de la direction de l'Office à conserver le service de première ligne aux consommateurs (via les APC). <i>« Est-ce qu'ils veulent garder les gens au téléphone? Je pense que oui, mais il y en a qui ne pensent pas ça... ».</i>

Reconnaissance	
	Le fait de ne pas être suffisamment informé à l'interne est également perçu comme un manque de reconnaissance (par exemple, de ne pas être avisé qu'un communiqué de presse a été émis sur un sujet quelconque).
La reconnaissance officielle passe par une classification de leur corps d'emploi qui correspond à la réalité	De groupe en groupe, les APC déplorent le manque de reconnaissance lié à la classification de leur emploi. <i>« Les exigences d'engagement sont un secondaire 5. Mais en réalité, on a tous un collégial ou une formation à l'université. Avec un secondaire 5, il te manque certainement un trois ans d'étude [pour bien accomplir les fonctions de l'APC] ».</i> <i>« On est les plus surveillés, mais les moins payés ».</i> <i>« Ça fait 15 ans qu'ils disent que la priorité est de changer la classification et on entend encore parler... »</i> <i>« C'est plus à long terme qu'on a besoin de reconnaissance. Notre mobilité est « stagnante ». On ne peut pas <u>monter</u> aux permis par exemple ».</i> <i>« On ne peut pas <u>monter</u>, ni aller ailleurs dans la fonction publique ».</i> <i>« Comme agents, on a tous les <u>capacités</u> d'être enquêteurs ».</i> On voit d'ailleurs, dans leurs propos, qu'ils se considèrent comme une « catégorie » inférieure. <i>« On ne peut pas <u>monter</u>... ».</i> <i>« On a les <u>capacités</u> ».</i> Il y a certainement un travail à faire sur la culture à l'interne, sur les perceptions à l'égard de la fonction d'APC.
La reconnaissance, c'est aussi nous permettre de travailler sur des « beaux mandats »	Le fait que ce soient les stagiaires qui se voient attribuer des mandats différents et spécifiques est certainement un irritant pour plusieurs. <i>« Les stagiaires ont les beaux mandats, parce qu'ils n'ont pas les compétences pour répondre au téléphone. »</i> Par beaux mandats, on donne en exemple les capsules d'informations créées pour le fonds d'indemnisation.
C'est également de nous permettre de varier véritablement nos tâches	Parce qu'ils ne peuvent se détacher du quotidien, plusieurs APC déplorent le fait que leur travail n'est pas varié. Et bien qu'ils soient officiellement invités à faire quelques enquêtes terrain, en fin de compte, ils font presque exclusivement du service téléphonique (et du traitement de dossiers). <i>« On adhère aux grandes orientations, mais le quotidien nous rattrape ».</i> <i>« Le téléphone sonne... On ne peut pas barrer la porte à la population ».</i> <i>« On fait un peu d'inspections, mais ça s'est fait de façon très improvisée. Ça n'a rien donné, on a perdu beaucoup de mois en rédaction de rapport qui n'ont rien donné... »</i>

Reconnaissance	
En bref, davantage de mobilité est souhaitée...	1) en termes de postes à l'interne (ex. : mandat de 3 ans aux permis, agir à titre d'agents spécialisés sur un sujet ou sur une section de la loi spécifique) 2) en termes de mobilité dans le travail au quotidien : leur permettre véritablement de sortir du bureau.
Qualité de vie au travail	
Les APC ont soulevé quelques aspects qui permettraient d'améliorer leur qualité de vie au travail	Pour plusieurs APC, sinon la plupart, le sentiment de bien-être au travail serait plus grand si leurs tâches étaient davantage variées et s'ils pouvaient être davantage mobiles (pouvoir sortir plus souvent du bureau, pouvoir postuler sur des postes à l'interne, pouvoir être affectés temporairement sur des mandats spécifiques, pouvoir appliquer sur d'autres postes dans la fonction publique, etc.). D'ailleurs, plusieurs (gestionnaires et chefs d'équipe inclus) ont insisté sur la nature difficile de la fonction d'APC et sur le fait qu'il soit ardu de faire plusieurs heures consécutives au service téléphonique (d'autant plus que leurs tâches se sont accrues et complexifiées).
La qualité de vie passe aussi par la création d'occasions d'échanges entre APC	Si les occasions d'échanges entre APC ont pour but premier d'échanger sur les dossiers en cours (et donc, de favoriser la transmission de connaissances et d'informations à l'intérieur même de la direction), elles auraient également pour double objectif de « ventiler » entre agents et favoriseraient, à leurs dires, leur qualité de vie au travail et leur sentiment d'appartenance à l'Office.
Des relations conviviales à l'intérieur des unités...mais des relations « ni chaudes, ni froides » entre les différentes unités	Il a été déjà mentionné que le sentiment d'appartenance se fait davantage sentir par rapport à l'unité même à laquelle relève le personnel, plutôt que par rapport à l'Office en général. De toute évidence, l'engagement à l'organisation et le sentiment de faire partie d'une grande équipe seraient plus importants si davantage de communications étaient effectuées entre les unités et à l'intérieur même de leur direction (avec les occasions d'échanges qui seraient créées grâce aux formations « éclair » par visioconférence).
Quelques tensions à l'interne décelées	Porter attention à certains facteurs : Heure du dîner : certaines personnes aimeraient pouvoir partager l'heure du dîner avec leurs collègues, alors que plusieurs mangent leur lunch seuls dans leur bureau. Horaires des APC : quelques insatisfactions ont été soulevées. Notamment : « Les horaires devraient être ajustés. Surtout pour le dîner. Il y a très peu d'APC pour le nombre d'appels ». « On essaie de faire des dossiers tout en répondant toujours au téléphone... C'est difficile ».

Formations	
Avoir des formations « éclair » sur des sujets précis	Plusieurs ont soulevé le fait qu'ils préféreraient avoir davantage de mini-formations, mais beaucoup plus courtes, sur des thèmes qu'ils sont susceptibles de rencontrer dans leur <u>quotidien</u> (contrairement à des formations sur des sujets dits « théoriques »). Ils voient ce genre de formations « éclair » comme étant très simples, très courtes (d'une durée d'une heure par exemple) et avec du contenu très concret. Par exemple, ils souhaiteraient qu'on leur transmette des informations du genre : <i>« Voici le type de questions que vous êtes susceptibles de vous faire poser sur le nouveau projet de loi et voici les réponses-clés qui devraient être fournies... ».</i> On donne en exemple quelques thèmes à discuter lors de ces formations pragmatiques : thermopompes, télécommunications et vente itinérante. Plusieurs APC expliquent qu'ils voient ce genre de formations « sans dentelle », c'est-à-dire en toute simplicité par visioconférence. Elles pourraient être dispensées par un agent sénior.
Formation sur les clientèles difficiles	Tout de même, plusieurs ont soulevé des besoins en formation sur des sujets plus généraux, particulièrement sur la façon d'interagir avec les clientèles difficiles. La formation sur les clientèles difficiles est certainement celle qui serait le plus bienvenue chez les APC. Comment devons-nous réagir? Quelles sont les phrases-clés à employer? Quels mots devons-nous éviter? Par la suite, toujours dans l'objectif d'être autonomes, certains aimeraient avoir un cahier « ressources » qui permettrait de diriger les usagers en détresse aux bonnes ressources gouvernementales. Au-delà du « quoi dire », il s'agit de les informer sur « à qui référer » les clientèles en détresse via un bottin de dépannage rapide.
Formation sur les astuces de la communication avec les journalistes	Ce besoin se fait particulièrement sentir chez les APC qui œuvrent seuls dans des bureaux éloignés. En l'absence d'une telle formation, des directives claires devraient à tout le moins être données aux APC sur les façons de référer les journalistes aux personnes qui pourront répondre à leurs questions au sein de l'Office.

En bref : les priorités d'actions aux yeux des APC

Créer des occasions d'échanges entre APC :

- pour uniformiser;
- pour « ventiler »;
- pour gagner en efficacité et améliorer leurs connaissances sur la façon de traiter des dossiers spécifiques.

Améliorer la communication des informations sur :

- les rôles et les fonctions de chacun dans l'organisation;
- les mandats spécifiques qui seront mis sur pied;
- sur les nouveaux postes disponibles à l'interne (notamment au niveau du service des enquêtes) afin de contribuer à leur mobilité (ce qui correspondrait directement, selon les APC, à une reconnaissance de leur savoir).

Effectuer une réorganisation du travail et de meilleures occasions d'échanges, en :

- assurant au moins la présence de deux personnes par bureau;
- ajoutant une deuxième « mère des agents » et en remettant sur pied une unité d'analyse;
- limitant le « civil » et les pertes de temps dues aux appels qui n'aboutissent pas aux bons endroits;
- en modifiant la « vocation » des réunions hebdomadaires (en les recentrant sur des cas concrets [gestion et réponses de dossiers chauds/complexes], plutôt que de discuter de régie interne);
- en remettant sur pied une unité d'analyse;
- en effectuant des réunions à distance à travers tous les bureaux des APC afin d'échanger sur des études de cas (sous la forme de formation continue « éclair », ce genre de formations pouvant être dispensé tous les mois par un agent sénior);
- en réunissant davantage les gestionnaires (pour qu'ils travaillent dans un but commun).

