



# ADMINISTRATION, COMMERCE ET INFORMATIQUE

## COORDINATION DE TRAVAIL DE BUREAU

---

*ÉTUDE  
PRÉLIMINAIRE*

**ADMINISTRATION,  
COMMERCE  
ET INFORMATIQUE**

**COORDINATION DE  
TRAVAIL DE BUREAU**

---

***ÉTUDE  
PRÉLIMINAIRE***

## **Recherche et rédaction**

Mireille Lehoux

## **Coordination**

Louis Toupin

## **Supervision**

Louise Charlebois, responsable de secteur, Direction générale de la formation professionnelle et technique

Claude Comtois, responsable de secteur, Direction générale de la formation professionnelle et technique

## **Mise en pages, Infographie et Impression**

CSE Formation • Conseil • Technologie

## **Révision linguistique**

Pauline Prince

Gouvernement du Québec  
Ministère de l'Éducation, 1996 – 96-0698

ISBN : 2-550-30823-9

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 1996

## **REMERCIEMENTS**

Nous tenons à remercier les nombreuses personnes ayant si généreusement échangé sur les aspects de l'organisation du travail de bureau dans leur entreprise. Au total, 175 personnes représentant autant d'établissements, ont ainsi collaboré à la première phase de consultation de cette recherche. Nous exprimons notre reconnaissance aux trente coordonnatrices et coordonnateurs en travail de bureau et aux dix-neuf employeurs qui ont participé à la deuxième phase de la consultation par questionnaire à administration directe. Leurs renseignements judicieux ont contribué, dans une large mesure, à l'approfondissement du domaine professionnel à l'étude.

## AVANT PROPOS

La présente Étude préliminaire est le résultat d'un vaste travail de consultation s'appuyant tout d'abord sur les orientations découlant du *Portrait de secteur Administration, commerce et informatique*, de juin 1995, portant sur le travail de bureau. L'objet de ce Portrait de secteur était de cerner la réalité de fonctions de travail que l'on sait en transformation rapide, compte tenu que le travail de bureau connaît et connaîtra, au cours des prochaines années, une profonde mutation sous les poussées conjuguées des nouvelles technologies de l'information et des nouvelles formes d'organisation du travail.

Cette Étude préliminaire s'inscrit dans la mouvance du Portrait de secteur en travail de bureau. Elle vise cependant à cerner davantage la réalité d'une fonction de travail, celle de secrétaire, afin d'en comprendre la dynamique interne et de la comprendre dans une logique de progression de carrière. En effet, l'on sait maintenant que le secrétariat n'est plus cette profession aux frontières limitées. Déjà cette fonction de travail conduit ceux et celles qui l'exerce à de nouvelles avenues dont celle du travail de coordination et celle de l'éditique. Cette Étude préliminaire cerne davantage (la dimension coordination).

Un premier objectif méthodologique de cette Étude préliminaire a consisté à se rapprocher de ceux et celles qui exercent la fonction de travail, notamment afin de préparer une éventuelle Analyse de situation de travail. Plusieurs moyens ont été mis en oeuvre pour ce faire.

Une abondante littérature, locale et étrangère, a été consultée afin d'explorer les tendances qui affectent le travail de bureau. Des données statistiques, provenant surtout de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre, ont été interprétées dans le but de dégager un portrait de la situation actuelle de l'emploi et appréhender celle qui prévaudra au cours des prochaines années. De plus, les annonces d'offre d'emploi dans les journaux et dans les centres de main-d'oeuvre ont été examinées. Elles ont permis d'aborder les nouvelles réalités du travail de bureau de la manière dont elles se présentent le plus immédiatement aux finissants et aux finissantes des programmes du secondaire et du collégial.

Une vaste consultation sur le terrain a aussi été entreprise dans le cadre de cette étude. De multiples contacts téléphoniques avec des intervenants clés dans les entreprises ont été fait à partir d'une grille de question préétablie. De plus, un sondage postal a été fait auprès des employeurs et du personnel de secrétariat. Ce sondage avait pour but de recueillir des informations de première main auprès de ceux et celles qui vivent actuellement les nouvelles réalités du travail de bureau. Bien que reposant sur une méthodologie qualitative, ce sondage répondait aux critères d'une démarche rigoureuse et critériée. En effet, les questions posées aux employeurs et aux secrétaires reposaient sur un cadre de référence préétabli permettant les compilations, les comparaisons et les interrelations. De même, le plan d'échantillonnage a répondu aux contingences suivantes : région, secteur, taille des entreprises. Et ce, afin que les informations recueillies reflètent une variété de situation. Dans l'ensemble, la réponse des employeurs et des secrétaires à ce sondage a été plus que positive.

Le second objectif méthodologique de cette Étude préliminaire était de cerner la réalité des programmes de formation, notamment sous l'angle de leur accessibilité, de leur adéquation avec les besoins du marché du travail et de l'harmonisation de ceux-ci entre le secondaire et le collégial. Pour ce faire une étude approfondie de l'offre de formation, tant au secondaire et au collégial, a été entreprise. Cette offre de formation a ensuite été confrontée avec les données disponibles les plus récentes provenant des opérations relance du secondaire et du collégial.

Enfin, signalons qu'une méthode uniforme de présentation des résultats a été privilégiée afin de faciliter la comparaison des résultats d'une étude préliminaire à l'autre. De surcroît, l'interprétation des résultats, tant ceux provenant du sondage que ceux provenant de l'analyse de l'offre de service, a été minimisée afin de donner, à cette étape-ci, la forme la plus objective aux débats et aux enjeux confrontant ce secteur d'enseignement.

## **FAITS SAILLANTS ET RECOMMANDATIONS**

### **Coordination**

#### **PROBLÉMATIQUE**

Actuellement, l'organisation du travail de bureau est en période de « mutation ». Les modèles d'organisation sont multiples et reflètent les besoins spécifiques de chaque entreprise. Cependant, il se dégage un dénominateur commun chez un nombre grandissant d'employés qui demeurent en fonction suite à une restructuration ou une rationalisation des effectifs dans les établissements publics ou privés. Ce dénominateur réunit la flexibilité, la capacité des relations interpersonnelles, la polyvalence, l'ouverture d'esprit et l'enrichissement des fonctions afin de se répartir une partie des tâches et des responsabilités associées aux postes abolies.

Pour accéder au titre de coordonnatrice et coordonnateur, l'expérience demeure le préalable incontournable permettant d'acquérir le plus grand bagage des connaissances en travail de bureau et des procédures de l'entreprise. Les représentants du milieu ne considèrent pas la fonction de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau comme une fonction seuil d'entrée sur le marché du travail. Les personnes coordonnatrices sont, pour la plupart, des secrétaires chevronnées que les employeurs recrutent à l'interne. Outre l'expérience, les entreprises recherchent des qualités personnelles et des connaissances pour cette profession.

#### *Les qualités personnelles*

Le sens aigu de l'organisation du travail, le discernement des priorités, le sens du leadership et des responsabilités, une facilité d'expression, un très bon jugement et une capacité à gérer du personnel.

#### *Les connaissances*

La maîtrise du français et des logiciels de traitement de texte, des connaissances en travail de bureau, en informatique, en gestion du personnel, en administration et en relations interpersonnelles.

La majorité des personnes coordonnatrices consultées ont suivi des cours de formation sur mesure dans le but de parfaire leur connaissance dans les domaines suivants : gestion des ressources humaines, gestion du travail de bureau, relations interpersonnelles, informatique, français et anglais. Soulignons que les employeurs ont évoqué des lacunes chez le personnel exerçant la profession à l'étude dans les mêmes domaines que ceux établis par les coordonnatrices et les coordonnateurs.

Les programmes des ordres d'enseignement professionnel et technique ne semblent pas répondre quant à la forme et types de compétences aux besoins exprimés par les représentantes et représentants du monde du travail, concernant la fonction de coordination en travail de bureau. Les personnes consultées privilégient une formation sur mesure, intensive et de courte durée. Ces cours portent sur l'acquisition de compétences générales en gestion et supervision de personnel, en communication, en relations interpersonnelles et en informatique.

Concernant l'axe de développement du secteur *Administration, Commerce et Informatique, division Travail de bureau* relatif à la coordination en travail de bureau, la formation devrait répondre d'une part, aux besoins de perfectionnement des personnes qui exercent la profession et d'autre part, aux aspirations de carrière des secrétaires qui désirent occuper des postes dans le domaine de la gestion et de la coordination en travail de bureau. Est-ce qu'une avenue de formation serait souhaitée par le milieu? L'offre de formation pourrait regrouper des compétences générales et interchangeables à divers degrés pour les fonctions d'adjointe administrative et d'adjoint administratif, coordonnatrice et coordonnateur en travail de bureau et de secrétaire de direction dans le domaine de la gestion, de la supervision et de la coordination.

## CONSTATS SUR LA FONCTION DE TRAVAIL

### *Fonctions de travail reliées*

Lorsque les entreprises procèdent à l'abolition d'un poste de coordonnatrice ou de coordonnateur les tâches et les responsabilités associées à cette fonction de travail sont habituellement assumées par une ou un secrétaire de direction ou une adjointe administrative ou un adjoint administratif. Donc la fonction reste mais est assumée par quelqu'un d'autre. Ce transfert de responsabilité est généralement possible car les deux fonctions de travail mentionnées précédemment cumulent des compétences communes à la fonction de coordonnatrices en travail de bureau.

### *Nature de la profession et qualification*

Ce qui distingue le travail des coordonnatrices et coordonnateurs en travail de bureau de celui des secrétaires sont les fonctions de :

- gestion, supervision, évaluation et formation du personnel en secrétariat;
- planification, répartition, vérification et suivi des documents;
- prise de décisions et résolution de problèmes relatifs au bon fonctionnement du service.

Les principales qualités personnelles pour l'exercice de cette fonction sont :

- ◆ sens aigu de l'organisation
- ◆ sens du leadership
- ◆ ouverture d'esprit
- ◆ grande flexibilité et souplesse
- ◆ facilité et clarté de la communication
- ◆ capacité d'écoute
- ◆ capacité de résister au stress
- ◆ aptitude à gérer du personnel

L'expérience demeure le préalable incontournable qui permet d'acquérir le plus grand bagage de connaissances en travail de bureau et de procédures internes de l'entreprise.

### *Perspectives d'emploi*

Il semble que là où ils existaient, les postes de supervision et de coordination demeurent. Ils peuvent toutefois évoluer vers des fonctions de travail mentionnées précédemment et vers des responsabilités nouvelles telles que la formation au traitement de texte et l'organisation de réunions, de colloques ou de séminaires.

Les secteurs économiques tels que les importantes études juridiques et firmes comptables montréalaises privilégient toujours la centralisation du service de traitement de texte. Un nouveau segment de service en soins de la santé, les cabinets privés de dentistes, où sont réunis plusieurs

associés (centres dentaires), ont procédé à l'ouverture de postes en coordination de travail de bureau. Lors de notre consultation, huit établissements ont opté au cours des trois dernières années pour un modèle d'organisation du travail de bureau qui nécessite un poste de coordonnatrice ou de coordonnateur. Cependant, les secteurs de l'administration fédérale et provinciale sont ceux où les perspectives d'emplois sont restreintes et susceptibles de le demeurer à cause de l'attrition dans l'emploi et de la rigidité des conventions collectives.

## CONSTATS SUR LA FORMATION

Le cheminement de carrière d'une personne qui accède à la fonction à l'étude est généralement une secrétaire d'expérience qui, dans l'un ou l'autre de ces aspects :

- supervise une à deux personnes, puis gère un nombre plus important d'employées et d'employés en travail de bureau;
- suit des cours d'appoint, parfait ses connaissances en supervision et communication interpersonnelle;
- porte un intérêt particulier à la coordination du personnel et à l'aspect social de l'environnement de travail;
- acquiert de l'expérience pour arriver à assumer diverses fonctions nécessitant davantage de responsabilités.

### *Formation et qualification*

Les représentantes et représentants du milieu ne considèrent pas la fonction de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau comme une fonction seuil d'entrée sur le marché du travail. Les personnes coordonnatrices sont, pour la plupart, des secrétaires chevronnées que les employeurs recrutent à l'interne.

