STA
3042

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ACRONYMES 2
LISTE DES ANNEXES 3
REMERCIEMENTS 5
1. INTRODUCTION 6
2. DESCRIPTION DU MANDAT 7
3. PRÉSENTATION DU SERVICE EMPLOI 8
3.1 La Division du recrutement policier (DRP) 8
3.2 La Division de la dotation policière (DDP) 9
3.3 La Division de la dotation civile (DDC) 11
4. CADRE DE RÉFÉRENCE 12
4.1 Descriptif du processus de solution de problème (PSP) 17
4.2 Le processus de solution de problème en support à la réalisation du mandat 18
5. RÉSULTATS 21
5.1 Collecte et traitement des données 21
5.2 Analyse critique des données 23
6. LES RECOMMANDATIONS ET LES PISTES DE SOLUTION 24
6.1 Une définition claire de la mission du SE 25
6.2 Le renforcement et la consolidation des équipes (l'équipe d'encadrement, les équipes interdivisionnelles et les équipes d'exécution) 25
6.3 La mise en place d'un plan de communication au sein du service emploi 27
6.4 Une étude sur l'état du contrat psychologique des employés 28
6.5 L'implication accrue des employés dans tous les processus d'optimisation 29
6.6 Le suivi du processus de solution de problème (PSP) 30
6.7 Les pistes de solution 30
7. CONCLUSION 33
Bibliographie 34

15 FEV. 2019

LISTE DES ACRONYMES

AAHV : Agent sur appel à horaire variable

CGRH : Conseiller en gestion des ressources humaines

CSSQ : Centre de service de la Sûreté du Québec

CT : Conseil du trésor

DA : Division administrative

DDC : Division de la dotation civile

DDP : Division de la dotation policière

DRH : Direction des ressources humaines

DRP : Division du recrutement policier

ENAP : École nationale d'administration publique

GFA : Grande fonction de l'administration

GPR : Gestion par résultats

GQG : Grand quartier général

LDA : Liste de déclaration d'aptitude

PAPP : Programme d'appréciation du personnel policier

PDCA : Planification, développement, contrôle et ajustement

PQ: Parti québécois

PSP : Processus de solution de problème

QQQOCCP : Qui-Quoi-Quand-Où-Comment-Combien-Pourquoi

RECPOL : Application informatique pour le recrutement policier

SAGIR : Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources

SDE : Système *Desk Express*

SE : Service emploi

SGDP : Système de gestion des dossiers du personnel

SIGIP : Système d'information de gestion des inconduites policières

SPVM : Service de police de la Ville de Montréal

SPVQ : Service de police de la Ville de Québec

SQ : Sûreté du Québec

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Tableaux comparatifs des effectifs, des outils, des activités poursuivies, des ressources utilisées et des documents élaborés

Annexe 2 : Organigramme du service emploi

Annexe 3 : Organigramme de la division du recrutement policier

Annexe 4 : Organigramme de la division de la dotation policière

Annexe 5 : Organigramme de la division de la dotation civile

Annexe 6 : Préoccupations principales des gestionnaires et des CGRH

Annexe 7 : Pondération des préoccupations principales

Annexe 8 : Architecture des applications informatiques utilisées par le SE

Annexe 9 : Calendrier des évaluations des employés par division

Annexe 10 : Bilan individuel de compétences associé au calendrier d'évaluation (formulaire)

Il y a ceux qui voient les choses telles qu'elles sont et se demandent pourquoi, et il y a ceux qui imaginent les choses telles qu'elles pourraient être et se disent… pourquoi pas ?

George Bernard Shaw

REMERCIEMENTS

Mes premiers mots vont à mon défunt père, le général de division Sékou Ly, décédé le 29 janvier 2012, à qui je dédie ce rapport, et à celle qui m'a tout donné dans la vie, Madame Ly Anta Thiam. Je salue le courage et le sacrifice de mon épouse Flatenin Diarra et de mes enfants Habiboulaye Ly et Mamadou Seydou Ly. Que le gouvernement du Canada, grâce au Programme canadien de bourses de la Francophonie (PCBF), et le gouvernement du Mali trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

La réalisation de ce rapport marque le couronnement d'un rêve, celui de pratiquer les compétences développées en administration publique dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ce rêve a été rendu possible grâce au soutien et à l'assistance indéfectibles de Monsieur Daniel Maltais, que je remercie chaleureusement de m'avoir trouvé un stage et, malgré ses nombreuses occupations, d'avoir accepté d'en assurer l'encadrement académique. Mes remerciements vont également à l'endroit de la sergente Guylaine Tremblay et de Madame Claudine Tremblay, qui n'ont ménagé aucun effort pour m'accompagner dans l'accomplissement du mandat.

Ma gratitude va aussi à l'inspecteur Raymond Gilbert, aux capitaines Charles Hudon et Jean-François Roberge, et à Monsieur Marc Duchesneau pour m'avoir accepté comme stagiaire. J'exprime ma reconnaissance à tous ceux et celles qui ont contribué à la réalisation du présent rapport, notamment Joëlle Bellemare, Ophélie Huyet, Marie-Pier Petit, Maryse Alie, Pascal Jodar et Yves Durocher. Je ne saurais terminer sans remercier toutes les personnes chaleureuses avec qui j'ai partagé le même espace de travail, dont Manon Lizotte, Jacques Descote, Patricia Zebot, Cathy Ménard, France Paul, Annie Jérôme, Bernard Brideau, Marie-Michelle Perron, François St-Louis et Francine Pouchet.

J'espère que les Maliens de la cohorte 2011 du PCBF se reconnaîtront dans ce rapport, en particulier Hamaye Touré et mes camarades de la 7^{e} promotion du prytanée militaire de Kati.

Merci à tous et à toutes !

1. INTRODUCTION[1]

Dans le but de compléter la maîtrise en administration publique pour analyste, concentration gestion des ressources humaines (GRH), l'étudiant a effectué un stage à la Sûreté du Québec (SQ), plus précisément au sein du service emploi (SE) de la direction des ressources humaines (DRH). Ce stage s'articulait autour de la consolidation de l'équipe du SE et de l'amélioration du fonctionnement des canaux de communication entre ses trois divisions. La démarche adoptée s'est appuyée sur un processus de changement planifié, fondé sur des variables psychosociales (Saba et al, 2008). Le mandat consistait à proposer des pistes pour faciliter la collaboration entre les trois divisions et orienter leurs actions vers une vision commune.

Le phénomène du cloisonnement entre directions, services, etc. dans les organisations, peut s'expliquer par l'application stricte du modèle bureaucratique mis au point par Max Weber. Ce modèle est caractérisé par les notions de hiérarchie, de lignes d'autorité formelles, de décisions rationnelles et de respect des règles standards (Saba et al, 2008), notions qui colorent le fonctionnement de la SQ. Le respect scrupuleux de ces notions donne lieu à ce que plusieurs appellent le « fonctionnement en silos ». Comme dans d'autres organisations similaires, le respect de la hiérarchie des grades, de la formalisation et de la standardisation des procédures sont les leitmotivs qui peuvent contribuer au cloisonnement.

En 2012, le Service emploi naît de la fusion de services responsables respectivement du recrutement policier, de la dotation civile, de la dotation policière et d'une partie du service d'encadrement (dotation des officiers). Cette fusion fait suite à la restructuration de la grande fonction de l'administration (GFA) de la SQ. Le chef du nouveau service s'engage dès lors à assurer que les services répondent aux besoins de la clientèle et que s'appliquent les principes d'imputabilité et de reddition de comptes en lien avec les engagements du plan stratégique 2012-2015 de l'organisation. Du coup, on cherche à créer une synergie entre les trois divisions qui composent le SE pour optimiser la dotation et améliorer les services offerts aux policiers et aux civils de la SQ. Ainsi, on table sur

[1] Veiller noter que dans ce document la forme masculine n'est utilisée que pour alléger le texte.

l'amélioration des relations entre les trois divisions pour insuffler une meilleure dynamique dans le service et faciliter l'échange d'informations, doter la SQ de ressources humaines (RH) compétentes capables de relever les défis présents et futurs, augmenter l'efficacité de l'organisation, en particulier de la fonction RH, et rehausser la notoriété de la SQ (Saba et al, 2008).

La réalisation du mandat a donné lieu à une analyse du fonctionnement des trois divisions et de l'environnement dans lequel elles évoluent, y compris les différents changements en cours dans l'organisation. Le processus de solution de problème (PSP) a servi d'outil conceptuel. Des recommandations afin d'améliorer la situation sont soumises de même qu'un pistes de solutionafin d'en faciliter la mise en œuvre.

2. DESCRIPTION DU MANDAT

Le mandat consistait à décrire dans un premier temps le fonctionnement de chacune des divisions en faisant ressortir notamment les activités poursuivies, le volume d'activités, les manières de fonctionner, les ressources (humaines, financières et budgétaires) et les outils utilisés (tels que les logiciels) bref, tout ce qui permet de bien comprendre comment chacune des trois divisions remplit son rôle **(annexe 1)**. Dans un deuxième temps, il s'agissait de comparer ces modes de fonctionnement, de mettre en relief ce qui les distingue et ce qui les unit, d'identifier ceux qui pourraient faire l'objet de modifications permettant d'améliorer les services offerts (efficacité) et de faire un meilleur usage des ressources actuellement en place (économie et efficience). Dans un troisième temps, il fallait faire des suggestions concernant les aspects à améliorer en s'appuyant sur de bonnes pratiques appliquées ailleurs (comme dans d'autres organisations policières) ou sur des modèles pertinents.

L'analyse a également porté sur la collaboration entre les trois divisions du SE et les cinq divisions administratives (DA), qui sont des unités administratives desservant plusieurs districts (postes de police). Cet examen cherchait à repérer les conditions d'une meilleure synergie dans la conduite des activités de dotation et les relations entre ces entités.

Rapport-Gratuit.com

3. PRÉSENTATION DU SERVICE EMPLOI

Le Service emploi (SE) de la DRH de la SQ est localisé au grand quartier général (GQG) à Montréal. Ce service, créé en 2012, est dirigé par un inspecteur, le chef du SE est appuyé par un conseiller et une secrétaire. Le service est composé de trois divisions **(annexe 2)** : la division du recrutement policier, la division de la dotation policière et la division de la dotation civile.

Le SE travaille étroitement avec les DA. Les trois divisions du SE sont responsables des protocoles (processus) de recrutement, de dotation et de déménagement, mais elles s'appuient sur les DA pour joindre les candidats au recrutement et les policiers. Pour mieux communiquer avec les DA, leur coordonnatrice localisée au GQG organise une conférence téléphonique une fois par semaine avec les gestionnaires de ces DA et les chefs de division du SE ou leur représentant.

3.1 La Division du recrutement policier (DRP)

La DRP est chargée d'embaucher les policiers patrouilleurs à partir des compétences préalablement définies par la direction de la SQ. Elle fait la promotion d'une carrière à la SQ. Elle gère et coordonne les processus de recrutement, de sélection, d'embauche et d'accueil des recrues. Dans l'octroi des postes, elle cherche à arrimer les intérêts des recrues et les besoins organisationnels (Rapport d'activités annuel, 2012).

La DRP comprend quatre modules avec un effectif de vingt-sept (27) dont dix-huit (18) policiers : le module « service-conseil », le module « attraction-accueil », le module administratif et le module « enquêtes ». Il existe une interdépendance des tâches assumées par les modules **(annexe 3)**. Les modules travaillent sur le processus d'embauche qui s'effectue de façon itérative. Ils collaborent et échangent des informations, de l'attraction à l'embauche d'un contingent de recrue. La DRP fonctionne bureaucratiquement en ce sens où elle s'appuie sur de nombreuses normes et procédures de recrutement formelles et un traitement standardisé des dossiers.

Depuis 2010, un nouveau mode de recrutement plus persuasif a fait augmenter le nombre de candidats. Une meilleure organisation du travail, la mise en place de l'application

informatique pour le recrutement policier (RECPOL) et, plus récemment, le transfert des appels concernant les informations générales sur le recrutement au Centre de service de la SQ (CSSQ) ont permis aux employés de faire face à la plus grande charge de travail qui en a découlé.

Par ailleurs, plus d'efforts portent sur la qualité des services offerts aux nouvelles recrues. Ainsi, la DRP collabore étroitement avec le Centre de service de la Sûreté du Québec (CSSQ) pour intégrer directement dans l'outil RECPOL tous les documents envoyés par télécopieur (diplôme, relevé de notes, etc.). Elle veut également permettre sous peu aux candidats de poser leur candidature directement via Internet. Cette possibilité s'ajoutera aux autres envois postaux, des communications téléphoniques ou par courriel. La DRP encourage également la soumission de suggestions par les agentes de bureau qui travaillent étroitement avec la clientèle (recrue).

Les grandes orientations, les projets d'envergure et les informations pertinentes au fonctionnement de la division sont communiqués aux employés lors des réunions de division ou sur un tableau d'affichage. Un agent d'information prépare un bulletin mensuel pour la division retraçant les faits saillants du mois et les défis importants à relever pour le prochain mois. Il faut noter que la SQ recrute parmi les diplômés en technique policière, comme le font les autres services de police au Québec, dont celui de la Ville de Montréal (SPVM), celui de la Ville de Québec (SPVQ), etc.

3.2 La Division de la dotation policière (DDP)

La DDP est chargée de pourvoir les postes de policier vacants à la suite d'un congédiement, d'une promotion, d'un décès, d'un départ à la retraite, d'un accès à de nouvelles fonctions ou d'une démission. Elle procède également au placement des agents sur appel à horaire variable (AHV) à la fin de leur trente-sixième (36) mois de service. Elle s'occupe aussi du déménagement des policiers à la suite d'un recrutement, d'une affectation ou d'une mutation. Pour pourvoir un poste d'officier, la DDP s'appuie sur un référentiel de compétences. *A contrario*, pour pourvoir un poste d'AHV, d'agent ou de sous-officier, elle se base sur l'ancienneté conformément à la politique de gestion en matière de dotation des policiers.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

La DDP est composée de trois cellules, communément appelées « volets » avec un effectif de vingt-un (21) dont un policier: le volet « officier », le volet « agent et sous-officier » et le volet « déménagement ». Le fonctionnement de ces volets s'appuie sur les politiques de gestion (emploi-placement 19 et 31) et des processus standardisés de dotation ou du déménagement. Il existe des liens étroits entre les activités des trois volets **(annexe 4)**. Ils travaillent séquentiellement puisque *l'intrant* du volet « déménagement » correspond à *l'extrant* des volets « officier » et « agent et sous-officier ». *L'intrant* du volet « officier » correspond à l'*extrant* du volet « agent et sous-officier ».

La DDP cherche à améliorer ses modes opératoires, en témoignent l'opération spéciale de dotation 11-12 qui a permis de pourvoir 753 postes sur une période de dix mois, la négociation d'une politique de gestion améliorée et l'optimisation des processus de dotation. Depuis l'été 2012, deux indicateurs mesurent l'amélioration de la qualité des services offerts à la clientèle. Le premier permet de comptabiliser à tout moment le nombre de postes vacants et le second informe sur le délai moyen pour combler un poste. Améliorer ce délai constitue l'objectif principal de la division en raison du nombre croissant des griefs à cet égard et du souhait de résorber le volume élevé de postes vacants (plus de 200 en décembre 2012) (État situation DDP, 2012).