Mettre à jour ou revoir les différents outils qui leur permettent d'être plus autonomes :

- cahier législatif;
- syscom;
- reconfigurer les informations :

...créer, par exemple, un « kit 37-38 », dans une version simplifiée pour les usagers (sur Internet), et dans une version élaborée (questions/réponses) pour les APC (sur l'intranet);

...revoir la configuration du carrefour DSC. « *Ce n'est pas convivial* ». « *Ce n'est pas la quantité d'informations, mais la façon dont l'information est organisée* »;

...revoir l'intranet : jugé comme étant mal organisé et mal utilisé (seulement pour des informations officielles, mais trop triées sur le volet).

Reconnaître :

- leur savoir, en étant davantage transparents et en leur faisant connaître, au bon moment, les postes ouverts à l'interne et les nouveaux mandats spécifiques (projets sur des sections de lois par exemple);
- leur savoir, en leur permettant d'être affectés à des mandats spécifiques en tant qu'agents spécialisés;
- leur corps d'emploi (avec une catégorisation appropriée).

Deux grands thèmes-clés :

- ressources (outils, assistance);
- accessibilité du personnel-clé à l'interne.

5.2 Gestionnaires et chefs d'équipe

Gestionnaires et chefs d'équipe – Constats généraux et priorités d'action

Les gestionnaires et chefs d'équipe doivent évidemment répondre aux besoins de leur propre équipe.

Ils se définissent :

- comme des gens devant être très polyvalents : en plus d'être gestionnaires, ils doivent apprendre la loi et l'approfondir;
- comme des personnes occupant une fonction « tampon » entre les APC et les Services juridiques.

Ils reconnaissent la difficulté de la fonction d'APC (tant sur le plan technique que moral). « *Ce ne sont pas tous les agents qui peuvent vivre dans l'inconfort des zones grises* ».

Ils sont également conscients de l'importance de reconnaître le travail des APC. Et ils rejoignent directement les propos des APC sur la meilleure forme de reconnaissance qui peut leur être donnée, qui est de :

- fournir aux APC les outils pour bien faire leur travail;
- leur donner un juste salaire (reconnaître avec une catégorisation officielle leur corps d'emploi « // faut reconnaître leur travail et éviter le vide »);
- écouter leurs suggestions.

Ainsi, selon eux, la reconnaissance des APC ne passe pas par de grands gestes flamboyants (ex. : en nommant des employés du mois), mais plutôt par :

- des gestes concrets qui ont des impacts sur leur travail quotidien (ex. : mise à jour de l'intranet et du cahier législatif);
- et par de petites attentions quotidiennes (être à l'écoute de leurs suggestions, les saluer le matin).

Pour leur part, en tant que gestionnaires, ils souhaiteraient recevoir davantage de reconnaissance pour le travail terrain qu'ils doivent faire et qui passe souvent inaperçu. Comme gestionnaires, ils sont souvent contraints à faire du terrain (via le CVR –centre virtuel de renseignement– ou via le service téléphonique) et ne sentent pas que cette tâche soit reconnue, ni même remarquée par la direction.

« Ça passe comme du beurre dans 'poêle. »

Les grandes priorités d'actions selon les gestionnaires :

- 1) reconnaissance des APC (reconnaissance officielle de leur corps d'emploi, gestes quotidiens de reconnaissance [salutations, écoute des suggestions];
- 2) embauche (à tous les niveaux);
- 3) renouvellement et mise à jour des grands outils permettant aux APC, chefs d'équipe et gestionnaires d'être autonomes (intranet, cahier législatif, site Internet, syscom).

5.3 Service des enquêtes

Service des enquêtes – Constats généraux et priorités d'action

Le Service des enquêtes se caractérise comme un « corps d'emploi » distinct. Leurs interactions avec les autres unités de l'Office sont donc plutôt limitées. « *On sort beaucoup du bureau, c'est différent* ».

Ils se définissent :

- comme étant autonomes (font leurs dossiers, ne sont pas « pris » au bureau, ils doivent travailler fréquemment sur la route);
- comme étant ceux ayant le « *beau rôle* » : « *On est la solution aux problèmes des APC* ».

On ne note pas de problème de communication avec les Services juridiques (mais on indique qu'ils ont « l'avantage » de relever directement de cette direction [Services juridiques]). De la même manière, leurs perceptions sur le plan de la reconnaissance et de la qualité de vie sont positives.

Ils ont été très surpris des résultats du sondage. « *Nous, ça va bien* ». Ainsi, de façon générale, le Service des enquêtes se sentait peu concerné par la démarche de consultation via les mini-groupes de discussion (puisque'il ne perçoit tout simplement pas de problème au niveau du climat organisationnel). Le climat à l'intérieur de leur équipe, et les autres aspects couverts par l'étude, ne seraient pas à la source de grands facteurs d'insatisfaction. Pour cette raison, ils ont indiqué ne pas être en mesure de cibler trois mesures précises afin d'améliorer significativement leur satisfaction à l'égard de leur milieu de travail (soit d'identifier les priorités d'action, tel qu'effectué par les autres mini-groupes).

Mentionnons que la direction du Service des enquêtes a également une perception positive du climat organisationnel. Les aspects plus négatifs sont anecdotiques et ne sont pas symptomatiques de problèmes liés au climat organisationnel.

Précisons tout de même que l'unité d'analyse (UA) qui effectuait auparavant le travail de transition entre les enquêteurs et les APC facilitait leur travail. Maintenant, ce travail repose sur chaque direction (« *Ça ne fonctionne pas bien*. »).

Tel qu'indiqué à la section 4.1 du rapport, il semble y avoir un écart entre ce que perçoit le Service des enquêtes relativement aux besoins des APC, et les besoins réellement ressentis par les APC. Notamment, les APC souhaiteraient connaître l'aboutissement des dossiers qu'ils ont soumis au Service des enquêtes. Pour leur part, le Service des enquêtes s'est montré ouvert et intéressé à faire un suivi sur les dossiers soumis par les APC, mais (toujours de façon générale) ne semble pas se douter que ce genre d'informations est hautement souhaité de la part des APC.

« *Les APC ne sont pas intéressés! Ils n'appellent pas!* »
« *Mais ils n'ont pas besoin de savoir, nous c'est du pénal...* »

On indique également que le contact avec les APC n'est pas naturel (systématique).

D'ailleurs, à son tour, le Service des enquêtes a exprimé un certain besoin de suivi (tout comme les APC). Quelques-uns déplorent notamment le fait de ne pas bien connaître le résultat de leurs actions (notamment auprès du service des permis). Et une certaine incompréhension a été soulevée à l'endroit des délais du traitement des dossiers au Service des permis. « *Des fois, le commerçant continue à opérer même s'il ne devrait plus...* ».

Service des enquêtes – Constats généraux et priorités d'action

Certaines récriminations ont également été entendues concernant les délais des Services juridiques à émettre les constats d'infraction. « *Après, sur le terrain, on perd de la crédibilité parce que ça prend du temps avant de donner le constat* ».

Au chapitre des exemples de savoir-faire qui se serait perdu en raison d'une déficience du transfert des connaissances, on mentionne le départ de Norma (secrétaire des enquêtes) «... *qui savait tout* ».

Sur le plan des formations qui leur seraient utiles afin de mieux réaliser le travail, on souhaiterait, tout comme les APC, recevoir une formation sur les clientèles difficiles (sur les « clients menaçants »). Il a été également soulevé la pertinence de recevoir une formation sur « *comment témoigner* ».

Enfin, en ce qui concerne les autres outils qui leur permettraient de mieux faire leur travail, on mentionne le système informatique destiné à entrer les nouveaux commerçants. On indique qu'il ne va pas bien parce qu'il n'est pas assez convivial.

Cela dit, tous ont été très positifs en regard de la reconnaissance effectuée par rapport à leur travail.

5.4 Services juridiques

Services juridiques – Constats généraux et pistes d'action

Les employés des services juridiques, rencontrés lors des groupes de discussion, considèrent, grosso modo, que les grandes conclusions tirées du sondage sur le climat de travail sont justes.

En ce qui concerne leurs rôles et leurs fonctions au sein de l'Office, les avocats rencontrés estiment que les attentes de l'office sont très élevées à leur égard.

*« On attend beaucoup des avocats à l'intérieur du service juridique.
Y faut qu'on travaille fort. Les attentes sont grandes. »*

« C'est dur de prendre une heure pour aller manger au restaurant ou prendre l'air 10 minutes dehors sans te sentir coupable, parce que les autres ont beaucoup de job eux-autres aussi. »

« On le sait que les APC sont des fois bloqués dans leur travail. Y veulent des réponses. Mais notre charge de travail fait en sorte qu'on ne peut pas tout faire en même temps. »

On comprend des propos des participants rencontrés que la charge de travail est importante, mais qu'elle serait probablement distribuée inégalement parmi les membres de l'équipe. Certaines personnes semblent dire qu'elles seraient disponibles pour prendre plus de mandats, alors que d'autres avocats seraient surchargés. Cette iniquité dans la charge de travail révèle, aux yeux des personnes rencontrées, la nécessité d'avoir une ressource responsable de la répartition des mandats à l'interne, de façon à accroître l'efficacité et de diminuer les pertes de temps.

« Ça nous prendrait quelqu'un qui fait la coordination des mandats. »

« Notre patron travaille très fort. Il est très occupé. Ça prendrait quelqu'un pour l'aider à répartir le travail à l'interne. »

Services juridiques – Constats généraux et pistes d'action

Les propos recueillis montrent aussi que l'instauration d'une culture de travail d'équipe augmenterait la qualité de vie au travail. Par exemple, des avocats pourraient travailler ensemble sur certains mandats et se séparer, de façon parcellaire, le travail à effectuer.