Outre l'expérience en travail de bureau, les entreprises recherchent, pour la fonction de coordination, les qualités personnelles suivantes : le sens aigu de l'organisation du travail, le discernement des priorités, le sens du leadership et des responsabilités, une facilité d'expression, un très bon jugement et une capacité à gérer du personnel.

### *Perfectionnement*

La majorité des personnes coordonnatrices consultées ont suivi des cours de formation sur mesure dans le but de parfaire leurs connaissances dans les domaines suivants : gestion des ressources humaines, gestion du travail de bureau, relations interpersonnelles, informatique, français et anglais.

### *Offre de formation*

La forme actuelle des programmes des ordres d'enseignement professionnel et technique ne semblent pas répondre aux besoins exprimés par les représentantes et les représentants du monde du travail concernant la fonction de coordination en travail de bureau. Les personnes consultées privilégient une formation sur mesure, intensive et de courte durée.

Les formations, en majorité dispensées par le secteur privé, portent sur l'acquisition de compétences générales en gestion et supervision de personnel, en communication et relations interpersonnelles et en informatique.

## JONCTION DE LA FONCTION DE TRAVAIL ET DE L'OFFRE DE FORMATION

Ce chapitre porte sur le profil des compétences évoquées par les employeurs pour la fonction de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau et des attentes en termes de formation de l'ensemble des personnes consultées. Par la suite, nous identifierons l'axe de développement de formation en coordination de travail de bureau.

### Déterminants de la fonction de travail

#### *Profil des compétences attendues des employeurs*

En ce qui a trait aux compétences essentielles pour exercer le poste de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau, les employeurs ont évoqués, par ordre d'importance :

#### *Le savoir-être*

- |   |   |
|---|---|
| ▶ Grand sens de l'organisation  | ▶ Diplomatie  |
| ▶ Sens du leadership  | ▶ Calme et patience   |
| ▶ Autonomie   | ▶ Souplesse et flexibilité  |
| ▶ Beaucoup de maturité  | ▶ Justesse et équitabilité  |
| ▶ À l'écoute des besoins  | ▶ Très bon jugement   |
| ▶ Bonnes relations interpersonnelles                                    | ▶ Sens des responsabilités  |
| ▶ Facilité d'expression et capacité de transmettre clairement ses idées | ▶ Capacité de gérer rapidement  |
| ▶ Esprit d'initiative   | ▶ Capacité d'assumer le stress facilement   |
| ▶ Sens des priorités  | ▶ Habileté à superviser du personnel  |
| ▶ Compréhension   | ▶ Capacité de planifier, coordonner et contrôler concurremment des activités diversifiées |
| ▶ Disponibilité   |   |

On trouve ici une nette correspondance entre les qualités personnelles jugées nécessaires par les coordonnatrices et coordonnateurs ayant répondu au questionnaire (section 1.1.4) et celles évoquées par les employeurs. Il en est de même pour les connaissances et l'expérience en milieu de travail.

#### *Les connaissances*

- |   |  |
|---|--|
| ▶ Maîtrise du français                          | ▶ Connaissance de l'aspect budgétaire          |
| ▶ Maîtrise des logiciels de traitement de texte | ▶ Connaissance en administration               |
| ▶ Connaissance du travail de bureau             | ▶ Connaissance des logiciels de comptabilité   |
| ▶ Connaissance en informatique                  | ▶ Connaissance des relations interpersonnelles |
| ▶ Connaissance de l'anglais (écrit et parlé)    |  |
| ▶ Connaissance en gestion du personnel          |  |

## *L'expérience*

On assiste ici à une nette convergence des réponses qui se résument comme suit : une solide expérience en secrétariat et du fonctionnement interne du travail de bureau dans l'entreprise.

À la question portant sur l'appréciation des qualifications des personnes qui débutent dans l'exercice de la fonction de coordination en travail de bureau, les employeurs ont répondu dans les proportions suivantes :

### **Appréciation des qualifications des coordonnatrices et de coordonnateurs en travail de bureau qui débutent dans l'exercice de la profession**

Appréciation	%
bien qualifiées	41
moyennement qualifiées	47
peu qualifiées	--
ne se prononce pas	12

### *Formation souhaitée selon les représentantes et représentants du milieu*

Nous abordons cette section par la présentation de témoignages de personnes actives dans le domaine du travail de bureau ayant participé à notre consultation.

#### *Les coordonnatrices*

Rose possède 17 années d'expérience en secrétariat. Elle occupe, depuis cinq ans, un poste de coordonnatrice dans une importante firme de comptables agréés.

*« Le ministère de l'Éducation devrait offrir une formation très spécifique à des secrétaires choisies par l'employeur en vue de les promouvoir au titre de coordonnatrice une fois cette formation terminée et réussie. »*

Lynda travaille depuis dix-sept ans dans le domaine du secrétariat. Elle occupe un poste de coordination depuis trois ans pour un organisme gouvernemental dans le secteur de la santé.

*« Il faut privilégier une formation favorisant le leadership, la gestion de personnel, la communication, la résolution de problèmes et l'analyse de situation organisationnelle. »*

Lise compte huit années d'expérience en secrétariat. Elle est superviseuse du personnel de soutien dans un ministère au gouvernement fédéral depuis six ans.

*« La capacité de transmettre clairement ses idées, les relations interpersonnelles auprès de l'équipe de travail, sont des aspects d'une très grande importance dans l'accomplissement de cette profession. »*

Plusieurs coordonnatrices nous ont mentionné que l'expérience demeure prioritaire et le meilleur atout pour occuper un poste en coordination de travail de bureau. On doit gravir les échelons un par un dans l'environnement de travail. D'autres ont suggéré de dispenser des cours de perfectionnement suivants :

- ◆ Cours en relations interpersonnelles
- ◆ Cours en gestion du temps
- ◆ Cours en gestion des ressources humaines
- ◆ Cours en informatique
- ◆ Cours en communication
- ◆ Cours de français et d'anglais

#### *Les entreprises*

*« Il serait primordial de développer des cours en software. Ainsi, les coordonnatrices seraient davantage en mesure de résoudre les problèmes qui se présentent régulièrement à l'interne. La formation devrait être dispensée dans le cadre d'une formation continue, offerte le soir ou sous forme de séminaire de 2 à 3 jours. L'entreprise serait prête à choisir une personne à l'interne pour suivre cette formation. »*

Michelle, directrice des ressources humaines  
milieu de travail : études juridiques

*« Le ministère de l'Éducation devrait seulement former des personnes ayant déjà plusieurs années d'expérience en secrétariat. La formation devrait les confronter à des problèmes réels (mise en situation) en termes de gestion et d'évaluation de personnel. »*

Nathalie, directrice-adjointe à l'administration  
milieu de travail : firme de comptables agréés

*« Offrir une formation qui serait disponible à des personnes qui sont en situation de coordination dans leur milieu de travail pour allier travail et formation. Ce programme de formation pourrait inclure des stages pratiques d'une durée de 6 mois à un an. »*

Lyne, responsable des ressources humaines  
milieu de travail : organisme de l'administration provinciale

*« Un programme initial ne peut mener des étudiants qui n'ont aucune expérience de secrétariat en milieu de travail; cependant des cours de psychologie et en gestion introduit au programme collégial serait un atout. »*

Denise, directrice des ressources humaines  
milieu de travail : firme en génie-conseil

## **Axe de développement**

À la question : Selon vous, est-ce que le poste de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau serait accessible aux personnes éventuellement diplômées qui feraient leur entrée sur le marché du travail ? Les personnes coordonnatrices consultées ont répondu, en majorité, par la négative à 79 p. 100. Les entreprises consultées se prononcent également par la négative à 82 p.100. La clarté de ces réponses et les témoignages présentés à la section précédente excluent la possibilité de développement d'une formation initiale pour cette profession. Chez les personnes qui exercent la fonction de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau, 69 p. 100 des entreprises consultées ont relevé des besoins de formation dans les domaines suivants :

- ◆ Gestion de personnel
- ◆ Gestion du temps
- ◆ Gestion de projets
- ◆ Logiciels de traitement de texte et de comptabilité
- ◆ Relations interpersonnelles et relations d'aide

La formation devrait répondre d'une part, aux besoins de perfectionnement des personnes qui exercent la profession et d'autre part, aux aspirations de carrière des secrétaires qui désirent occuper des postes dans le domaine de la gestion et de la coordination de travail de bureau. Il serait souhaitable d'explorer une avenue de formation souple et intensive.

L'offre de formation porterait sur un regroupement de compétences générales et interchangeables à divers degrés pour les fonctions d'adjointe administrative ou d'adjoint administratif, de coordonnatrice ou coordonnateur en travail de bureau et de secrétaire de direction dans le domaine de la gestion, de la supervision et de la coordination. En conséquence, l'expérience de travail en secrétariat devrait être un préalable à cette éventuelle formation.

## RECOMMANDATIONS

Compte tenu que :

- La fonction de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau est occupée en majorité par des secrétaires ayant plusieurs années d'expérience, confirmant ainsi un potentiel d'évolution de carrière;
- plusieurs personnes coordonnatrices en travail de bureau ont suivi des formations ponctuelles pour parfaire leur connaissance, notamment en gestion du personnel, en relations interpersonnelles et en informatique;
- le besoin de formation continue est pressenti par le personnel de secrétariat aspirant à des postes de gestion et de coordination en travail de bureau;
- les employeurs ont exprimé des besoins de formation relatifs à des cours de perfectionnement dans les mêmes domaines que ceux établis par les coordonnatrices;
- ces personnes ont suivi des cours il y a quelque temps déjà, et même si les nouveaux programmes incluent en partie ces compétences ils ne leur sont pas connus ou accessibles.

Il est recommandé de :

- Poursuivre le développement vers une éventuelle formation continue dans les domaines de la gestion, de la supervision et de la coordination en travail de bureau;
- procéder à l'analyse de situation de travail qui regrouperait les fonctions suivantes : adjointe administrative ou adjoint administratif, coordonnatrice ou coordonnateur en travail de bureau et secrétaire de direction afin de tracer un portrait le plus complet des compétences en gestion et en coordination jugées essentielles dans l'exercice de ces professions.

**ÉTUDE PRÉLIMINAIRE - COORDINATION**  
**Division Travail de bureau**

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX

PROBLÉMATIQUE .....	1
SECTION I - PORTRAIT DE LA FONCTION DE TRAVAIL .....	3
1.1 Caractéristique de la fonction de travail .....	4
1.1.1 Secteurs d'activité et répartition régionale de la main-d'oeuvre .....	4
1.1.2 Conditions d'exercice de l'emploi .....	6
1.1.3 Description des principales tâches .....	7
1.1.4 Compétences associées .....	9
1.2 Évolution de la fonction de travail .....	10
1.2.1 Tendances dans l'exercice de l'emploi .....	10
1.2.2 Perspectives du marché du travail .....	16
1.3 Constats sur la fonction de travail .....	19
SECTION II - POINT SUR LA FORMATION .....	21
2.1 Avenues de formation .....	21
2.1.1 Formation initiale .....	21
2.1.2 Formation continue .....	21
2.2 Profil de la formation de la main-d'oeuvre .....	24
2.2.1 Scolarité, qualification et perfectionnement .....	24
2.2.2 Exigences à l'embauche .....	24
2.3 Constats sur la formation .....	25
SECTION III - JONCTION DE LA FONCTION DE TRAVAIL ET DE L'OFFRE DE FORMATION .....	27
3.1 Déterminants de la fonction de travail .....	27
3.1.1 Profil des compétences attendues des employeurs .....	27
3.1.2 Formation souhaitée selon les représentantes et représentants du milieu ..	28
3.2 Axe de développement .....	30
SECTION IV - RECOMMANDATIONS .....	33

**ÉTUDE PRÉLIMINAIRE - COORDINATION**  
**Division Travail de bureau**

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES PERSONNES CONSULTÉES .....	35
LISTE DES OUVRAGES DE RÉFÉRENCE .....	36
LISTE DES SIGLES .....	38
Appendice 1, Méthodologie de la consultation dans le milieu du travail .....	39
Appendice 2, Questionnaire s'adressant aux personnes coordonnatrices en travail de bureau .	43
Appendice 3, Questionnaire s'adressant aux employeurs .....	47

# **L**ISTE DES TABLEAUX

Tableau 1,	Répartition des principaux secteurs d'activité économiques par région du Québec, regroupant les superviseurs / superviseuses des commis de bureau et de soutien administratif, CNP 1211 .....	5
Tableau 2,	Rémunération annuelle des coordonnatrices et coordonnateurs en travail de bureau .....	7
Tableau 3,	Établissements ayant choisi de procéder à la fermeture de leur centre de traitement de texte .....	13
Tableau 4,	Répartition des entreprises consultées ayant procédé pour la première fois à l'embauche de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau .....	16
Tableau 5,	Tendance générale du marché de l'emploi pour le poste de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau .....	17
Tableau 6,	Exercice de déséquilibre 1994-1998 pour les groupes d'emploi relatif au personnel spécialisé en administration et en travail de bureau .....	18
Tableau 7,	Programmes d'Attestation d'études collégiales .....	22
Tableau 8,	Appréciation des qualifications des coordonnatrices et de coordonnateurs en travail de bureau qui débutent dans l'exercice de la profession .....	28

## PROBLÉMATIQUE

Actuellement, l'organisation du travail de bureau est en période de « mutation ». Les modèles d'organisation sont multiples et reflètent les besoins spécifiques de chaque entreprise. Cependant, il se dégage un dénominateur commun chez un nombre grandissant d'employés qui demeurent en fonction suite à une restructuration ou une rationalisation des effectifs dans les établissements publics ou privés. Ce dénominateur réunit la flexibilité, la capacité des relations interpersonnelles, la polyvalence, l'ouverture d'esprit et l'enrichissement des fonctions afin de se répartir une partie des tâches et des responsabilités associées aux postes abolies.

