



Gouvernement du Canada
Ministère des Communications

Government of Canada
Department of Communications

ÉVALUATION DE LA FONCTION DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

SONDAGE DES EMPLOYÉS - PRINTEMPS 1988

RAPPORT FINAL

Division de l'évaluation des programmes

Décembre 1988

Canada

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
INTRODUCTION	1
Repérage des problèmes éventuels	1
Méthode d'évaluation	2
Structure du rapport	3
RÉSULTATS GÉNÉRAUX	5
Attitudes face au travail	5
Facteurs externes	6
Satisfaction au travail	9
Images de la direction	10
Fierté	13
Loyauté	13
Stress	14
Résumé des résultats généraux	15
DIFFÉRENCES AU SEIN DU MINISTÈRE	17
Secteurs	17
Régions	20
Catégories d'emploi	22
Incidence des modifications des priorités du Sous-ministre	23
COMPARAISON AVEC LES AUTRES MINISTÈRES	25
DOMAINES PROBLÉMATIQUES	29
Direction	29
Fierté	30
Bien-être	31
Formation	32
Catégorie CR	34
Principe du mérite	34
Possibilités de promotion	35
Communication	36
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION	39
Le service en tant que but primordial	40
Le bien-être de l'individu	41
La bonne gestion	43
Une communication efficace	44
La reconnaissance des réalisations	45
Le travail d'équipe et les valeurs communes	45
Suivi	45
ANNEXE A	47
CHRONOLOGIE DU SONDAGE	49
ANNEXE B	51
TAUX DE RÉPONSE	53

ANNEXE C	55
REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON	57
ANNEXE D	59
RÉUNIONS DE RÉTROACTION ET DE DISCUSSION	61
NOTES	63

RÉSUMÉ

Le présent rapport expose les résultats d'un sondage visant à évaluer les attitudes des employés au Ministère des Communications. Ce sondage fait suite à l'étude Zussman réalisée en 1986 sur la catégorie de gestion du secteur public.

Le sondage a été effectué en février et en mars 1988. Tous les employés ont reçu un exemplaire du questionnaire, qu'ils ont été priés de remplir et d'expédier. Près de 1 600 employés y ont répondu, ce qui donne un taux de réponse de 67 p. 100, considéré comme très bon. De plus, les répondants étaient très représentatifs de l'ensemble du Ministère, puisqu'aucun groupe n'est surreprésenté ni sous-représenté de manière notable. La qualité des données est élevée et les données concordent avec les remarques formulées par écrit par plus de la moitié des répondants. Par conséquent, les résultats obtenus représentent avec exactitude la situation au Ministère.

RÉSULTATS GÉNÉRAUX

Règle générale, les employés trouvent leur travail intéressant (67 p. 100) et stimulant. Ils sont satisfaits du degré d'autonomie dans leur travail (61 p. 100) et pensent que leur travail est pertinent (67 p. 100). Par conséquent, le travail accompli constitue une base solide de satisfaction au travail et, globalement, une source de sentiments positifs.

Les employés sont toutefois moins satisfaits de leurs possibilités d'avancement, de la formation et de l'application du principe du mérite. De plus, seul un très faible pourcentage d'employés estiment que le Ministère s'intéresse réellement au bien-être et à la satisfaction de ses employés. Malgré ces frustrations, le degré de satisfaction au travail n'est pas anormalement faible, mais plutôt représentatif (48 p. 100 de satisfaction). Il est clair toutefois que la satisfaction n'est pas complète et que cette situation découle de frustrations liées au cadre de travail plutôt que d'un désenchantement face au travail accompli.

Enfin, les employés ont une image négative de tous les niveaux de gestion, même si cette image est plus négative pour les autres supérieurs et pour la haute direction que pour les supérieurs immédiats.

DIFFÉRENCES AU SEIN DU MINISTÈRE

Secteurs

Il y a généralement peu de différence d'un secteur à l'autre. Ainsi, le degré de satisfaction des employés varie peu selon les secteurs. L'efficacité de la communication semble cependant varier selon les secteurs, ADMTT ayant le plus faible pourcentage d'employés au courant des objectifs ministériels (43 p. 100) et des besoins de leurs clients (58 p. 100), et ADMSM, les taux les plus élevés (69 p. 100 et 79 p. 100). Les trois autres secteurs se trouvent entre ces deux extrêmes.

La plus grande confiance envers la direction se manifeste à SADM (52 p. 100). Viennent ensuite ADMSM (44 p. 100) et ADMAC (42 p. 100). Les employés les moins confiants se trouvent à ADMTT et ADMCM (tous les deux à 36 p. 100). Enfin, il existe de

modestes écarts concernant l'évaluation des autres supérieurs et de grands écarts au sujet de la haute direction, les évaluations les plus négatives provenant de ADMTT, ADMAC et ADMCM et les moins négatives, de SADM et ASMSM.

Régions

Les plus grands écarts entre les régions touchent l'image qu'ont les employés de la direction. Dans l'ensemble, l'image de la direction la plus négative se manifeste chez les employés de la région du Pacifique, et l'image la moins négative, chez ceux des régions du Centre et de l'Atlantique. Sur les autres points, le profil des écarts entre les régions illustre les répercussions que les pratiques de gestion peuvent avoir sur les employés. Ainsi, le taux le plus élevé d'employés motivés se trouve dans la région du Centre (86 p. 100), suivie des régions du Québec (80 p. 100), de l'Atlantique (77 p. 100) et de l'Ontario (74 p. 100), le taux le plus faible étant atteint dans la région du Pacifique (69 p. 100). Des profils semblables ressortent de l'évaluation du travail selon les capacités et de l'épanouissement personnel.

Catégories d'emploi

Les cadres ont tendance à présenter les résultats les plus positifs à bien des égards. Il semble que les cadres du Ministère trouvent leur travail plus enrichissant que ne le font les autres groupes. Dans les autres catégories d'emploi, le groupe technique vient au deuxième rang pour de nombreux aspects (intérêt au travail, épanouissement personnel, travail selon les capacités et satisfaction au travail).

Le groupe du soutien administratif affiche les résultats les plus négatifs dans de nombreux domaines. Ainsi, ce groupe est le moins satisfait de son travail et obtient les résultats les plus faibles pour quelques cotes combinées comme la motivation intrinsèque, le travail selon les capacités et l'autonomie. De plus, ce groupe manifeste le taux le plus élevé de symptômes d'épuisement.

COMPARAISON AVEC LES AUTRES MINISTÈRES

Même s'il n'y a pas de différence entre le degré de satisfaction au travail chez les gestionnaires du Ministère et ceux des autres ministères, il existe quelques autres écarts notables. Les gestionnaires du Ministère des Communications sont moins fiers de leur ministère, ils connaissent moins les objectifs ministériels, ils ont l'impression que le Ministère s'intéresse moins aux employés et ils sont moins loyaux face à la hiérarchie. Il semble que la communication ne se fait pas aussi bien et que l'esprit de leadership est moins présent. Enfin, les cadres du Ministère estiment que leur pouvoir de gestion est moins élevé que celui des cadres des autres ministères.

DOMAINES PROBLÉMATIQUES

Les employés aiment leur travail et le trouvent intéressant, mais plusieurs secteurs d'insatisfaction ont été définis. Ces secteurs semblent se rapporter plutôt au contexte de postes donnés qu'aux postes eux-mêmes. Les voici :

1. Les employés perçoivent négativement la direction.
2. On ne tire guère de fierté à travailler au Ministère.

3. Seulement un peu plus de 10 p. 100 de tous les employés croient que le Ministère s'intéresse vraiment à leur bien-être et à leur satisfaction globale.
4. Les employés ne sont pas satisfaits de la quantité de formation qu'ils reçoivent.
5. Parmi toutes les catégories d'emploi, celle du soutien administratif vit l'expérience de travail la moins positive.
6. La plupart des employés ont l'impression que le principe du mérite ne joue pas lorsqu'il s'agit de promotions au Ministère.
7. Les employés sont mécontents des perspectives de promotion.
8. La communication ne se fait pas très efficacement.