« Dans certains cas, on pourrait travailler à deux dans des mandats. »

« Pour le moment, on ne peut pas être deux sur le même mandat.

Les façons de faire depuis longtemps font qu'y a juste une personne par mandat. C'est comme ça. »

Cette façon de faire permettrait à terme, à leurs yeux, de faire en sorte que certains projets qui attendent depuis longtemps (comme le Cahier législatif) pourraient enfin débloquer.

Les personnes rencontrées s'entendent par ailleurs pour dire que le travail d'équipe favoriserait plusieurs aspects de la motivation et de la qualité de vie au travail et procurerait les résultats suivants :

- a) possibilité de mieux intégrer les nouveaux employés;
- b) augmentation de l'efficacité/optimisation du travail;
- c) équité dans la charge de travail;
- d) meilleure connaissance des dossiers de chacun et vision plus large des projets en cours;
- e) possibilité de transmettre le savoir-faire – un peu comme se prémunir contre l'absence éventuelle d'un employé : *« l'autre peut facilement prendre la relève dans un mandat si la personne est malade ou s'il lui arrive quelque chose. Je touche du bois, mais on ne sait jamais ... ».*

En ce qui concerne les points d) et e), les employés consultés aimeraient bien connaître la nature des projets sur lesquels leurs collègues travaillent, de façon à pouvoir leur transmettre les connaissances acquises sur des projets similaires dans le passé.

« On ne sait même pas sur quoi les autres travaillent. C'est sûr qu'on ne peut pas se transmettre nos connaissances. Si tu ne sais pas sur quoi ton collègue travaille, tu ne peux pas l'aider. »

On devine aussi de leurs propos qu'ils ont l'impression que le Service juridique est souvent en réaction. Par exemple, si les commandes politiques font qu'il faut changer de mandat, le service juridique doit réagir très rapidement, quitte à mettre de côté des projets tout aussi prioritaires, mais moins « politiques ».

Quel que soit leur niveau d'ancienneté, l'ensemble des personnes rencontrées lors du groupe de discussion s'entendent pour dire qu'un protocole d'accueil des nouveaux employés serait bénéfique.

Globalement, les employés rencontrés considèrent qu'ils ont suffisamment de formations et de compétences pour effectuer leur travail.

Au terme du groupe de discussion, les avocats ont été invités à identifier les 3 actions prioritaires à mener pour augmenter leur qualité de vie au travail. Voici les mentions recueillies :

- a) nommer un assistant au directeur pour répartir le travail à faire;
- b) nommer un parrain ou une marraine pour les nouveaux employés et faciliter leur intégration;

Services juridiques – Constats généraux et pistes d'action

- c) créer des équipes de travail selon les sujets des mandats et les compétences/préférences des avocats;
- d) diminuer la charge de travail.

En somme, retenons que les avocats rencontrés estiment avoir tous les outils et toutes les compétences pour effectuer correctement leur travail, mais qu'une diminution de leur charge et une meilleure organisation/répartition du travail leur permettrait d'améliorer le climat et la qualité de vie au travail.

5.5 Service des communications et de l'éducation

Service des communications et de l'éducation – Constats généraux et priorités d'action

Le Service des communications et de l'éducation se définit comme un service qui doit agir en mode « urgence », qui doit répondre à des commandes spécifiques dans de brefs délais.

Le personnel a l'impression que cette pression s'est considérablement accrue dernièrement due au projet de Loi 60 qui entrera en vigueur en juin. D'ailleurs, en tant que projet qui touche plusieurs unités, le projet de Loi 60 est vu comme une sorte de « test » pour l'Office (afin de valider jusqu'à quel point les unités se coordonnent entre elles).

Le travail du Service des communications est particulièrement exigeant (rythme d'un cabinet ministériel) et demande d'être constamment « de garde » (même en dehors des heures normales de bureau). Ils assument le difficile rôle de « vulgarisateur » d'informations juridiques.

Étant à la course, les employés du Service des communications ont souvent l'impression d'avoir à effectuer leur travail en superficie.

Ils ont l'impression de souffrir d'un manque de compréhension qui se situerait à plusieurs niveaux :

- d'une part, vis-à-vis la nature de leur travail;
- d'autre part, vis-à-vis leurs impératifs (doivent mettre certains aspects de leur travail de côté afin de répondre à de plus grandes urgences).

« On répond à des urgences et on donne l'impression [aux autres qui attendent] de ne pas faire notre job ».

« On est les méprisés de l'organisation [parce qu'on ne comprend pas leurs rôles] ».

Ils sont conscients de la difficulté à bien saisir la nature de leur travail, qui évolue dans un univers plus « fluide », plus « subtil », moins « technique » et qui relève du domaine des perceptions et de la créativité. Ils doivent jongler constamment avec l'actualité et faire face aux priorités par leur grande souplesse et capacité d'action.

Pour ces raisons, certains (œuvrant dans d'autres unités) s'improvisent communicateurs, ce qui crée des irritants (donne lieu à des phrases du genre « *On prend les devants, parce que vous ne faites rien...* »).

Par ailleurs, on a l'impression générale que l'accent est davantage mis sur la planification (au détriment de la communication). Ils souhaiteraient que l'on croie davantage en leur service, qu'il y ait quelqu'un à la haute direction qui parle leur langage et qui peut représenter leur point de vue au sein des autres unités.

Service des communications et de l'éducation – Constats généraux et priorités d'action

Parmi les autres solutions, on souhaite :

- qu'il y ait un énoncé de mission corporatif, destiné à l'ensemble de l'équipe, qui définirait les valeurs organisationnelles internes (et qui entre autres, viserait à renforcer la culture organisationnelle de communication/collaboration entre les unités/services);
- que des capsules thématiques soient conçues à l'interne pour faire connaître qui fait quoi;
- mettre à jour le cahier des procédures (notamment pour faciliter le travail au Service des permis et aux Services administratifs);
- revoir la formule des réunions tenues dans chaque unité (plus courtes et davantage participatives);
- améliorer l'intranet;
- tenir des visites « organisées » pour les gestionnaires (pour qu'ils puissent visiter d'autres services).

5.6 Service des permis

Service des permis – Constats généraux et priorités d'action

Le Service des permis se caractérise comme l'unité « lucrative » de l'Office. En raison de l'aspect financier entourant leurs fonctions, ils disent détenir un rôle important au sein de l'Office.

Tout comme pour plusieurs autres membres du personnel relevant d'autres unités, les employés du Service des permis retireraient une plus grande satisfaction au travail s'ils avaient davantage de suivis sur les dossiers qu'ils ont traités. Ils souhaiteraient, par exemple, qu'on les informe sur le règlement des amendes imposées aux commerçants. « *Le montant final de l'amende... Tu ne sais pas s'il a été payé* ».

Le Service des permis se distingue des autres mini-groupes d'employés rencontrés par les problèmes de communication soulevés à l'intérieur même de leur unité. Les discussions permettent d'apprendre que cette moins grande synergie est liée en partie au fait que chacun doit travailler en silo (de par les fonctions et les titres d'emploi spécifiques à chacun).

Parmi les éléments qui amélioreraient la synergie de l'équipe, on indique entre autres souhaiter que les communications soient davantage divulguées à toute l'équipe en même temps (pour que tous soient informés au même moment, et ce, de la même manière [avec les mêmes informations]).

D'ailleurs, c'est précisément sur ce point, soit la meilleure fluidité des informations, qu'ils identifient au chapitre des formations qui seraient les plus utiles afin de mieux réaliser leur travail. Ainsi, tout comme plusieurs autres collègues, ils expriment des besoins en « informations » et non en « formations ».

Ils insistent dès lors sur l'importance de mettre à jour les directives, les procédures. Ils saluent la mise à jour des processus, mais indiquent que le même exercice devrait être réalisé pour les procédures.

Par ailleurs, si les besoins en formations se situent davantage sur l'acquisition d'informations internes, on suggère de structurer dès le début la formation octroyée aux nouveaux employés. On déplore notamment le fait que ce soit les étudiants (et non le personnel permanent) qui doivent former les nouveaux venus au Service des permis. On soulève également l'importance de former l'ensemble de l'équipe « *à répondre au téléphone* ».

Service des permis – Constats généraux et priorités d'action

Parmi les autres suggestions mises de l'avant, on parle de revoir le format des réunions, de les voir sous la forme d'occasions d'échanges et d'acquisition d'informations concrètes afin de bien réaliser leur travail.

Une formule de réunion « participative » signifie, à leurs yeux :

- donner le temps à chacun de se préparer en leur donnant à l'avance l'ordre du jour. De cette façon, ils pourraient préparer leurs questions en conséquence;
- prévoir du temps, lors de la réunion, pour une période de questions;
- faire un tour de table pour s'assurer de la bonne compréhension de chacun (ex. : sur le projet de Loi 60).

Pour se sentir davantage impliqués dans les décisions prises par l'Office, ils apprécieraient être consultés concernant les décisions à prendre dans les comités de gestion. « *On ne consulte pas assez la base.* »

En conclusion, les mesures prioritaires à implanter afin d'améliorer leur satisfaction à l'égard de leur milieu de travail sont, selon eux :

- mettre à jour les procédures;
- favoriser le travail d'équipe dans leur propre unité, ce qui passe notamment par un meilleur partage des informations entre collègues, avec le supérieur, par la création d'occasions d'échanges dans les réunions et par une uniformité dans la divulgation des informations (transmettre les informations en même temps à toute l'équipe pour que tous possèdent les mêmes informations au même moment)
- favoriser un partage équitable du travail (avoir moins de restrictions dans les tâches qu'ils peuvent accomplir, quelques-uns aspirent au même type de liberté qu'est accordée aux étudiants).