Pour accéder au titre de coordonnatrice et coordonnateur, l'expérience demeure le préalable incontournable permettant d'acquérir le plus grand bagage des connaissances en travail de bureau et des procédures de l'entreprise. Les représentants du milieu ne considèrent pas la fonction de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau comme une fonction seuil d'entrée sur le marché du travail. Les personnes coordonnatrices sont, pour la plupart, des secrétaires chevronnées que les employeurs recrutent à l'interne. Outre l'expérience, les entreprises recherchent des qualités personnelles et des connaissances pour cette profession.

### *Les qualités personnelles*

Le sens aigu de l'organisation du travail, le discernement des priorités, le sens du leadership et des responsabilités, une facilité d'expression, un très bon jugement et une capacité à gérer du personnel.

### *Les connaissances*

La maîtrise du français et des logiciels de traitement de texte, des connaissances en travail de bureau, en informatique, en gestion du personnel, en administration et en relations interpersonnelles.

La majorité des personnes coordonnatrices consultées ont suivi des cours de formation sur mesure dans le but de parfaire leur connaissance dans les domaines suivants : gestion des ressources humaines, gestion du travail de bureau, relations interpersonnelles, informatique, français et anglais. Soulignons que les employeurs ont évoqué des lacunes chez le personnel exerçant la profession à l'étude dans les mêmes domaines que ceux établis par les coordonnatrices et les coordonnateurs.

Les programmes des ordres d'enseignement professionnel et technique ne semblent pas répondre quant à la forme et types de compétences aux besoins exprimés par les représentantes et représentants du monde du travail, concernant la fonction de coordination en travail de bureau. Les personnes consultées privilégient une formation sur mesure, intensive et de courte durée. Ces cours portent sur l'acquisition de compétences générales en gestion et supervision de personnel, en communication, en relations interpersonnelles et en informatique.

Concernant l'axe de développement du secteur *Administration, Commerce et Informatique, division Travail de bureau* relatif à la coordination en travail de bureau, la formation devrait répondre d'une part, aux besoins de perfectionnement des personnes qui exercent la profession et d'autre part, aux aspirations de carrière des secrétaires qui désirent occuper des postes dans le domaine de la gestion et de la coordination en travail de bureau. Est-ce qu'une avenue de formation serait souhaitée par le milieu? L'offre de formation pourrait regrouper des compétences générales et interchangeables à divers degrés pour les fonctions d'adjointe administrative et d'adjoint administratif, coordonnatrice et coordonnateur en travail de bureau et de secrétaire de direction dans le domaine de la gestion, de la supervision et de la coordination.

## SECTION I - PORTRAIT DE LA FONCTION DE TRAVAIL

D'entrée de jeu, nous reprenons les prémisses du Portrait de secteur pour la division *Travail de bureau, sous-division Secrétariat* en ce qui a trait à la définition de la fonction de coordonnatrice et coordonnateur en travail de secrétariat. Les personnes qui exercent cette profession ont un profil de compétences réunissant « une maîtrise avancée du français et de l'anglais, des capacités de gestion, de supervision et de formation du personnel, des connaissances en tenue d'agenda, en suivi budgétaire, en gestion de projets, en organisation de colloque et de congrès, etc. ».

Au cours de la consultation tenue lors de cette étude préliminaire (référence à l'appendice 1), la majorité des gens ont utilisé l'appellation de coordonnatrice et coordonnateur en travail de bureau, cependant d'autres titres d'emploi ont été mentionnés tels que :

- chef d'équipe
- chef de service-traitement de texte
- chef de secrétariat
- coordonnatrice et coordonnateur en secrétariat
- responsable de bureau
- responsable du secrétariat
- superviseure et superviseur du service de bureau
- surveillante et surveillant

Sous l'angle de la *Classification nationale des professions* (CNP)<sup>1</sup>, la fonction de coordonnatrice, et coordonnateur en travail de bureau est associée au groupe de base 1211 Superviseurs/superviseures des commis de bureau et de soutien administratif.

Les gens faisant partie de ce groupe remplissent une partie ou l'ensemble des fonctions suivantes : « coordonner, répartir et superviser le travail; établir des horaires et des procédures; résoudre les problèmes liés au travail; assurer la formation des employés, quant aux tâches, aux règles de sécurité et aux politiques de l'entreprise, exercer, au besoin, des fonctions normalement remplies par les personnes supervisées ».

Ce groupe de professions sera déterminant pour :

- ◆ circonscrire les données quantitatives quant à la population active dans les régions du Québec;
- ◆ établir l'échantillon relatif à la consultation effectuée dans le milieu du travail;
- ◆ évaluer les perspectives professionnelles d'ici 1998.

---

1 EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA. *Classification nationale des professions*, description des professions; classification et définitions, tome 1, CNP, 1992.

## 1.1 Caractéristique de la fonction de travail

Cette section vise à définir les diverses facettes de la fonction à l'étude en tenant compte des principales catégories d'activités économiques et régions du Québec où sont à l'emploi les coordonnatrices et les coordonnateurs en travail de bureau. Par la suite, nous décrirons les conditions d'exercice ainsi que les principales tâches et compétences associées à la profession.

### 1.1.1 Secteurs d'activité et répartition régionale de la main-d'oeuvre

Selon la Classification des activités économiques du Québec (CAEQ)<sup>2</sup>, plusieurs emplois du groupe *Superviseurs / superviseures des commis de bureau et de soutien administratif* se trouvent dans les principales activités suivantes :

Services de l'administration fédérale	19,1 %
Services aux entreprises	8,0 %
Services de l'administration provinciale	7,8 %
Communications	6,9 %
Services de santé et services sociaux	5,8 %

Ainsi, les secteurs économiques mentionnés ci-haut, regroupent à eux seuls 47,6 % des emplois de supervision des commis de bureau et de soutien administratif. Près d'une personne sur deux travaille dans l'un ou l'autre de ces cinq principaux champs d'activités économiques.

Le tableau 1 fait état de la répartition régionale des emplois du groupe 1211 qui réunissait, lors du recensement de 1991, 5 400 personnes<sup>3</sup>. Celles-ci représentent moins de 3 % du *personnel spécialisé en administration et en travail de bureau*, soit le grand groupe 12 de la CNP.

---

2 MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS. *Classification des activités économiques du Québec*, Québec, Les publications du Québec, 1984, 424 pages.

3 STATISTIQUE CANADA. *Population active, Recensement 1991*.

**TABLEAU 1**  
**Répartition des principaux secteurs d'activité économiques par région du Québec, regroupant les superviseurs / superviseuses des commis de bureau et de soutien administratif, CNP 1211<sup>4</sup>**

Régions	Secteurs d'activités économiques (code CAEQ), recensement 1991					Total Secteurs
	Communi- cations (48)	Services aux entreprises (77)	Services de l'administration fédérale (81)	Services de l'administration provinciale (82)	Services de soins de santé (86)	
Gaspésie et Îles de-la-Madeleine	10		10	10		40
Bas-St-Laurent	25		10	25	10	110
Québec	20	15	55	120	15	435
Chaudière-Appalaches	15	15	20	50	10	190
Estrie	30	10	30		15	165
Montérégie	75	110	135	15	50	975
Montréal	105	180	125	80	130	1670
Laval	15	20	45	20		300
Lanaudière	20		15	40		190
Laurentides	10	15	20	10	10	200
Outaouais	35	35	380	10	35	615
Abitibi-Témiscamingue			10	10		30
Mauricie - Bois-Francs	10		95	15	15	220
Saguenay - Lac-Saint-Jean		10	70			225
Côte-Nord et Nord du Québec		10		15		35
Total des personnes occupées	370	430	1025	420	310	5400

Source : SQDM, document interne, 1995

N.B. Ces chiffres ont fait l'objet d'un arrondissement aléatoire. Avec cette méthode, il faut s'attendre à ce que les totaux et les autres chiffres correspondants dans diverses totalisations du recensement présentent quelques légères différences.

4 STATISTIQUES CANADA, SQDM-DREE. *Structure professionnelle, Recensement 1991*, document interne, 1995, 4 p.

À la lecture du tableau 1, nous constatons que la région de Montréal est un pôle d'emploi où 1 670 personnes occupent un poste en supervision de commis de bureau et de soutien administratif. Si nous ajoutons les données de la Montérégie (975), de l'Outaouais (615), de Québec (435) et de Laval (300), ces régions réunissent 73,9 % des personnes actives dans ce domaine<sup>5</sup>. Les autres régions du Québec comptent relativement peu d'emplois associés au groupe 1211 de la CNP.

### **1.1.2 Conditions d'exercice de l'emploi**

#### *Le statut de l'emploi*

Les postes en coordination de travail de bureau sont, en majorité, occupés par des femmes. Elles sont presque exclusivement issues du domaine du secrétariat; se sont des secrétaires d'expérience qui exercent cette profession. Ces personnes ont évolué à l'interne dans l'entreprise avant d'obtenir un poste de coordonnatrice ou coordonnateur en travail de bureau. La moyenne des années d'expérience des personnes coordonnatrices consultées, lors de cette étude, est de 18 ans.

Plusieurs secrétaires qui accèdent à cette fonction de travail voient leur statut rehaussé de personnel de soutien à celui de gestionnaire ou de cadre intermédiaire. Pour d'autres secrétaires chef d'équipe, leur statut demeure le même, cependant ces personnes reçoivent une prime annuelle pour leur travail en coordination de personnel.

#### *Le salaire*

Les coordonnatrices et les coordonnateurs en travail de bureau occupent des postes permanents à temps plein. Le salaire annuel des personnes ayant participé à la consultation se situe, en pourcentage, selon les tranches de rémunération qui suivent.

---

5 STATISTIQUE CANADA, SQDM-DREE. *Structure professionnelle, Recensement 1991*, document interne, 1995, 4 p.

**TABLEAU 2**  
**Rémunération annuelle des coordonnatrices et coordonnateurs en travail de bureau**

Rémunération	%
de 25 000 \$ à 29 999 \$	17
de 30 000 \$ à 34 999 \$	48
de 35 000 \$ à 39 999 \$	13
de 40 000 \$ à 44 999 \$	22

### *Les modalités de travail*

Les personnes coordonnatrices travaillent du lundi au vendredi selon les heures d'ouverture de l'entreprise, variant entre 35 et 40 heures par semaine. Cependant, il arrive que des heures supplémentaires s'ajoute à ces périodes.

Les horaires de travail chargés, la gestion des priorités, la supervision du personnel, les délais de production des documents à respecter et le suivi de la qualité du travail sont autant de facteurs de stress que les coordonnatrices et les coordonnateurs en travail de bureau doivent assumer.