RECOMMANDATIONS

Ces recommandations ont été élaborées en vertu d'un grand thème, la gestion participative. Il s'agit d'un processus par lequel tous les membres d'un organisme ont leur mot à dire au sujet de leur poste, de la structure et du milieu de travail. La direction conserve la responsabilité finale de la réalisation des objectifs, mais la gestion participative permet à tous les employés d'utiliser leurs connaissances, leur expérience et leurs compétences à leur profit et à celui du Ministère. Les recommandations sont regroupées en fonction des six principes directeurs adoptés par le Ministère.

«Le service en tant que but primordial»

Afin de bien servir nos clients, il nous faut connaître et comprendre leurs besoins. Cette information n'est toutefois pas transmise à tous les employés. Le message relatif à l'importance que notre Ministère accorde à la communication doit être transmis à tous les employés afin que le flot de l'information puisse circuler économiquement et efficacement.

«Le bien-être de l'individu»

Les employés n'ont pas l'impression que le Ministère s'intéresse vraiment à eux. Diverses recommandations visant à améliorer cette perception comprennent : aplanir les difficultés du Service de la paie et des avantages sociaux, s'efforcer d'informer les gestionnaires des domaines où ils peuvent, de leur propre chef, apporter une certaine souplesse à la gestion, créer une structure qui permettra de communiquer efficacement et rapidement les messages à tous les employés concernés, inciter les gestionnaires à reconnaître de bon coeur aussi bien le travail bien fait que les employés qui en sont responsables, et encourager les gestionnaires, en particulier les hauts fonctionnaires, à assumer activement un leadership au sein du Ministère.

Par ailleurs, il faudrait également s'efforcer d'améliorer la qualité du milieu de travail de la catégorie du soutien administratif. On pourrait faire participer ce groupe à la prise de décision. Des mesures pourraient également être adoptées pour ramener la charge de travail

de ce groupe à des niveaux plus réalistes, le cas échéant. L'image du groupe doit également être relevée, car il s'agit d'une fonction essentielle au sein du Ministère.

Enfin, il faut donner à la formation une plus forte priorité. Il faut accorder plus d'attention à l'analyse des carrières individuelles, y compris l'étude des options de formation et des solutions de rechange. L'analyse de carrière doit devenir la marque de commerce du Ministère. En outre, pour soulager la frustration causée par les affectations intérimaires prolongées, il faudrait soit abolir cette pratique, soit en expliquer clairement les buts aux employés.

«La bonne gestion»

Une grande partie des employés croient que les activités de gestion quotidienne sont totalement ou trop négligées, à tous les paliers de gestion. Les aptitudes à la gestion des employés devraient être intégrées à l'évaluation du rendement et constituer un critère servant à la sélection des gestionnaires. Les programmes de formation en supervision et en gestion de niveau intermédiaire devraient également être évalués afin de déterminer s'ils satisfont aux besoins des gestionnaires.

Par ailleurs, la haute direction devra bien faire comprendre que tous les gestionnaires doivent communiquer régulièrement et efficacement avec tous les employés. La mise en oeuvre d'une règle «des deux paliers», en vertu de laquelle tous les gestionnaires devront communiquer régulièrement et directement non seulement avec leurs subordonnés immédiats, mais aussi avec ceux qui se trouvent à deux paliers au-dessous d'eux, est recommandée. Les employés ont également besoin d'adopter des comportements responsables comme d'exprimer ouvertement leur satisfaction et leurs frustrations à leurs supérieurs.

«Une communication efficace»

Il faut reconnaître que la communication commence entre l'employé et son supérieur. Tous les employés doivent bien comprendre l'importance qu'on accorde à la communication. Un programme d'initiation officiel, à l'intention des nouveaux employés, et un guide de l'employé constitueraient des outils utiles. Une évaluation de Communications Express en tant que mode de communication interne est également suggérée.

«La reconnaissance des réalisations»

Il est recommandé de faire de la publicité pour mieux faire connaître le Ministère et fournir de l'information au sujet de ses fonctions et activités. En outre, les employés doivent avoir accès à une information semblable afin d'approfondir leur connaissance du Ministère. On recommande aussi l'élaboration d'une version «grand public» de l'énoncé de mission.

«Le travail d'équipe et les valeurs communes»

Les résultats de l'enquête indiquent qu'il y a déjà au sein du Ministère un certain esprit d'équipe qui suffirait d'encourager et d'orienter en fonction des efforts globaux de l'organisme.

INTRODUCTION

Le présent rapport expose les résultats d'un sondage visant à évaluer les attitudes des employés du Ministère des Communications. Le sondage portait sur divers aspects reliés au travail comme la satisfaction, les sentiments face à son travail et à la direction et il fait partie de l'évaluation de la fonction de gestion des ressources humaines au Ministère.

Une enquête a été menée en 1986 par David Zussman et Jak Jabes de l'Université d'Ottawa, afin d'évaluer les attitudes de la catégorie de gestion du secteur public. Divers facteurs ont été examinés, notamment la satisfaction au travail, la motivation, la loyauté et la fierté. De nombreux résultats intéressants ont été obtenus. Ainsi, cette enquête a révélé que la satisfaction au travail tend à diminuer à mesure que l'on s'éloigne du Sous-ministre. Mais le Ministère des Communications n'ayant pas participé à cette enquête, en raison de contraintes d'échantillonnage, il était impossible de déterminer si les attitudes des employés du Ministère étaient les mêmes et si les mêmes problèmes existaient au Ministère. La haute direction a voulu découvrir quelle était la situation chez nous et comment le Ministère se compare aux autres ministères.

Il fallait donc d'abord définir les domaines susceptibles de poser des difficultés au Ministère. Après avoir dégagé ces domaines, il fallait élaborer une méthode permettant d'évaluer s'ils constituaient réellement des problèmes.

Repérage des problèmes éventuels

Un examen de la documentation sur les organisations et sur leur gestion a fait ressortir de nombreux facteurs dignes d'examen. Ces facteurs comprenaient des aspects comme la satisfaction au travail et la motivation qui, au bout du compte, peuvent contribuer à la productivité et au meilleur fonctionnement du Ministère. On a ensuite élaboré un modèle théorique précisant de nombreux aspects reliés au travail susceptibles de poser des difficultés et indiquant comment ces aspects pouvaient être reliés entre eux et à la satisfaction au travail ainsi qu'à la productivité. Ce modèle est présenté dans «Rapport préparatoire d'évaluation : Fonction de gestion des ressources humaines» (DPE, 1987).

La raison fondamentale de l'attention accordée à ce domaine découle de la conviction que l'objectif ultime de la gestion des ressources humaines consiste à offrir le meilleur service possible au public et au gouvernement, au moindre coût possible. Cet objectif peut être atteint par une hausse de la productivité. La productivité peut être rehaussée par divers moyens, tels que l'optimisation du roulement des emplois, la réduction de l'absentéisme, la motivation et la satisfaction au travail. Ces facteurs sont influencés par la mesure dans laquelle chacun des employés travaille selon ses capacités, se sent responsable du travail, s'intéresse à son travail, sent des relations humaines chaleureuses et s'épanouit, par exemple. Enfin, la gestion efficace des ressources humaines peut avoir des répercussions sur cette expérience individuelle. Elle comprend notamment des tâches bien définies, une rémunération appropriée, de l'information pertinente, une rétroaction et une orientation ainsi qu'un leadership actif et une gestion hiérarchique participative. Essentiellement, le modèle théorique décrit ce cheminement de la gestion des ressources humaines vers la productivité et l'amélioration du service au public et au gouvernement.