5.7 Services administratifs

Services administratifs – Constats généraux et priorités d'action

À l'instar du Service des enquêtes, les Services administratifs se caractérisent comme un corps d'emploi distinct et plutôt autonome. Leur travail se réalise davantage en silo par rapport aux autres unités. Pour se tenir informés sur ce qui se passe ailleurs, ils doivent se donner le devoir ou la discipline de consulter l'intranet (sans quoi, ils n'ont pas de véritables autres moyens d'être en contact régulier avec ce qui se passe dans les autres unités de l'Office). À l'heure actuelle, ce réflexe ne serait pas toujours présent, mais ils savent qu'ils ont la responsabilité de s'informer.

Le climat de travail à l'intérieur même de leur service est perçu positivement. Il en va ainsi pour la question plus précise de la reconnaissance et de la qualité de vie au travail et de l'encadrement. On parle du sentiment d'accomplissement dans leurs fonctions et de la belle complicité entre collègues.

En dépit de leurs fonctions plus en retrait par rapport aux autres unités, ils perçoivent aussi de leur côté le manque de communication entre les unités qui doivent interagir entre elles (on donne en exemple le projet de Loi 60 qui a donné place à des problèmes de concertation/collaboration entre unités). Ces manques de communication/concertation entre unités seraient à la source de plusieurs pertes d'efficacité, de dédoublements du travail (ce qui s'inscrit directement dans les propos des APC) et de mécontentement chez les employés. Le point de départ pour une meilleure concertation serait de faire connaître ce que les collègues des autres unités font. Il serait également intéressant de bien faire ressortir les valeurs organisationnelles de l'Office (de bien les afficher).

La minute du Président est un des bons gestes posés afin d'améliorer la communication dans l'Office.

Dans l'ensemble, ils se sentent impliqués dans les décisions prises dans leur propre service (mais moins par rapport à celles qui concernent l'ensemble de l'Office). En fait, ils expriment le besoin, comme la plupart des autres unités, de connaître la finalité des décisions pour lesquelles ils ont été consultés (d'avoir une vue d'ensemble sur les décisions prises à l'Office). De la même manière, on trouverait intéressant de se sentir impliqué dans des mandats spécifiques.

Les Services administratifs se montrent très positifs sur la question des formations qui leur sont offertes. L'Office démontre très clairement, à leurs yeux, une grande ouverture pour la formation de ses employés. Il en va ainsi pour l'innovation (qui est favorisée à l'interne) et la reconnaissance.

En conclusion, les mesures prioritaires à implanter :

- démystifier les services, les unités (faire connaître les rôles et les fonctions des autres unités);
- identifier des valeurs organisationnelles et désigner un responsable des communications internes;
- connaître les attentes des autres unités à l'endroit des Services administratifs;
- favoriser le travail inter-unité en instaurant des projets rassembleurs (comme travailler sur une refonte de l'intranet). À noter que les journées du personnel sont vues, à ce titre, comme un bon pas en ce sens, le club social (au bureau de Québec) également.

5.8 Services des ressources informationnelles

Service des ressources informationnelles (SRI) – Constats généraux et pistes d'action

Les employés du Service des ressources informationnelles (SRI) se sentent un peu à part du reste des unités et directions de l'Office. À juste titre, ils se sentent plus « horizontaux » que les autres employés, car ils sont appelés à travailler de façon transversale avec l'ensemble des autres services.

« Un matin, j'ai pu aller régler un problème avec l'ordinateur d'un APC, puis après aller plugger un fil dans le bureau du président. On intervient partout. »

Ils ont parfois l'impression d'être pris « *en sandwich* » entre certains départements qui pourraient avoir à l'occasion des visions différentes ou des mésententes. Leur regard « horizontal » des opérations de l'Office leur donne l'impression que la plupart des directions et des services travaillent « *en silo* », sans vision commune et partenariats mutuels.

« Y'a une guerre de clans, c'est clair. Ils ne respectent pas les compétences des autres. »

« Y'en a pas mal qui travaillent en silo. Puis c'est impossible de s'entraider entre unités. »

« Des fois la communication entre les unités, ce n'est pas fort. »

À leur avis, le problème se situerait entre la DSC et les communications, et entre la DSC et le service des permis.

De plus, ils ressentent que les autres employés de l'Office les tiennent un peu « pour acquis », en leur faisant des demandes et des requêtes mal formulées et/ou à la dernière minute. Ils souhaiteraient disposer davantage de support dans les périodes de « rush ».

« On est toujours en mode urgence. Les gens viennent toujours nous voir à la dernière minute. »

Pis des fois, ça fait des semaines qu'ils savent qu'ils vont avoir besoin de nous.

Ben non, ils nous appellent le jour avant. »

« Même si le président n'a pas nommé notre service tantôt pendant la présentation, on sent quand même qu'il est à notre écoute. Ça c'est positif. »

Le sentiment d'être « *toujours à la dernière minute* » fait en sorte qu'ils estiment disposer de moins de temps pour réellement comprendre les attentes et les besoins de leurs clients internes. En parallèle, d'autres disent qu'il faudrait être en mesure de mieux prévoir à long terme les besoins de l'organisation, comme la maintenance régulière.

Une partie de leur inconfort provient notamment du fait qu'ils ne connaissent pas toujours le rôle qui leur incombe dans certains projets. Quelle est leur fonction réelle? Peuvent-ils donner leur avis? Ou sont-ils là seulement pour exécuter les demandes?

Ils disent toutefois sentir, globalement, une porte ouverte pour l'innovation. Il est possible, à leur avis, de proposer de nouvelles idées et d'innover.

En parallèle, ils aimeraient avoir davantage de formation sur 2 sujets en particulier :

- a) les infrastructures (Windows 7, les serveurs et la programmation);
- b) les mises à jour de nouveaux programmes et les impacts sur les autres programmes informatiques.

Service des ressources informationnelles (SRI) – Constats généraux et pistes d'action

Les employés du SRI rencontrés disent disposer de tous les outils dont ils ont besoin pour effectuer leur travail, bien qu'ils considèrent que les différents systèmes informatiques qu'utilise l'Office ne sont pas suffisamment intégrés.

En ce qui concerne plus particulièrement la reconnaissance de la contribution au travail, on constate que les employés du SRI sont divisés. En effet, à peu près la moitié des personnes rencontrées sentent que l'Office témoigne de la reconnaissance à leur égard. L'autre moitié en souhaiterait davantage. On pourrait mieux souligner leurs réussites par la reconnaissance des idées qu'ils amènent et en se sentant plus impliqués dans l'élaboration des processus internes. Ils ramènent à nouveau le fait que la reconnaissance de leur contribution doit se faire en ne les tenant pas « pour acquis » et en se sentant davantage comme une partie prenante dans l'élaboration des processus.

On comprend par ailleurs qu'ils ont quelques réticences à voir des firmes externes en informatique leur « *montrer leur travail* ». En effet, on a entendu des employés dire qu'ils avaient déjà proposé des améliorations techniques, mais que leurs suggestions étaient demeurées lettre morte. Mais lorsque les mêmes suggestions émanaient de consultants externes, on prend le tout plus au sérieux.

« Une fois, y'avait un problème pis on l'avait dit, mais y nous pas pris au sérieux. Mais quand la firme externe a dit exactement la même chose, ben là, les choses ont changé. »

En terminant le groupe de discussion, les employés ont été invités à identifier 3 mesures à mettre en place afin d'améliorer leur satisfaction à l'égard de leur milieu de travail. Les mesures identifiées sont les suivantes (idées lancées à la volée, sans ordre particulier) :

- 1) améliorer le sentiment d'appartenance et le goût de travailler ENTRE LES UNITÉS;
- 2) diminuer les guerres de pouvoir entre les unités;
- 3) penser « corporation » et ne pas penser « individu » (c'est-à-dire faire en sorte que les gens agissent dans la volonté d'améliorer l'Office plutôt que de servir leurs intérêts personnels);
- 4) passer de la parole aux actes – au-delà des beaux discours sur les unités entre les services, faire en sorte que l'on travaille davantage en synergie;
- 5) lorsqu'il y a un problème, ne pas pointer les personnes, mais tenter de trouver des solutions, en équipe;
- 6) être davantage écoutés, dans l'expression des idées et des besoins/attentes;
- 7) tenir des rencontres hebdomadaires de façon formelle (durée estimée : 15 minutes);
- 8) avoir plus de support quand on est « *dans le jus* ».

6. Conclusion et pistes d'action à envisager

En guise de conclusion, mentionnons que le personnel rencontré a été très généreux de ses commentaires. Certains auraient même voulu que l'exercice soit d'une plus longue durée (mini-groupes de 1h30 chacun). C'est particulièrement le cas des groupes qui rassemblaient des APC de régions isolées. Tout de même, quelques-uns ont exprimé leur cynisme face à une telle démarche, notamment les plus anciens employés et ceux qui n'ont pas à interagir régulièrement avec les autres unités. Or, leur cynisme est dû à deux raisons diamétralement opposées, mais qui peuvent tout de même être liées par le même grand élément : la communication/concertation entre unités.