### **1.1.3 Description des principales tâches**

Au cours de cette étude, trente questionnaires ont été complétés par des coordonnatrices et des coordonnateurs en travail de bureau. Nous avons ainsi relevé les principales tâches et les responsabilités qui distinguent cette fonction de celle de secrétaire. Les coordonnatrices et les coordonnateurs supervisent, selon le type d'établissement, de deux à vingt-cinq personnes; la moyenne se situant entre 5 et 10 employées et employés.

Les principales tâches effectuées par les personnes coordonnatrices relatives au personnel en secrétariat sont :

- ◆ superviser le travail
- ◆ coordonner le travail
- ◆ distribuer le travail
- ◆ évaluer la qualité du travail
- ◆ former le personnel
- ◆ résoudre les difficultés inhérentes au travail de bureau
- ◆ offrir un support informatique

Les autres tâches effectuées par les personnes coordonnatrices sont :

- ◆ gérer des projets
- ◆ organiser des événements (colloques, congrès, réunions, etc.)

Bien sûr, les coordonnatrices et coordonnateurs en travail de bureau sont en mesure de réaliser des tâches qui sont effectuées par le personnel de secrétariat telles que traiter du texte, rédiger la correspondance, accueillir la clientèle, classer les documents, saisir des données, gérer du courrier, tenir un inventaire de bureau, gérer un agenda, effectuer un envoi en nombre et effectuer des opérations comptables, etc.

Les personnes qui exercent cette profession sont souvent les portes-paroles entre les secrétaires et l'administration. Elles aident à établir et à développer des meilleures méthodes de travail. Les coordonnatrices veillent à distribuer équitablement le travail et jouent un rôle important dans l'intégration de nouvelles et nouveaux secrétaires. Pour conclure cette section, nous présentons quelques témoignages recueillis lors de notre consultation qui résument la fonction de travail à l'étude.

Rose occupe la fonction de coordonnatrice depuis cinq ans et possède 17 années d'expérience en secrétariat. Elle est à l'emploi d'une importante firme de comptables agréés.

*« En tant que coordonnatrice, je dois gérer le travail de l'ensemble du service. De plus, je suis en relation directe avec la direction et les patrons du service. Lorsque tout le service fonctionne bien, j'ai la satisfaction du travail bien fait. »*

Diane occupe le poste de coordonnatrice en travail de bureau depuis 7 mois dans un organisme gouvernemental. Elle compte 17 années d'expérience en secrétariat et nous décrit, sous forme de verbes d'action, la nature de sa fonction.

*« Planifier, contrôler et coordonner concurremment des activités diversifiées. Superviser, conseiller, évaluer le rendement du personnel et voir à la formation. Distribuer le travail, le vérifier et le prioriser. Solutionner les problèmes. Élaborer des procédures administratives et en contrôler l'application. »*

Éliane occupe le poste de chef de service-traitement de texte depuis 4 ans dans une institution bancaire. Elle cumule 32 années d'expérience en secrétariat.

*« Ce poste fait en sorte que je suis la personne-ressource pour le personnel de secrétariat où j'apporte le support nécessaire dans la prise de décision et de résolution de problèmes relatifs au travail de bureau. Je m'assure de la qualité des documents et du suivi des échéanciers. J'ai le défi de rendre les employées heureuses dans leur environnement de travail. Aussi, je suis davantage impliquée dans l'organisation de l'entreprise. »*

### 1.1.4 Compétences associées

Selon les coordonnatrices et coordonnateurs en travail de bureau, les qualités essentielles pour exercer la profession sont les suivantes :

- ◆ sens de l'organisation
- ◆ sens du leadership
- ◆ capacité de s'exprimer clairement
- ◆ grande flexibilité et souplesse
- ◆ ouverture d'esprit pour négocier avec un personnel diversifié
- ◆ capacité d'écoute
- ◆ patience et calme
- ◆ aptitude à gérer du personnel
- ◆ très grande résistance au stress

Ces attitudes personnelles ont été mentionnées à quatre reprises et plus. Les qualités qui suivent ont été évoquées de une à trois reprises : entregent, esprit d'initiative, franchise, compréhension, désir d'entraide, polyvalence, diplomatie, psychologie et pédagogie, confidentialité, capacité d'exécution dans l'imprévu, facilité à déléguer, à distribuer le travail et à reconnaître les priorités, capacité d'assimiler facilement toute demande, question et nouvelle façon de faire.

Les connaissances primordiales sont les suivantes :

- ◆ maîtrise avancée du français et de l'anglais
- ◆ connaissances en informatique
- ◆ connaissances en traitement de texte et de nombreux logiciels
- ◆ connaissances en gestion et en supervision
- ◆ connaissances en administration

## L'expérience

Essentiellement, l'expérience est la « compétence incontournable » qui permet d'acquérir le plus grand bagage de connaissances en travail de bureau et de procédures internes de l'entreprise.

## 1.2 Évolution de la fonction de travail

### 1.2.1 Tendances dans l'exercice de l'emploi

Nous tenons à présenter un résumé des principaux stades de l'informatisation des bureaux qui ont, dès le départ, eu des incidences directes sur les fonctions de coordination en travail de bureau. Le texte qui suit, provient du livre de D.-G. Tremblay,<sup>6</sup>

Au premier stade de l'informatisation des bureaux correspond l'introduction des machines à traitement de texte (MTT) et des terminaux reliés à des ordinateurs centraux. Vers le début des années 1980, les entreprises instaurent des services informatiques. L'introduction des MTT ou des terminaux se traduit généralement par des *pools* de secrétariat, mais aussi par des postes individuels. L'organisation en *pool* repose généralement sur des systèmes de traitement de texte centralisés, des terminaux interreliés ou reliés à l'ordinateur central. Ce changement touche seulement les employés de bureau. À ce moment, le travail des gestionnaires ou des professionnels qui les entourent ne subit aucune modification. Les « clients » continuent d'écrire leurs textes à la main, les remettent aux secrétaires ou aux dactylos, puis effectuent les révisions avant de retourner leurs documents aux employées et employés de bureau pour la mise en page finale.

Lors du deuxième stade, qui correspond au « bureau informatisé », on intègre les fonctions de soutien à la gestion et on relie les appareils de bureautique grâce aux réseaux de télécommunications. Dès le milieu des années 1980, les banques et autres sociétés passent les premières à ce deuxième stade. Le volume considérable des données à traiter oblige à informatiser les bureaux de l'entreprise en général. À ce deuxième stade correspond généralement une réorganisation du travail et une remise en question de la division du travail entre les différentes catégories professionnelles. Le travail segmenté et spécialisé de la première phase fait place à une plus grande intégration des tâches diversifiées. On observe une tendance à l'abolition de la spécialisation des fonctions et du regroupement des employées et employés de bureau en *pool* de dactylographie.

Le troisième stade renvoie à la mise en oeuvre de systèmes technologiques intégrés, combinant la liaison télématique et les technologies informatiques. Le changement majeur réside dans le traitement immédiat de l'information (en temps réel ou transactionnel) et dans le temps de réponse

---

6 TREMBLAY, Diane-Gabrielle. *Organisation du travail et technologies dans les bureaux, d'hier à aujourd'hui*, Université du Québec, Télé-université, 1995, p. 195-212.

très court. De nouveaux utilisateurs font leur apparition. En plus des postes de secrétariat, les postes de professionnelles et professionnels et de cadres sont touchés par l'informatisation. Les personnes qui occupent ces postes sont de plus en plus nombreuses à dactylographier leurs propres textes, à les mettre en forme, à accéder aux données dont elles ont besoin dans l'ordinateur central, à envoyer leurs messages par courrier électronique et ainsi de suite. Des fonctions de secrétariat, de gestion et de transmission de l'information font maintenant partie des postes de secrétaires, mais également des postes hiérarchiquement plus élevés. En effet, comme la télématique modifie les activités de bureau, une restructuration s'impose en ce qui concerne les tâches, l'organisation du travail et parfois même les structures hiérarchiques de communication de l'entreprise.

Si ce troisième stade ne caractérise pas encore tous les bureaux, notamment ceux des petites et moyennes entreprises, c'est néanmoins la situation qui s'impose de plus en plus. Et comme les passages d'un stade à un autre se font assez rapidement dans plusieurs organisations, cette évolution représente l'un des principaux enjeux en ce qui a trait à l'informatisation du travail des employées et employés de bureau. Donc, à mesure que les professionnelles et professionnels, les techniciennes et techniciens et les cadres deviennent eux-mêmes des utilisatrices et utilisateurs directs de l'informatique, la base traditionnelle des emplois de bureau s'effrite. Bien que certaines organisations aient éliminé des postes de cadre de niveau intermédiaire, la structure pyramidale demeure la même dans un bon nombre d'organisations, mais il y a un effritement de la base, atténué toutefois par le fait que certaines catégories d'employées et d'employés de bureau ont eu accès à de nouvelles tâches. Ces tâches se résument à la gestion de base de données, la constitution et le suivi de dossiers spécifiques, la gestion et la transmission de l'information.

De nouvelles fonctions sont apparues ou ont été transférées à d'autres postes, même si cela ne s'est pas toujours traduit par de nouveaux titres de postes pour les employées et employés de bureau. Cela s'explique par la situation du marché du travail qui permet aux entreprises de modifier les tâches sans nécessairement modifier les titres. Comme le mentionnait le portrait de secteur *Travail de bureau, sous-division Secrétariat*<sup>7</sup>, les organisations repensent le travail de bureau en fonction de ces zones critiques que constituent les coûts, la qualité, le service et la rapidité. De même, elles sont plus exigeantes envers leurs personnels cadre et professionnel, ce qui amène à déléguer au personnel en secrétariat certaines tâches et responsabilités.

Lors de notre consultation téléphonique auprès de 175 employeurs (appendice 1), ils ont mentionné que les niveaux de responsabilités plus élevés, par exemple en ce qui a trait à la prise de décision, de gestion ou de supervision de personnel, sont assumées par l'une ou l'autre des personnes occupant les postes suivants : secrétaire de direction, adjointe administrative et adjoint administratif ou

---

7 DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE.  
Administration, Commerce et Informatique. Portrait de secteur *Travail de bureau*, Québec,  
ministère de l'Éducation, 1995, 188 pages.

coordonnatrice et coordonnateur en travail de bureau. Celles-ci assument de plus en plus de responsabilités de gestion de personnel, suite à la restructuration des postes dans l'entreprise ou à la réorganisation du travail de bureau. Mentionnons que les personnes adjointes administratives<sup>8</sup> et les secrétaires de direction font partie du groupe 1222 de la CNP *Adjoints / adjointes de direction*. Bien qu'elles remplissent des fonctions de coordination dans leur travail respectif, le temps consacré à cet aspect est moindre que la personne coordonnatrice en travail de bureau étant donné le nombre restreint du personnel de bureau sous leur supervision. De plus, soulignons qu'au cours cette consultation élargie, aucun employeur n'a pressenti l'émergence d'une nouvelle fonction de travail en continuité avec le domaine du secrétariat.

Au total, 21 des entreprises consultées ont revu l'organisation du travail de bureau et ont opté pour une décentralisation et une diminution du personnel en secrétariat. Le tableau III ci-dessous présente ces entreprises et l'année de fermeture de leur centre de productivité en traitement de texte.