Méthode d'évaluation

Il a été décidé qu'un sondage auprès de tous les employés serait la meilleure façon d'évaluer la situation au Ministère. À l'aide de l'ensemble de concepts pertinents tirés du modèle théorique, on a élaboré un questionnaire à l'usage du Ministère. Certains aspects particuliers du questionnaire ont été empruntés d'autres instruments de sondage. Ces questions ont déjà été posées dans des recherches sur les organisations et constituent des mesures fiables et valides. Les autres questions ont été élaborées spécialement pour ce sondage par des chercheurs ayant déjà mis au point des questionnaires. Le sondage était conçu de telle sorte que chaque aspect du modèle était mesuré par plus d'une question, parfois jusqu'à cinq questions. Il en résulte diverses cotes combinées, chacune étant plus fiable qu'une seule question. Une fois le questionnaire rempli, il a été soumis à un essai préalable dans les deux langues par des bénévoles du Ministère. Cet essai préalable visait à vérifier la clarté des questions et des échelles, et à recevoir des réactions sur la présentation et le contenu. Des révisions ont été apportées au questionnaire en tenant compte des suggestions formulées par les employés au cours de cet essai.

Le sondage a été réalisé en février et en mars 1988. Tous les employés ont reçu un exemplaire du questionnaire qu'ils ont été priés de remplir et d'expédier à une société indépendante chargée d'entrer les données dans l'ordinateur. Vu que, par inadvertance, quelques employés n'ont pas été atteints au cours du premier envoi, un rappel et un deuxième exemplaire ont été remis à tous les employés par l'entremise du système de distribution des chèques de paie. La chronologie détaillée du sondage figure à l'annexe A.

Près de 1 600 employés ont rempli et retourné le questionnaire. Le taux de réponse s'établit donc à 67 p. 100, ce qui est très bon pour un sondage postal de ce genre. La ventilation du taux de réponse par secteur et région figure à l'annexe B. Le taux de réponse élevé est très encourageant, puisqu'il dénote la volonté des employés de participer à la collecte de renseignements.

Non seulement le taux de réponse a-t-il été élevé, mais les employés qui ont répondu au questionnaire étaient très représentatifs du Ministère. Des comparaisons ont été effectuées entre la représentation des divers groupes de notre échantillon et l'ensemble du Ministère. L'annexe C contient un tableau illustrant les taux employés aux fins de cette comparaison. Ainsi, nous avons évalué le pourcentage des répondants appartenant à une catégorie d'emploi donnée et l'avons comparé au pourcentage d'employés du Ministère qui appartiennent réellement à cette catégorie. Dans l'ensemble, la représentativité des répondants est frappante, puisqu'aucun groupe n'est exagérément surreprésenté ni sous-représenté. L'échantillon est aussi représentatif que possible pour un sondage de ce genre. Le taux de réponse élevé et la représentativité de l'échantillon, conjugués à la cohérence globale des données observée pendant l'analyse, indiquent que les données sont de qualité élevée. En outre, plus de la moitié des répondants ont ajouté des observations en plus de répondre aux questions. Le contenu de ces remarques est conforme aux résultats de l'analyse des données et apporte de nombreuses précisions. Nous pouvons donc être confiants que les résultats représentent avec exactitude la situation au Ministère.

En plus des analyses statistiques des données, des réunions de rétroaction et de discussion ont été tenues avec les employés afin de présenter les résultats provisoires des analyses. Ces réunions visaient à valider les résultats, à contribuer à l'interprétation et à

obtenir des suggestions des employés quant à la façon d'améliorer la situation au Ministère. Ces réunions ont attiré un grand nombre de participants et se sont avérées une source précieuse de commentaires de la part des employés. L'annexe D présente le calendrier de ces réunions, l'endroit où elles ont eu lieu et le nombre de participants à chacune d'elles. Plus de 1 300 employés ont assisté à ces réunions.

Structure du rapport

La première partie du rapport présente quelques résultats pour l'ensemble du Ministère. Elle traite par exemple de la perception des employés à l'égard de leur travail en général, des images qu'ils se font de la direction et des attitudes face à des facteurs comme la formation et l'avancement. La deuxième partie contient une analyse détaillée de la situation au Ministère et définit les différences selon les secteurs, les régions et les catégories d'emploi. La troisième partie décrit les résultats d'une analyse comparative de la situation du Ministère avec celle des autres ministères fédéraux. Viennent ensuite une description des zones problématiques et des suggestions en vue d'améliorer la situation. Enfin, la dernière partie contient une série de recommandations. Tout au long du rapport, les observations s'accompagnent de citations tirées des remarques écrites formulées sur le questionnaire et des commentaires exprimés pendant les réunions de rétroaction et de discussion. Ces citations sont imprimées en petits caractères.

RÉSULTATS GÉNÉRAUX

Les résultats généraux du sondage sont présentés en fonction des réponses à chacune des questions et des cotes combinées se rapportant aux concepts généraux mesurés. Des analyses de facteurs ont été réalisées pour déterminer si les cotes combinées, telles qu'élaborées, constituaient des mesures fiables et valides. Des questions ont été éliminées des cotes combinées lorsqu'elles ne se rapportaient pas fortement aux autres questions sur le même aspect. Les cotes combinées révisées et certaines questions précises ont été analysées. Une description détaillée des analyses des facteurs indiquant quelles questions contribuent à chaque cote combinée se trouve dans «Human Resources Management Function Evaluation: Correspondance Between Questionnaire and Concepts» (DPE, 1988).

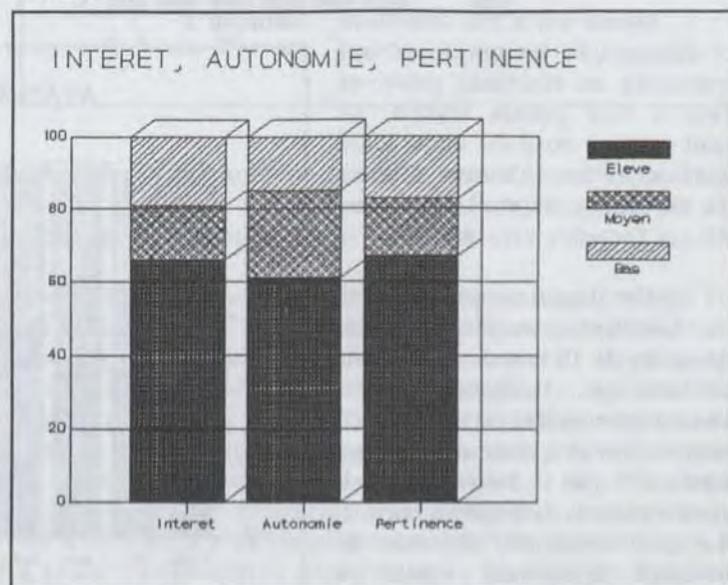
Attitudes face au travail

Règle générale, les employés ont des réactions positives face à leur travail. D'abord, 66 p. 100 de tous les employés conviennent que leur travail est très intéressant (tableau 1) [Note 1]. La cote combinée est obtenue à partir de l'accord avec l'énoncé «Je trouve mon travail très intéressant» et du désaccord avec l'énoncé «Plusieurs aspects de mon travail sont ennuyants».

Les employés ont tendance à être satisfaits du degré d'indépendance de pensée et d'action dont ils jouissent dans leur travail. Dans l'ensemble, 61 p. 100 des employés indiquent qu'ils ont un grand degré d'autonomie dans leur travail (tableau 1).

Le travail accompli au Ministère est considéré pertinent. En effet, 67 p. 100 des employés sont d'avis que leur travail est pertinent (tableau 1). Les deux énoncés permettant d'arriver à cette constatation sont «Je fais vraiment quelque chose d'utile dans mon travail» et «Mon travail n'a pas beaucoup de poids ou d'importance dans un contexte plus large». De plus, les employés s'identifient personnellement à leur travail puisque 82 p. 100 sont d'accord avec l'énoncé «J'éprouve un très grand sentiment de responsabilité personnelle envers le travail que j'accomplis dans cet emploi».

Tableau 1



Il semble que les emplois sont clairement définis, car 88 p. 100 des employés évaluent positivement la cote combinée relative à la clarté de la définition des tâches. Cette cote

combinée est établie à partir de l'accord avec l'énoncé «La plupart du temps, je sais ce que j'ai à faire dans le cadre de mon emploi» et le désaccord avec l'énoncé «Mes fonctions sont si vagues que je ne sais pas toujours ce que je dois faire».