Dans le cas des anciens employés, on doute qu'il puisse réellement avoir des changements au chapitre de la communication/concertation entre les unités (puisque cette problématique est la même que celle qui prévalait il y a plusieurs années selon eux). « *Des groupes de discussion comme ça, on en a déjà eus, puis ça n'a jamais rien donné.* »

Dans le cas des unités qui n'ont pas à interagir régulièrement avec les autres (entre autres le Service des enquêtes), on ne se sent tout simplement pas concerné par la démarche de consultation puisqu'on ne perçoit pas de problème sur le plan du climat organisationnel (le climat à l'intérieur de leur équipe et les autres aspects couverts par l'étude n'étant pas à la source de quelconques facteurs d'insatisfaction).

Cela dit, dans l'ensemble, que l'on parle d'améliorer positivement les perceptions des employés en regard de la transmission des informations, en regard des formations reçues, de la reconnaissance donnée par l'Office ou de la qualité de vie au travail, le dénominateur commun est **l'amélioration de la communication à un niveau transversal**, c'est-à-dire entre les directions, services et unités.

La priorité d'intervention aux yeux d'une grande partie du personnel rencontré se situe donc d'abord et avant tout sur l'acquisition d'informations à travers les composantes mêmes de l'organisation (à un niveau transversal).

Des gains ont été effectués au cours des dernières années sur le plan de la communication verticale, grâce à la présence et à la prestance du nouveau président. Ces gains doivent maintenant être transposés à la communication transversale.

Ce besoin en communication transversal est si marqué qu'il teinte directement les propos du personnel en regard de la reconnaissance, des formations reçues (formations qu'ils associent plutôt à la notion d'acquisition d'informations à l'interne) et de la qualité de vie au travail. Par ailleurs, de groupe en groupe, on remarque que la reconnaissance se transpose d'abord par l'accès aux informations internes (et aux outils pour aller chercher ces informations par soi-même, de façon autonome).

Cela dit, une grande constante revient d'un groupe à l'autre : la volonté, chez la plupart des membres de l'équipe, de contribuer à cette meilleure communication transversale.

*Un but sans plan est
juste un souhait...*

Antoine de Saint-Exupéry

Nous vous présentons ici des grandes pistes d'action qui devraient être envisagées par l'Office ou, à tout le moins, orienter la conception du plan d'action visant à *Miser sur la collaboration, la reconnaissance, le développement et le transfert des connaissances*.

Ces propositions sont issues des propos entendus lors des douze mini-groupes de discussion tenus auprès de l'ensemble du personnel. Évidemment, bien que ces propositions prennent appui sur la base et sur le cœur même de l'Office, soit son personnel, nous sommes conscients que la direction doive composer avec certaines considérations que nous ne connaissons pas, comme des considérations juridiques, politiques, budgétaires ou même historiques de culture organisationnelle. Ainsi, ces pistes d'action doivent être perçues pour ce qu'elles sont : des pistes d'action stratégiques, des idéaux afin de rallier le personnel autour d'un même objectif, soit la collaboration, la reconnaissance, le développement et le transfert des connaissances. Par ailleurs, tout ne peut être effectué demain. Ces pistes d'action devront non seulement être remodelées de façon à tenir compte des particularités de l'administration de l'Office, mais également de façon à répartir les tactiques dans le temps.

Pistes d'action à envisager

1. Désigner un responsable des communications internes

L'élément le plus saillant de l'ensemble des facteurs d'insatisfaction soulevés au cours des discussions est le manque de fluidité au niveau des communications à l'interne et surtout de façon transversale. Plus qu'une source d'insatisfactions, les manquements sur le plan des communications internes sont littéralement à la base de plusieurs pertes en efficacité. On donne en exemple le cas des APC, qui peuvent être plusieurs à se questionner individuellement sur un même cas, alors qu'une autre équipe d'APC a déjà trouvé une réponse au litige en question. On donne également en exemple le fait que certains gestionnaires vont accepter de traiter des clauses « 37-38 », alors que les autres ne les traitent plus. Ou encore le fait que certaines informations importantes vont être divulguées à la pièce auprès de quelques-uns, alors que les autres ne les auront que subséquemment, un peu par hasard (entraînant des problèmes d'uniformité, de compréhension ou d'interprétation).

Mais de façon plus fondamentale, on s'aperçoit qu'il y a beaucoup d'incompréhensions sur ce que font les différentes unités. Prises individuellement, pratiquement chacune des unités se définit comme les « grands incompris ». Et ces grandes incompréhensions débouchent sur plusieurs insatisfactions.

Rappelons que nous avons particulièrement observé, chez les nouveaux employés, leur méconnaissance générale des grands postes et de la grande structure de l'organisation. Pour des postes-clés, on a entendu des remarques du genre : « *C'est qui? Qu'est-ce qu'elle fait?* »

Nous avons également remarqué que plusieurs mondes séparent les APC et les autres unités (que l'on parle du Service des communications et de l'éducation, des Services juridiques, du Service des enquêtes et du Service des permis). Mais, ils sont loin de se sentir les seuls incompris. Et vice-versa, ils admettent ici et là ne pas connaître la réalité des autres bureaux ou des autres services de l'organisation.

De part et d'autre, nous avons entendu : « *Qui fait quoi après nous?* » « *Pourquoi c'est si long d'avoir une réponse sur tel ou tel aspect?* ». **Et c'est là que le personnel souhaite voir des changements** afin d'améliorer significativement leurs perceptions du climat organisationnel et leur efficacité dans leur travail.

Un responsable des communications internes serait une clé de voûte importante pour assurer cette meilleure communication transversale.

Cette personne responsable des communications internes devrait entre autres travailler à établir un guide des procédures et des directives, pour que tous nagent dans la même direction. Cette personne devrait déployer des actions afin que l'ensemble du personnel ait une meilleure connaissance des grandes fonctions occupées par les différentes unités de l'Office. Elle mettrait également en place les mécanismes afin d'encadrer les nouveaux employés.

Les objectifs du responsable des communications internes seraient principalement, en collaboration avec le Président :

- accroître le niveau de conscience de l'organisation et de ses rouages parmi l'ensemble du personnel et des unités;
- favoriser une meilleure collaboration entre les unités (accès à l'expertise interne);
- déployer des actions afin d'instaurer un sentiment d'appartenance à l'Office (et non plus uniquement à l'unité);
- réduire certains irritants liés à la méconnaissance de la réalité des autres unités (ce que doit accomplir le Service des communications et de l'éducation par exemple, les Services juridiques, etc.).

Par son rôle de catalyseur et de facilitateur, cette personne devrait détenir une grande connaissance de l'Office (et de ses rouages internes) ainsi que posséder de grandes capacités interpersonnelles. Son travail apporterait des modifications aux façons de faire actuelles. Certains les verraient positivement, d'autres pourraient se sentir menacés.

Pour cette même raison, la personne responsable des communications internes devrait détenir un rôle d'autorité d'un point de vue hiérarchique. Bien qu'elle doive viser des changements consensuels, elle devrait pouvoir imposer de nouvelles façons de faire.

En plus des objectifs précédemment mentionnés, cette personne s'assurerait que les communications dédiées à l'externe soient acheminées en primeur à l'interne. Concrètement, cela signifie de transmettre au personnel une communication courriel, par exemple, dans les quelques heures précédant l'envoi d'un communiqué de presse, les informant sur les tenants et aboutissants de ce communiqué, sur la position de l'Office en regard de tels ou tels aspects, etc.

Cette personne devrait être ni plus ni moins le pont entre le Service des communications et les autres unités (DSC, etc., sans relever de ces services). Les communications sont un art en soi. Elles doivent composer avec toutes les subtilités. La DSC ne dispose pas du temps, ni des ressources nécessaires pour les faire. Pour différentes raisons, des récriminations ont été entendues concernant les communications externes (pouvant être erronées, récriminations venant à la fois du Service des communications et de l'éducation même ou d'autres services). Il faut

impérativement rallier ces mondes, qui vivent chacun avec leurs contraintes et leurs particularités précises. Et ce ralliement serait facilité à travers une personne désignée aux communications internes.

En bref, cette personne devrait améliorer la communication des informations sur :

- les rôles et les fonctions de chacun dans l'organisation;
- les mandats spécifiques mis sur pied;
- les communiqués de presse et les positions officielles de l'Office;
- les nouveaux postes disponibles à l'interne (notamment au niveau du Service des enquêtes) afin de contribuer à la mobilité du personnel (ce qui correspondrait directement, selon les APC, à une reconnaissance de leur savoir).

2. Travailler sur un projet rassembleur

Toujours dans l'objectif d'améliorer la collaboration et la concertation entre les unités, il importe de développer un projet rassembleur. Ce projet doit rallier l'ensemble de l'organisation autour d'un même objectif : mieux communiquer ensemble pour être plus efficace et travailler dans le même sens.

L'intranet serait un exemple de projet par excellence. D'une part, parce qu'il est jugé par plusieurs comme étant désuet et méritant une refonte (afin d'être plus efficace dans leur travail). D'autre part, la refonte de l'intranet impliquerait toutes les unités : de la Direction des communications et de l'éducation, au Service des ressources informationnelles, aux Services administratifs et à la DSC.

En plus de rallier le personnel en le faisant travailler sur un grand projet commun, la refonte de l'intranet aurait pour objectif ultime d'améliorer le développement et le transfert des connaissances. En tant que point majeur du plan d'action de l'Office (*« Miser sur la collaboration, la reconnaissance, le développement et le transfert des connaissances »*), il s'agit certainement là d'une opportunité de projet à saisir. Ainsi, en assurant le point de vue des différents services et unités, la version renouvelée de l'intranet serait aux couleurs de l'ensemble de l'organisation, et ce, en tenant compte des besoins et des particularités spécifiques de chaque service/unité.