---

8 Personnes oeuvrant dans le domaine du travail de bureau qui assument la responsabilité de supervision de personnel

**TABLEAU 3****Établissements ayant choisi de procéder à la fermeture de leur centre de traitement de texte**

Noms	Lieux	Années de l'abolition de l'organisation Centre de traitement de texte
Banque Toronto-Dominion	Montréal	1983
Air Canada	Montréal	1990
CECM	Montréal	n.d.
C.P.	Montréal	1988
SNC Lavalin	Montréal	1993
Ministère de la Culture et des Communications	au Québec	1992
Ministère du Revenu	au Québec	1992
Digital Équipement du Canada ltée	Montréal	1994
Défense nationale (à l'exception des hôpitaux)	au Québec	au cours des années 1980
Ministère des Affaires internationales Immigration et communautés culturelles	au Québec	au cours des années 1980
Ministères des Travaux publics et des Services gouvernementaux	au Québec	1992
Société de l'assurance automobile du Québec	Québec	1980
Régie de l'assurance-maladie du Québec	Québec	n.d.
Développement des ressources humaines Canada	Montréal	1992
Papiers Scott	Crabtree	1990
Sobeco, Ernst et Young	Montréal	n.d.
Société de transport de la Rive-Sud	Saint-Hubert	fin 1991
Owens Corning Canada	Candiac	fin 1993
MIL Davie	Lévis	1980
Ministère des Finances	au Québec	n.d.
Alepin, Gauthier, avocats	Laval	1990

Les principaux facteurs qui ont amené ces entreprises au retrait du poste de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau sont : la rationalisation du travail, la décentralisation des services, l'évolution de la technologie informatique et son utilisation croissante par les professionnels et les cadres. À quelques reprises, les entreprises nous ont mentionné que l'organisation en *pool* de secrétariat provoquait des tensions en matière de relations de travail, aussi le personnel de secrétariat souhaitait prendre davantage d'initiative et accomplir des tâches diversifiées.

Dans la fonction publique fédérale les centres de traitement de texte existaient dans les années 1970, depuis ce temps, plusieurs ministères ont aboli ce modèle d'organisation du travail, les gestionnaires éprouvaient des difficultés reliées au suivi du travail. Dans la fonction publique provinciale, auparavant le « *pool* » de secrétariat était supervisé par un agent ou une agente de maîtrise en secrétariat. Depuis 1988, une nouvelle classification d'emploi est en vigueur et l'appellation d'agente et d'agent de maîtrise a été remplacée par celle de cadre intermédiaire. À partir de 1993, les coupures budgétaires assujetties dans les différents ministères ont surtout été ressenties par la réduction des cadres, du personnel de soutien et de support administratif. Cette rationalisation a modifié le modèle d'organisation chez plusieurs ministères et organismes gouvernementaux tels que la Société de l'assurance automobile du Québec, la Commission de la Santé et de la Sécurité du travail et la Régie des rentes du Québec. Ceux-ci ont opté pour la décentralisation du personnel en secrétariat. Au Conseil du trésor, à la Direction des politiques du personnel d'encadrement, on mentionne que depuis 1993, plus de 23 p. 100 des postes relatifs au personnel d'encadrement ont été supprimés.

Après une réorganisation du travail, lorsque le poste de coordonnatrice et coordonnateur en travail de bureau est aboli, une partie des responsabilités imputées à cette fonction sont allouées soit à une ou un secrétaire de direction ou à une adjointe administrative et adjoint administratif. Chez d'autres entreprises, la personne qui occupait le poste de coordonnatrice en travail de bureau occupe dorénavant celui d'adjointe administrative. Ce poste inclut des tâches de supervision mais à un moindre degré car le nombre de secrétaires sous leur responsabilité varie généralement de 1 à 3 personnes. Il arrive aussi que suite à une réorganisation du travail, l'entreprise intègre les secrétaires dans chaque département de service et parfois les chefs de département ou de service veillent à la supervision du travail de bureau.

Pour les entreprises de service informatique, on estime que les postes de coordination en travail de bureau sont en décroissance car elles révisent à la baisse, d'année en année, le besoin de personnel en travail de bureau. Dans ce domaine, chez une entreprise de la région de Montréal, un nouveau poste a été créé soit celui de coordonnatrice ou coordonnateur d'événements. Une personne qui, auparavant, occupait un poste de secrétaire de direction travaille maintenant à de la logistique d'événements reliée aux séminaires, à des expositions, au publipostage, au choix d'hôtels, à la réservation de kiosques et à la recherche des traiteurs. Elle est également en mesure de gérer du personnel temporaire en fonction des divers événements.

Est-ce ici l'émergence d'une nouvelle fonction de travail en gestion de services dans l'évolution du domaine en travail de bureau ? Notre consultation auprès des entreprises fait ressortir trois filières possibles concernant la coordination d'événements :

1. Le poste est occupé à temps plein par des professionnels diplômés en communication, en marketing ou en administration des affaires.
2. Les tâches de secrétaires de direction, d'adjointes administratives ou adjoints administratifs ou de coordonnatrices ou coordonnateurs en travail de bureau ont été enrichies afin d'assurer sporadiquement le travail de logistique relié à l'organisation de réunions, de rencontres ou d'événements.
3. Une possibilité de cheminement de carrière des secrétaires qui occupent au cours des années des postes plus exigeants et menant à la fonction de coordonnatrice ou de coordonnateur d'événements.

Concernant la troisième filière on mentionne que ces personnes ont beaucoup de talent en gestion et en développement de thématique. Elles ont des années d'expérience où elles sont en contact avec le réseau de clients de l'entreprise. De plus, elles ont la possibilité d'accumuler les informations nécessaires à la coordination d'événements. Cependant, lors de notre consultation, la majorité des entreprises nous ont signifié que, s'il y a lieu, compte tenu du caractère sporadique des événements, ces responsabilités sont assumées par une ou un secrétaire de direction, une adjointe administrative ou un adjoint administratif, une coordonnatrice ou un coordonnateur en travail de bureau ou une ou un secrétaire d'expérience à l'interne qui possède un grand sens de l'organisation.

Parmi les entreprises ayant rempli un questionnaire à administration directe, nous avons compilé les années où celles-ci ont procédé pour la première fois à l'embauche de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau. Selon les périodes, nous obtenons les pourcentages suivants :

**TABLEAU 4**

**Répartition des entreprises consultées ayant procédé pour la première fois à l'embauche de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau**

Période	%
moins de 3 ans	24
3 à 5 ans	29
6 à 10 ans	29
11 à 15 ans	08
16 ans et plus	10

Ces données révèlent que certains établissements optent pour une organisation du travail de bureau nécessitant un poste de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau.

### **1.2.2 Perspectives du marché du travail**

Les employeurs ne semblent avoir aucune difficulté à embaucher des personnes coordonnatrices en travail de bureau. Les entreprises recrutent généralement à l'interne parmi les secrétaires démontrant des habiletés en gestion et coordination de personnel. Cet aspect a également été confirmé par les agences de placement consultées. Le taux de chômage pour le groupe de professions 1211 de la CNP était de 4,7 p. 100; donc, très inférieur au 11,9 p. 100 pour l'ensemble des professions au Québec en 1991.

La tendance générale du marché de l'emploi pour le poste de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau est perçue par les employeurs, comme suit :

## TABLEAU 5

### Tendance générale du marché de l'emploi pour le poste de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau

Tendance	%
en régression	11
stable	32
en augmentation	42
ne sait pas	15

Les entreprises consultées qui prévoient une augmentation de postes en coordination se basent sur les facteurs suivants : la rationalisation des opérations, les coupures de postes menant à une réorganisation du travail, le besoin de regrouper les tâches sous une même unité. D'autres aspects portent sur l'amélioration de la qualité de vie de bureau, de l'esprit d'équipe, de la productivité, de la motivation et du sentiment d'appartenance.

Chez les entreprises qui prévoient une tendance à la baisse pour les postes de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau, elles fondent leur prévision sur l'utilisation grandissante des ordinateurs personnels, des réseaux locaux, de la messagerie électronique ainsi que d'un ensemble d'autres systèmes conjuguant informatique et télécommunications. Aussi, elles estiment que le nombre de secrétaires diminue dans leur organisation. Cette situation provoquerait une réduction de postes en coordination.

Lorsque l'on se positionne sur le besoin de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau dans leur propre entreprise, 82 p. 100 des employeurs consultés considèrent que la tendance est stable. Les éléments qui soutiennent cette prévision sont :

- la rationalisation des effectifs et les contraintes économiques;
- l'évolution de l'informatique (le nombre de secrétaires n'augmente pas et il en est de même pour le nombre de coordonnatrices et coordonnateurs);
- l'autonomie des gestionnaires à l'égard de l'informatique et des communications fait le contrepoint à l'augmentation des tâches en secrétariat;
- la structure de l'organisation n'est pas appelée à être modifiée.

L'évolution prévisible des emplois estimé par Développement des ressources humaines Canada<sup>9</sup> pour les groupes professionnels présentés au tableau 6 sont soit en équilibre pour les professions du groupe 1211 ou en surplus léger pour les groupe 1222 et 1241.

**TABLEAU 6**  
**Exercice de déséquilibre 1994-1998 pour les groupes d'emploi relatif au personnel spécialisé en administration et en travail de bureau<sup>10</sup>**

Code et titre professionnel	1994	Emploi	Variation annuelle	Nombre	Érosion 1995-96	Besoins totaux	Cote
1211 Superviseurs de commis de bureau	4865	4870	0,0	1	69	71	en équilibre
1222 Adjoints de direction	1960	2120	2,0	40	31	71	surplus léger
1241 Secrétaires	134 800	146 205	2,1	2851	2750	5601	surplus léger

La Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre de Montréal estime que, d'ici 1997, les perspectives professionnelles concernant le groupe 1211 sont restreintes. Il y aurait pour les années à venir, une croissance d'emploi négative. De 1670 emplois en 1991, on a estimé que 1530 personnes étaient actives en 1993 et que la tendance à la baisse se maintient. Bien que ces prévisions ne couvrent que la région de Montréal<sup>11</sup>, il demeure toutefois un indice probant car on y trouve le tiers des emplois de ce groupe de professions.

9 DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Exercice de déséquilibre 1994-1998, région : total Québec*, 1995, 11 p.

10 *Ibid.*, 11p.

11 Aucune donnée de la S.Q.D.M. n'est disponible pour les autres régions du Québec

### 1.3 Constats sur la fonction de travail

#### *Fonctions de travail reliées*

Lorsque les entreprises procèdent à l'abolition d'un poste de coordonnatrice ou de coordonnateur les tâches et les responsabilités associées à cette fonction de travail sont habituellement assumées par une ou un secrétaire de direction ou une adjointe administrative ou un adjoint administratif. Donc la fonction reste mais est assumée par quelqu'un d'autre. Ce transfert de responsabilité est généralement possible car les deux fonctions de travail mentionnées précédemment cumulent des compétences communes à la fonction de coordonnatrices en travail de bureau.

#### *Nature de la profession et qualification*

Ce qui distingue le travail des coordonnatrices et coordonnateurs en travail de bureau de celui des secrétaires sont les fonctions de :

- gestion, supervision, évaluation et formation du personnel en secrétariat;
- planification, répartition, vérification et suivi des documents;
- prise de décisions et résolution de problèmes relatifs au bon fonctionnement du service.

Les principales qualités personnelles pour l'exercice de cette fonction sont :

- ◆ sens aigu de l'organisation
- ◆ sens du leadership
- ◆ ouverture d'esprit
- ◆ grande flexibilité et souplesse
- ◆ facilité et clarté de la communication
- ◆ capacité d'écoute
- ◆ capacité de résister au stress
- ◆ aptitude à gérer du personnel

L'expérience demeure le préalable incontournable qui permet d'acquérir le plus grand bagage de connaissances en travail de bureau et de procédures internes de l'entreprise.

#### *Perspectives d'emploi*

Il semble que là où ils existaient, les postes de supervision et de coordination demeurent. Ils peuvent toutefois évoluer vers des fonctions de travail mentionnées précédemment et vers des responsabilités nouvelles telles que la formation au traitement de texte et l'organisation de réunions, de colloques ou de séminaires.

Les secteurs économiques tels que les importantes études juridiques et firmes comptables montréalaises privilégient toujours la centralisation du service de traitement de texte. Un nouveau segment de service en soins de la santé, les cabinets privés de dentistes, où sont réunis plusieurs associés (centres dentaires), ont procédé à l'ouverture de postes en coordination de travail de bureau. Lors de notre consultation, huit établissements ont opté au cours des trois dernières années pour un modèle d'organisation du travail de bureau qui nécessite un poste de coordonnatrice ou de coordonnateur. Cependant, les secteurs de l'administration fédérale et provinciale sont ceux où les perspectives d'emplois sont restreintes et susceptibles de le demeurer à cause de l'attrition dans l'emploi et de la rigidité des conventions collectives.