Les employés pensent qu'ils peuvent s'épanouir au travail. Tel que mesuré par l'accord avec l'énoncé «Je peux apprendre beaucoup dans mon travail» et le désaccord avec l'énoncé «Mon travail ne m'apporte pas beaucoup de nouvelles expériences», 62 p. 100 de tous les employés atteignent un certain épanouissement personnel au travail. Que les employés s'estiment capables ou non de travailler au maximum de leurs capacités est un autre aspect connexe. Le sondage demandait dans quelle mesure les employés pensent que leur travail exploite leurs talents et leurs habiletés, autrement dit, dans quelle mesure il leur permet de faire ce pour quoi ils sont le plus qualifiés. La majorité de répondants (60 p. 100) sont d'avis qu'ils ont l'occasion d'exploiter leurs habiletés et donc de travailler selon leurs capacités.

L'enquête révèle également que le Ministère est un endroit agréable où travailler, puisque 67 p. 100 des employés conviennent qu'il existe des relations humaines chaleureuses au Ministère. Cet aspect a été mesuré à partir de l'accord avec l'énoncé «Les gens avec qui je travaille sont très aimables» et «La plupart de mes supérieurs sont aimables avec les employés(es)» et le désaccord avec l'énoncé «Chacun au Ministère essaie de jouer au patron avec les autres».

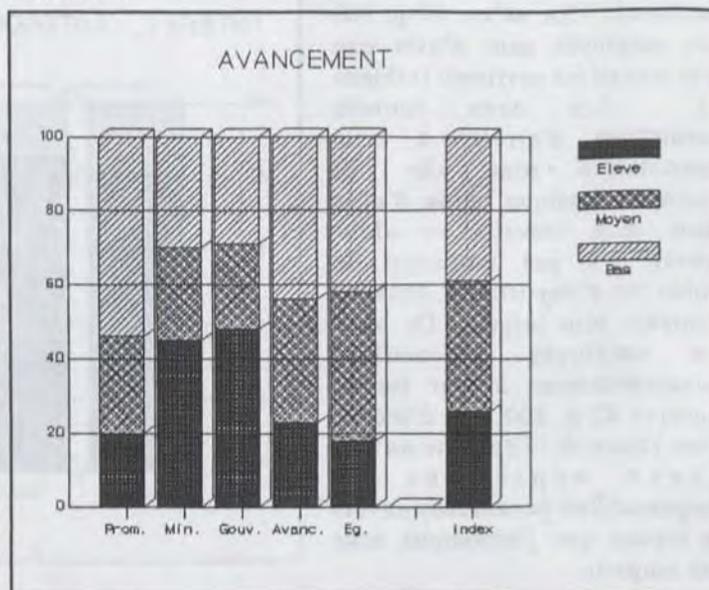
Il semble donc que la plupart des employés aiment leur travail, estiment que leur travail est important et utile et qu'ils continuent de s'épanouir et de travailler selon leurs capacités pendant qu'ils travaillent au Ministère [Note 2].

Facteurs externes

Même s'il a été démontré ci-dessus que les employés ont beaucoup de réactions positives face à leur propre travail, ils sont moins positifs dans leurs remarques sur d'autres aspects du travail au Ministère, comme divers facteurs externes.

Un domaine qui inquiète de nombreux employés est la question de l'avancement. Dans ce sondage, l'avancement est considéré comme un élément de motivation extrinsèque; quelque chose qui fournit un renforcement externe au travail. La cote combinée découle de diverses questions visant à évaluer la satisfaction des employés face à leurs perspectives de promotion («Prom.» au tableau 2), leur satisfaction face aux progrès réalisés au Ministère et dans la

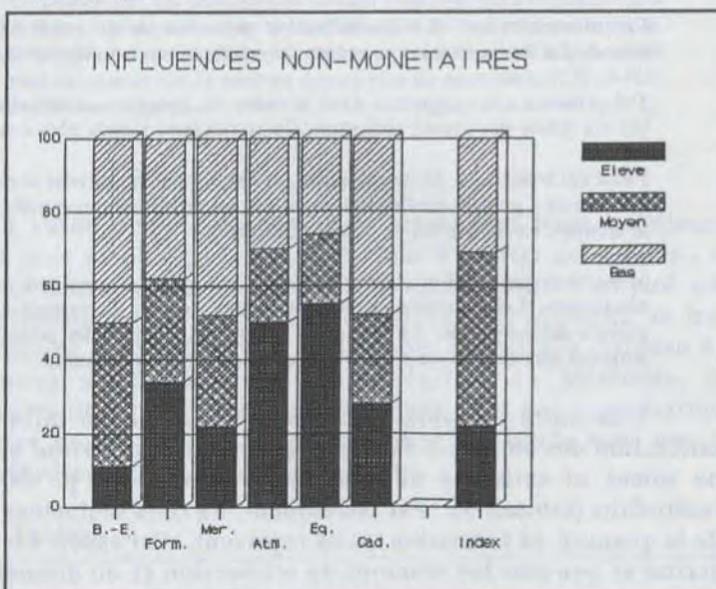
Tableau 2



Fonction publique en général («Min.» et «Gouv.» au tableau 2), la mesure dans laquelle les employés ont l'impression que bien s'acquitter de leur tâche contribue à l'avancement («Avanc.» au tableau 2) et que les employés actuels sont considérés équitablement pour des postes qui les intéressent («Ég.» au tableau 2). À peine 26 p. 100 des répondants accordent un pointage élevé à leur évaluation globale de la situation de l'avancement (tableau 2). Les perceptions concernant les possibilités d'avancement et le régime dans lequel se présentent ces possibilités ne sont favorables que pour le quart des employés. Malgré leur mécontentement face aux perspectives d'avancement, de nombreux employés indiquent tout de même qu'ils sont satisfaits des progrès réalisés au Ministère et dans la Fonction publique en général.

Une autre source de frustration des employés touche des facteurs définis comme des influences non monétaires. Cette cote combinée évalue les perceptions quant à l'intérêt que le Ministère manifeste à l'égard du bien-être et de la satisfaction générale des employés («B.-E.» au tableau 3) et aux attitudes au sujet de la quantité de formation («Form.» au tableau 3), de l'application du principe du mérite («Mér.» au tableau 3), de l'atmosphère au bureau («Atm.» au tableau 3), de l'équipement («Éq.» au tableau 3) et du cadre de travail («Cad.» au tableau 3). Dans l'ensemble, 22 p. 100 seulement des employés cotent positivement ces influences non monétaires («Index» au tableau

Tableau 3



3). Près de la moitié des répondants (47 p. 100) ont une réaction neutre, tandis que 31 p. 100 attribuent une cote négative. Comme il s'agit d'une cote combinée complexe, portant sur de nombreuses influences, il est utile d'en considérer certains éléments.

Une question visée par cette cote combinée pour laquelle les réponses négatives ont été particulièrement élevées est : «Dans quelle mesure votre Ministère s'intéresse-t-il au bien-être et à la satisfaction générale de ses employés(es)?». À peine 11 p. 100 de tous les répondants répondent «dans une large mesure» ou «dans une très large mesure». La majorité des réponses (50 p. 100) se retrouvent dans la catégorie «dans une très faible mesure» ou «dans une faible mesure»^[Note 3]. Il s'agit d'un problème très grave. Beaucoup des remarques écrites et des remarques formulées pendant les réunions de rétroaction et de discussion contribuent à confirmer que cette perception existe vraiment. Pour résumer la teneur de ces remarques, on peut avancer que les employés de l'administration centrale pensent que le Ministère ne s'intéresse pas à eux à cause d'expériences négatives avec les services centraux (par exemple, rémunération et avantages sociaux), tandis que les employés des régions ont tendance à mentionner des contraintes quotidiennes (par exemple, direction inflexible) ou à

citer des exemples où Ottawa ne les consulte pas avant de prendre des décisions qui les concernent. Il y a beaucoup d'autres exemples :

Manque de respect des employés presque total.