Cela dit, quel que soit le projet choisi, il importe qu'il s'agisse d'un travail :

- rassembleur;
- qui démontre la volonté de l'Office de rendre les gens autonomes;
- qui démontre la volonté de l'Office d'encourager la fluidité des informations et la nouvelle culture de partage « transversal » à l'interne.

Un outil comme l'intranet devrait permettre de savoir :

- que telle unité travaille sur tel problème, que tel groupe de travail se questionne sur telles ou telles choses. Il devrait offrir à tout un chacun la possibilité d'être à l'affût de l'ensemble des grands dossiers de l'Office. Par le fait même, cette connaissance favoriserait leur sentiment d'appartenance à l'Office (en leur donnant l'impression de travailler pour une grande organisation, et non pour une unité) et favoriserait le développement/transfert des connaissances;
- la position de l'Office concernant les grands dossiers chauds. « *Il ne faut pas donner l'impression que certains sujets sont tabous. Il faut se commettre davantage par le biais de l'intranet...* » afin de donner des directives claires et limiter le flou qui peut entourer certaines problématiques. Il s'agit, en quelque sorte, d'utiliser la « recette » de la minute du président et en transposer l'esprit dans l'intranet;
- donner également vie aux « output » des comités thématiques. Rappelons que les comités thématiques sont perçus comme un bon pas en avant pour la concertation inter-unités. « *Ça rend les gens égaux* ». Or, on déplore, à quelques occasions, le fait qu'il soit difficile d'être informés sur les résultats des travaux des comités : « *Il n'est pas facile de trouver les informations* [qui ressortent de ces comités] »;
- créer des sections thématiques : par exemple, un « kit 37-38 », dans une version questions/réponses;
- faire connaître, au bon moment, les postes ouverts à l'interne.

3. Revoir la formule des réunions hebdomadaires et des formations dispensées

De part et d'autre, on souhaite qu'il y ait davantage d'occasions d'échanges à l'intérieur même des unités afin :

- d'uniformiser les façons de faire;
- de « ventiler » (échanger sur les cas difficiles);
- de gagner en efficacité (ces occasions d'échanges sont vues comme un moyen d'améliorer leurs connaissances sur la façon de traiter des dossiers spécifiques).

Pour ce faire, les grandes suggestions qui reviennent de groupe en groupe sont celles de revisiter la formule des réunions hebdomadaires et d'offrir de courtes formations en continu (par visioconférence, en ce qui concerne les APC).

Ce qui signifierait de privilégier une formule de réunion « participative » :

- prévoir du temps, lors de la réunion, pour une période de questions;
- faire un tour de table pour s'assurer de la bonne compréhension de chacun (ex. : sur le projet de Loi 60);

- discuter de cas concrets afin d'uniformiser les réponses (plutôt que de discuter de régie interne).

Ce qui signifie de réaliser davantage de formations « éclair » sur des sujets qui touchent leur quotidien, c'est-à-dire de « former » le personnel sur les informations déjà disponibles à l'interne. Notamment :

- en effectuant des réunions à distance à travers tous les bureaux des APC afin de partager sur des études de cas (sous la forme de formation continue « éclair », à tous les mois, ce genre de formation pouvant être dispensé par un agent sénior);
- en effectuant également de courtes formations par visioconférence à travers tous les services touchés par un sujet particulier (ex. : réunir simultanément les Services juridiques, le Service des permis et la DSC s'ils sont visés particulièrement par le type d'information à divulguer).

À titre de formations qui touchent leur quotidien, on fait par exemple référence aux problématiques entourant les thermopompes, les télécommunications, la vente itinérante et le projet de Loi 60 (téléphonie cellulaire, etc.).

4. Offrir une formation sur les clientèles difficiles

Bien que la priorité d'intervention aux yeux d'une grande partie du personnel rencontré se situe d'abord et avant tout sur l'acquisition d'information à l'intérieur même de l'organisation (à un niveau transversal), certains ont fait part de besoins précis sur le plan des formations qu'ils souhaiteraient recevoir afin de mieux réaliser leur travail.

Le thème récurrent est celui des clientèles difficiles. On sent le besoin d'être encadré et formé concrètement sur la façon de composer avec les usagers « difficiles » (phrases-clés à employer, mots à éviter, à qui les référer dans telle ou telle situation, etc.).

5. Rassembler les gestionnaires et mettre à jour les directives

Les supérieurs immédiats sont en quelque sorte la plaque tournante du climat organisationnel (en tant que catalyseur entre la haute direction et le personnel « de terrain »). Ils jouent un rôle crucial. Leurs décisions ont un impact direct sur l'ambiance de travail. Si, règle générale, les gestionnaires de l'Office sont bien perçus de leurs subordonnés (en tant que « capitaines » de leur équipe), il est reconnu que l'harmonie ne semble pas régner entre eux. Comme conséquences, certains ont l'impression que les gestionnaires ne rament pas tous dans le même sens. D'autres indiquent, toujours au chapitre des conséquences, un manque d'uniformité dans les réponses données aux usagers (commerçants, consommateurs, etc.).

Le fait d'avoir à contredire un collègue ou de se faire remettre en question par un usager dû à une réponse différente a un impact sur le sentiment de compétence même du personnel ainsi que sur leur impression de travailler pour une organisation structurée et en contrôle. Les employés soutiennent qu'ils ont le devoir moral de fournir des réponses uniformes.

Il importerait donc de considérer la mise à jour des directives et des procédures au chapitre des actions prioritaires à poser afin d'améliorer la collaboration entre les unités. Cette mise à jour des directives devrait non seulement permettre de formaliser les façons de faire, mais également susciter une occasion de travail rassemblant les gestionnaires autour d'un projet et d'un but commun.

6. Constituer une unité d'analyse

Constituer une unité d'analyse qui :

- assurerait une meilleure communication des informations entre les APC et une meilleure fluidité des informations/concertation entre les unités (notamment entre la DSC, les Services juridiques, le Service des enquêtes et le Service des permis);
- assurerait un mécanisme d'assistance en cas d'impasse. Notamment pour venir en renfort aux gestionnaires qui...
 - ne peuvent être disponibles en tout temps pour répondre aux questions des APC;
 - qui ne peuvent pas toujours répondre aux questions précises (ou plus techniques) des APC;
- formaliserait les mécanismes d'assistance (parce que pour le moment, les APC ont des façons divergentes de procéder et certains ont nettement de meilleurs tuyaux que d'autres);
- qui pourrait travailler à la conception/mise à jour de cas de « jurisprudence » (« business case »).

7. Établir un plan de relève et d'intégration au travail

Les exemples précis de savoir-faire qui se serait perdu avec le temps sont pour la plupart liés au départ de certains employés-clés (notamment en raison de départs à la retraite). Et certaines inquiétudes soulevées par rapport à l'avenir concernent justement les prochains départs susceptibles de survenir. Plusieurs ont mentionné le fait que les façons de faire ne sont pas bien documentées. D'autres personnes, plus expérimentées, admettent qu'elles aimeraient bien partager leur savoir-faire et leurs connaissances avec les autres, mais que leur quotidien les en empêche. Devant leur manque de temps, elles se consacrent d'abord et avant tout à leurs tâches quotidiennes. Elles ne peuvent se permettre de prendre le temps et le recul nécessaire pour assurer un bon partage de leur savoir-faire et de leurs connaissances. Un plan de

relève et d'intégration des nouveaux employés structuré permettrait à l'Office de se fixer des objectifs précis sur l'identification des rôles et des personnes qui devraient être formées sur des aspects précis.

Cette piste de solution nécessiterait donc de mettre sur pied un plan de relève et d'intégration des nouveaux employés afin :

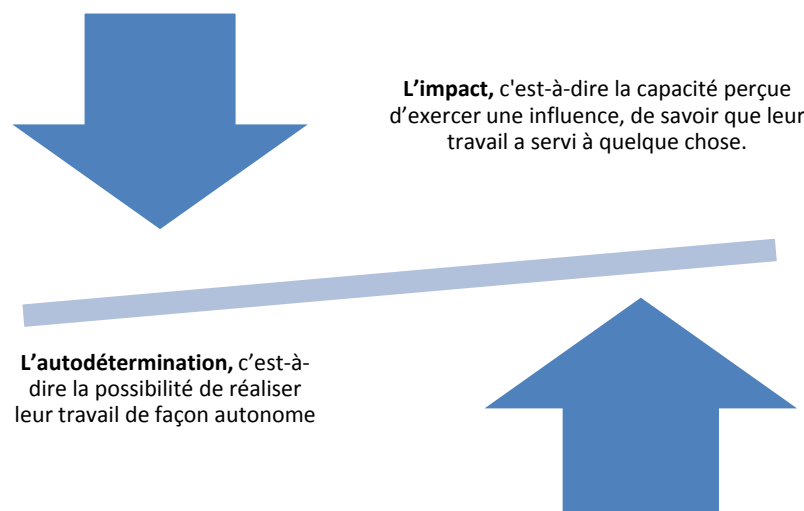
- d'identifier les successeurs pour les grandes fonctions de l'Office;
- de cibler les étapes à franchir (transfert des connaissances et des acquis, acquisition de formations à l'externe, etc.);
- de statuer sur des dates et des échéanciers;
- d'établir un protocole d'accueil des nouveaux employés.