## SECTION II - POINT SUR LA FORMATION

Dans cette section, nous présentons l'offre de formation actuelle et nous vérifions si la formation répond à l'évolution des fonctions de coordination en travail de bureau. Nous verrons si des compléments ou des mises au point de formation sont souhaités par les représentantes et représentants du milieu du travail.

### 2.1 Avenues de formation

#### 2.1.1 Formation initiale

L'offre d'enseignement en secrétariat se répartit surtout entre les ordres d'enseignement secondaire et collégial. Ces programmes visent des emplois de secrétaires et de secrétaires spécialisées, dans les domaines tels que le secrétariat médical, juridique, bilingue, bureautisé, au seuil d'entrée sur le marché du travail. Plus de 125 établissements, tant privés que publics, dispensent des programmes de formation dans le domaine du secrétariat.

Au secondaire, le programme Secrétariat 5137 menant à un Diplôme d'études professionnelles (DEP) est autorisé dans toutes les régions administratives du Québec. Au collégial, le programme Techniques de bureautique 412.02 menant à un Diplôme d'études collégiales (DEC) est, quant à lui, autorisé dans quinze des seize régions administratives du Québec. Concernant ce programme collégial de formation initiale, bien qu'un cours obligatoire « Interrelations dans le monde professionnel » et quelques cours optionnels tels que « Formation et supervision », « Gestion du personnel » et « Coordination des ressources » soient offerts, les représentantes et représentants du monde du travail ne le considèrent pas comme un programme de formation visant la profession de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau.<sup>12</sup> Selon eux, toutefois, ces cours seraient un atout à moyen terme pour les diplômées et diplômés les ayant suivi<sup>13</sup>.

#### 2.1.2 Formation continue

À l'ordre d'enseignement collégial, parmi les Attestations d'études collégiales (AEC), il y en a quatre associées à la fonction de travail étudiée. Ces programmes sont présentés au tableau VII.

---

12 DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE. *Administration, Commerce et Informatique. Programme de diplôme d'études collégiales, 412.02, techniques de bureautique*, Québec, ministère de l'Éducation, document interne, 1994, 53 p.

13 Pour de plus amples renseignements concernant les programmes offerts et l'évolution des effectifs scolaires, veuillez vous reporter au *Portrait de secteur, Division Travail de bureau, sous-division Secrétariat*, publié en juin 1995.

**TABLEAU 7**  
**Programmes d'Attestation d'études collégiales**

N° de programme	Programme	Durée de la formation Heures
901.10	Gestion d'équipe en contexte d'amélioration continue	390
901.40	Gestion d'une équipe d'employés, d'employées	420
410.32	Gestion de personnel	405
900.55	Techniques administratives : supervision	420

Dans l'ensemble, ces programmes s'adressent aux cadres de premier niveau, au personnel de gérance, aux chefs d'équipe et aux chefs de projet afin d'améliorer leur compétences professionnelles ou à ceux et celles qui aspirent à de telles fonctions. Selon les personnes du milieu du travail qui ont répondu à notre questionnaire, ces programmes de formation demeurent un handicap par rapport à la durée de formation. Elles privilégient une formule de formation beaucoup plus souple où il est possible de suivre un ou des cours intensifs dans le but de parfaire leur connaissance.

À l'ordre d'enseignement universitaire, la Télé-université offre, depuis 1990, un certificat de premier cycle en gestion du travail de bureau.<sup>14</sup> Ce programme permet aux secrétaires d'expérience d'élargir leurs connaissances dans les domaines reliés à la fonction de support à la gestion du travail de bureau sur les plans :

- méthodologique (gestion du temps, méthode de travail, outils informatiques);
- de l'analyse et de la synthèse des besoins;
- de la prise de décision et de l'intervention;

Le programme vise également à développer les capacités de communication orale, écrite et graphique. Depuis l'ouverture de ce programme, 125 personnes ont été diplômées. Nous présentons quelques données descriptives de la clientèle étudiante inscrite au Certificat en gestion du travail de bureau (4386). Pour l'année 1992-93, la clientèle était à 95 p. 100 féminine et près de la moitié des personnes inscrites habitaient la région de Montréal (49 %), la région de Québec (25 %) et les autres

---

14 UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, TÉLÉ-UNIVERSITÉ. *La Télé-université, ses programmes, ses cours et ses activités 1995-1996*, 1995, 88 pages.

régions du Québec (26 %). Pour cette même année, 74 p. 100 de la clientèle était admise selon l'expérience pertinente et la moyenne d'âge était de 36,5 ans. Les données ci-dessous font état de la scolarité moyenne des gens inscrits au programme<sup>15</sup> :

Scolarité moyenne en 1992-1993	%
primaire - secondaire	65
technique - collégial	25
ont suivi un ou des cours de premier cycle	5
bachelier diplômé	4
autres diplômes	1

Signalons le fort pourcentage des personnes détentrices d'un diplôme d'ordre d'enseignement primaire ou secondaire. La Télé-université offre également des activités de perfectionnement d'une journée portant sur la communication, la gestion et la supervision de personnel. D'autres universités, dans un contexte de formation continue, peuvent aussi offrir des cours de perfectionnement adaptés au personnel de secrétariat.

Dans le secteur privé, il existe un nombre considérable d'entreprises qui offrent des cours intensifs de formation dans les domaines de la gestion des ressources humaines et du secrétariat. Par exemple, au 13 janvier 1995, 384 établissements d'enseignement et de sociétés de formation, reconnus par la SQDM aux fins de crédits d'impôt remboursable pour la formation, dispensaient des cours en gestion des ressources humaines dans le domaine de l'Administration pour la région de Montréal<sup>16</sup>. Nous verrons à la section 2.2.2 que les personnes coordonnatrices semblent avoir favorisé cette avenue de formation.

---

15 Corpus et compendium de statistiques sur la clientèle étudiante de la Télé-université

16 SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE. *Répertoire des formateurs*, 1995, 160 p.

## **2.2 Profil de la formation de la main-d'oeuvre**

### **2.2.1 Scolarité, qualification et perfectionnement**

#### *Scolarité*

La majorité des personnes coordonnatrices en travail de bureau ont obtenu un diplôme d'ordre d'enseignement professionnel ou technique lié au domaine du secrétariat. Celles qui travaillent dans les secteurs juridiques ou de la santé ont obtenu une Attestation de spécialisation professionnelle (ASP) associée à ces domaines.

#### *Qualification et perfectionnement*

À la question « Avez-vous eu à suivre une formation complémentaire pour répondre à des exigences particulières afin d'occuper le poste de coordonnatrice ou de coordonnateur en travail de bureau ? », 70 p. 100 des personnes consultées ont répondu par la négative. Pour celles-ci, la connaissance du milieu, le rendement et les habiletés personnelles leur ont permis d'obtenir ce poste. D'autres ont suivi des sessions de formation offertes par leur employeur dans les domaines suivants : communication, supervision, gestion du personnel, gestion du temps et informatique.

Par ailleurs, à la question « Avez-vous déjà ressenti un besoin de parfaire vos connaissances depuis que vous exercez la fonction de coordonnatrice ou coordonnateur en travail de bureau ? », 70 p. 100 des personnes consultées ont répondu par l'affirmative. Les domaines mentionnés sont : gestion et supervision de personnel, gestion de travail de bureau, relations interpersonnelles, communication, informatique, français et anglais. Soulignons qu'outre les langues, les compétences évoquées dans le but d'accéder à la profession et celles à parfaire lorsqu'on occupe le poste sont identiques.

La formation sur mesure suivie par les personnes coordonnatrices est surtout dispensée par des organismes privés ou par l'intermédiaire de leur entreprise, qui parfois dispose d'un centre de formation. Certaines entreprises organisent des séminaires, des rencontres ou des cours intensifs à l'interne. Quelques personnes coordonnatrices, ont suivi des cours de perfectionnement d'ordre collégial ou universitaire.

### **2.2.2 Exigences à l'embauche**

Pour le postes de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau, les employeurs exigent d'abord et avant tout de l'expérience de travail en secrétariat, si possible à l'interne. L'expérience est un critère significatif à l'embauche, on exige souvent plus de cinq années d'expérience dans le domaine du secrétariat. D'autres entreprises demandent soit un Diplôme d'études professionnelles relié au secrétariat ou favorisent le Diplôme d'études collégiales en techniques de bureautique. La

maîtrise des deux langues officielles et des connaissances en gestion de personnel, ainsi qu'en informatique sont des atouts aux yeux de certains employeurs.

Les qualités personnelles demandées pour le poste de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau sont par ordre d'importance :

- ▶ Grand sens de l'organisation du travail
- ▶ Sens du leadership et de l'initiative
- ▶ Habileté à superviser du personnel
- ▶ Très bon jugement
- ▶ Sens des responsabilités
- ▶ Capacité de gérer rapidement
- ▶ Capacité d'assumer le stress facilement
- ▶ Sens des communications
- ▶ Bonnes relations interpersonnelles
- ▶ Maturité et diplomatie

### **2.3 Constats sur la formation**

Le cheminement de carrière d'une personne qui accède à la fonction à l'étude est généralement une secrétaire d'expérience qui, dans l'un ou l'autre de ces aspects :

- supervise une à deux personnes, puis gère un nombre plus important d'employées et d'employés en travail de bureau;
- suit des cours d'appoint, parfait ses connaissances en supervision et communication interpersonnelle;
- porte un intérêt particulier à la coordination du personnel et à l'aspect social de l'environnement de travail;
- acquiert de l'expérience pour arriver à assumer diverses fonctions nécessitant davantage de responsabilités.

#### *Formation et qualification*

Les représentantes et représentants du milieu ne considèrent pas la fonction de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau comme une fonction seuil d'entrée sur le marché du travail. Les personnes coordonnatrices sont, pour la plupart, des secrétaires chevronnées que les employeurs recrutent à l'interne.

Outre l'expérience en travail de bureau, les entreprises recherchent, pour la fonction de coordination, les qualités personnelles suivantes : le sens aigu de l'organisation du travail, le discernement des

priorités, le sens du leadership et des responsabilités, une facilité d'expression, un très bon jugement et une capacité à gérer du personnel.

### *Perfectionnement*

La majorité des personnes coordonnatrices consultées ont suivi des cours de formation sur mesure dans le but de parfaire leurs connaissances dans les domaines suivants : gestion des ressources humaines, gestion du travail de bureau, relations interpersonnelles, informatique, français et anglais.

### *Offre de formation*

La forme actuelle des programmes des ordres d'enseignement professionnel et technique ne semblent pas répondre aux besoins exprimés par les représentantes et les représentants du monde du travail concernant la fonction de coordination en travail de bureau. Les personnes consultées privilégient une formation sur mesure, intensive et de courte durée.

Les formations, en majorité dispensées par le secteur privé, portent sur l'acquisition de compétences générales en gestion et supervision de personnel, en communication et relations interpersonnelles et en informatique.

## SECTION III - JONCTION DE LA FONCTION DE TRAVAIL ET DE L'OFFRE DE FORMATION

Ce chapitre porte sur le profil des compétences évoquées par les employeurs pour la fonction de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau et des attentes en termes de formation de l'ensemble des personnes consultées. Par la suite, nous identifierons l'axe de développement de formation en coordination de travail de bureau.

### 3.1 Déterminants de la fonction de travail

#### 3.1.1 Profil des compétences attendues des employeurs

En ce qui a trait aux compétences essentielles pour exercer le poste de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau, les employeurs ont évoqués, par ordre d'importance :

##### *Le savoir-être*

- |   |   |
|---|---|
| ▶ Grand sens de l'organisation  | ▶ Diplomatie  |
| ▶ Sens du leadership  | ▶ Calme et patience   |
| ▶ Autonomie   | ▶ Souplesse et flexibilité  |
| ▶ Beaucoup de maturité  | ▶ Justesse et équitabilité  |
| ▶ À l'écoute des besoins  | ▶ Très bon jugement   |
| ▶ Bonnes relations interpersonnelles                                    | ▶ Sens des responsabilités  |
| ▶ Facilité d'expression et capacité de transmettre clairement ses idées | ▶ Capacité de gérer rapidement  |
| ▶ Esprit d'initiative   | ▶ Capacité d'assumer le stress facilement   |
| ▶ Sens des priorités  | ▶ Habilité à superviser du personnel  |
| ▶ Compréhension   | ▶ Capacité de planifier, coordonner et contrôler concurremment des activités diversifiées |
| ▶ Disponibilité   |   |

On trouve ici une nette correspondance entre les qualités personnelles jugées nécessaires par les coordonnatrices et coordonnateurs ayant répondu au questionnaire (section 1.1.4) et celles évoquées par les employeurs. Il en est de même pour les connaissances et l'expérience en milieu de travail.