Le volet « officier » dépend administrativement du chef de la DDP mais fonctionnellement du conseiller du chef du SE. Par ailleurs, la révision de la politique de gestion « emploi-placement 19 », en cours, conférerait aux responsables actuels du volet « officier » la gestion des aspects techniques de la dotation alors que l'aspect-conseil au chapitre de dotation des officiers serait géré ailleurs. La gestion du volet « officier » se complexifierait vu le grand nombre de demandeurs (l'adjoint de la GFA, le DRH, le chef du SE) et le traitement des cas exceptionnels. Un processus d'analyse est en cours pour savoir si le volet « déménagement » restera sous la responsabilité de la DDP.

D'après un état de situation réalisé à la DDP en 2012, les conditions et l'environnement de travail ont eu un impact positif sur la productivité, la motivation et la rétention du personnel. Selon le chef de la DDP, le taux de roulement relativement élevé découlerait de cette situation. La DDP a connu deux à trois départs de membres du personnel par

année depuis trois ans. Cependant, cette année elle connait une stabilité dans ses effectifs. Des problèmes de transfert et d'expertise sont alors survenus, entre autres dans le traitement des griefs formulés contre la DDP et les relations entre patrons et syndicats (problèmes de conformité ou d'uniformité dans l'application de la politique de gestion ou du contrat de travail). L'élaboration du guide d'interprétation, en cours de réalisation, atténuera ces pertes d'expertise. L'absence du chef de la DDP au sous-comité paritaire placement, qui traite les griefs de dotation, compliquerait les relations de travail dans la dotation des policiers.

Les trois volets de la DDP utilisent plusieurs fichiers Microsoft Excel comme bases de données dans le but de répertorier entre autres le bilan des effectifs, un état récapitulatif des employés avec les informations succinctes sur les emplois, la catégorie d'appartenance de l'employé, etc., la liste des admissibilités et le suivi des AHV. La création d'une banque de données unique intégrant toutes ces informations est souhaitée. Une telle banque améliorerait la qualité des services offerts, faciliterait le travail des employés et réduirait le délai moyen de dotation des postes vacants.

3.3 La Division de la dotation civile (DDC)

La dotation des emplois par du personnel civil de la SQ tombe sous la responsabilité de la DDC. Cette dotation s'apparente à celle des emplois dans d'autres administrations publiques québécoises. Le personnel embauché par la DDC ne doit bénéficier d'aucune forme de favoritisme d'ordres politique ou administratif. La dotation des emplois civils à la SQ doit s'appuyer sur les principes enchâssés dans la Loi sur la fonction publique (2000) : le mérite, l'égalité d'accès à l'emploi, l'équité et l'impartialité, la transparence et l'efficience de l'administration (Site du Conseil du trésor, 2013).

La DDC pourvoit les postes à la suite d'un recrutement, d'une promotion, d'une affectation ou d'une mutation. Selon la Loi sur la fonction publique (2000), le recrutement et la promotion des fonctionnaires se font par voie de concours, alors que l'affectation et la mutation se font sans concours puisque le candidat a déjà été nommé à titre d'employé régulier dans un autre ministère ou un autre organisme. À l'instar de toutes les organisations publiques du Québec, les employés civils de la SQ sont nommés

en vertu de la Loi sur la fonction publique (2000) et des politiques de gestion du Conseil du trésor.

Pour pourvoir les postes, la DDC utilise la liste de déclaration d'aptitude (LDA) du Conseil du trésor (CT) pour les emplois nécessitant un concours. Cette LDA est aussi utilisée pour les affectations ou les promotions. La DDC effectue également la promotion sans concours à l'interne. Elle apprécie l'admissibilité des candidatures, assiste et conseille les gestionnaires et les chefs des DA pour mieux préparer les différentes entrevues, dernière phase avant l'embauche.

La DDC effectue également l'analyse et la conception des descriptions d'emploi des civils et des policiers, et classifie les emplois. Elle est confrontée à des défis d'attribution des postes réguliers, qui sont occupés par des employés occasionnels, et de révision des procédures de travail pour raccourcir les délais de traitement et de transmission des dossiers. La satisfaction des gestionnaires est une préoccupation majeure pour la division dans le respect des règles et des procédures.

La DDC ne comporte qu'un niveau hiérarchique **(annexe 5)**. Les employés (au nombre de seize) regroupés par catégorie d'emploi (les conseillers en gestion des ressources humaines, les techniciennes en administration, les agents de bureau et les agents de secrétariat) dépendent tous directement du chef de la division qui répartit les travaux et coordonne les activités.

4. CADRE DE RÉFÉRENCE

Pour comprendre l'impact du processus de changement chez l'être humain, Kurt Lewin (1947) a conçu le modèle de l'analyse « des champs de force ». Plus de 50 ans plus tard, ce modèle demeure pertinent pour aborder un changement à l'échelle de tout système. L'auteur souligne qu'un changement se produit en trois phases : le dégel (décristallisation), la transition et le regel (cristallisation). Pendant le dégel, le changement engendre un déséquilibre entre les forces motrices, celles qui souhaitent, appuient le changement et les forces restrictives, celles qui résistent voire s'opposent au changement. Pendant la transition, on passe graduellement de la situation actuelle à une

nouvelle situation, souhaitée. Enfin, le regel témoigne du raffermissement et du maintien des comportements ou des systèmes modifiés (Benabou et McShane, 2008).

Pour tout changement, Lewin (1947) recommande le processus de diagnostic des forces favorisant ou restreignant le changement dans une organisation. Ce diagnostic peut profiter d'un processus participatif lorsque le changement nécessite les connaissances et l'engagement des membres de ce système (Benabou et McShane, 2008). Ce processus participatif apparait encore plus pertinent dans le cas de l'intervention d'un « agent externe », ce qui est le cas de l'auteur de ce rapport qui a agi à titre de stagiaire. La création d'une relation de coopération entre le mandataire et le stagiaire facilite l'exécution du mandat (Benabou et McShane, 2008 ; Lescarbeau et al, 2003).

Ainsi conformément au mandat, le stagiaire analyse le besoin de changement en prenant en compte les préoccupations des gestionnaires et des conseillers en gestion des ressources humaines (CGRH). Il fait des recommandations et donne des pistes afin de permettre au SE de décider plus tard, certainement après le départ du stagiaire, l'amorce de l'intervention, d'en évaluer et de stabiliser le changement (figure 4.1).

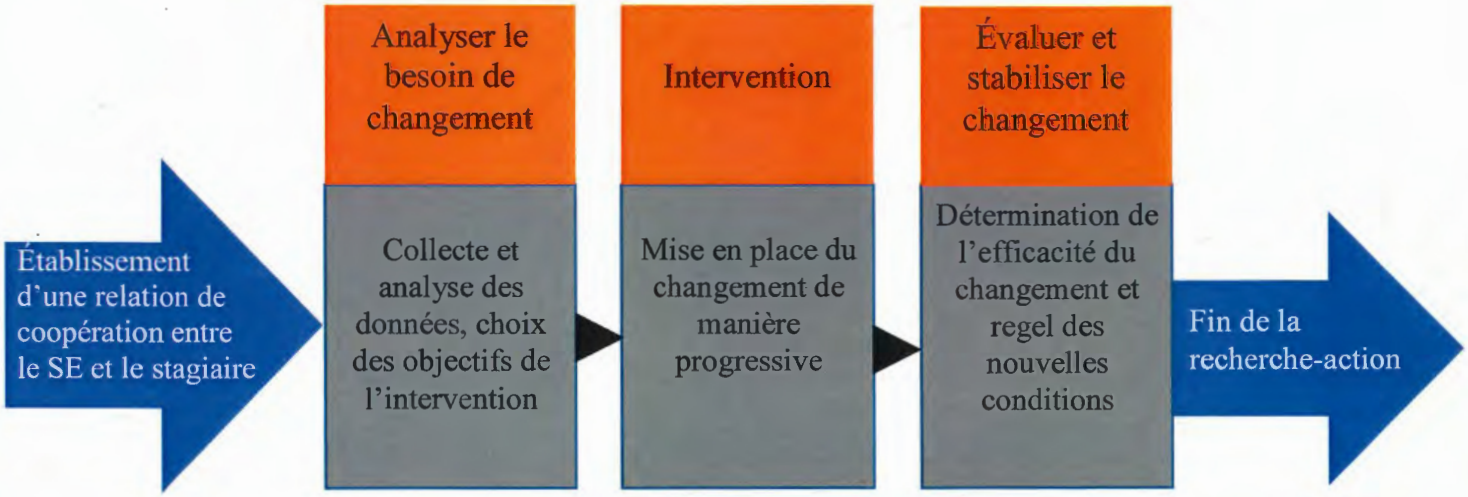


Figure 4.1 : Source adaptée de Benabou et McShane, « Comportement organisationnel », recherche-action en CO, p. 686.

Pour analyser le besoin de changement, la démarche proposée par Collerette et al (2013) sera utilisée puisqu'elle s'adapte au contexte du SE. Selon ces auteurs, cette analyse nécessite de circonscrire les pourtours de la situation actuelle et de celle qui est désirée, de cerner les aspects à corriger pour améliorer la performance d'une organisation et de discerner le type de stratégie globale à privilégier. Ainsi, les personnes à associer dans l'analyse ayant été identifiées (dans l'offre de service), il convient de préciser dans un premier temps la situation à modifier, à améliorer ou à changer, en s'assurant au préalable de la pertinence de s'engager dans un changement. Ensuite, pour formuler un plan de changement organisationnel, une piste de solution (le mandat du stage) susceptible de répondre adéquatement aux défis qui se posent à l'organisation, il faut déterminer préalablement le profil organisationnel.

Ces auteurs identifient cinq profils organisationnels : l'excellence, l'équilibre, la vulnérabilité, l'inertie/la tension et la crise. Le profil d'excellence est caractérisé par la capacité d'une organisation à s'adapter de façon exceptionnelle aux caractéristiques du marché tout en développant des pratiques internes qui se démarquent des organisations concurrentes. Le profil d'équilibre est caractérisé par la capacité d'une organisation à s'adapter aux exigences de son environnement de façon correcte, mais qui s'expose à déclin si son environnement évolue rapidement ou si la performance de ses ressources se dégrade. Le profil de vulnérabilité est caractérisé par la capacité d'une organisation à réussir à contrôler encore sa situation, mais qui éprouve des problèmes d'efficacité, d'efficience voire même d'économie. Le profil d'inertie/de tension est caractérisé par le fait qu'une organisation vive des problèmes importants dus à l'obsolescence de ses produits et de ses services, soit à l'archaïsme de ses pratiques de son organisation ou des deux. Le profil de crise est caractérisé par le fait qu'une organisation est dans un état de grande faiblesse et soumise à des menaces externes incontournables et insoutenables.

Pour chacun des profils, les auteurs préconisent des cibles d'action et des stratégies appropriées de gestion du changement (Collerette et al, 2013). À première vue, parmi les cinq profils organisationnels énumérés par ces auteurs, le SE aurait un profil de vulnérabilité. Ce profil de vulnérabilité est perceptible dans le mandat confié au stagiaire. Le SE réussit tant soit peu à accomplir sa mission malgré le fait qu'une collaboration

accrue entre ses trois divisions pourrait contribuer à améliorer de la qualité des services offerts aux policiers et aux civils de la SQ.

En situation de vulnérabilité, la stratégie préconisée par ces auteurs pour accroître la performance consiste à optimiser ce qu'on fait. Pour le mandat, objet du présent rapport, il s'agit d'optimiser les interactions entre les trois divisions du SE. Cette optimisation requiert des ajustements importants en ce qui concerne les façons de faire, les procédés, les mécanismes et les processus de dotation afin que ses divisions puissent mieux collaborer. L'intérêt doit être porté sur le fonctionnement par rapport à la clientèle plutôt qu'aux dynamiques internes. Les actions correctrices pour améliorer la performance devra découler de la recherche des dysfonctionnements dans la pratique organisationnelle et les mécanismes en place (Collerette et al, 2013).

Pour remédier la vulnérabilité du SE, on enclenche un processus de solution de problème (PSP) auquel on associe les personnes qui devront s'adapter aux nouvelles pratiques. Le PSP consiste à cerner les problèmes en les identifiant de façon exhaustive, puis à rechercher les solutions qui feront l'objet de discussion et d'évaluation par les parties prenantes, des solutions seront retenues et on passe à la mise en œuvre de celles-ci. Le chef du SE doit prendre en compte la complexité de la réalité organisationnelle et les politiques en vigueur pour mettre à contribution ses collaborateurs (Collerette et al, 2013).

Le mandat est l'élément déclencheur du PSP (voir figure 4), celui-ci détermine également les personnes à associer à l'identification des problèmes et l'évaluation des solutions. Le PSP est une combinaison de la démarche cyclique d'amélioration continue de Kaïzen[2] et de la méthode de gestion de qualité PDCA[3] (planification, développement, contrôle et ajustement), connue sous la roue de Deming (Leclerc, 1994).

[2] L'amélioration continue de Kaïzen est tout d'abord une philosophie de gestion qui nécessite l'implication des employés, ils doivent réfléchir sur leur travail et proposer des améliorations de façon graduelle et douce.

[3] La roue de Deming est une méthode de gestion qui comporte quatre étapes : Planification, développement, contrôle et ajustement. Chacune de ses étapes entraîne l'autre, établissant ainsi un cercle vertueux.