8. Valoriser la tâche du personnel

Quelle que soit l'unité rencontrée, le personnel de l'Office démontre clairement le besoin d'être valorisé dans leurs rôles. **Ce besoin de valorisation est la forme directe de reconnaissance à laquelle ils aspirent.** Tel qu'indiqué en début de rapport, les groupes de discussion nous ont permis d'apprendre que la reconnaissance n'est pas définie, à leurs yeux, par des gestes de remerciement formels ou informels (comme le fait de souligner un bon « coup », une bonne réalisation d'un employé devant tous ses pairs). Oui, cette forme de reconnaissance est appréciée lorsque présente, mais tous réfèrent à un niveau de reconnaissance encore plus élémentaire : mettre à leur disposition les informations, outils et ressources à l'interne nécessaires afin d'être **utiles** et **efficaces** dans leur travail.

Valorisation et sentiment de compétence :
par la capacité perçue de réaliser son travail efficacement.

Éléments auxquels on ajoute deux ingrédients majeurs : l'autodétermination et l'impact.



Cette notion **d'impact** est ressortie de façon assez saillante de groupe en groupe. Concrètement, les employés ont besoin de savoir que leur travail a servi à quelque chose.

Valorisation par le suivi

Les employés souhaitent avoir un suivi sur les dossiers qu'ils ont travaillés et acheminés à d'autres services. Ce qui impliquerait, par exemple, qu'un suivi soit effectué de la part du Service des enquêtes sur l'évolution des dossiers transmis initialement par les APC. Ce qui impliquerait également que le Service des permis réalise un suivi auprès du Service des enquêtes sur la finalité des dossiers. Il ne faudrait plus que ces suivis soient seulement réalisés à l'initiative d'un employé ou selon les affinités ou le caractère plus « fonceur » d'un employé par rapport à un autre. En d'autres termes, ce type d'information ne devrait plus être seulement l'apanage d'une poignée d'employés. Tous ont un grand besoin de valorisation, et pour être valorisés, ils doivent savoir que leur travail a servi à quelque chose. Ainsi, quelle que soit la formule retenue, le fait de systématiser les suivis valoriserait le travail des employés. Voici un exemple de formule de suivi : acheminer un courriel « standardisé » à l'APC lui mentionnant que le dossier est rendu à telle étape et pour de plus amples informations, qu'il peut maintenant consulter l'outil « X » (ex. : le syscom) dans le répertoire « X ».

Valorisation par la mise à jour de certains outils et par la clarification de la vision interne, des objectifs et des valeurs organisationnelles

Le cahier législatif est certainement l'outil qui manque aux APC afin de mieux faire leur travail et d'être efficaces. Sa mise à jour serait donc certainement bien accueillie de plusieurs. Il en va de même pour l'intranet.

Outre la révision des outils qui leur permettraient d'être plus autonomes et efficaces dans leur travail, l'établissement d'objectifs et de valeurs organisationnelles destinés à l'ensemble des équipes, contribuerait à clarifier la vision de la direction en regard de chacune des unités (leurs rôles, l'importance que chacune joue, etc.) et de valoriser tout un chacun dans leurs tâches. À ce titre, rappelons que si certaines unités se sont montrées comme les grands « incompris », ils ont par le fait même indiqué douter de leur importance au sein de l'organisation.

« On ne sent pas qu'il y un intérêt de la haute direction pour ... ».

À noter également que quelques-uns estiment que le rôle de l'APC est dévalorisé par l'importance allouée par la direction à l'orientation « Internet »³ et aux capsules téléphoniques : « ...*envoie le message que le service téléphonique n'est pas important* ». Les APC craignent que l'Office ne leur reconnaisse plus leur importance en tant « qu'agents téléphoniques ».

Il serait donc important que l'Office se penche sur une définition de sa vision interne, de ses valeurs organisationnelles et des rôles de chaque unité.

Poursuivre les efforts pour la reclassification du corps d'emploi des APC

La modification de la classification du corps d'emploi des APC est évidemment un autre aspect majeur qui contribuerait directement à la valorisation de leur rôle au sein de l'organisation. Nous suggérons donc à l'Office qu'elle poursuive ses efforts pour cette reclassification, notamment :

- pour améliorer la mobilité des APC;
- pour faciliter le recrutement;
- pour reconnaître financièrement leur travail.

Varier véritablement les tâches des employés (notamment des APC)

Notamment, l'Office pourrait donner véritablement vie aux équipes de soutien (pour réduire les goulots d'étranglement) et ainsi, permettre aux APC de diversifier leurs tâches (soit de travailler sur le terrain [inspections] ou de travailler sur des comités thématiques). Pour les bureaux éloignés, il s'agirait de viser la présence d'au moins deux personnes par bureau. L'objectif étant que l'Office se donne les véritables moyens d'opérer et de réaliser cette diversification de tâches, et ce, en assurant les effectifs/moyens nécessaires pour répondre toujours aux besoins en information des usagers par téléphone.

Nous recommandons également de poursuivre l'initiative des comités thématiques. Le fait d'être impliqué dans un mandat spécifique ressort d'un groupe à l'autre comme un aspect positif du travail à l'Office.

« La reconnaissance, c'est aussi nous permettre de travailler sur des beaux mandats. »

³ En incitant les consommateurs à trouver par eux-mêmes l'information sur le site Internet de l'Office.

7. Conditions de succès

Il convient maintenant d'énoncer quelques conditions susceptibles de favoriser le succès de l'Office dans son plan d'action visant à « *Miser sur la collaboration, la reconnaissance, le développement et le transfert des connaissances* ».

Conditions de succès	
Transparence	Dire les vraies choses. Par exemple, maintenir la « Minute du président ».
Ouverture et communication bidirectionnelle	Favoriser l'expression des opinions, démontrer de l'écoute. Organiser des rencontres plus fréquentes dans les unités/services pour discuter des sujets de l'heure et pour communiquer les informations internes stratégiques.
Définition des attentes de la haute direction face aux directions, services et unités	Définir des actions concrètes à mettre en place afin d'améliorer la compréhension des attentes de la direction concernant les rôles des différents services et unités. Faire un suivi périodique (après six et douze mois par exemple).
Confiance entre directions, services et unités	Identifier les mésententes chroniques entre services ou entre individus, mettre en place des modi operandi pour éliminer les irritants et viser le bien de l'Office en premier. Mettre de côté les intérêts personnels.
Se donner le droit de ne pas tout faire en même temps	Améliorer la qualité de vie au travail n'est pas le fruit d'un claquement de doigts. Il faut identifier les actions à mettre en place et les ordonner dans le temps. Se rappeler que l'objectif sera atteint au gré de petites actions cumulées.
Ne pas voir les autres directions, services et unités comme des concurrents, mais comme des alliés	Promouvoir le travail d'équipe, le partage des informations et des connaissances, faire valoir les bons coups des services.
Suivre son progrès	Mesurer dans un an ou deux, quantitativement et/ou qualitativement, les fruits de ses efforts.

8. *Annexe : guide de discussion*

PROJET	Office de la protection du consommateur
ACTIVITÉ	Groupes de discussion
NO. DOSSIER	#10031
VERSION	#1 – 27 avril 2010
NO DU GROUPE	

GUIDE DE DISCUSSION

INTRODUCTION D'USAGE (5 minutes)

1. Bienvenue et présentation :

- des animateurs et de la firme;
- du rôle joué par les animateurs : personnes externes pour assurer le recul nécessaire, c'est-à-dire pour écouter vos propos avec une oreille objective.

2. Raisons pour lesquelles ils ont été invités à participer à des mini-groupes de discussion

- Vous avez déjà répondu à un sondage qui a permis à l'Office de mettre des chiffres sur l'état du climat de travail. Avec cette deuxième consultation, on veut aller plus loin que les statistiques.
- Vous avez fait ressortir, dans le sondage, certains endroits où ça va bien, d'autres où il faudrait s'améliorer. Maintenant que l'on sait où l'on doit creuser, c'est à votre tour de mettre des mots.
- On va donc creuser ensemble certains points afin de comprendre le pourquoi. Par la suite, on va vous placer dans un contexte d'amélioration.
« Concrètement, qu'est que je souhaite que l'Office fasse pour améliorer le milieu de travail? »

3. L'issue de cette consultation

- Suite aux consultations : rédaction d'un rapport synthèse présentant les grandes lignes des pistes d'amélioration et des priorités d'action ayant ressurgi de l'ensemble des discussions tenues auprès des quelque 70 employés rencontrés, de la même façon que vous, dans le cadre de la journée du personnel.
- Confidentialité : en aucun cas vos noms ne seront cités/accolés à des propos.
- Souci de transparence des dirigeants de l'Office.

4. Objectivité et libre opinion

- Nous sommes neutres et objectifs. Pas d'enregistrement.
- Toutes les réponses sont bonnes – il n'y pas de mauvaise réponse.
- Si vous n'êtes pas d'accord – donnez-nous votre opinion – peut-être que d'autres personnes pensent comme vous! Se sentir à l'aise.

5. Règles de courtoisie

- a. Respecter les opinions des autres.
- b. Afin de détendre l'atmosphère, vous pouvez me tutoyer. Me donnez-vous la permission de vous tutoyer?

Note à l'intention de l'Office : dépendamment des réponses émises préalablement par le personnel, certaines sous-questions ne s'appliqueront pas ou ne seront pas pertinentes. Par souci d'alléger le guide, les sauts de question ne sont pas indiqués. Aussi, ce guide doit être vu pour ce qu'il est : un guide! Ainsi, certains aspects non anticipés dans ce guide et qui ressurgiront des discussions pourront être approfondis dans les mini-groupes. D'autres, au contraire, pourront être revus ou seulement survolés (dépendamment des réponses données et de la saturation de certains thèmes [réponses données/solutions envisagées récurrentes de groupe en groupe]).