##### *Les connaissances*

- |   |  |
|---|--|
| ▶ Maîtrise du français                          | ▶ Connaissance en informatique               |
| ▶ Maîtrise des logiciels de traitement de texte | ▶ Connaissance de l'anglais (écrit et parlé) |
| ▶ Connaissance du travail de bureau             | ▶ Connaissance en gestion du personnel       |
|   | ▶ Connaissance de l'aspect budgétaire        |

- ▶ Connaissance en administration
- ▶ Connaissance des logiciels de comptabilité
- ▶ Connaissance des relations interpersonnelles

### L'expérience

On assiste ici à une nette convergence des réponses qui se résument comme suit : une solide expérience en secrétariat et du fonctionnement interne du travail de bureau dans l'entreprise.

À la question portant sur l'appréciation des qualifications des personnes qui débutent dans l'exercice de la fonction de coordination en travail de bureau, les employeurs ont répondu dans les proportions suivantes :

**TABLEAU 8**

**Appréciation des qualifications des coordonnatrices et de coordonnateurs en travail de bureau qui débutent dans l'exercice de la profession**

Appréciation	%
bien qualifiées	41
moyennement qualifiées	47
peu qualifiées	--
ne se prononce pas	12

### 3.1.2 Formation souhaitée selon les représentantes et représentants du milieu

Nous abordons cette section par la présentation de témoignages de personnes actives dans le domaine du travail de bureau ayant participé à notre consultation.

#### Les coordonnatrices

Rose possède 17 années d'expérience en secrétariat. Elle occupe, depuis cinq ans, un poste de coordonnatrice dans une importante firme de comptables agréés.

« Le ministère de l'Éducation devrait offrir une formation très spécifique à des secrétaires choisies par l'employeur en vue de les promouvoir au titre de coordonnatrice une fois cette formation terminée et réussie. »

Lynda travaille depuis dix-sept ans dans le domaine du secrétariat. Elle occupe un poste de coordination depuis trois ans pour un organisme gouvernemental dans le secteur de la santé.

*« Il faut privilégier une formation favorisant le leadership, la gestion de personnel, la communication, la résolution de problèmes et l'analyse de situation organisationnelle. »*

Lise compte huit années d'expérience en secrétariat. Elle est superviseure du personnel de soutien dans un ministère au gouvernement fédéral depuis six ans.

*« La capacité de transmettre clairement ses idées, les relations interpersonnelles auprès de l'équipe de travail, sont des aspects d'une très grande importance dans l'accomplissement de cette profession. »*

Plusieurs coordonnatrices nous ont mentionné que l'expérience demeure prioritaire et le meilleur atout pour occuper un poste en coordination de travail de bureau. On doit gravir les échelons un par un dans l'environnement de travail. D'autres ont suggéré de dispenser des cours de perfectionnement suivants :

- ◆ Cours en relations interpersonnelles
- ◆ Cours en gestion du temps
- ◆ Cours en gestion des ressources humaines
- ◆ Cours en informatique
- ◆ Cours en communication
- ◆ Cours de français et d'anglais

### *Les entreprises*

*« Il serait primordial de développer des cours en software. Ainsi, les coordonnatrices seraient davantage en mesure de résoudre les problèmes qui se présentent régulièrement à l'interne. La formation devrait être dispensée dans le cadre d'une formation continue, offerte le soir ou sous forme de séminaire de 2 à 3 jours. L'entreprise serait prête à choisir une personne à l'interne pour suivre cette formation. »*

Michelle, directrice des ressources humaines  
milieu de travail : études juridiques

*« Le ministère de l'Éducation devrait seulement former des personnes ayant déjà plusieurs années d'expérience en secrétariat. La formation devrait les confronter à des problèmes réels (mise en situation) en termes de gestion et d'évaluation de personnel. »*

Nathalie, directrice-adjointe à l'administration  
milieu de travail : firme de comptables agréés

*« Offrir une formation qui serait disponible à des personnes qui sont en situation de coordination dans leur milieu de travail pour allier travail et formation. Ce programme de formation pourrait inclure des stages pratiques d'une durée de 6 mois à un an. »*

Lyne, responsable des ressources humaines  
milieu de travail : organisme de l'administration provinciale

*« Un programme initial ne peut mener des étudiants qui n'ont aucune expérience de secrétariat en milieu de travail; cependant des cours de psychologie et en gestion introduit au programme collégial serait un atout. »*

Denise, directrice des ressources humaines  
milieu de travail : firme en génie-conseil

### 3.2 Axe de développement

À la question : Selon vous, est-ce que le poste de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau serait accessible aux personnes éventuellement diplômées qui feraient leur entrée sur le marché du travail ? Les personnes coordonnatrices consultées ont répondu, en majorité, par la négative à 79 p. 100. Les entreprises consultées se prononcent également par la négative à 82 p. 100. La clarté de ces réponses et les témoignages présentés à la section précédente excluent la possibilité de développement d'une formation initiale pour cette profession. Chez les personnes qui exercent la fonction de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau, 69 p. 100 des entreprises consultées ont relevé des besoins de formation dans les domaines suivants :

- ◆ Gestion de personnel
- ◆ Gestion du temps
- ◆ Gestion de projets
- ◆ Logiciels de traitement de texte et de comptabilité
- ◆ Relations interpersonnelles et relations d'aide

La formation devrait répondre d'une part, aux besoins de perfectionnement des personnes qui exercent la profession et d'autre part, aux aspirations de carrière des secrétaires qui désirent occuper des postes dans le domaine de la gestion et de la coordination de travail de bureau. Il serait souhaitable d'explorer une avenue de formation souple et intensive.

L'offre de formation porterait sur un regroupement de compétences générales et interchangeables à divers degrés pour les fonctions d'adjointe administrative ou d'adjoint administratif, de coordonnatrice ou coordonnateur en travail de bureau et de secrétaire de direction dans le domaine de la gestion, de la supervision et de la coordination. En conséquence, l'expérience de travail en secrétariat devrait être un préalable à cette éventuelle formation.

#### **SECTION IV - RECOMMANDATIONS**

Compte tenu que :

- La fonction de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau est occupée en majorité par des secrétaires ayant plusieurs années d'expérience, confirmant ainsi un potentiel d'évolution de carrière;
- plusieurs personnes coordonnatrices en travail de bureau ont suivi des formations ponctuelles pour parfaire leur connaissance, notamment en gestion du personnel, en relations interpersonnelles et en informatique;
- le besoin de formation continue est pressenti par le personnel de secrétariat aspirant à des postes de gestion et de coordination en travail de bureau;
- les employeurs ont exprimé des besoins de formation relatifs à des cours de perfectionnement dans les mêmes domaines que ceux établis par les coordonnatrices;
- ces personnes ont suivi des cours il y a quelque temps déjà, et même si les nouveaux programmes incluent en partie ces compétences ils ne leur sont pas connus ou accessibles.

Il est recommandé de :

- Poursuivre le développement vers une éventuelle formation continue dans les domaines de la gestion, de la supervision et de la coordination en travail de bureau;
- procéder à l'analyse de situation de travail qui regrouperait les fonctions suivantes : adjointe administrative ou adjoint administratif, coordonnatrice ou coordonnateur en travail de bureau et secrétaire de direction afin de tracer un portrait le plus complet des compétences en gestion et en coordination jugées essentielles dans l'exercice de ces professions.

## **L**ISTE DES PERSONNES CONSULTÉES

### **Bureau de la statistique du Québec, Québec**

Jean Berselli, chargé de projet

### **Conseil du trésor**

Direction des politiques du personnel d'encadrement

Guy Mercier, conseiller en gestion de personnel

### **Développement des ressources humaines Canada**

Direction des services économiques, Montréal

Sylvain Bélisle, économiste

### **Fédération des secrétaires professionnelles du Québec inc.**

Louise M. Gosselin, présidente

### **Hunt personnel intérim aide**

Diane Perreault, conseillère en placement

### **Les services de personnel OLSSTEN**

Marie-Josée Forand, conseillère en recrutement

### **Les services KELLY**

Maria Ricci, directrice de la qualité et du service

### **MCMR Personnel**

Chantal Bergeron, spécialiste en recrutement

### **Société québécoise du développement de la main-d'oeuvre (SQDM)**

Christine Lamarre, économiste

François Laverdure, économiste

### **Université du Québec, Télé-université**

Direction des communications et du recrutement

Pierrette Bilodeau, conseillère régionale

## **L**ISTE DES OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

- CECM. *Guide d'information formation professionnelle 1995-1996*, Service de la formation professionnelle, 1995, 174 pages.
- DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA. *Exercice de déséquilibre 1994-1998, région: total Québec*, 1995, 11 pages.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE. *Administration, Commerce et Informatique. Portrait de secteur Travail de bureau*, Québec, ministère de l'Éducation, 1995, 188 pages.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE. *Administration, Commerce et Secrétariat. Programme de diplôme d'études collégiales, 412.02, techniques de bureautique*, Québec, ministère de l'Éducation, document interne, 1994, 53 pages.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE. *Administration, Commerce et Secrétariat. Secrétariat. Rapport d'analyse de situation de travail*, Québec, ministère de l'Éducation, 1994.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET TECHNIQUE. *Répertoire des programmes et des établissements de formation professionnelle et technique au secondaire et au collégial 1995-1996*, Québec, ministère de l'Éducation, 1995, 68 pages.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE. *Secrétariat, Programme d'études*, Québec, ministère de l'Éducation, 1991, 74 pages.
- EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA. *Classification canadienne descriptive des professions; classification et définitions*, tome 1, CCDP, 1971.
- EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA. *Classification nationale des professions, tables de conversion*, Direction générale des informations sur les professions et les carrières, 1993, 400 pages.
- EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA. *Classification nationale des professions, description des professions*, Direction générale des informations sur les professions et les carrières, 1992, 724 pages.

## **L**ISTE DES OUVRAGES CONSULTÉS

- LEBEL, Céline. *Portrait de la première cohorte d'étudiantes dans le programme Gestion du travail de bureau à la session automne 1990*, Université du Québec, Télé-université, 1991, 46 pages.
- MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS. *Classification des activités économiques du Québec*, Québec, Les publications du Québec, 1984, 424 pages.
- PRINCE, Raymond. *Tendance; secrétaire de direction organisatrice de réunions*, Les Affaires, Montréal, 18 au 24 février 1995, vol. 67 no.7 p. B14-B15.
- RENARD, Hélène. *Comment choisir l'assistante idéale*, Le Figaro Magazine, n° 784, novembre 1995, p. 178.
- SÉGUIN, Antonin. *Devis de formation professionnelle «secrétaires»*, Québec, ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, 1989, 45 pages.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. *Organisation du travail et technologies dans les bureaux, d'hier à aujourd'hui*, Université du Québec, Télé-université, 1995, 289 pages.
- SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE. *Répertoire des formateurs*, 1995, 160 pages.
- SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE. *Plan régional de développement de la main-d'oeuvre 1995-1998, région de Montréal*, 1995, 109 pages.
- STATISTIQUE CANADA. *Population active, Recensement 1991*.
- STATISTIQUE CANADA, SQDM-DREE. *Structure professionnelle, Recensement 1991*, document interne, 1995, 4 pages.
- UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, TÉLÉ-UNIVERSITÉ. *La Télé-université, ses programmes, ses cours et ses activités 1995-1996*, 1995, 88 pages.