Le cadre physique est tout à fait inadéquat. Pas d'air, pas de lumière, pas de couleur, pas d'espace, pas de meubles, etc.

Ma principale inquiétude face à ma charge de travail, c'est de garder ma santé mentale. Il y a eu tellement de réductions de personnel que la situation est devenue intolérable... Je pense que le Ministère abuse éhontément de ses employés. Les employés non consciencieux ne sont peut-être pas stressés, mais ceux qui essaient de fournir un bon service et de bien travailler n'ont aucun moment de répit.

Ce qui me dérange : La Rémunération qui oublie de me payer. Recevoir mon argent 5 ou 6 mois en retard. La Rémunération se repose sur ses lauriers. LA RÉMUNÉRATION!

J'ai présenté une suggestion dans le cadre du Programme de primes à l'initiative en septembre 1987. On n'a même pas accusé réception. Je ne songerai jamais plus à en présenter d'autres.

Pas d'enthousiasme, de récompenses, moral bas parce que tout le monde s'en fout, personne ne fait quoi que ce soit à propos des flemmards ou des employés non productifs, l'information ne circule pas... Tout le monde s'en fout (c'est-à-dire le Ministère).

Je ne crois pas le Ministère quand il déclare que «les employés sont la plus importante ressource du Ministère». Les réductions d'effectifs, le déplacement d'employés à des fins de gestion se font sans tenir compte des employés. La formation est toujours le premier poste touché quand les fonds sont limités. Affirmer que le Ministère veille sur ses employés est incorrect.

Une autre question permettant d'évaluer les influences non monétaires concerne la satisfaction des employés face à la quantité de formation qu'ils reçoivent. Bien que 28 p. 100 ne soient ni satisfaits ni insatisfaits, à peine 34 p. 100 sont satisfaits et 38 p. 100 sont insatisfaits (tableau 3). Par conséquent, un tiers seulement de tous les employés sont satisfaits de la quantité de formation qu'ils reçoivent. Cet aspect est revenu souvent dans les remarques écrites et pendant les réunions de rétroaction et de discussion. Les remarques concernant la formation allaient d'inquiétudes face à la quantité de formation disponible à des remarques sur la qualité et la pertinence de la formation :

Ce n'est que lorsque nous allons sur le terrain que nous découvrons l'équipement à la fine pointe de la technologie. Nous devrions être les experts, or nous ne sommes pas informés au préalable.

Les chercheurs doivent aller à des colloques de formation, or même si nous avons les fonds, on nous dit qu'il est impossible d'envoyer tous les intéressés ou il faut attendre si longtemps avant d'obtenir la permission que nous manquons le coche.

Absence totale de recyclage pour les employés à long terme.

Il faut une meilleure formation, une formation plus cohérente et plus complète.

La principale lacune au Ministère est le manque évident de formation, régulière ou pratique. Il n'est pas possible de se recycler en cours d'emploi. De plus, des tâches sont parfois exécutées avec un minimum de formation reliée directement au travail.

La plupart du temps, le budget de formation est insuffisant, surtout quand de nouveaux systèmes sont implantés et qu'une partie seulement du personnel est formée; parfois un seul employé est formé ou personne n'est formé. Les autres sont censés apprendre par osmose...

La cote combinée relative aux influences non monétaires tient compte aussi de la réaction face à l'énoncé «Lorsqu'une personne est embauchée ou promue dans mon Ministère, on peut être certain que la décision est basée sur le mérite». Il semble que les employés ont une perception négative de l'application du principe du mérite puisque 22 p. 100 seulement des répondants sont d'accord avec cette affirmation. Près de la moitié des répondants (48 p. 100) ne sont pas d'accord et 30 p. 100 indiquent qu'ils ne sont ni d'accord ni en désaccord. Une fois de plus, les observations des employés ont été nombreuses :

Ce qui compte, ce n'est pas ce qu'on fait, mais qui on connaît.

La dotation des postes est une question très controversée. Premièrement, le Ministère recourt beaucoup trop aux nominations intérimaires. Deuxièmement, les nominations servent trop souvent à «parachuter» des candidats choisis à l'avance. Résultat : 1) on se moque de l'affirmation de la Commission de la Fonction publique que les nominations reposent sur le mérite; 2) faible motivation chez le personnel existant (beaucoup d'employés occupent des postes «intérimaires» depuis plus de deux ans); et 3) on fait très peu appel au processus plus équitable des concours.

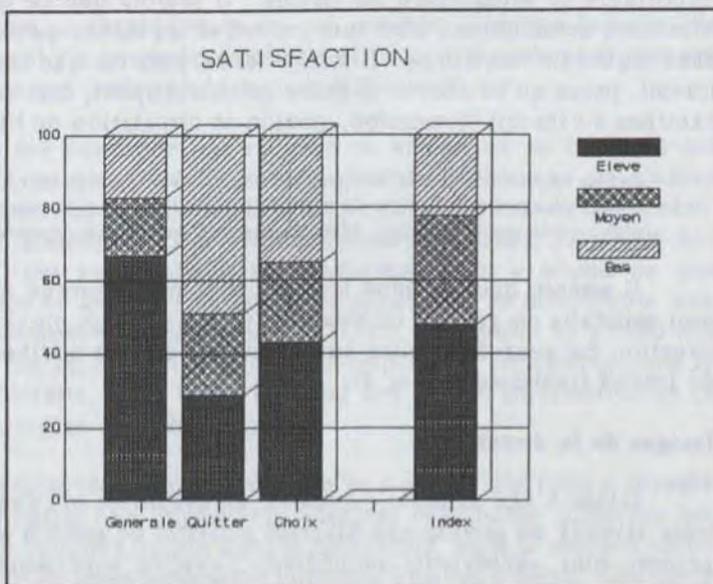
Satisfaction au travail

La satisfaction est évaluée à l'aide d'une cote combinée regroupant trois questions : «En général, je suis satisfait(e) de mon emploi», «Je pense souvent à quitter cet emploi» et «Si je pouvais recommencer ma carrière à zéro, je choiserais le même genre d'emploi que celui que j'ai maintenant». Dans l'ensemble, 48 p. 100 des employés sont satisfaits de leur travail, 30 p. 100 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits et 22 p. 100 sont insatisfaits (tableau 4). Même si ces taux semblent dénoter un faible degré de satisfaction au Ministère, ils correspondent, en réalité, à des degrés de satisfaction caractéristiques dans une organisation. Cela ne signifie pas que les niveaux de satisfaction ne peuvent être améliorés mais que le Ministère ne se trouve pas dans une situation de crise à cet égard.

La ventilation des réponses à chacune des questions prises en considération dans la cote combinée s'établit comme suit : 67 p. 100 sont généralement satisfaits de leur travail; 29 p. 100 pensent souvent à quitter leur emploi; et 43 p. 100 choisiraient le même genre d'emploi s'ils pouvaient recommencer leur carrière à zéro (tableau 4).

Il existe de légères différences en ce qui concerne le degré de satisfaction des gestionnaires. Les employés ont été répartis en cadres supérieurs, cadres intermédiaires et non-gestionnaires, d'après les niveaux d'emploi inférieurs à celui de sous-ministre et le

Tableau 4



revenu. Les cadres supérieurs comptent le plus fort pourcentage d'employés satisfaits (57 p. 100), ils sont suivis de près par les cadres intermédiaires, satisfaits à 53 p. 100. Les non-gestionnaires ont le plus faible taux d'employés satisfaits (46 p. 100).