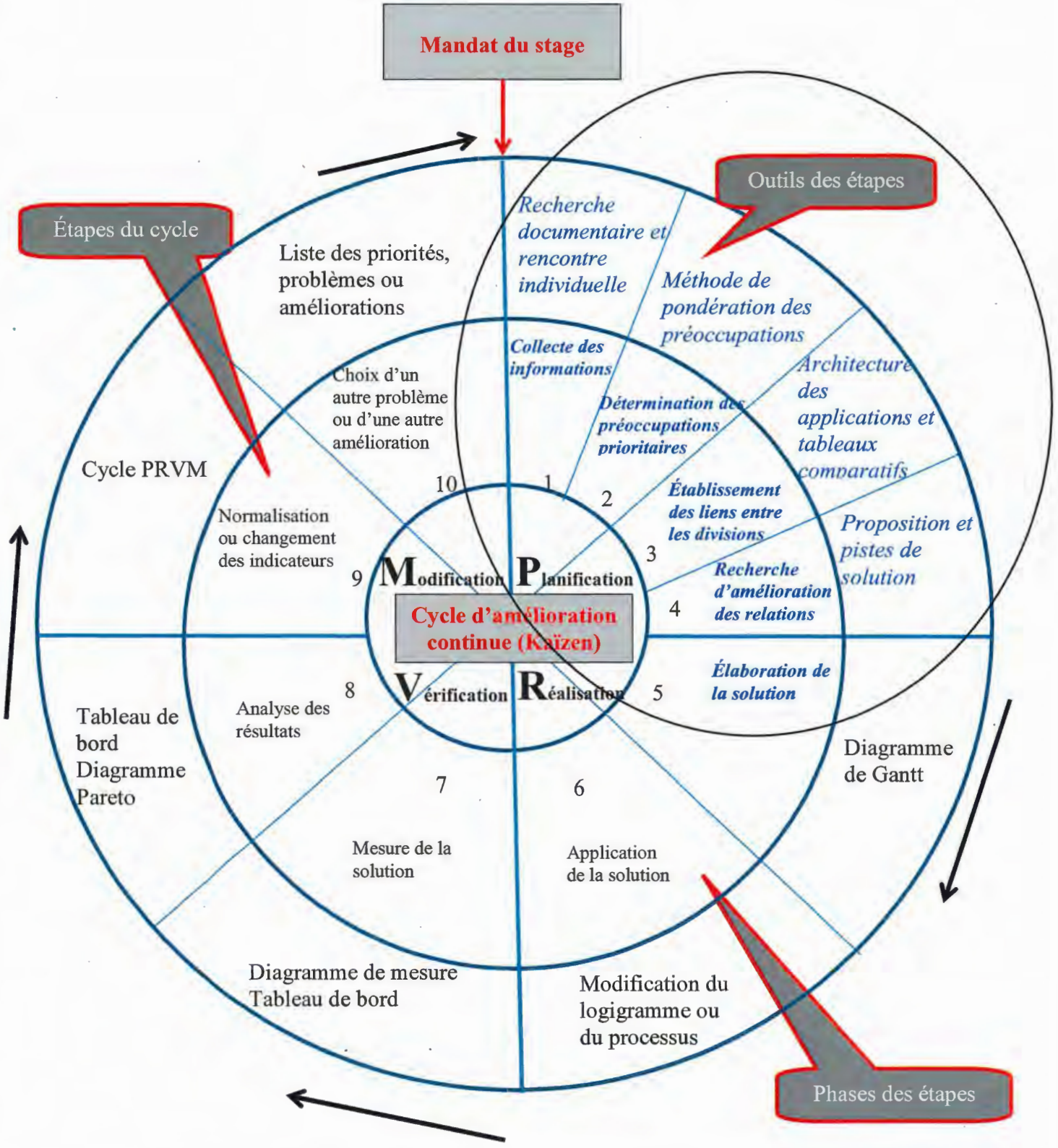


Figure 4 : adaptée du PSP / GPR, cours Organisation du travail, Leclerc (2012) : processus de solution de problème (PSP)

4.1 Descriptif du processus de solution de problème (PSP)

Le PSP illustre les étapes, les phases et les outils d'amélioration des résultats. Il est conçu à l'image d'une roue qui tourne dans le sens des aiguilles d'une montre en passant d'une étape à l'autre jusqu'à la fin du cycle. Un cycle contient quatre étapes : la planification, la réalisation, la vérification et la modification (Leclerc, 1994).

La première étape de préparation est celle de **planification** qui consiste à choisir, à localiser et à définir le problème ou le dysfonctionnement, à collecter les informations, à déterminer les causes et, enfin, à rechercher et à choisir les solutions. Elle se déroule en quatre phases :

- Identifier un problème ou un dysfonctionnement afin de le situer clairement dans le processus de fonctionnement de l'organisation;
- Collecter les informations;
- Déterminer et analyser rigoureusement les causes du problème;
- Rechercher et sélectionner des solutions possibles et choisir les moyens d'action.

L'auteur suggère une panoplie d'outils pour la réalisation de cette étape tels que le logigramme de processus, la méthode de priorisation, le remue-méninges, le Qui-Quoi-Quand-Où-Comment-Combien-Pourquoi (QQQOCCP), le diagramme causes / effets, le diagramme d'Ishikawa, la méthode de pondération des priorités, le diagramme de Pareto, le diagramme de solution par suggestion ou l'analyse multicritères (Leclerc, 1994 et 2012).

La deuxième étape de développement, de **réalisation** et de mise en œuvre de solutions consiste à se doter d'une stratégie pour atteindre les objectifs préalablement définis. À cette étape, il s'agit d'élaborer la solution retenue, choisir ses moyens d'action, désigner les acteurs concernés par l'action, faire la conception et la préparation des outils et, enfin, il doit faire la conception et l'élaboration des instruments de contrôle et d'évaluation (Leclerc, 1994 et 2012).

Rapport-Gratuit.com

La troisième étape de **contrôle** et de **vérification** est consacrée à la mesure des résultats en les comparant aux objectifs préalablement planifiés. Les outils qu'on pourrait utiliser pour cette étape sont le diagramme de mesure, le diagramme de Pareto et le tableau de bord de gestion (Leclerc, 1994 et 2012).

La quatrième étape de **modification,** d'action, d'ajustement ou de réaction vise à normaliser ou à changer les indicateurs et à faire le choix d'un autre problème ou d'une autre amélioration à apporter. À cette étape, la reconsidération du cycle d'amélioration continue est essentielle afin de lister les problèmes, les préoccupations ou les améliorations à apporter (Leclerc, 1994 et 2012).

Chaque portion du cycle correspond à une étape par laquelle l'amélioration doit passer de façon continue sans jamais être bloquée jusqu'à atteindre le niveau attendu avant de recommencer un nouveau cycle. Il est recommandé de mettre une « cale » devant la roue de Deming, autrement dit de mettre en place un mécanisme d'amélioration continue pour poursuivre le changement.

4.2 Le processus de solution de problème en support à la réalisation du mandat

L'étape de planification et la première phase de l'étape de réalisation (élaboration de solution) du PSP correspondent au mandat. L'intervention est nécessaire en raison du dysfonctionnement du SE et la volonté d'améliorer la collaboration entre les trois divisions comme facteur d'accroissement de la qualité des services offerts aux policiers et aux civils de la SQ.

Pour l'exécution du mandat, le stagiaire a établi, en accord avec le mandataire, un calendrier de travail, qui a pris la forme d'un diagramme de Gantt, détaillant les quatre phases conformément à l'offre de service. Ces phases correspondent également aux phases de planification du PSP. Le PSP a été adapté à la nature du mandat. Ainsi, pour cette étape de planification, les phases ci-après ont été exécutées :

- **phase 1 d'évaluation des préoccupations :** prise de connaissance de la SQ, de la GGFA, de la DRH, du SE, de la DDP, de la DRP et de la DDC ;

- **phase 2 de détermination des préoccupations prioritaires :** établissement et analyse des préoccupations principales telles qu'elles sont perçues par les gestionnaires et deux conseillers en gestion des ressources humaines (CGRH) par division;

- **phase 3 d'établissement des liens entre les divisions :** établissement des liens entre les applications informatiques utilisées au SE à travers l'architecture des applications informatiques et l'élaboration des tableaux comparatifs;

- **phase 4 de recherche de solutions et d'élaboration de solution:** proposition de solution et soumission d'un pistes de solutionpour améliorer la collaboration entre les trois divisions. L'élaboration de solution est faite concernant l'amélioration des liens entre les applications informatiques utilisées par le SE.

Dans la première phase, pour comprendre l'organisation et le contexte particulier du SE le stagiaire a procédé à de la recherche documentaire et à des entretiens semi-structurés avec les gestionnaires et les deux CGRH désignés par division. Pour ce faire, il a consulté les rapports d'activités annuels du SE, l'intranet, l'architecture d'affaires, le plan d'affaires, le rapport sur les ateliers de transformations de la GFA de la SQ, les plans d'aménagement des bureaux, les organigrammes des divisions et d'autres documents pertinents. Des ouvrages plus généraux concernant la SQ ont également été consultés. De plus, le stagiaire s'est entretenu avec le chef de service, les chefs de division et les personnes ressources désignées de chaque division afin de recueillir leurs attentes, leurs préoccupations et les informations utiles à son analyse. Les informations recueillies ont permis d'identifier les similarités et les différences entre les modes de fonctionnement des divisions du SE. À cette étape, une réflexion a été menée sur la collaboration entre les divisions et les divisions administratives (DA). Ainsi, un entretien avec la coordonnatrice des DA au GQG et la participation à la conférence téléphonique opérationnelle[4] ont permis de déceler les difficultés dans leur collaboration.

[4] La conférence téléphonique opérationnelle est organisée tous les mardis au grand quartier général de la SQ à Montréal. Les gestionnaires des divisions administratives et les gestionnaires du Service emploi ou leurs représentants participent à cette rencontre téléphonique afin d'évoquer les problèmes dans la dotation des postes et d'apporter des corrections dans les façons de faire.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Dans la deuxième phase, dans le but d'identifier les points majeurs ou prioritaires à améliorer au SE, les préoccupations exprimées par les gestionnaires et certains CGRH du SE **(annexe 6)** ont été pondérées par les mêmes personnes. Deux critères ont été retenus pour la pondération soit l'importance de chacune des préoccupations soulevées et l'urgence d'y donner suite. L'échelle de pondération est la suivante : 4 pour très important et très urgent, 3 pour important et urgent, 2 pour moins important et moins urgent et 1 pour pas important et pas urgent **(annexe 7)**. Quatre catégories de préoccupations ont été identifiées : les préoccupations centrées sur l'organisation, le destinataire, la collaboration et l'amélioration du changement. Contrairement à la théorie dynamique des sept phases de préoccupations de Bareil (2004), les préoccupations considérées dans cette étude ne sont pas dynamiques et l'ordre d'énumération de ces préoccupations n'est pas important. Cependant, elles proviennent de destinataires qui vont subir le changement comme suggéré par Bareil (2004).

Dans la troisième phase, une architecture des applications informatiques utilisées par les trois divisions du SE a été élaborée pour établir les liens entre ces applications **(annexe 8)**. L'établissement de ces liens avait pour but de vérifier la complémentarité des informations fournies par les outils informatiques, la connaissance exhaustive des informations contenues dans ces outils et de s'assurer de la non-redondance dans l'alimentation des données dans les systèmes intégrés de gestion tels que SAGIR et SYNGE. Elle est constituée d'un logigramme et d'informations au sujet des applications informatiques. Aussi, les informations recueillies dans la phase d'évaluation des préoccupations (première phase) ont permis d'établir des tableaux comparatifs des effectifs, des outils et des activités poursuivies, des ressources utilisées.

Dans la quatrième phase, des recommandations sont faites afin de prendre en compte les difficultés liées à la consolidation de l'équipe du SE et aux modes de communications. Aussi, deux options d'optimisation sont proposées au chef de service. La première option consiste à intégrer toutes les applications informatiques qu'utilisent les divisions du SE dans un seul système de gestion informatique. La deuxième option, celle qui semble plus facilement réalisable par la SQ à court terme, vise à créer une application informatique au profit de la DDP et à favoriser le transfert des données

suivantes dans l'application solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR) du gouvernement du Québec : les données des applications pour le recrutement policier (RECPOL), du système de gestion des dossiers du personnel (SGDP), du système d'information de gestion des inconduites policières (SIGIP), de la gestion des griefs, du système *Desk Express* (SDE), du suivi des demandes et du programme d'appréciation du personnel policier (PAPP).

5. RÉSULTATS

5.1 Collecte et traitement des données

Le stage s'est déroulé dans un climat difficile dû à différents changements survenus ces trois dernières années à la SQ notamment, en ce qui concerne la politique de sécurité publique qui met l'accent sur davantage de proximité de la police auprès de la population, le gel budgétaire et le changement de direction générale suite à l'arrivée du gouvernement du Parti québécois (PQ) en septembre 2012. Les employés du SE doivent par conséquent s'ajuster à ces changements. La dernière modification des structures de la grande fonction de l'administration (GFA), en cours, s'opère au moment où se termine la dernière phase d'une autre transformation commandée par l'ancienne équipe de direction. Le SE doit composer avec de tels changements structurels et/ou fonctionnels.

Des entrevues ont été organisées afin de peaufiner la collecte des informations. L'ensemble des gestionnaires du SE (le chef de service, les chefs de la DDP, de la DRP et de la DDC, un membre du bureau du développement organisationnel de la DRH, la coordonnatrice des gestionnaires des DA et l'adjointe au chef de la DRP) ont été interviewés. Deux conseillers en gestion des ressources humaines par division ont également été interviewés. À partir des informations colligées lors de la recherche documentaire et complétées par des entretiens, les points à améliorer ont été identifiés par les personnes interviewées dans la perspective du renforcement et de la consolidation de l'équipe du SE. Les conseillers en gestion des ressources humaines (CGRH) et les gestionnaires ont été rencontrés lors d'entretiens semi-structurés compte tenu du rôle important qu'ils jouent dans le fonctionnement du SE et leurs connaissances sur les enjeux du service.

Les informations ont permis de comparer les modes de fonctionnement des trois divisions (voir annexe 3,4 et 5), d'en savoir sur les modes et les moyens de communication, la gestion des ressources humaines, financières et matérielles entre les divisions (voir annexe 1). D'ailleurs, les façons de faire pour la reddition de comptes, la mobilisation aux objectifs stratégiques de la SQ et la mesure de la qualité sont complètement différentes d'une division à l'autre. Par exemple, seule la DRP fait un rapport annuel de ces activités et procède annuellement à un sondage auprès de ses clients (les gestionnaires) pour améliorer ses pratiques.

Les préoccupations du chef de service, des gestionnaires et des CGRH ayant été établies et pondérées pour identifier les plus prioritaires. Toutes les catégories d'employés consultés s'accordent sur l'importance des préoccupations suivantes et l'urgence de les gérer :

- le nombre élevé de changements au SE;
- les divisions n'échangent pas d'informations et ne se consultent sur aucun projet;
- la méconnaissance des possibilités offertes par les applications informatiques;
- la possibilité à n'importe qui d'accéder aux données des divisions (sécurité et la confidentialité déficiente);
- le non-transfert de certaines données de l'application RECPOL dans le système de gestion intégré de gestion SAGIR.

Les gestionnaires ont révélé d'autres préoccupations prioritaires soit :

- la localisation des trois divisions dans trois endroits différents;
- le nombre élevé de postes de policier et la lenteur dans la dotation de ces postes;
- l'incompréhension et les conflits qui surviennent parfois entre les employés des divisions et ceux des DA.

Les CGRH sont en outre préoccupés par:

- l'absence de mission du SE;
- la méconnaissance des liens entre les tâches des divisions;
- la charge excessive de travail;
- l'évaluation irrégulière des employés;
- la précarité des postes non autorisés qui sont pourvus dans les divisions (surcroît de postes);
- le remplacement des employés proches de la retraite;
- la perte d'expertise et de connaissances en raison du roulement élevé des employés.

La force de la méthode de collecte des informations réside dans le choix des personnes interviewées à cause de leurs connaissances pointues sur les préoccupations, l'utilisation combinée de l'entretien et la consultation documentaire et la possibilité d'utiliser cette méthode pour d'autres études. Cependant, des faiblesses subsistent, principalement à cause du nombre limité d'employés rencontrés. Le temps imparti pour les interviews était limité et il y avait souvent très peu de possibilités de revenir sur certaines affirmations faute de temps accordé par les gestionnaires. Aussi, aucune technicienne administrative et agente de bureau n'a été interviewée. Il est important de tenir compte de ces limites dans le cadre de la validité et de la crédibilité de l'intervention. À la lumière des conditions dans lesquelles le stage s'est effectué et de ce qui précède, il serait judicieux de ne pas le généraliser à d'autres services.