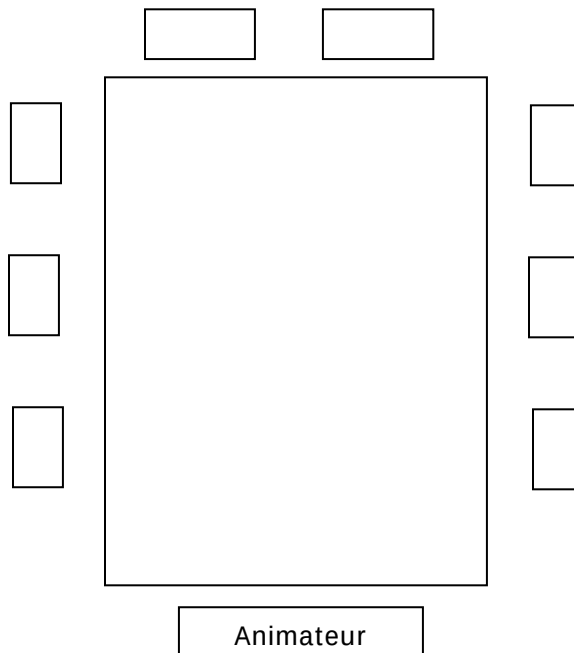
Les grands thèmes du guide :

- ouverture - dégel;
- bref retour sur les grands constats du sondage;
- valeurs et objectifs : partagés par l'ensemble de l'organisation?;
- mécanismes de communication à l'interne (particulièrement entre les unités);
- structure de prises de décision;
- utilisation et développement des compétences;
- reconnaissance;
- qualité de vie au travail;
- autres aspects si nécessaire.

5 min. QUESTION D'OUVERTURE - DÉGEL

Présentations en tour de table – prénom

Dites-moi, depuis combien de temps vous travaillez à l'Office, dans quelle région vous travaillez et dites-moi, en quelques mots, le rôle que vous occupez.



- 2.1. Avant d'entrer dans le vif du sujet, je vais d'abord faire un petit tour d'horizon des grands constats du sondage. Puisqu'on veut vous placer dans un contexte d'amélioration, faisons un retour sur les grands aspects qui génèrent le plus d'insatisfactions.

DISTRIBUTION D'UNE FEUILLE PRÉSENTANT LES GRANDS FAITS SAILLANTS CI-DESSOUS (SOUS FORME ENCORE PLUS SYNTHÈSE)

Les éléments qui génèrent le plus d'insatisfactions

- ⊗ Insatisfactions sur le plan de la communication des informations dans l'Office en général.
- ⊗ Les insatisfactions se font davantage sentir sur le plan « systémique » : mais, ce n'est pas nécessairement la transmission des informations effectuée par le supérieur immédiat qui est remise en cause, mais plutôt :
 - la communication et la concertation entre les unités;
 - le transfert des connaissances et du savoir-faire;
 - la quantité d'informations reçues sur ce qui se passe dans la direction en général.
- ⊗ On en comprend donc que, dans l'ensemble, ce n'est pas tant la formation ou l'accès à la formation nécessaire pour réaliser votre travail qui génèrent certains irritants, mais plutôt 1) la transmission des informations entre les unités et 2) l'organisation du travail entre les unités.
- ⊗ Outre la communication et la concertation entre les unités, la reconnaissance de l'Office en regard du travail effectué par le personnel a soulevé plusieurs bémols.
- ⊗ Plusieurs semblent également critiques par rapport à la qualité de vie au travail, c'est-à-dire par rapport au fait que l'Office s'en préoccupe ou non.

- 2.2. Dites-moi, dans l'ensemble, est-ce que cette lecture correspond assez bien à votre perception des grands points à améliorer (pour un meilleur milieu de travail)?

SONDER : Les réactions spontanées.

APPROFONDIR :

a. Est-ce qu'il y a des surprises dans ce que je viens de vous énumérer? Quels éléments vous surprennent le plus? Pourquoi?	b. Au contraire, quels sont les éléments qui vous surprennent le moins ?

Dans l'ensemble, les résultats indiquent que vous vous considérez comme étant suffisamment informés des changements en cours à l'Office. Vous indiquez également, toujours de façon générale, recevoir suffisamment d'informations sur les orientations et sur les priorités de l'Office.

- 3.1. Si, de façon générale, vous vous estimez assez bien informés sur la mission, sur les valeurs et sur les objectifs d'amélioration, avez-vous l'impression qu'il en va tout autant pour les autres directions/unités de l'Office?

APPROFONDIR :

- a. Les valeurs et les objectifs d'amélioration sont-ils clairs, connus et partagés à travers l'Office?
- b. Quels aspects semblent méconnus des autres directions? Pourquoi pensez-vous qu'ils ne les connaissent pas?

- 3.2. Et toujours de manière générale, de quelle façon votre unité se distingue-t-elle des autres unités de l'Office? Croyez-vous avoir des besoins particuliers, distincts des autres unités de l'Office?

COMMUNICATION ET LA CONCERTATION ENTRE LES UNITÉS

Différents aspects ont été soulevés concernant la communication et la concertation entre les unités. **Or, on sait que vous estimez, personnellement, bien diffuser l'information à vos collègues** (Note à l'Office : paradoxe)

4.1. En quantité suffisante? <u>Vous</u>, est-ce que vous estimez en recevoir en quantité suffisante?	a. L'information est-elle transmise avec transparence et au bon moment ?
4.2. Quoi?	a. Quels types d'informations provenant des autres directions devraient être mieux partagés? b. À quelle fréquence? Par qui?
4.3. Comment? Concrètement, qu'est-ce que vous feriez pour qu'il y ait une meilleure communication et concertation entre les unités?	a. Qu'est-ce qui devrait être fait en priorité? b. Par qui? Comment votre supérieur pourrait être davantage mis à contribution dans la communication entre les unités? c. Jusqu'à quel point ces solutions pourraient améliorer la communication entre les unités? d. Pensez-vous que vos collègues seraient ouverts à ces suggestions? e. Comment procéderiez-vous pour faire en sorte que tout un chacun y adhère?

TRANSFERT DES CONNAISSANCES/SAVOIR-FAIRE

Note : ce thème sur le transfert des connaissances pourra avoir été déjà approfondi aux points précédents.

4.4. Et concernant le transfert des connaissances et du savoir-faire...

- a. Est-ce que les mécanismes de transfert sont **existants**? Comment le savoir-faire se transfère-t-il présentement?
- b. Avez-vous des exemples précis de savoir-faire qui se seraient perdus au cours des dernières années en raison d'une déficience en matière de transfert des connaissances? Comment l'Office aurait-il pu y remédier?
- c. Dans l'avenir, quelles occasions devraient être créées par l'Office pour que vos collègues puissent partager leurs connaissances et leur savoir-faire avec vous / avec votre unité?

5. Structure de prises de décision

5 minutes

BLOC 5 SEULEMENT SI LE TEMPS LE PERMET

- 5.1. En tant que membres du personnel, vous sentez-vous impliqués dans les prises de décision de l'Office?

APPROFONDIR :

- a. Comment mieux vous impliquer? Comment l'Office et les superviseurs pourraient encore mieux prendre en considération votre point de vue?

6. Utilisation et développement des compétences

10 minutes

- 6.1. Vous vous dites intéressés à développer vos compétences. Quel type de formation vous serait le plus utile afin de mieux réaliser votre travail?
- 6.2. Permet-on et favorise-t-on l'innovation à l'Office? (Le cas échéant) Comment mieux la favoriser?

- 6.3. Outre les aspects déjà abordés, est-ce qu'il vous manque des outils pour mieux faire votre travail? Lesquels?
- 6.4. Et dans l'ensemble, si on pense à tous les points dont nous avons discuté, qu'est-ce qui vous permettrait le mieux de vous sentir efficace dans votre travail?

7. Reconnaissance

5 minutes

- 7.1. Y a-t-il des manifestations concrètes pour remercier le personnel?
- 7.2. Comment l'Office pourrait mieux souligner les réussites, les bons coups à l'égard de votre travail/de votre unité?

8. Qualité de vie au travail

5 minutes

- 8.1. Quels sont les principaux irritants à votre qualité de vie au travail?
- 8.2. Est-ce que l'Office dispose de moyens pour identifier et corriger rapidement les comportements inacceptables? Comment mieux les identifier et les corriger?

9. Conclusion

5 minutes

- 9.1. Si l'Office n'avait que trois mesures à implanter afin d'améliorer significativement votre satisfaction à l'égard de votre milieu de travail, quelles seraient-elles?
- 9.2. Sentez-vous que l'Office pourra réussir à mettre en place ces actions concrètes afin d'apporter des changements aux irritants mentionnés?

FIN DU GROUPE DE DISCUSSION - REMERCIEMENTS HABITUELS

LISTE DU MATÉRIEL REQUIS ET RESPONSABILITÉS

Extrait de la mission – valeurs véhiculées à l'interne (pour les animateurs)	Office
Feuille sommaire / tableau synthèse des principaux éléments qui génèrent le plus d'insatisfactions	DMS
Copies du guide de discussion	DMS
Papier, crayons de plomb (au cas, si besoin)	DMS
2 chevalets (« flip-chart », un par groupe) avec crayons de couleur	Office
Portes-noms (pour l'identification des prénoms des personnes rencontrées en mini-groupes)	Office
Liste des participants	Office
Salles, breuvage...	Office