Des analyses ont été effectuées pour déterminer les facteurs qui contribuent à la satisfaction au travail, c'est-à-dire les variables pouvant expliquer les niveaux de satisfaction. Divers modèles ont été élaborés et mis à l'essai. Ainsi, un modèle comprenait des variables *sociodémographiques* (sexe, formation scolaire, âge, traitement, langue, années d'expérience). Un deuxième modèle, appelé *modèle des communications*, comprenait des variables mesurant, par exemple, la rétroaction, la connaissance des objectifs ministériels et l'information reçue au sujet des priorités ministérielles. Un troisième modèle, le *modèle de gestion*, évaluait les répercussions du leadership, des activités de gestion au jour le jour, la confiance face à la direction et le degré de participation à la gestion. Le quatrième modèle, appelé modèle Herzberg d'après la théorie sur laquelle il repose, mettait l'accent sur la relation entre des agents de *motivation intangibles et tangibles* (avancement, perspectives de promotion, défi et respect, cadre de travail, heures supplémentaires, rémunération, formation et mesure dans laquelle le Ministère est considéré comme un employeur qui veille sur ses employés). Enfin, le dernier modèle, le modèle Hackman-Oldham, insistait sur des *facteurs internes* touchant un employé et son travail (intérêt au travail, sentiment que l'on est à la hauteur de l'emploi, et capacité d'utiliser ses talents et ses habiletés au travail).

De tous ces modèles, celui qui explique le mieux les niveaux de satisfaction est le modèle Hackman-Oldham dont l'accent porte sur le sentiment des employés à l'égard de leur emploi. Il semble que si les gens aiment leur travail, le trouvent intéressant et pensent qu'ils sont en mesure de s'épanouir au travail, ils ont plus tendance à se déclarer satisfaits de leur travail.

Cela ne signifie pas que les autres aspects mentionnés ci-dessus ne sont pas des facteurs importants de satisfaction au travail. Il semble que ce qui rend les employés satisfaits au Ministère actuellement, c'est leur travail et les tâches qu'ils accomplissent plutôt que le cadre dans lequel ils travaillent. Il semble donc possible que les employés soient satisfaits de leur travail, parce qu'ils aiment le poste qu'ils occupent, tout en étant très insatisfaits de facteurs externes au travail (formation, gestion et circulation de l'information par exemple).

Je suis en colère contre la Rémunération et les avantages sociaux... Je suis mécontent de la gestion des cadres supérieurs (piètre) et du manque de coordination ainsi que du dédoublement des efforts dans les divisions de notre direction. Mais mon travail me satisfait cependant!

Il semble que, puisque les gens sont plus heureux de leur travail (tableau 1) qu'ils ne sont satisfaits en général (tableau 4), la satisfaction maximale est loin d'être atteinte. Cette situation est peut-être reliée aux cotes peu élevées attribuées aux facteurs touchant le cadre de travail (tableaux 2, 3 et 5).

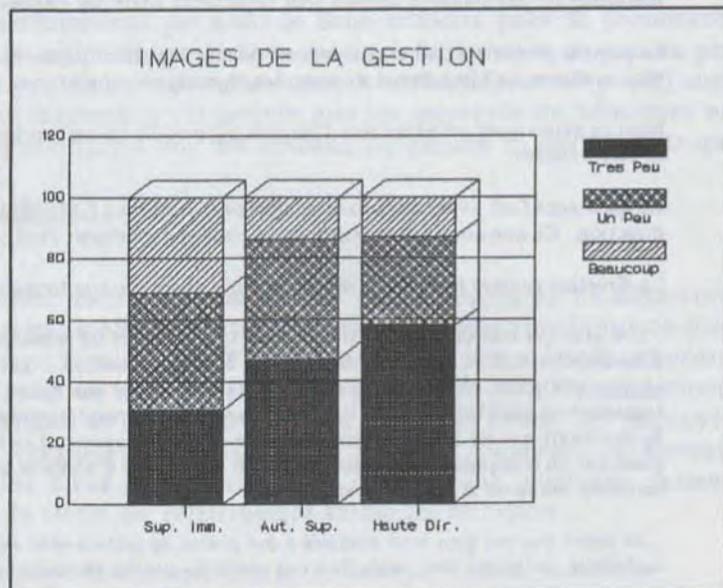
Images de la direction

Grâce à une série de questions, les employés ont évalué le taux d'efforts consacrés par trois niveaux de gestion aux diverses activités de gestion du personnel. Ces trois niveaux de gestion sont «supérieurs immédiats», «autres supérieurs au sein du secteur» et «haute direction». Les 14 activités pour lesquelles les supérieurs immédiats ont été évalués comprennent notamment donner des instructions et des commentaires d'appréciation, clarifier

les situations, fournir de l'information sur les priorités du groupe et du Ministère, offrir de la formation, combler les postes, résoudre les griefs et stimuler l'enthousiasme envers le travail. Les autres supérieurs et la haute direction ont été évalués sur un nombre d'activités plus restreint afin de bien tenir compte de leurs responsabilités comme gestionnaires. Une cote combinée a été obtenue à l'aide de la cote moyenne de toutes les activités pour chaque niveau de gestion.

Dans l'ensemble, les employés n'ont pas une image positive de la direction. Quand ils évaluent leurs supérieurs immédiats, 31 p. 100 de tous les employés déclarent que ces derniers font peu ou pas d'efforts, 38 p. 100 indiquent qu'il y a quelques efforts et 31 p. 100 seulement estiment qu'il y a de grands efforts. Les cotes sont plus négatives pour les autres supérieurs du secteur, puisque 47 p. 100 des employés pensent que ces derniers font peu ou pas d'efforts, 39 p. 100 estiment qu'il y a quelques efforts et 14 p. 100 indiquent que les autres supérieurs consacrent de grands efforts aux activités de gestion. Mais les cotes les plus négatives portent sur la haute direction : 55 p. 100 des employés indiquent que la haute direction fait peu ou pas d'efforts, 29 p. 100 affirment qu'il y a un quelques efforts et 14 p. 100 seulement pensent que de grands efforts sont consacrés aux activités de gestion (tableau 5).

Tableau 5



Cette cote combinée a aussi été examinée par rapport au niveau où se trouvent les répondants. Les cadres supérieurs ne sont que légèrement moins sévères que les cadres intermédiaires et les non-gestionnaires dans leur évaluation de la direction du Ministère. Dans leur évaluation des supérieurs immédiats, 23 p. 100 des cadres supérieurs, 31 p. 100 des cadres intermédiaires et 32 p. 100 des non-gestionnaires indiquent qu'il y a peu ou pas d'efforts. Les cadres intermédiaires et les non-gestionnaires attribuent la même cote aux autres supérieurs (48 p. 100 estiment qu'il y a peu ou pas d'efforts), tandis que 42 p. 100 des cadres supérieurs sont de cet avis. Enfin, 49 p. 100 des cadres supérieurs considèrent que la haute direction fait peu ou pas d'efforts, alors que 61 p. 100 des cadres intermédiaires et 60 p. 100 des non-gestionnaires partagent cette opinion.

La hausse du pourcentage d'employés estimant qu'il y a peu ou pas d'efforts à mesure que l'on passe des supérieurs immédiats aux autres supérieurs et à la haute direction est prévisible en raison des coupures de communication dans la hiérarchie, mais le nombre élevé d'employés ayant une image négative de leurs supérieurs immédiats est inquiétant. Ces cotes dénotent un problème grave au Ministère. Il importe de souligner que les cotes négatives

attribuées aux supérieurs immédiats se retrouvent à tous les niveaux de gestion puisque *tout membre de la direction du Ministère est le supérieur immédiat de quelqu'un*. De nombreux employés ont apporté des précisions sur leurs perceptions de la direction du Ministère dans leurs remarques écrites ainsi que dans les observations formulées pendant les réunions de rétroaction et de discussion.

La gestion par la terreur, voilà ce qui se pratique ici.

Beaucoup de gestionnaires veulent tout régenter et bâtir des empires sur le dos des employés.

Le point le plus important est l'absence d'orientation claire permettant aux employés d'avoir de plus en plus confiance au Ministère et de viser des objectifs en rapport avec cette orientation...

Nous en avons assez des bâtisseurs d'empires hyperactifs qui embauchent leurs copains, chambardent tout et disparaissent.