5.2 Analyse critique des données

Au regard de certains résultats de la pondération, des interrogations voire des incohérences demeurent: ainsi, l'absence d'un énoncé de mission clair n'est pas une préoccupation soulevée par les gestionnaires alors qu'il s'agit d'une préoccupation importante pour certains CGRH. De plus il n'est pas toujours possible de saisir pourquoi certaines préoccupations sont présentées par les policiers et non les civils et vice versa,

alors que tous travaillent pour la même institution. Certains civils ont le sentiment de ne pas être respectés par certains policiers et que leur apport est négligeable dans l'atteinte des objectifs de la SQ. Aussi, certains CGRH estiment qu'ils sont confinés dans des tâches d'exécution effritant leur confiance à poursuivre dans le service. Ils souhaitent être davantage associés aux processus d'amélioration.

La plupart des gestionnaires et des CGRH semblent s'identifier à leur division et peu ou pas au SE. Il est difficile de comprendre qu'ils ne soient pas tous sensibles à la forte concurrence en ce qui concerne le recrutement des employés, le suivi du policier (du recrutement à la retraite), la mission du SE et le « cri du cœur » de la DDP par rapport à l'octroi d'une application informatique intégrant tous ses fichiers Excel. Les trois divisions sont localisées dans des espaces de travail différents, ce qui ne facilite ni l'échange d'informations, ni les interactions, ni la coopération entre les employés. Très peu d'entre eux semble intéressés par des mécanismes assurant une meilleure collaboration entre collègues de divisions différentes malgré que tous appartiennent au même service (équipe).

L'évaluation du rendement des employés n'apparaît pas comme une préoccupation importante pour les gestionnaires : le rendement de certains employés n'a pas été évalué depuis trois ans. C'est pour répondre à cette préoccupation particulière qu'un calendrier d'évaluation a été conçu pour chaque division **(annexe 9)**. Un bilan individuel de compétences associé au calendrier d'évaluation a également été proposé **(annexe 10)**.

6. LES RECOMMANDATIONS ET LES PISTES DE SOLUTION

Selon Bareil (2004), les personnes sont incontournables dans le changement : « *Une organisation ne change pas tant que ceux qui la composent ne changent pas* » (P. 21). Elle souligne également que le changement n'existe point sans l'apparition de nouveaux gestes ou de nouvelles façons de faire. Pour améliorer les relations, d'une part, entre le personnel des trois divisions et d'autre part, entre le personnel des divisions et celui des DA, six (6) recommandations sont soumises. Pour faciliter leur mise en œuvre, des pistes de solution sont proposés, le tout étant évidemment sujet à approbation de la haute direction.

Malgré la variété des préoccupations évoquées lors de nos consultations, nous limitions nos recommandations à celles qui visent à améliorer la qualité des services offerts aux policiers et civils de la SQ et les modes de communication (interne et externe). Elles ont également pour objet de renforcer la cohésion et la collaboration entre les divisions du SE, d'une part et, entre les divisions et les DA, d'autre part. Enfin, ces recommandations devraient permettre d'utiliser de façon plus efficiente les ressources mises à la disposition du SE. Elles prennent en compte les facteurs humains. Les facteurs culturels (philosophie de gestion, client, etc.) et structuraux (hiérarchie, fonctionnement, etc.) doivent faire l'objet d'une étude approfondie.

6.1 Une définition claire de la mission du SE

Pour amener les trois divisions à travailler ensemble, l'établissement d'objectifs spécifiques, clairs et cohérents est indispensable. Avant de définir un objectif, le SE doit rappeler à tous sa propre mission (ce que la SQ lui demande de faire concrètement). Une mission clairement énoncé constituera un point d'ancrage pour les divisions, justifiant leur réunion au sein d'un même service. Les missions des autres services de la GFA doivent être également connues afin d'harmoniser toutes les actions dans le but ultime de satisfaire la clientèle de la SQ.

La définition de la mission comme élément essentiel d'une réforme a été démontrée par Morley et Vilkinas (1997) dans leur étude sur la réforme du mode de gouvernance des gouvernements australien et néo-zélandais. Selon Leclerc et Mazouz (2011), la mission doit précéder toute réforme, avant même de concourir au choix des stratégies d'offre de service et des structures de prestation des services. La mission du SE imposera les limites du cadre d'engagement. Elle favorisera une synergie dans la réalisation des mandats des divisions (Leclerc et Mazouz, 2011).

6.2 Le renforcement et la consolidation des équipes (l'équipe d'encadrement, les équipes interdivisionnelles et les équipes d'exécution)

Dès que les trois divisions se reconnaissent dans la mission du SE, elles constituent une équipe avec une seule ligne directrice. Cette équipe du SE sera composée de l'équipe

d'encadrement, des équipes d'exécution et éventuellement des équipes interdivisionnelles (Schermerhorn et al, 2010).

La consolidation de l'équipe d'encadrement ou encore de l'équipe des gestionnaires, composée du chef de service et des gestionnaires, facilite la transmission de la vision globale dans les équipes d'exécution. La consolidation des équipes d'exécution, qui sont des unités de travail, permet d'améliorer la qualité du service offert aux policiers et civils de la SQ. Quant aux équipes interdivisionnelles, elles doivent être formées par le chef de service pour des mandats précis de courte durée afin de faire des recommandations sur une problématique. Leurs membres, considérés comme des travailleurs de la connaissance[5], peuvent provenir de toutes les divisions. Par exemple, ils pourront s'occuper de retracer l'historique et le rapport annuel d'activités du SE, d'uniformiser le formulaire « PAEE civil & policier », d'élaborer les instruments pour la reddition de compte (rapport annuel de gestion, rapport annuel d'activités, plan d'action, etc.) et la mise à niveau de *ASCENT capture* et de développer de nouvelles possibilités avec *Livelink*.

L'efficacité de chacune de ces équipes dépendra de leur capacité à réaliser durablement leurs objectifs en prenant en compte la satisfaction et le bien-être de leurs membres. La cohésion est d'ailleurs primordiale pour leur réussite. Les équipes seront plus cohésives lorsque l'interdépendance des tâches sera effective, les membres seront homogènes (compétences, culture, etc.), la taille des équipes sera restreinte et les interactions entre les membres facilitées (Benabou et McShane, 2008).

Comme il a été proposé par un CGRH, on pourrait envisager de faire le recrutement des policiers et des civils dans une même division, exécuter la dotation des postes de policier et des civils dans une autre et ramener la dotation des postes d'officier et le déménagement au niveau du chef de service. Toutefois, le changement structurel apparaît incontestablement comme ce qui est le plus facile à réaliser dans une organisation. Or, son efficacité n'est pas systématiquement assurée; tout dépend de l'objectif visé. Avant

[5] Travailleurs de la connaissance sont des employés hautement qualifiés, dont le travail exige des connaissances pointues, et qui contribuent par l'utilisation de ces connaissances à la production d'autres connaissances.

toute modification structurelle, l'approfondissement de la question est indispensable pour établir sa pertinence, les attentes et les impacts.

6.3 La mise en place d'un plan de communication au sein du service emploi

L'insuffisance de communication entre les divisions est la principale préoccupation relevée par les gestionnaires et les CGRH. Les trois divisions du SE échangent très peu d'informations entre elles. La DRP recrute les policiers, procède à leur affectation dans un premier poste. La DDP procède au placement du policier dans un second poste après 36 mois de service et l'accompagne dans ses autres changements de poste. La retraite d'un policier libère un poste que doit combler la DRP. Une bonne communication entre ces deux entités assurera une meilleure gestion prévisionnelle. Le personnel civil est lui recruté et affecté à des postes durant toute sa carrière à la SQ par la DDC. L'échange d'expérience entre la DDC et les deux autres divisions pourrait contribuer à améliorer les façons de faire en dotation à la SQ. Une meilleure compréhension des responsabilités et des rôles des DA lors de séances d'information est nécessaire. Il serait par ailleurs judicieux de compenser cette insuffisance de communication par la mise en place d'un plan de communication pour le SE. Ce plan pourrait intégrer la communication entre les divisions et les DA.

L'implantation d'un plan de communication permet de véhiculer la vision de l'organisation, d'informer les membres de l'équipe sur la nécessité de poursuivre le changement et de réduire la peur de l'inconnu (Benabou et McShane, 2008). Ce plan pourrait favoriser, dans le cas du SE, le renforcement de la cohésion et l'amélioration de la qualité des services rendus. Elle permettra également de recueillir les avis et les suggestions des employés. Un système adéquat et souple de communication encouragera la collaboration et l'amélioration du rendement des employés. Le plan de communication du SE devrait remédier à l'absence des interactions entre les membres des équipes.

Les gestionnaires estiment que la dispersion physique des trois divisions est une préoccupation importante. Leur réunion dans un même espace est incontestablement un facteur favorisant la communication, la cohésion tout comme le sentiment

Rapport-Gratuit.com

d'appartenance. Il serait donc souhaitable que le personnel des trois divisions soit regroupé physiquement dans un même espace de travail.

L'évaluation du rendement des employés sur une base régulière doit être priorisée dans le plan de communication. Cette évaluation de rendement permet aux gestionnaires de se faire une idée de l'état du contrat psychologique d'un employé. C'est pourquoi le chef de service doit veiller à l'évaluation du rendement des employés et la rendre obligatoire.

6.4 Une étude sur l'état du contrat psychologique[6] des employés

Les employés semblent principalement inquiets de leurs conditions de vie et de travail ainsi que de leur sécurité d'emploi. Les préoccupations liées à la multitude de changements récents, à la charge excessive de travail, au taux de roulement élevé du personnel, à l'augmentation du nombre de postes à statut précaire, à la relève et au transfert d'expertise et de connaissances témoignent d'un malaise dans les divisions. Il serait souhaitable de faire une étude plus poussée auprès des employés afin d'analyser, de décrire et d'expliquer la nature dynamique des relations d'emploi (Lemire et al, 2007, et Martel, 2012). C'est-à-dire de s'enquérir des conditions de travail, du climat de travail, de la volonté des employés de quitter ou de rester dans le service et du niveau de satisfaction des employés. Les résultats obtenus permettront de prévenir certaines réactions psychologiques et comportementales des employés. Ces réactions peuvent aller du désengagement au travail à leur départ. Cette étude fixera les gestionnaires sur les attentes des employés et leur engagement dans l'atteinte des objectifs du SE. Elle déterminera le niveau d'engagement réciproque des parties (employés et SE). Le contrat psychologique devrait reposer sur des obligations, soit de courte et de longue durée, soit de durée indéterminée, caractérisée par la confiance et la loyauté mutuelle des parties et leur état d'esprit (Lemire et al, 2007, et Martel, 2012).

[6] Pour Schein (1965, p. 11), « la notion de contrat psychologique suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui. Ces attentes ne sont pas seulement relatives à la quantité de travail qui doit être fournie par rapport au salaire octroyé, mais incluent également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation. [...] De telles attentes ne sont pas écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'organisation, mais elles agissent pourtant comme de puissants déterminants du comportement. »

6.5 L'implication accrue des employés dans tous les processus d'optimisation

Compte tenu de la réalité organisationnelle du SE, de son mode de fonctionnement bureaucratique et de nombreuses parties prenantes (gestionnaires des districts et ceux des DA, partenaires associés au recrutement tel que CFC Dolmen pour la réalisation des entrevues, les recrues, les civils et les policiers), la participation du personnel à la prise de certaines décisions devrait être encourager afin de renforcer l'engagement des employés par rapport aux décisions et de faciliter leur mise en œuvre. Les décisions non programmées[7] nécessitent de plus en plus la participation des employés, surtout lorsque le service fait face à des problèmes nouveaux et complexes. Le personnel doit être impliqué dans les décisions qui touchent particulièrement les activités quotidiennes. Cela favorisera la créativité et suscitera la prise de meilleures décisions. Toutefois, cette participation pourrait se limiter à la formulation des recommandations (Benabou et McShane, 2008).

Étant donné que ce sont les employés qui sont en contact direct avec les différentes clientèles, ce sont eux qui peuvent suggérer les améliorations susceptibles de parfaire les décisions quotidiennes concernant les processus de recrutement, de dotation ou de déménagement. Ils contribueront certainement à augmenter le nombre et la qualité des solutions et à déceler les problèmes plus rapidement. Compte tenu de leur expertise, ils sont en mesure de suggérer des moyens d'optimiser les processus. Le SE aurait à gagner en faisant davantage confiance à ses employés. Il serait par exemple dommage de continuer à limiter les CGRH à des rôles d'exécution.

Une forte implication du personnel pourrait dissiper beaucoup d'inquiétudes, en particulier la peur du changement, l'absence de mission du SE, la méconnaissance des liens entre les applications informatiques utilisées et entre les tâches des divisions. Elle favoriserait une appropriation de processus de changement.

[7] Les décisions non programmées sont des décisions qui surviennent pour régler une situation en l'absence de procédures adéquates.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

6.6 Le suivi du processus de solution de problème (PSP)

À défaut d'avoir un comité d'amélioration continue au niveau du SE, le PSP peut servir de cadre pour suivre toutes les améliorations planifiées. L'avantage du PSP réside également dans la possibilité d'en faire un outil de suivi de gestion, tel un tableau de bord. Dans un tableau de bord, on doit préciser les objectifs de suivi du PSP, les cibles qu'on souhaite atteindre et les indicateurs pour mieux suivre son évolution.

Les conditions facilitantes de la mise en œuvre du PSP reposent sur l'engagement et l'implication des employés dans le processus. Lorsque les employés, particulièrement les CGRH, verront que leurs préoccupations sont prises en compte dans les différents processus d'améliorations, ils se mobiliseront dans la recherche de solutions et feront preuve de créativité. Les gestionnaires devraient se focaliser davantage sur l'encadrement de leur équipe. Le leadership dans la conduite du processus doit être inspirant ; un accent particulier doit être mis sur l'écoute active des employés afin de prendre en compte toutes leurs préoccupations.

La réalisation des recommandations doit s'effectuer dans une optique de changement progressif. Le délai imparti pour réaliser le premier cycle du PSP s'étendrait de juin à décembre 2013 afin de se donner la possibilité de procéder à des rectifications progressives.

6.7 Les pistes de solution

Le SE devrait amorcer une amélioration de ses services en renforçant la cohésion entre ses trois divisions afin d'accroître sa performance. La définition de la mission du SE est une prémisse à la convergence des activités de trois divisions. Le renforcement et la consolidation des équipes d'encadrement et d'exécution sont nécessaires pour plus d'efficacité. La mise en place des équipes interdivisionnelles favorisera la cohésion entre les employés. L'élaboration d'un plan de communication est un levier important pour diffuser la vision du service, recueillir les avis et les suggestions des employés et renforcer la cohésion. L'implication des employés dans le processus de prise de décision est possible en l'insérant dans la philosophie de gestion. Le suivi du PSP est un cadre permettant de rester dans la dynamique d'amélioration continue.

Pour clarifier la mission du SE, l'équipe d'encadrement devrait chercher à cerner l'environnement interne et externe du service. Le chef de service pourrait inviter ses gestionnaires à participer avec lui à la définition de la mission, lors d'un atelier de quelques jours. Cette mission doit être arrimée avec celle de la DRH.