## **L**ISTE DES SIGLES

AEC :	Attestation d'études collégiales
ASP :	Attestation de spécialisation professionnelle
CCDP :	Classification canadienne descriptive des professions
CEC :	Certificat d'études collégiales
CNP :	Classification nationale des professions
DEC :	Diplôme d'études collégiales
DEP :	Diplôme d'études professionnelles
DGFPT :	Direction générale de la formation professionnelle et technique
EIC :	Emploi et Immigration Canada
MEQ :	Ministère de l'Éducation du Québec
MMSR :	Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du Revenu
MMDRFP :	Ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle
SRAM :	Service régional d'admission du Montréal métropolitain

## Appendice 1, Méthodologie de la consultation dans le milieu du travail

En septembre 1995, une première consultation par entretien téléphonique a été menée auprès de 175 entreprises, afin de vérifier leur modèle d'organisation de travail de bureau et leur besoin relatif au poste de coordination en travail de bureau. Une deuxième consultation par questionnaire à administration directe s'est tenue en octobre 1995, à laquelle ont participé trente coordonnatrices et coordonnateurs en travail de bureau et dix-neuf personnes représentant les entreprises qui embauchent de la main-d'oeuvre pour la fonction de travail qui nous concerne.

La population-cible comprend les établissements et les organismes dont les activités relèvent des secteurs où sont concentrés les gens qui occupent le poste de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau, soit les :

- ◆ *Services de l'administration fédérale*
- ◆ *Services aux entreprises*
- ◆ *Services de l'administration provinciale*
- ◆ *Communications*
- ◆ *Services de santé et services sociaux*

De même que dans les régions administratives du Québec qui réunissent le plus grand nombre de ces emplois soit, Montréal, Montérégie, Outaouais, Québec et Laval-Laurentides-Lanaudière.

L'échantillon a été établi à partir des banques de données suivantes :

- Répertoire des entreprises de la région de l'Outaouais, ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, direction régionale de l'Outaouais;
- Liste d'entreprises en Montérégie, Société de développement économique de la Rive-Sud de Montréal;
- Répertoire des ministères et des organismes, Gouvernement du Québec, Offices des ressources humaines;
- Répertoire des ministères et des organismes, Gouvernement du Canada, Commission de la fonction publique du Canada;
- Répertoires des entreprises, Laval Technopole;
- Les 500, Le journal Économique de Québec;
- Liste de CRD du Québec, Communication Nirdorf inc.

Outre le document « Les 500 », ces banques de données ne font état d'aucune discrimination quant à la taille des entreprises; il en est de même de notre échantillon. Les personnes ayant complété un questionnaire à administration directe sont à l'emploi d'un établissement oeuvrant dans les secteurs suivants :

Secteurs d'activité	Nombre de personnes
Services de l'administration fédérale	6
Services de l'administration provinciale	6
Services aux entreprises :	
études juridiques	7
bureaux d'ingénieurs	6
bureaux de comptables agréés	4
agences de publicité	4
services d'informatique	1
Services de soins de santé	7
Intermédiaires financiers de dépôts	4
Autres	4

Ces secteurs d'activité sont répartis dans les régions administratives suivantes :

Régions administratives	Nombre de personnes
Montréal	28
Montérégie	7
Québec	6
Laval-Laurentides-Lanaudière	6
Estrie	1
Outaouais	1

Les réponses aux questionnaires, dont l'un s'adressait aux coordonnatrices et coordonnateurs en travail de bureau et l'autre aux employeurs, nous ont permis :

- d'obtenir une description actualisée de la fonction de coordonnatrice et de coordonnateur en travail de bureau;
- de connaître les compétences attendues par les employeurs;
- d'établir si la fonction de coordonnatrice et de coordonnateur de bureau est une fonction « seuil d'entrée » sur le marché du travail;

- de vérifier si l'offre de formation actuelle répond à l'évolution des fonctions de coordination;
- d'évaluer les perspectives professionnelles dans ce domaine.

Les pages suivantes de cet appendice présentent les questionnaires à administration directe. Le premier a été complété par trente personnes coordonnatrices en travail de bureau. Le deuxième a été rempli par dix-neuf employeurs oeuvrant dans les secteurs d'activité économique mentionnés précédemment ayant au moins une personne coordonnatrice en travail de bureau dans leur organisation.

## Appendice 2, Questionnaire s'adressant aux personnes coordonnatrices en travail de bureau

### PARTIE I - Renseignements généraux

Nom de la personne répondant au questionnaire \_\_\_\_\_

Nom de l'entreprise \_\_\_\_\_ Nombre d'employés \_\_\_\_\_

Secteur d'activité de l'entreprise \_\_\_\_\_

Nombre d'années d'expérience en secrétariat \_\_\_\_\_

1. Depuis combien d'années occupez-vous le poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ? \_\_\_\_\_
2. Si votre entreprise utilise un autre titre d'emploi pour le poste que vous occupez, veuillez s'il vous plaît, nous le mentionner \_\_\_\_\_
3. Combien de personnes associées au travail de secrétariat avez-vous à superviser ? \_\_\_\_\_
4. Depuis combien d'années votre entreprise fait-elle appel au poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ? \_\_\_\_\_

### PARTIE II - Fonction de travail

5. Veuillez cocher les tâches effectuées dans le cadre de votre travail

- \_\_\_\_\_ superviser le travail du personnel en secrétariat
- \_\_\_\_\_ traiter du texte
- \_\_\_\_\_ saisir des données
- \_\_\_\_\_ classer les documents
- \_\_\_\_\_ rédiger la correspondance
- \_\_\_\_\_ distribuer le travail aux secrétaires
- \_\_\_\_\_ gérer du courrier (service postal, télécopieur, télex), (réception/expédition)
- \_\_\_\_\_ effectuer un envoi en nombre
- \_\_\_\_\_ gérer un agenda
- \_\_\_\_\_ coordonner le travail du personnel de secrétariat
- \_\_\_\_\_ évaluer la qualité du travail du personnel de secrétariat
- \_\_\_\_\_ former le personnel de secrétariat
- \_\_\_\_\_ gérer des projets
- \_\_\_\_\_ exercer le suivi budgétaire
- \_\_\_\_\_ effectuer des opérations comptables
- \_\_\_\_\_ tenir un inventaire de bureau

- \_\_\_\_\_ accueillir la clientèle
- \_\_\_\_\_ organiser des événements (colloques, congrès, etc.)
- \_\_\_\_\_ répondre au téléphone et diriger les appels
- \_\_\_\_\_ résoudre les difficultés inhérentes au travail de bureau
- \_\_\_\_\_ offrir un support informatique au personnel de secrétariat

Veillez nous mentionner, s'il y a lieu, les autres tâches reliées à votre emploi

---

---

---

6. Selon vous, est-ce que le poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau serait accessible aux personnes éventuellement diplômées qui feraient leur entrée sur le marché du travail ?

Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

7. Quelles sont les compétences essentielles (connaissances, capacités techniques, qualités personnelles, expérience) pour exercer votre travail ?

---

---

---

8. Qu'est-ce qui distingue votre travail, en termes de responsabilité, du poste de secrétaire ?

---

---

---

9. Veuillez cocher les conditions d'emplois particulières qui s'appliquent à votre travail ?

- \_\_\_\_\_ statut de l'emploi (ex. passage de personnel de soutien à gestionnaire)
- \_\_\_\_\_ poste à temps plein, nombre d'heures / semaine
- \_\_\_\_\_ maîtrise avancée du français et de l'anglais
- \_\_\_\_\_ stress accru associé au travail
- \_\_\_\_\_ augmentation de la charge de travail
- \_\_\_\_\_ augmentation salariale

Autres, veuillez spécifier \_\_\_\_\_

---

10a. Quel est votre salaire annuel ?

- moins de 24 999 \$
- de 25 000 \$ à 29 999 \$
- de 30 000 \$ à 34 999 \$
- de 35 000 \$ à 39 999 \$
- de 40 000 \$ à 44 999 \$
- plus de 45 000 \$

10b. Est-ce que vos conditions salariales sont satisfaisantes ?

Oui  Non

11a. Selon vous, quelle est la tendance du marché de l'emploi pour les personnes coordonnatrices en travail de bureau ?

- en régression
- stable
- en augmentation

11b. Quels sont les facteurs qui favoriseraient cette tendance ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### PARTIE III - FORMATION

12. Avez-vous obtenu un ou des diplômes liés au domaine du secrétariat ?

Oui  Non

Si oui, le(s)quel(s) ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13a. Avez-vous eu à suivre une formation complémentaire pour répondre à des exigences particulières afin d'occuper le poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ?

Oui  Non

Si oui, veuillez les mentionner \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13b. Veuillez cocher le(s) établissement(s) offrant ces cours ou formations ?

- école secondaire ou centre de formation professionnel
- collège
- université
- organisme privé
- votre entreprise

Autre, précisez \_\_\_\_\_

14. Avez-vous déjà ressenti un besoin de parfaire vos connaissances depuis que vous exercez la fonction de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ?

Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_

Si oui, dans quels domaines ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. S'il y a lieu, avez-vous des suggestions relatives aux stratégies de formation à privilégier pour la fonction de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Appendice 3, Questionnaire s'adressant aux employeurs

#### PARTIE I- Renseignements généraux

Nom de la personne répondant au questionnaire \_\_\_\_\_

Nom de l'entreprise \_\_\_\_\_ Nombre d'employés \_\_\_\_\_

Secteur d'activité de l'entreprise \_\_\_\_\_

1. Depuis combien de temps votre entreprise a-t-elle procédé à l'embauche de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ? \_\_\_\_\_
2. Si votre entreprise utilise un autre titre pour le poste de la personne qui coordonne le travail de bureau d'une équipe de secrétaires, veuillez nous le mentionner \_\_\_\_\_
3. Combien de poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau avez-vous dans votre entreprise ? \_\_\_\_\_
4. En moyenne, chaque coordonnatrice, coordonnateur supervise combien de secrétaires ?  
\_\_\_\_\_

#### PARTIE II - Fonction de travail

5. Veuillez décrire les tâches attribuées au poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ? ( ou annexer une copie de la description du poste)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Selon vous, est-ce que le poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau serait accessible aux personnes éventuellement diplômées dans ce domaine qui feraient leur entrée sur le marché du travail ?  
Oui \_\_\_\_\_ Non \_\_\_\_\_
7. Quelles sont les qualifications que vous demandez pour le poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8a. En général, quelle est la tendance du marché de l'emploi pour le poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ?

- en régression
- stable
- en augmentation

8b. Quels sont les facteurs qui favoriseraient cette tendance ?

---

---

9a. Dans votre entreprise, quel est le besoin pour le poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ?

- en régression
- stable
- en augmentation

9b. Quels sont les éléments qui soutiennent cette prévision ?

---

---

---

10. Quelles sont les compétences essentielles (connaissances, capacités techniques, qualités personnelles, expérience) pour exercer le poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ?

---

---

---

11. Selon vous, les personnes qui débutent dans l'exercice de la fonction de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau sont-elles ?

- bien qualifiées
  - moyennement qualifiées
  - peu qualifiées
- Autre, spécifiez \_\_\_\_\_

12. Quelle est la rémunération annuelle offerte pour le poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ?

- moins de 24 999\$
- de 25 000 \$ à 29 999 \$
- de 30 000 \$ à 34 999 \$
- de 35 000 \$ à 39 999 \$
- de 40 000 \$ à 44 999 \$
- plus de 45 000 \$

13. Avez-vous déjà connu des difficultés de recrutement pour ce poste ?

Oui  Non

Si oui, depuis combien de temps ?

Quels sont, selon vous, les principaux facteurs responsables de ces difficultés de recrutement ?

### PARTIE III - FORMATION

14. Quelle formation initiale exigez-vous d'une personne occupant le poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ?

---

---

---

15. Chez la ou les personnes qui exercent la fonction de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau, avez-vous déjà identifié des besoins additionnels de formation ?

Oui  Non

Si oui, indiquez lesquels

---

16. Veuillez cocher votre ou vos choix de réponse.

Si vous aviez à combler un poste de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau, est-ce que vous favoriseriez une personne ayant :

- un poste à l'intérieur de votre entreprise
- une solide expérience de travail de bureau
- une formation spécialisée en gestion du travail de bureau d'ordre d'enseignement professionnel
- une formation spécialisée en gestion du travail de bureau d'ordre d'enseignement collégial
- une formation spécialisée en gestion du travail de bureau d'ordre d'enseignement universitaire

17. S'il y a lieu, avez-vous des suggestions relatives aux stratégies de formation à privilégier pour la fonction de coordonnatrice, coordonnateur en travail de bureau ?

---

---