Ce qu'il nous faut avant tout dans ce domaine, c'est un LEADERSHIP efficace au niveau de la haute direction. Ce que nous avons maintenant, c'est apparemment l'indécision et l'impuissance...

La direction ne tient pas compte des suggestions et des plaintes formulées par les employés de mon niveau.

...Les gens qui travaillent ici sont dévoués. Le potentiel du Ministère est intéressant. Le problème se situe au niveau de la direction. Il n'y a pas de communication... Les gestionnaires ne savent pas ou ne veulent pas gérer. Personne ne reconnaît la nécessité d'une bonne gestion - les cadres supérieurs ne transmettent pas l'information. Il ne fournissent pas les comptes rendus qu'eux seuls possèdent. Personne ne reconnaît que les gens sont une ressource de grande valeur. Les employés sont déplacés comme des pions sur un échiquier, sans considération. Il est difficile d'accepter la frustration de ne pas participer à certaines décisions et à certains sujets...

...Je pense que des gens sont nommés à des postes de gestion sans autre expérience que leur expérience technique, ce qui est bien, mais ils n'ont pas la formation nécessaire pour diriger du personnel...

Les réponses à quelques questions formant la cote combinée éclaircissent davantage l'évaluation de la direction. Priés de mesurer les efforts consacrés aux commentaires d'appréciation, 32 p. 100 des employés indiquent que leurs supérieurs immédiats font peu ou pas d'efforts, 49 p. 100 pensent que les autres supérieurs font peu ou pas d'efforts et 62 p. 100 estiment que la haute direction fait peu ou pas d'efforts. Un profil semblable se dégage des cotes relatives à l'enthousiasme stimulé envers le travail. Le pourcentage d'employés déclarant que peu ou pas d'efforts sont consacrés à cette activité s'établit à 38 p. 100 pour les supérieurs immédiats, 51 p. 100 pour les autres supérieurs et 63 p. 100 pour la haute direction. En guise de dernier exemple, les pourcentages d'employés affirmant que peu ou pas d'efforts sont consacrés à l'organisation du travail se situent à 29 p. 100 pour les supérieurs immédiats, 41 p. 100 pour les autres supérieurs et 54 p. 100 pour la haute direction.

Compte tenu de ces résultats, il n'est pas étonnant que les employés n'aient pas beaucoup confiance en la direction. Quand on leur demande s'ils font facilement confiance à la direction, 39 p. 100 des employés répondent non, 20 p. 100 sont neutres et 41 p. 100 répondent oui. Par conséquent, moins de la moitié des employés pensent qu'ils peuvent avoir confiance en la direction.

La gestion efficace suppose que les gestionnaires jouent un rôle de chef de file. Les résultats du sondage donnent à penser que la direction du Ministère n'a pas assumé efficacement ce rôle. Une cote de leadership a été construite afin d'évaluer les efforts

consacrés par la direction à divers comportements de leadership (par exemple, expliquer le but du travail). Les supérieurs immédiats arrivent au premier rang et à peine 35 p. 100 des employés déclarent que leurs supérieurs immédiats déploient de grands efforts. Ces cotes ont été calculées pour les autres supérieurs et 13 p. 100 seulement de tous les employés déclarent que les autres supérieurs de leur secteur consacrent de grands efforts aux activités de leadership. La haute direction n'a pas été évaluée à ce sujet, mais les employés devaient indiquer dans quelle mesure ils estiment que leur Sous-ministre fait preuve de leadership au Ministère. Cette question a reçu le plus fort taux d'abstention (28 p. 100), ce qui pourrait indiquer que les répondants ne connaissaient pas assez le Sous-ministre pour se prononcer. De ceux qui ont répondu, 32 p. 100 estiment que le Sous-ministre fait preuve de peu ou pas de leadership, 44 p. 100 pensent qu'il fait preuve d'un certain leadership et 44 p. 100 sont d'avis qu'il fait preuve d'un grand leadership. Il semble que les employés du Ministère ne bénéficient pas d'un leadership dynamique à tous les niveaux de gestion ni des conseils qui en découleraient.

Fierté

Les employés devaient indiquer dans quelle mesure ils sont d'accord ou en désaccord avec l'énoncé «Lorsque je décris mon emploi à d'autres personnes, je suis fier(fière) de dire que je travaille dans ce Ministère». Tandis que 12 p. 100 seulement ne sont pas d'accord avec cet énoncé, 31 p. 100 ne sont ni en accord ni en désaccord et 56 p. 100 conviennent qu'ils sont fiers de dire qu'ils travaillent au Ministère. Un peu plus de la moitié des employés sont donc fiers de dire qu'ils travaillent au Ministère. Ce taux pourrait, et devrait probablement, être beaucoup plus élevé. Les employés ont indiqué quelques raisons susceptibles d'expliquer pourquoi la fierté est relativement faible au Ministère :

Il est difficile d'être fier de travailler pour le Ministère quand on ne sait même pas ce que fait le Ministère des Communications.

Le public ne sait pas que Communications Canada existe (sauf les usagers du spectre). Le public pense que tout ce que nous faisons c'est envoyer des télégrammes et fournir des services d'information.

Nous sommes fiers de travailler pour Communications Canada, pas pour la Fonction publique fédérale.

Ce qui me dérange le plus, c'est l'incohérence. Dans une organisation où des lignes directrices régissent presque tous nos actes, je trouve difficile d'accepter non seulement que les choses se fassent différemment d'un bureau de district à l'autre, mais aussi que les situations ne soient pas considérées conformément à la politique au sein du même bureau de district. J'ai souvent l'impression que le public n'est pas traité équitablement et cela me frustre et me stresse beaucoup. Comment puis-je être fier de mon travail quand je sais qu'il se passe des choses comme ça...

Loyauté

Envers qui et quoi les employés se sentent-ils loyaux? Le degré de loyauté des employés envers le Ministère, le supérieur immédiat, le Sous-ministre adjoint, le Sous-ministre, le public canadien et le domaine de politique (le cas échéant) était évalué dans le sondage. La plus forte loyauté va au public canadien (76 p. 100 des employés sont loyaux dans une grande mesure), puis au supérieur immédiat (65 p. 100). Les employés se sentent ensuite loyaux envers le Ministère (58 p. 100) et le domaine de politique (57 p. 100). La plus faible loyauté s'adresse aux sous-ministres adjoints (34 p. 100) et au Sous-ministre (30 p. 100) (tableau 6). Ces résultats semblent concorder avec les perceptions de la plupart des employés ayant participé aux réunions de rétroaction et de discussion. Même s'ils ne se sentent pas très

Tableau 6

loyaux envers les sous-ministres adjoints et le Sous-ministre, les employés ne trouvent pas cela étonnant ni alarmant. Beaucoup déclarent que ces personnes sont des personnages éloignés qui n'ont pas de répercussions sur leur travail quotidien. Par ailleurs, la loyauté envers eux devrait être plus élevée afin que la haute direction exerce une influence réelle sur le travail du Ministère. Quelques idées exprimées au cours des réunions de discussion illustrent aussi ce fait :

Le Sous-ministre adjoint et le Sous-ministre ne sont pas présents. Nous ne savons pas qui ils sont ni ce qu'ils font.

Nous nous sentons plus loyaux envers les directeurs et les directeurs généraux parce qu'ils sont plus près de nous.

Les employés devraient être loyaux envers leur supérieur immédiat et pas nécessairement envers quelqu'un d'autre. On peut supposer qu'il existe une loyauté envers le Sous-ministre adjoint et le Sous-ministre quand il en existe une envers le supérieur immédiat.