Pour renforcer les équipes (l'équipe d'encadrement, les équipes interdivisionnelles et les équipes d'exécution), le modèle d'optimisation des équipes de Lencioni (2005) sera fortement suggéré au chef de service, mais également à ses chefs gestionnaires. Ce modèle montre qu'il faut constituer un esprit de corps dans une équipe pour qu'elle soit performante. Comme l'auteur le suggère, le SE doit éviter cinq dysfonctions qui sont : le manque de confiance, la peur de la confrontation, l'absence d'engagement, l'évitement de la responsabilisation et l'inattention portée au résultat. La confiance entre les membres de l'équipe est cruciale pour s'appuyer mutuellement et avancer dans la même direction. Le débat d'idées doit être encouragé. Il permettra de se focaliser sur l'objectif plutôt que sur le pouvoir. L'engagement de tous les membres doit être de mise pour que les décisions prises par l'équipe soient assorties d'une volonté commune d'aller dans le même sens. L'équipe doit être au centre des préoccupations. Chaque membre se doit d'être solidairement responsable des actions menées par l'équipe. Chaque membre de l'équipe doit aussi être capable d'être critique, de faire des propositions, voire des suggestions à l'endroit de l'objet de la problématique et non de la personne qui l'évoque. Une attention particulière doit être portée sur les différents résultats de l'équipe.

Ce renforcement se fera avec le temps cependant, il faut commencer dès maintenant par des petites actions :

- activer certaines équipes interdivisionnelles;
- organiser un dîner presque parfait (concours de cuisine) à l'heure du dîner;
- organiser une rencontre annuelle de tous les employés du SE pour partager les problèmes que vivent les différentes équipes ;
- prévoir deux dîners de service (un à l'été et un à Noël) ;
- faire signer les cartes d'anniversaire par les employés de toutes les divisions.

Pour mettre en place un plan de communication, une équipe interdivisionnelles pourrait s'en occuper. Cette équipe doit prendre en compte l'analyse de la situation et le diagnostic : les objectifs visés par le SE, la population cible, la définition de l'axe de communication, le choix des techniques, des médias et des supports, la conception des messages, le budget, le calendrier et l'évaluation (Dagenais, 1998). Ce plan devrait favoriser la communication bidirectionnelle afin que toutes les voix comptent dans l'accomplissement des activités du service. Son objectif devrait être de communiquer la mission, la vision, les valeurs et la philosophie de gestion du service.

Pour s'enquérir de l'état du contrat psychologique des employés et les impliquer dans tous les processus d'optimisation et de recherche de solutions, il faudrait faire participer les CGRH au processus réflexif d'amélioration de la qualité du service afin qu'ils apportent une expertise interne dans les études et la résolution des préoccupations. Les gestionnaires du SE pourraient s'intéresser aux études académiques des employés[8]. Ils peuvent les encourager et s'enquérir régulièrement de l'évolution de leurs études. Cet intérêt ne devrait pas faire occulter les contraintes liées à la gestion des carrières. Ils doivent être informés qu'ils ne peuvent prétendre à aucune rémunération (intrinsèque ou extrinsèque), promotion, affectation, etc. après cette formation. Ainsi, les gestionnaires pourraient demander aux employés de faire leurs projets d'étude sur les préoccupations réelles du service, s'ils le désirent. Cette attention des gestionnaires pourrait augmenter la motivation des employés et, éventuellement, influencer les formations qu'ils suivront afin d'arrimer leurs études et leur travail. Il s'agit d'une situation qui pourrait avantager les deux parties.

L'optimisation des différents processus par les employés sera un préalable pour faciliter sa conduite. Ainsi, leur implication maintiendra leur engagement affectif et les gestionnaires pourront bénéficier de leurs expertises et de leurs conseils pour éviter les risques de conflit et accroître la créativité. Cela permettra sans doute de les mobiliser et d'établir une relation saine entre les gestionnaires et eux (Benabou et McShane, 2008).

[8] Beaucoup d'employés du Service emploi complètent présentement un diplôme d'études scientifiques spécialisées ou une maîtrise dans différents domaines et différentes universités.

Le suivi du PSP devrait contribuer à accroître cette mobilisation puisqu'ils devront être sollicités plus souvent pour apporter des recommandations ou pour être partie prenante dans les différentes phases (planification, réalisation, vérification et modification).

7. CONCLUSION

Une étude a été menée par le stagiaire sur les moyens d'améliorer la collaboration entre les trois divisions du Service emploi afin d'améliorer la qualité des services offerts aux policiers et aux civils de la SQ. Le PSP a été retenu comme outil conceptuel pour cerner les problèmes et rechercher les solutions. Les informations colligées à partir de documents et d'entretiens ont permis dégager les préoccupations prioritaires. À partir de ces préoccupations, des recommandations ont été faites pour circonscrire les inquiétudes. L'exécution du mandat a permis au chef du SE d'avoir un meilleur aperçu des activités, des modes de communication, des ressources et des outils des différentes divisions de son service.

Les recommandations visent à améliorer les processus de recrutement, de dotation et de déménagement, et par ricochet, la qualité des services offerts aux policiers et aux civils de la SQ. Elles pourront permettre de consolider les équipes d'encadrement et d'exécution, et de mettre en place des équipes interdivisionnelles. La communication pourrait s'améliorer en mettant en place un plan de communication. La définition de la mission et l'octroi d'une identité unique du SE sont autant d'éléments qui permettront à ce service d'améliorer sa performance. L'architecture des applications informatiques conçue a été optimisée en fonction des possibilités financières et techniques de la SQ.

Bibliographie

Bareil, Céline (2004). « *Gérer le volet humain du changement* », Fondation de l'entrepreneurship. Montréal : Éditions Transcontinental.

Benabou, Charles et Steven L. McShane (2008), *Comportement organisationnel ; comportements humains et organisation dans un environnement complexe*, Montréal, Chenelière McGraw-Hill, 827 pages.

Collerette, Pierre, Delisle, Gilles et Perron, Richard (2011). « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* », Presses de l'Université du Québec.

Collerette, Pierre, Lauzier, Martin et Schneider, Robert (2013). « *Le pilotage du changement*», Presses de l'Université du Québec.

Dagenais, Bernard (1998). « *Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres* », Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval.

Galambaud, B. (1994). « *Une nouvelle configuration humaine dans l'entreprise : le social désemparé* ». ESF.

Imai, M. (1989). « *Kaïzen : la clé de la compétitivité japonaise* », Paris, Éditions Eyrolles.

Lainey, Pierre (2012). « *Consultation et changement organisationnel, Notes du cours ENP 7208, Automne 2012* », École nationale d'administration publique.

Leclerc, Jean (1994). « *La gestion globale de la qualité : un modèle alternatif* », Sainte-Foy, Québec : École nationale d'administration publique.

Leclerc, Jean (2012). « *Organisation du travail en administration publique, Notes du cours ENP 7228, Hiver 2012* », École nationale d'administration publique.

Leclerc, Jean (2012). « *Gestion par résultats en administration publique, Notes du cours ENP 7332, Automne 2012* », École nationale d'administration publique.

Leclerc, Jean et Bachir Mazouz (2011). « *La gestion intégrée par résultats* », Les Presses de l'Université du Québec.

Lemire, Louise et Gaétan Martel (2007). « *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques* ». Presses de l'Université du Québec.

Lencioni, Patrick (2005). « *Optimisez votre équipe : les cinq dysfonctions d'une équipe* », Saint-Hubert, Québec : Un Monde différent.

Lescarbeau, Robert, Payette, Maurice et St-Arnaud, Yves (2003). « *Profession : consultant* », Boucherville, Québec : Gaëtan Morin éditeur.

Machiavelli, Fabiana (2012). « *Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel, Notes du cours ENP 7304, Été 2012* », École nationale d'administration publique.

Martel, Gaétan (2012). *Cours de l'approche systémique de la Gestion des Ressources Humaines, ENAP.*

Saba, Tania; Dolan, Simon L.; Jackson, Susan E. et Randall S. Schuler (2008). «*La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles* ». 4ème édition, ERPI.

Schermerhorn, John R, Hunt, James G. et Osborn, Richard. (2010). « *Comportement humain et organisation* », Saint-Laurent, Québec : ERPI.

Site du Conseil du trésor (2013). « *Dotation des fonctionnaires du gouvernement du Québec : http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/dotation-en-personnel-de-la-fonction-publique/principes/* ».

Annexe 1

LES ACTIVITÉS POURSUIVIES, LES RESSOURCES UTILISÉES ET LES DOCUMENTS ÉLABORÉS PAR LES DIVISIONS DU SERVICE EMPLOI

Document et disponibilité	U.O: 2411 Division de la dotation policière	U.O: 2412 Division du recrutement policier	U.O: 2413 Division de la dotation civile
Objectif de performance			
Document retraçant l'historique du service de l'emploi ou la division	Non (mais existence d'état de situation décembre 2012)	En cours	Non
Rapport annuel d'activités 2011-2012	Non	Oui	Non
Sondage effectué dans la division (ex: sondage service à la clientèle, etc…)	Satisfaction de la clientèle	Charge de travail Démissions Satisfaction de la clientèle recrue	Non
Apport à la reddition de compte - imputabilité (rapport annuel de gestion, etc..)	Non	Non	Procédure accès-réseau à jour
Les éléments mesurés pour améliorer la performance de la division	Postes comblés/Postes vacants	Les effectifs	Delai-processus
Les indicateurs de performance actuels	Nombre de postes Delai moyen pour doter un poste	Équilibre bilan des effectifs	
Projets communs avec les autres divisions	Échange d'informations	Non	Développement des accès-réseau pour les employés civiles
Projets propres à la division	Valider	Valider	Valider
État actuel de la satisfaction des employés de la division	Non	Non	Non
État actuel de la satisfaction de la clientèle quant à la division	Clientèle (sondage recent)	Oui pour les recrues Non pour les partenaires et les districts	Non
Modes de communication	Conférence téléphonique avec les DA Rencontre des chefs d'équipe avec le chef de division Rencontre des chefs d'équipe avec les membres de leur équipe Outlook	Réunion de Division Tableau d'affichage Rencontre sectorielle Outlook	Réunion de Division Rencontre sectorielle Outlook
Ressources Humaines			
Existence des attentes signifiées (pour la division et individuelles)	Oui pour les professionnelles	Oui	Non
Existence d'évaluation individuelle	Oui pour les TA et les professionnelles	Oui	Oui
Existence d'un calendrier d'évaluation	En cours	Oui	Non
Bilan de compétences (savoir, savoir faire, savoir être et savaoir faire faire) des employés de la division	Non	Non	Non
Description d'emploi pour chaque membre de la division	CGRH (Conseiller expert en dotation policière) Technicien en administration, classe nominale (Technicien aux déménagements) Agent de bureau, classe nominale (Préposé à la dotation policière) Agent de secrétariat, classe 1 (Secrétaire du service de la dotation policière) Technicien en administration, classe nominale (Technicien en dotation policière) Agent de bureau, classe nominale (Préposé aux déménagements)	Agente de bureau (Agente de bureau) Nom de la classe d'emploi inexistant (Technicien en administration) Agent de secrétariat, classe1 (Agent de secrétariat) Non pour les CGRH	CGRH (Conseiller en dotation civile) Agent de secrétariat, classe1 (Secrétariat) Technicien en administration, classe principale (Technicien spécialiste en dotation civile)
Organigramme de la division	En cours	Oui (12 juillet 2012)	Oui (16 MAI 2012)
Ressources Financières			
Budget (rapport financier, ligne budgétaire)	Cf. suivi excel: budget alloué 2012-2013		
Ressources Matérielles			
Plan d'aménagement physique	Valider	Valider	Valider
Matériel (inventaire)	Cf. suivi pour l'équipement informatique sous forme de formulaire		

LES APPLICATIONS UTILISÉES PAR LES DIVISIONS DU SERVICE EMPLOI

Applications	U.O: 2411 Division de la dotation policière	U.O: 2412 Division du recrutement policier	U.O: 2413 Division de la dotation civile	Pilote	Autres Intervenants
SGR - Base d'arrimage SAGIR-SQ	**Données alimentées et/ou consultées:** Volet Officier: Dossier-personne (consultation et alimentation) Postes (consultation) Organisations (consultation) Alimentation de données par la TA et consultation par la CGRH Volet agent et sous-officier: Alimentation et consultation Volet Déménagement: Approbation des rapports de frais **Données extraites:** Production des avis de placement-données	**Données alimentées et/ou consultées:** Création de contingent en transférant les données de RECPOL Correction des données transférées Achat **Données extraites:** Statistique	**Données alimentées:** Alimentation du dossier personne des employés civils **Données extraites:** Bilan des effectifs et bilan des emplois d'encadrement	Nicole Guay	Cne Charles Hudon DRP Sgte Guylaine Tremblay DRP Manon lizotte DRP Julie Paquin DDP (Officier) Roxanne Lavoie DDP (Officier) Marie-Pier Petit DDP (Officier) Tous les employés de la DDC Tous les employés de la DDP
GAI (SIGDIP)				Lyne Tessier	
TCM - Tables communes					
SYINGE	**Données alimentées et/ou consultées:** Consultation seulement pour les officiers. Alimentation des demandes de placement annuelles pour policiers et officiers. Consultation et alimentation pour dotation policière **Données extraites:** Bilan des effectifs / liste d'admissibilité/ demande de rapport adressés à la DRI régulièrement.	**Données extraites:** Prendre le nom des personnes habilités à intervenir lors du processus de recrutement (les journées d'évaluation et l'entrevue)	**Données extraites:** Bilan des effectifs	Nicole Guay	Annie Jérôme DRP Julie Paquin DDP (Officier) Roxanne Lavoie DDP (Officier) Marie-Pier Petit DDP (Officier) Tous les employés de la DDC Tous les employés de la DDP
RPT – Répertoire téléphonique				Nicole Guay	
Gestion des carrières	**Données alimentées et/ou consultées:** De nombreuses données sont alimentées à cette base de données : Données sur les concours et dossiers de dotation Données sur les LDA (inscriptions, retraits, échéances, etc.) Données sur la scolarité universitaire à jour Résumé d'entrevues d'affinités et de qualification Résumé d'évaluations de compétences de gestion (ÉCG), Etc. En mode consultation, les informations suivantes sont regardées : Fiche identité Historique de carrière LDA Demandes de placement Rapports (par exemple : suivi des dossiers de dotation, listes d'officiers), Etc. **Données extraites:** rapports pré-définis			Marie-Pier Petit	Marie-Pier Petit DDP (officier) Julie Paquin DDP (Officier) Roxanne Lavoie DDP (Officier) Josée Dufour DDP (Officier) Nathalie Snyder (Gestion relève) Karine Martel (Gestion relève) Khadija Sabir (Gestion relève) Éliane Hinse (Gestion relève)
Gestion des griefs				Chantal Robillard	
Gestion des privilèges RH				Stéphanie Banville	
PAPP				Mélanie Langevin	
Recrut (RECPOL)		**Données alimentées et/ou consultées:** Identification personnelle (nom, prenom, adresse, date de naissance, numéro d'assurance sociale, numéro de téléphone adresse courriel); Informations générales (date de réception et de traitement, cohorte, rang, district, intérêt); Renseiments généraux (dossier judiciaire, mobilité Québec); Formation académique; Expérience de travail; Renseignements familiaux; Pièces jointes; Accès à l'égalité; Examen vue; Étapes du processus. **Données extraites:** Statistique		Manon Lizotte	Cne Charles Hudon DRP Sgte Guylaine Tremblay DRP Francine Pouchet DRP Joëlle Bellemare DRP Françcois St-Louis DRP Jacques Decoste DRP Manon lizotte DRP Annie Jérôme DRP Cathy Ménard DRP France Paul DRP Patricia Zebot DRP
Recrut Intégré				Nicole Guay	
SISST				Marie-Josée Roy	
Suivi des demandes	**Données alimentées et/ou consultées:** Suivi des requêtes de la dotation policière via outlook		**Données alimentées et/ou consultées:** Suivi des requêtes de la dotation civle via outlook	Caroline Marcoux	
Voute (SGDP)				Sylvie Marineau ou	
Gamma				Gilles Paquette	
C13				Céline Gauthier	
G27					
B23					
G68					
GED	**Données alimentées et/ou consultées:** Volet Officier: Avis de placement Photo des candidats Consultation pour déménagement/ officier et policier				
SAGIP					Julie Paquin DDP (officier)
SDE		**Données alimentées et/ou consultées:** Prise en charge des requêtes transmis par le CCSQ pour prise en charge et résolution par la DRP			Cne Charles Hudon DRP Sgte Guylaine Tremblay DRP Francine Pouchet DRP Joëlle Bellemare DRP Manon lizotte DRP Annie Jérôme DRP Cathy Ménard DRP France Paul DRP Patricia Zebot DRP
Excel	**Donuées alimentées et/ou consultées:** Suivi de nos postes vacants Suivi des effectifs et des postes Divers fichiers excel maison **Données extraites:** Liste				
Guide des hotels	**Données alimentées et/ou consultées:** Format PDF Consultatiuon seulement pour le volet officier				
Outil de référence dans SAGIR	**Donuées alimentées et/ou consultées:** Onglet SAGIR sur intranet - utilisé en consultation par le déménagement				
Outil maison - 2411- Registre des 040-001:	**Données alimentées et/ou consultées:** Document excel partagé avec la comptabilité en alimentation et en consultation				
Excel / outlook			**Données alimentées et/ou consultées:** Suivi des requêtes		Les TA et les agents de secrétaire
Excel DDP			**Données alimentées et/ou consultées:** Suivi des dossiers pour les consultants/policier SM		Les TA et les agents de secrétaire
Excel DDP			**Données alimentées et/ou consultées:** Suivi des occasionnels en motif dotation		Les TA et les agents de secrétaire
Excel DDP			**Données alimentées et/ou consultées:** Suivi des titularisations		Les TA et les agents de secrétaire
Excel DDP			**Données alimentées et/ou consultées:** Matricule non-rémunéré		Les TA et les agents de secrétaire

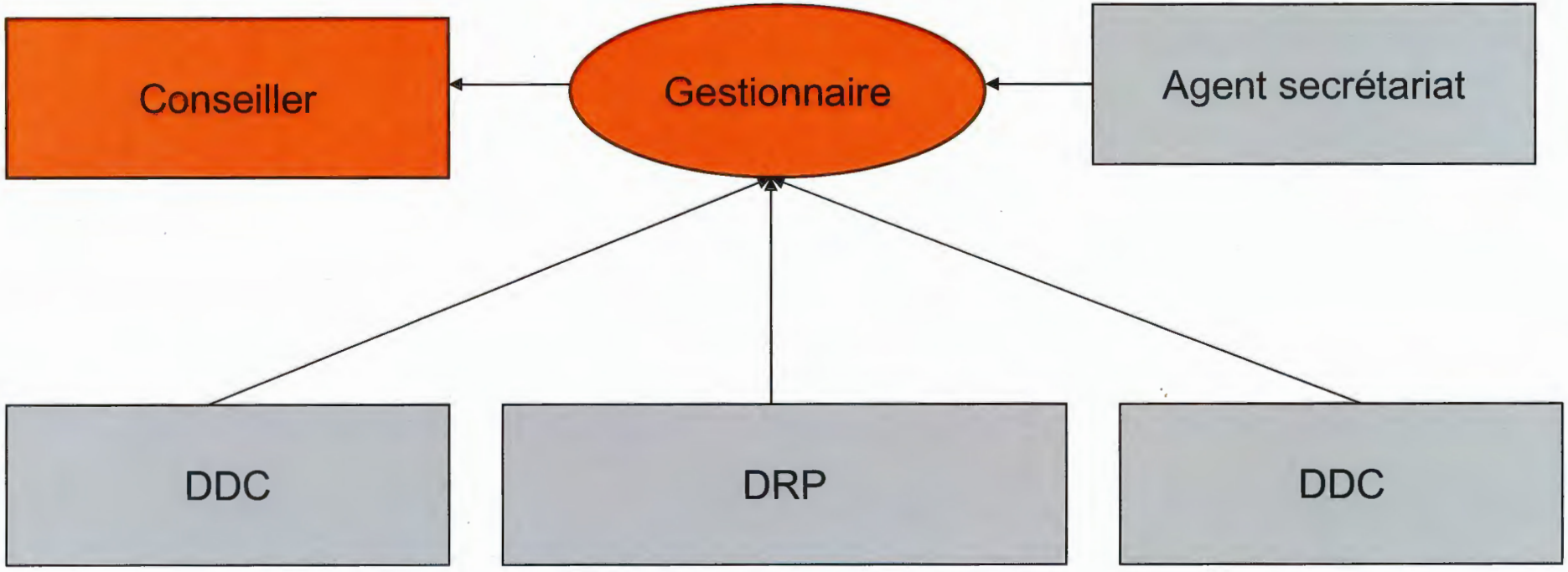
Rapport-Gratuit.com

LES EFFECTIFS DU SERVICE EMPLOI PAR DIVISION

Emploi	U.O: 2411 Division de la dotation policière		U.O: 2412 Division du recrutement policier		U.O: 2413 Division de la dotation civile	
	Policier	Civile	Policier	Civile	Policier	Civile
Responsable Division	1		1			1
Adjointe au responsable division			1			
Conseiller GRH		7		2		6
Technicienne administrative		9		1		5
Agent de bureau		4		4		1
Agent secrétariat				1		3
Responsable d'équipe d'enquêteur			1			
Coordinateur accueil recrue			1			
Responsable attraction			1			
Enquêteur			13			
Agent d'information				1		
TOTAL	**1**	**20**	**18**	**9**	**0**	**16**

Annexe 2

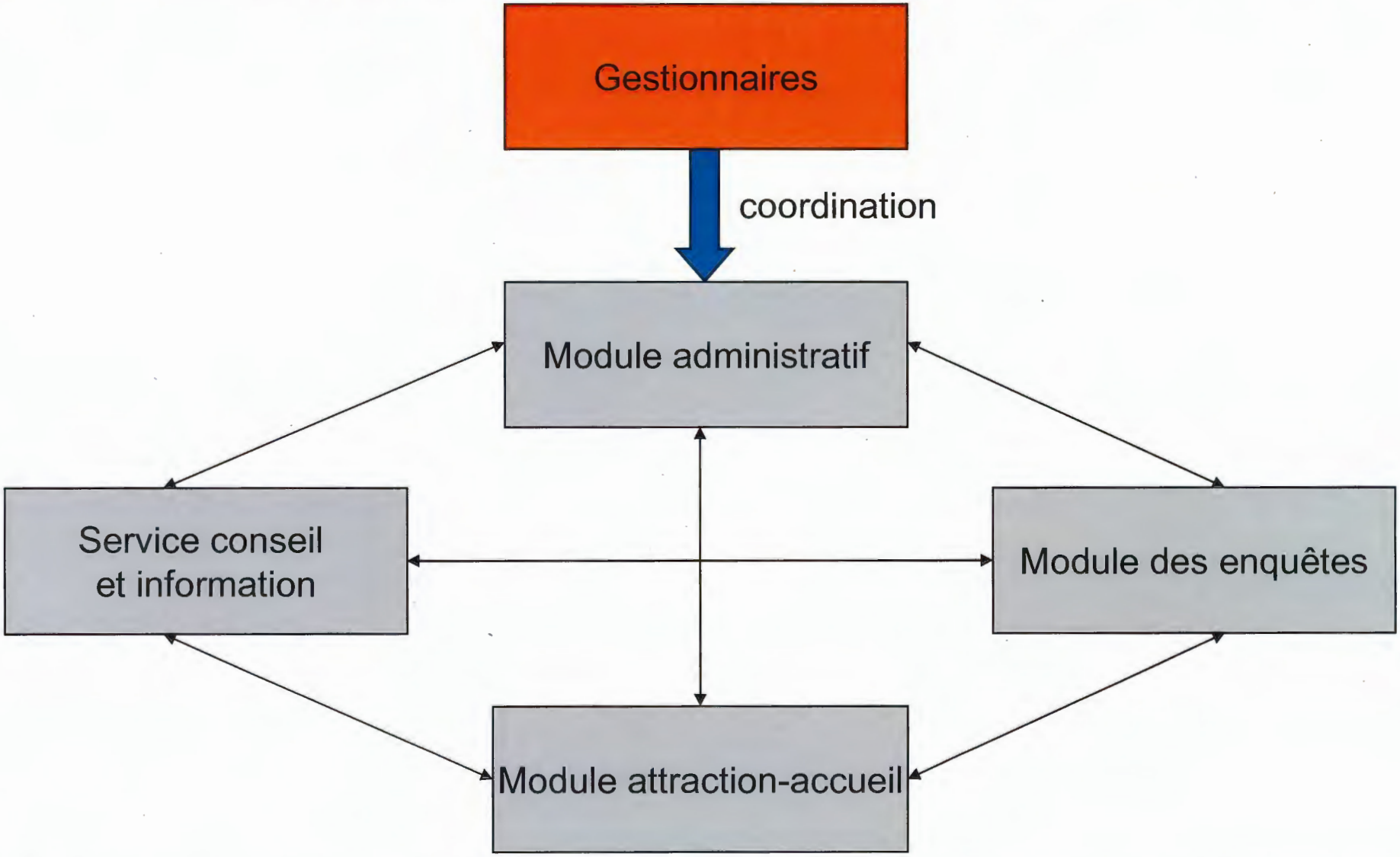
Service emploi



Source : adapté de S. L. McShane et C. Benabou, « Comportement organisationnel », niveaux d'interdépendance des tâches P. 356

Annexe 3

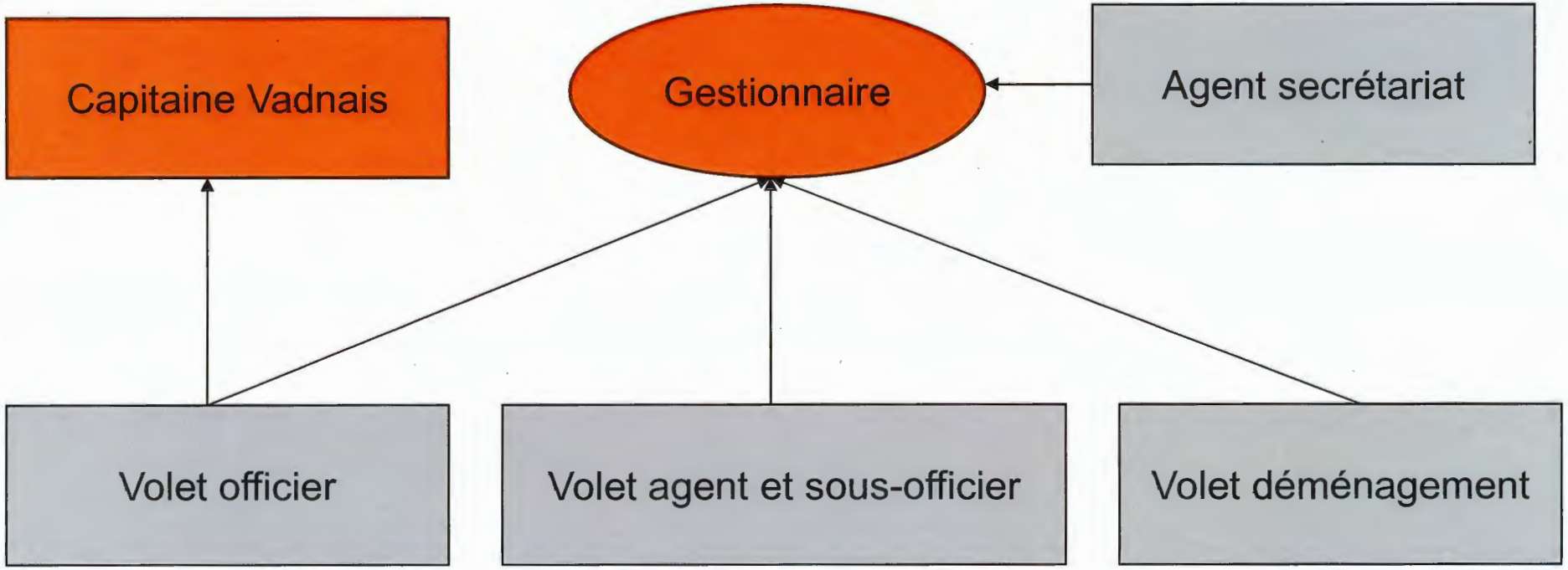
Division du recrutement policier



Source : adapté de S. L. McShane et C. Benabou, « Comportement organisationnel », niveaux d'interdépendance des tâches P. 356

Annexe 4

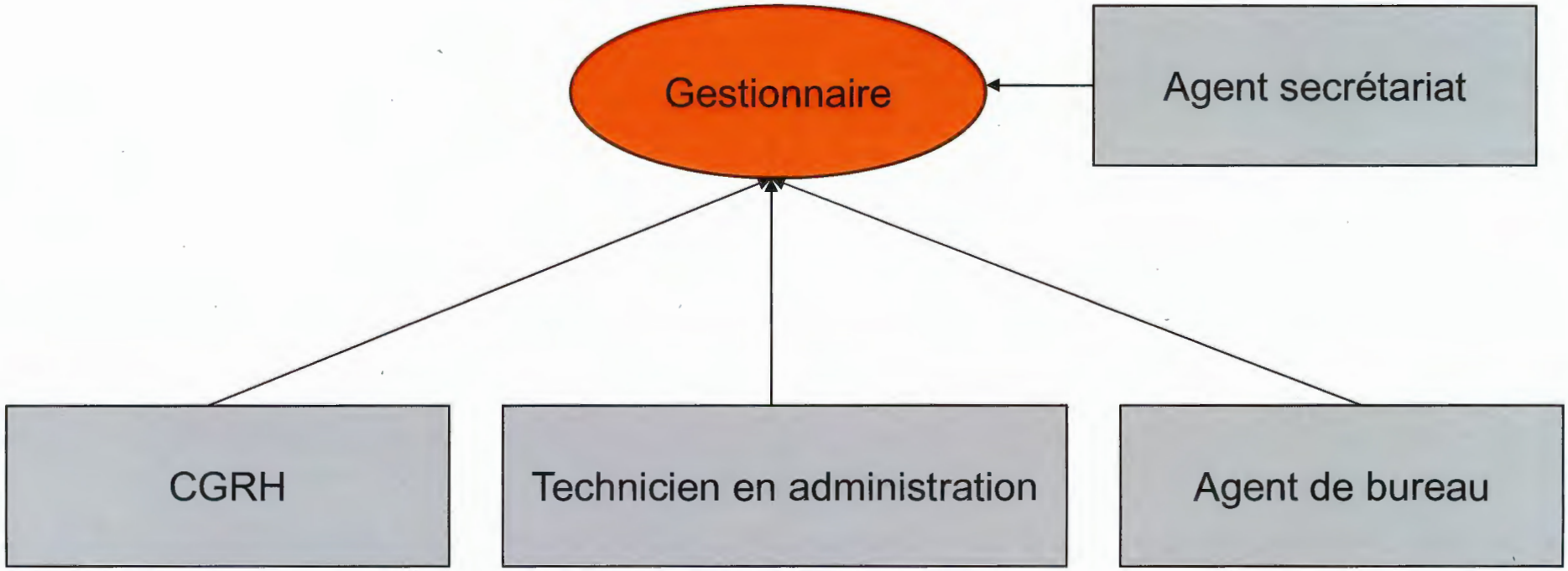
Division de la dotation policière



Source : adapté de S. L. McShane et C. Benabou, « Comportement organisationnel », niveaux d'interdépendance des tâches P. 356

Annexe 5

Division de la dotation civile



Source : adapté de S. L. McShane et C. Benabou, « Comportement organisationnel », niveaux d'interdépendance des tâches P. 356

Annexe 6

Les préoccupations principales telles que perçues par les divisions

PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'ORGANISATION
Absence de mission du SE
Localisation des trois divisions à trois endroits différents
Positionnement des trois divisions dans un service et prérogatives des employés
Possibilité à n'importe qui d'accéder aux données des divisions (sécurité et la confidentialité déficiente)
Risque de forte concurrence pour le recrutement des policiers dans les prochaines années (prévision de forte hausse du recrutement dans les autres services de police à partir de 2014)
Pour la DDP, la dépendance administrative du volet officier à la DDP et fonctionnelle au conseiller du chef de service et perte de l'aspect conseil dans la dotation des officiers
Approche compétences utilisée par le volet officier et la division du recrutement policier alors que le volet agent et sous-officier utilise l'ancienneté pour combler les postes
PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LE DESTINATAIRE
Formés les employés en conciliant leurs besoins aux besoins du SE
Taux de roulement élevé à la DDP et un peu à la DDC
La charge de travail à la DDP et à la DDC (dépassement des délais impartis pour doter, répétition des travaux, nombre de demande à traiter très élevé)
Problématique des postes en surcroit
Relève des employés proches de la retraite (cas des CGRH à la DDC)
Perte d'expertise à cause du taux de roulement des employés
Évaluation de rendement des employés qui ne se fait pas régulièrement
Les informations détenues dans les différents fichiers excel pour la DDP
Savoir la provenance des intrants et utilisation des extrants des divisions
PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LA COLLABORATION
Les divisions n'échangent pas d'informations et ne se consultent sur aucun projet
Absence d'uniformité des modes de communication et de la reddition de compte
La méconnaissance des possibilités offertes par les applications informatiques
Méconnaissance des liens entre les tâches des divisions
Mieux expliciter le contenu du processus de dotation à la clientèle pour la DDP (demande exprimée par les gestionnaires)
Améliorer la collaboration avec les DA qui sont les premiers intervenants pour la dotation des postes de policier
Les coordonnées des personnes habilités par les districts a conduit à la confection d'un répertoire au niveau de la DRP
PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'AMÉLIORATION DU CHANGEMENT
Le nombre elevé de changements au SE
Mieux suivre les policiers du recrutement à la retraite
Réduire le délai moyen pour doter un poste à la DDP (respect de la procédure de l'EMP 31, inadéquation des outils, multitude de fichiers à consulter, volonté de doter en qualité pour la plus courte période de temps)
Réduire le délai moyen pour doter un poste à la DDC (respect des règles et procédures du Conseil du tresor, retard dans la transmission des vacances de poste, difficulté de planifier la dotation des civils)
Suspension de la demande de placement sur SYNGE a allourdi la dotation des postes de policier
Le non-transfert de certaines données de l'application RECPOL dans le système de gestion intégré de gestion SAGIR
La non-participation du chef de la DDP au comité paritaire de placement
Pour la DDP, avoir la paternité du comité d'évaluation des emplois des policiers, la conception des DE des policiers et s'occuper de la gestion des données RH.

Annexe 7

Préoccupations principales des gestionnaires et certains CGRH

Préoccupations évoquées	Gestionnaires (5)		CGRH (4)	
	Urgence	Importance	Urgence	Importance
Absence de mission du SE	4+1+3+3+3 = **14**	4+3+1+4+2 = **14**	1+4+2+3 = **10**	3+4+3+4 = **14**
Localisation des trois divisions à trois endroits différents	4+2+3+4+4 = **17**	4+3+3+4+4 = **18**	2+1+3+2 = **8**	3+1+3+2 = **9**
Positionnement des trois divisions dans un service et prérogatives des employés	3+1+3+4+2 = **13**	3+1+2+4+1 = **11**	1+1+3+2 = **7**	1+1+3+2 = **7**
Mieux suivre les policiers du recrutement à la retraite	2+3+SO+1+1 = **7**	2+3+SO+4+2 = **11**	3+SO+2+1 = **8**	3+SO+3+1 = **7**
Les divisions n'échangent pas d'informations et ne se consultent sur aucun projet	3+3+3+3+3 = **16**	3+4+3+4+4 = **18**	3+2+4+3 = **12**	4+2+4+4 = **14**
Méconnaissance des possibilités offertes par les applications informatiquess	3+2+3+3+3 = **14**	3+4+3+4+3 = **17**	2+1+1+2 = **7**	4+2+3+3 = **12**
Méconnaissance des liens entre les tâches des divisions	3+2+3+3+3 = **14**	3+4+2+4+SO = **13**	2+3+4+2 = **11**	4+2+4+3 = **13**
Absence d'uniformité des modes de communication et de la reddition de compte	1+1+2+1+3 = **8**	1+2+2+3+4 = **12**	1+3+4+3 = **11**	2+4+4+4 = **14**
Possibilité à n'importe qui d'accéder aux données des divisions (sécurité et la confidentialité déficiente)	3+1+2+4+4 = **14**	3+1+3+4+4 = **15**	1+4+2+4 = **11**	1+4+4+4 = **13**
Évaluation de rendement des employés qui ne se fait pas régulièrement	3+1+3+1+2 = **10**	3+2+2+4+3 = **14**	1+3+4+3 = **11**	2+4+4+4 = **14**
Risque de forte concurrence pour le recrutement des policiers dans les prochaines années (prévision de forte hausse du recrutement dans les autres services de police à partir de 2014)	3+2+SO+2+3 = **10**	3+3+SO+4+4 = **14**	2+SO+4+4 = **10**	3+SO+4+4 = **11**
Réduire le délai moyen pour doter un poste à la DDP (respect de la procédure de l'EMP 31, inadéquation des outils, multitude de fichiers à consulter, volonté de doter en qualité pour la plus courte période de temps)	4+3+SO+3+3 = **12**	4+4+SO+4+4 = **16**	3+SO+3+SO = **6**	4+SO+3+SO = **7**
Réduire le délai moyen pour doter un poste à la DDC (respect des règles et procédures du Conseil du tresor, retard dans la transmission des vacances de poste, difficulté de planifier la dotation des civils)	3+2+2+3+2 = **12**	3+3+1+4+3 = **14**	2+SO+3+SO = **5**	3+SO+3+SO = **6**
Pour la DDP, la dépendance administrative du volet officier à la DDP et fonctionnelle au conseiller du chef de service et perte de l'aspect conseil dans la dotation des officiers	4+3+SO+2+2 = **11**	4+3+SO+4+2 = **13**	3+SO+4+SO = **7**	3+SO+4+SO = **7**
Approche compétences utilisée par le volet officier et la division du recrutement policier alors que le volet agent et sous-officier utilise l'ancienneté pour combler les postes	3+1+SO+2+4 = **10**	3+1+SO+4+4 = **2**	1+SO+2+SO = **3**	1+SO+2+SO = **3**
Pour la DDP, avoir la paternité du comité d'évaluation des emplois des policiers, la conception des DE des policiers et s'occuper de la gestion des données RH.	2+3+SO+3+3 = **11**	2+3+SO+3+2 = **10**	3+4+4+SO = **11**	3+4+4+SO = **11**
Savoir la provenance des intrants et utilisation des extrants des divisions	1+4+3+3+2 = **13**	4+4+3+3+2 = **16**	4+SO+SO+SO = 4	4+SO+SO+SO = 4
Le non-transfert de certaines données de l'application RECPOL dans le système de gestion intégré de gestion SAGIR	3+3+3+4+3 = **16**	3+2+2+4+2 = **13**	3+3+3+4 = **13**	2+3+3+4 = **12**
Formés les employés en conciliant leurs besoins aux besoins du SE	4+2+2+2+2 = **12**	4+3+2+3+4 = **16**	2+3+3+2 = **10**	3+4+3+4 = **14**
Taux de roulement élevé à la DDP et un peu à la DDC	4+1+3+1+3 = **12**	4+1+2+3+3 = **13**	1+2+3+SO = **6**	1+2+4+SO = **7**
La charge de travail à la DDP et à la DDC (dépassement des délais impartis pour doter, répétition des travaux, nombre de demande à traiter très élevé)	2+2+2+2+4 = **12**	2+2+2+3+3 = **12**	2+3+3+3 = **11**	2+3+3+4 = **12**
Problématique des postes en surcroit	2+1+2+4+4 = **13**	2+1+2+4+4 = **13**	1+3+3+3 = **10**	1+4+3+4 = **12**
Relève des employés proches de la retraite (cas des CGRH à la DDC)	4+2+2+3+3 = **14**	4+2+2+4+3 = **15**	2+4+3+3 = **12**	2+4+3+4 = **13**
Perte d'expertise à cause du taux de roulement des employés	3+2+2+2+3 = **12**	3+2+2+3+4 = **14**	2+4+3+3 = **12**	2+4+3+4 = **13**
Le nombre elevé de changements au SE	4+4+2+2+3 = **15**	4+4+2+4+4 = **18**	4+4+4+4 = **16**	4+4+4+4 = **16**
Mieux expliciter le contenu du processus de dotation à la clientèle pour la DDP (demande exprimée par les gestionnaires)	4+2+SO+3+2 = **11**	4+2+SO+4+3 = **13**	2+SO+2+SO = **4**	2+SO+3+SO = **5**
Suspension de la demande de placement sur SYNGE a allourdi la dotation des postes de policier	1+1+SO+SO+SO = **2**	1+1+SO+SO+SO = **2**	1+SO+1+SO = **2**	1+SO+1+SO = **3**
Les coordonnées des personnes habilités par les districts a conduit à la confection d'un répertoire au niveau de la DRP	4+1+SO+3+SO = **8**	4+1+SO+4+SO = **9**	1+SO+SO+SO = **1**	1+SO+SO+SO = **1**
Améliorer la collaboration avec les DA qui sont les premiers intervenants pour la dotation des postes de policier	4+2+3+2+3 = **14**	4+4+3+3+3 = **17**	2+SO+3+SO = 5	4+SO+SO+3 = **7**
La non-participation du chef de la DDP au comité paritaire de placement	3+4+SO+2+1 = **10**	3+4+SO+3+2 = **12**	4+SO+3+SO = 7	4+SO+3+SO = 7

Unanimité sur l'importance et l'urgence de la préoccupation
Important et/ou urgent pour les gestionnaires
Important et/ou urgent pour les CGRH

Annexe 8

Architecture des applications informatiques

Architecture des applications informatiques

Gestion des Carrières
- Suivi dossier dotation officier
- Suivi LDA officier
- Processus dotation officier (compétences)
- Processus gestion relève

FICHIERS EXCEL (DDP)
- Master des postes vacants
- Master déménagement
- Bilan des effectifs
- Liste d'admissibilité pour les patrouilleurs
- Suivi des AHV

SDE
Prise en charge des requêtes

PAPP
- Suivi des fiches d'appréciation et d'évaluation de potentiel reçues

SYNGE
- Affectation
- Situation actuelle de l'employé
- Liste des personnes contacts
- Formations
- Demande de placement

SAGIR
- Informations personnelles
- Affectation (policier et civil)
- Historique carrière
- Caractéristique des postes vacants
- Progression d'échelon

Gai (SIGDIP)
- Inconduite des policiers

Voute (SGDP)
- Gestion des dossiers physiques
- Consultation des données sur les employés

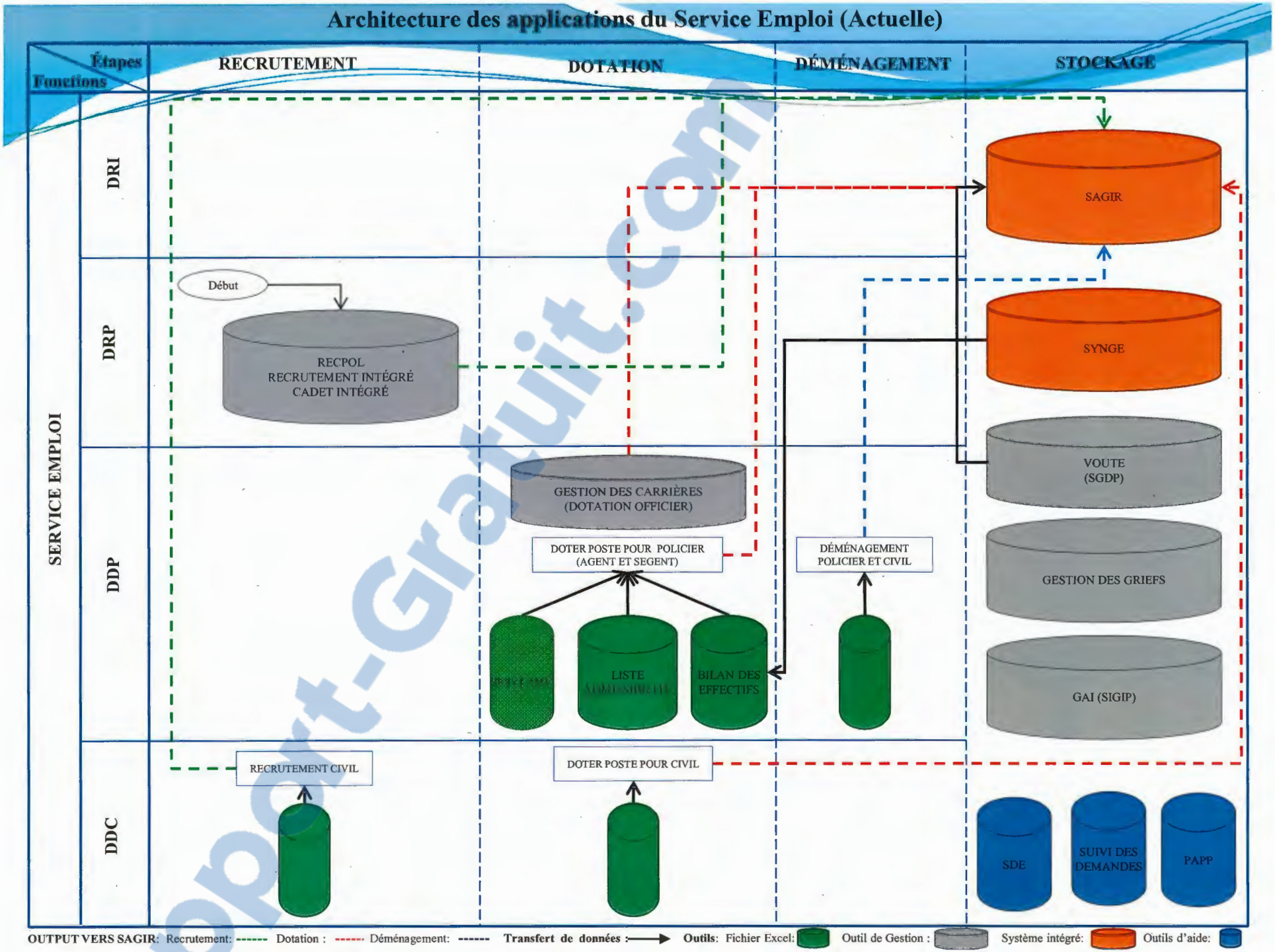
Suivi des demandes
Identification du besoin et suivi du cheminement des demandes RH

RECPOL
- Informations personnelles
- Création contingent
- Processus d'embauche (capacité)

RECRUT INTÉGRÉ
- Informations personnelles
- Création contingent intégré

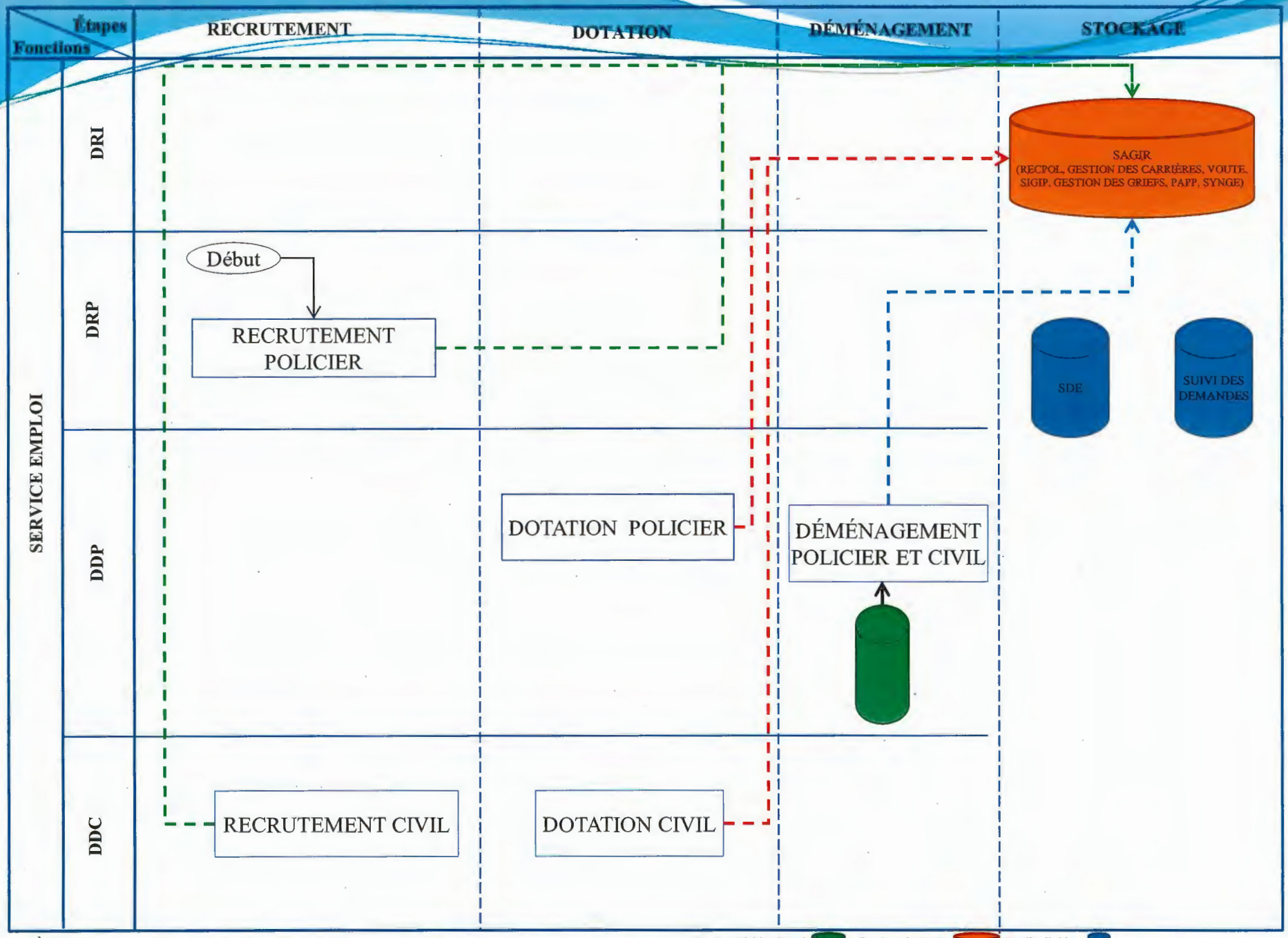
Gestion des Griefs
- Recrutement policier
- Dotation policière
- Dotation civile

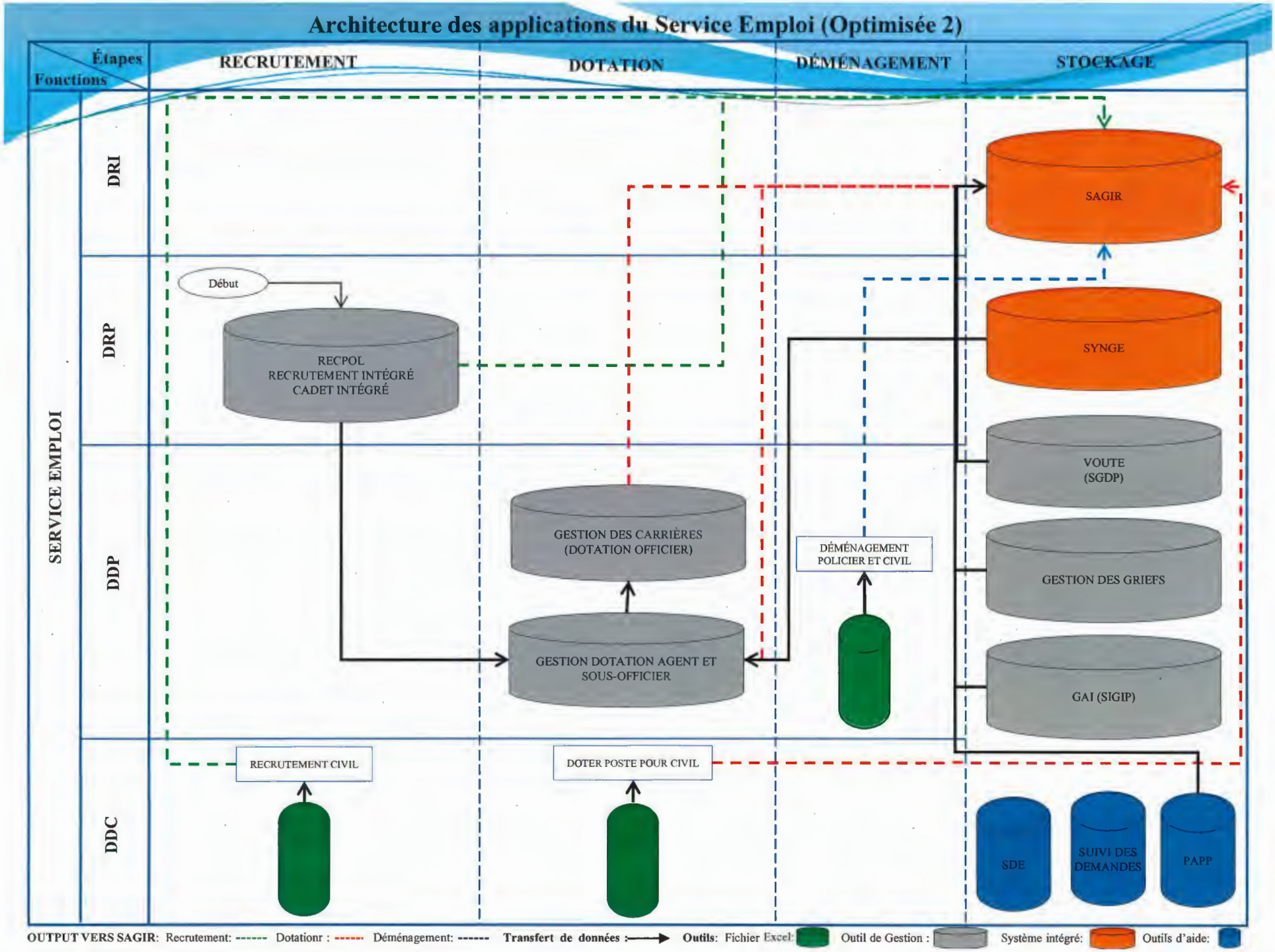
Architecture des applications du Service Emploi (Actuelle)



Rapport-Gratuit.com

Architecture des applications du Service Emploi (Optimisée 1)




Architecture des applications du Service Emploi (Optimisée 2)
Étapes
Fonctions
RECRUTEMENT
DOTATION
DÉMÉNAGEMENT
STOCKAGE
SERVICE EMPLOI
DRI
DRP
DDP
DDC
SAGIR
Début
RECPOL
RECRUTEMENT INTÉGRÉ
CADET INTÉGRÉ
SYNGE
VOUTE
(SGDP)
GESTION DES CARRIÈRES
(DOTATION OFFICIER)
DÉMÉNAGEMENT
POLICIER ET CIVIL
GESTION DES GRIEFS
GESTION DOTATION AGENT ET
SOUS-OFFICIER
GAI (SIGIP)
RECRUTEMENT CIVIL
DOTER POSTE POUR CIVIL
SDE
SUIVI DES
DEMANDES
PAPP
OUTPUT VERS SAGIR: Recrutement: ------ Dotationr : ------ Déménagement: ------ Transfert de données :——→ Outils: Fichier Excel: Outil de Gestion : Système intégré: Outils d'aide:

CALENDRIER DES ÉVALUATIONS DES EMPLOYÉS DE LA DDC

Division de la dotation civile – UO 2413										
Textes de référence	**Description d'emploi**	**Fiche de notation**	**Bilan individuel de compétences**	**Nom & prénom**	**Matricule**	**Emploi**	**Entrée en fonction**	**Fin de contrat**	**Dernière évaluation**	**Prochaine évaluation**
Conseiller Gestion des Ressources Humaines										
Textes réglementaires\Convention collective CGRH.pdf	Textes réglementaires\2430_100_Conseiller en dotation civile (01538, 01688)nouvelle.doc	Textes réglementaires\Fiche de notation CGRH.doc		Parent, Denis	61069	Permanent	16 mars 1981			16 mars 2013
				Agboh, Régine	64524	Permanent	19 avr. 1991			19 avr. 2013
				Jodar, Pascal	61544	Permanent	20 avr. 2001			20 avr. 2013
				Durocher, Yves	60726	Permanent	17 oct. 1988			17 oct. 2013
				Pierre, Pièjuana	65777	Occasionnel	27 déc. 2012	26 déc. 2014		27 déc. 2013
Technicienne en administration										
Textes réglementaires\Concention collective Fonctionnaire.pdf	Textes réglementaires\2430_264-05_Technicien spécialiste en dotation civile (1315).doc	Textes réglementaires\Fiche de notation du personnel - Fonctionnaire.doc		Zouhir, Halima	61724	Permanent	21 janv. 2002			21 janv. 2013
				Beaudouin, Sanatha	64662	Occasionnel	10 mai 2010			10 mai 2013
				Beaulieu, Diane	65542	Permanent	20 juin 2008			20 juin 2013
				Blouin, Hélène	65541	Permanent	24 nov. 2000			24 nov. 2013
				Harvey, Nathalie	65221	Occasionnel	31 déc. 2009	6 févr. 2013		31 déc. 2013
Agente de bureau										
Textes réglementaires\Concention collective Fonctionnaire.pdf		Textes réglementaires\Fiche de notation du personnel - Fonctionnaire.doc		Lefrançois, Mélanie	64508	Occasionnel	10 mai 2010	4 oct. 2013		10 mai 2013
Agente de secrétariat										
Textes réglementaires\Concention collective Fonctionnaire.pdf	Textes réglementaires\2430_221-10_Secrétaire, division dotation civile (0165,11028, 11883).doc	Textes réglementaires\Fiche de notation du personnel - Fonctionnaire.doc		Bensalem, Nabila	65332	Permanent	16 janv. 2012	20 janv. 2014		16 janv. 2013
				Martin, Lucie	61595	Permanent	13 juin 2001			13 juin 2013
				St-Germain, Stéphanie	63794	Permanent	9 oct. 2009			9 oct. 2013

Annexe 10

Bilan individuel de compétences

1. Identification personnelle

NOM	PRÉNOM	NUMÉRO D'ASSURANCE SOCIALE
CORPS	CLASSE	
MINISTÈRE OU ORGANISME	DIRECTION	
SERVICE	DATE D'AFFECTATION	
	DU	AU

2. Adresse

Courriel :

Téléphone :

3. Formation académique

NIVEAU DES ÉTUDES	ÉTABLISSEMENT	DIPLÔME	PROGRAMME COLLÉGIAL OU UNIVERSITAIRE	ANNÉE	STATUT DES ÉTUDES

4. Formation spécifique

ACTIVITÉ DE FORMATION	FOURNISSEUR	MENTION	DATE

5. Formation policière

ACTIVITÉ DE FORMATION	FOURNISSEUR	MENTION	DATE

6. Grades ou catégories d'emploi

(Grades successifs ou catégories d'emploi successives)

7. Congés et absences

(Date de congé annuel ou de congé de maladie, période et motif d'absence)

8. Expérience professionnelle

(Poste/ fonction, établissement, date de début et de fin de la fonction)

9. Champ de compétences

(Domaine de compétence, habiletés, aptitudes ou attitudes)

10. Connaissance informatique

(Logiciel, niveau de maîtrise débutant, intermédiaire ou avancé)

11. Connaissance linguistique

(Langue, niveau de maîtrise en écoute, écrit, lecture et parlé)

12. Distinctions

(Libellé de la distinction et année d'obtention)

13. Centre d'intérêts personnels

(Sport, art et culture)

14. Appréciation de la dernière évaluation

(Commentaire de l'appréciation générale)

15. Formation souhaité par l'employé

(Liste des formations et période probable)

16. Formation acceptée et/ou recommandée par le gestionnaire

(Liste des formations et période probable)

17. Pré-évaluation

(Mises au point en cours d'année d'appréciation)

18. Attentes signifiées à l'employé

(Expression faite du gestionnaire à l'employé)

19. Attentes de l'employé

(Expression de son futur à court, moyen et long terme)

20. Appréciation générale du gestionnaire

(Ressortir le potentiel, les points forts et les points à améliorer de l'employé)