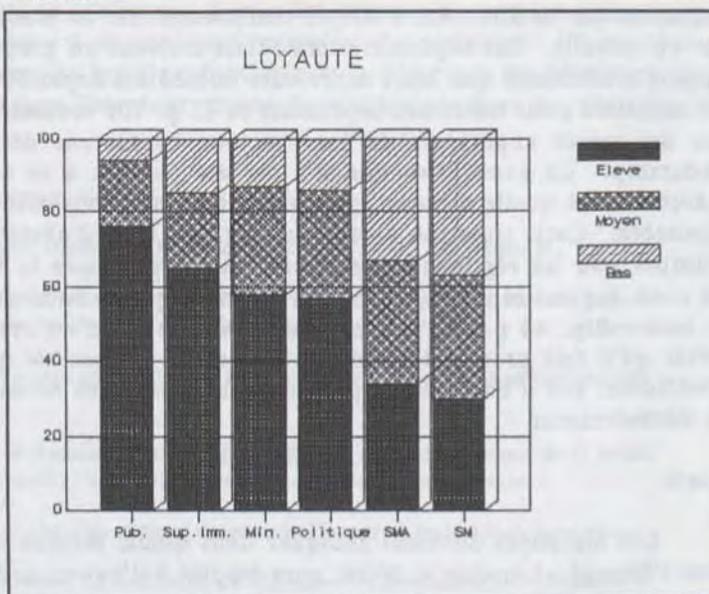
La faible loyauté envers le Sous-ministre n'est pas un problème puisque le mandat consiste à être loyal envers le public.

Il semble que les sous-ministres adjoints et le Sous-ministre ne sont pas très présents au Ministère, ce qui les empêche d'exercer un grand leadership.

Stress

Le sondage cherchait à évaluer très sommairement le degré de stress subi par les employés. Dans l'ensemble, 47 p. 100 des employés signalent qu'ils sont très stressés, 23 p. 100 sont modérément stressés et 30 p. 100 sont peu stressés. Même si le taux d'employés très stressés semble élevé, les discussions pendant les réunions de rétroaction et de discussion semblent indiquer que les employés ne s'en soucient pas. Ils font ressortir qu'il y a de bons et de mauvais types de stress et qu'une certaine dose de stress au travail contribue à la productivité.

L'épuisement a aussi été mesuré dans le questionnaire. Les employés devaient indiquer s'ils se sentent souvent désenchantés ou désillusionnés, optimistes, épuisés émotionnellement, coincés et déprimés. Une cote combinée a été établie à partir de ces réponses. Dans l'ensemble, 11 p. 100 des employés indiquent qu'ils se sentent souvent épuisés, 41 p. 100 ressentent parfois ces symptômes et 47 p. 100 se sentent rarement épuisés. Même si ces chiffres semblent indiquer que l'épuisement n'est pas un problème grave au Ministère, il



importe de se rappeler que pour les employés épuisés, le problème est grave. Certains groupes du Ministère sont plus épuisés que d'autres. Nous y reviendrons dans la partie suivante.

Résumé des résultats généraux

Règle générale, les employés trouvent leur travail intéressant et stimulant. Ils sont satisfaits du degré d'autonomie dans leur travail et pensent que leur travail est pertinent. Par conséquent, le travail accompli constitue une base solide de satisfaction au travail et, globalement, une source de sentiments positifs.

Les employés sont toutefois moins satisfaits de leurs possibilités d'avancement, de la formation et de l'application du principe du mérite. De plus, seul un très faible pourcentage d'employés estiment que le Ministère s'intéresse réellement au bien-être et à la satisfaction de ses employés. Malgré ces frustrations, le degré de satisfaction au travail n'est pas anormalement faible, mais plutôt représentatif. Il est clair toutefois que la satisfaction n'est pas complète et que cette situation découle de frustrations liées au cadre de travail plutôt que d'un désenchantement face au travail accompli.

Enfin, les employés ont une image négative de tous les niveaux de gestion, même si cette image est plus négative pour les autres supérieurs et pour la haute direction que pour les supérieurs immédiats.

DIFFÉRENCES AU SEIN DU MINISTÈRE

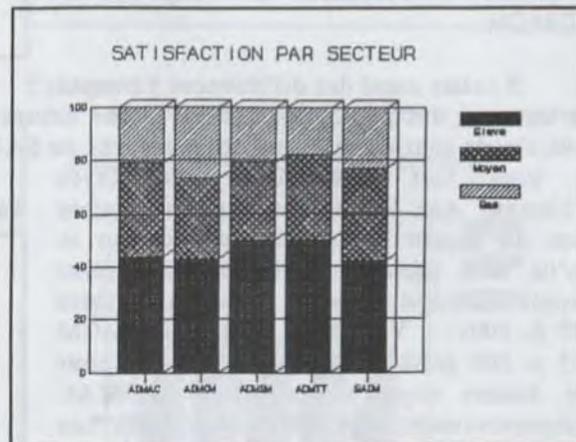
Une série d'analyses a été effectuée pour déterminer s'il existe des différences importantes entre les divers groupes du Ministère, et plus spécialement des différences selon le secteur, la région et la catégorie d'emploi. L'un des résultats probablement le plus surprenant est l'absence de nombreuses différences notables dans ces domaines, contrairement à l'opinion que les employés du Ministère avançaient a priori. Le Ministère semble beaucoup plus homogène que ne le croyaient bien des gens.

Secteurs

Il existe très peu de différences selon les secteurs ^[Note 4]. Ainsi, il y a un écart de 8 points de pourcentage seulement entre la proportion d'employés satisfaits du secteur le plus satisfait (ADMMSM, avec un taux de satisfaction de 50 p. 100) et du secteur le moins satisfait (SADM, avec un taux de satisfaction de 42 p. 100). Les autres secteurs se retrouvent entre les deux, ADMTT affichant un taux de satisfaction de 49 p. 100, ADMAC un taux de 44 p. 100 et ADMCM un taux de 43 p. 100 (tableau 7).

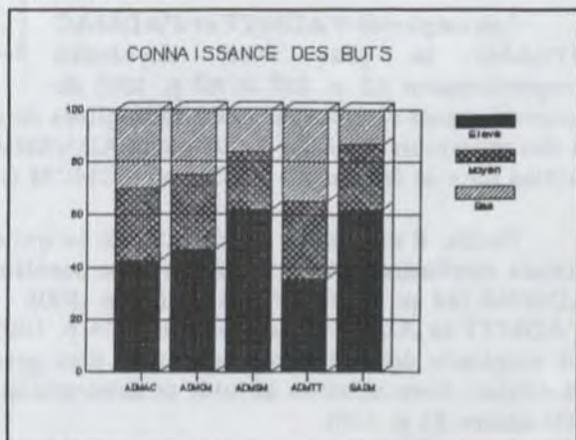
Des écarts apparaissent quand on considère les perceptions qu'ont les employés de leur connaissance des objectifs ministériels. Les employés d'ADMTT et d'ADMAC affichent les plus bas pourcentages de leur connaissance des objectifs ministériels (respectivement 43 et 49 p. 100). ADMMSM a le plus fort pourcentage d'employés connaissant les objectifs ministériels (69 p. 100). SADM et ADMCM se trouvent au milieu, avec des taux respectifs de 60 p. 100 et 56 p. 100 (tableau 8).

Tableau 7



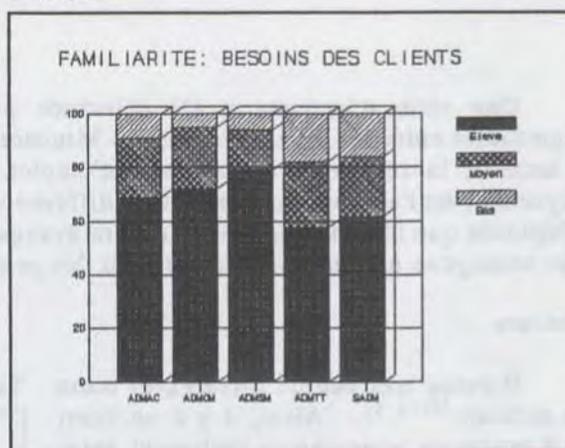
ADMTT et d'ADMAC affichent les plus bas pourcentages d'employés connaissant bien les objectifs ministériels (respectivement 43 et 49 p. 100). ADMMSM a le plus fort pourcentage d'employés

Tableau 8



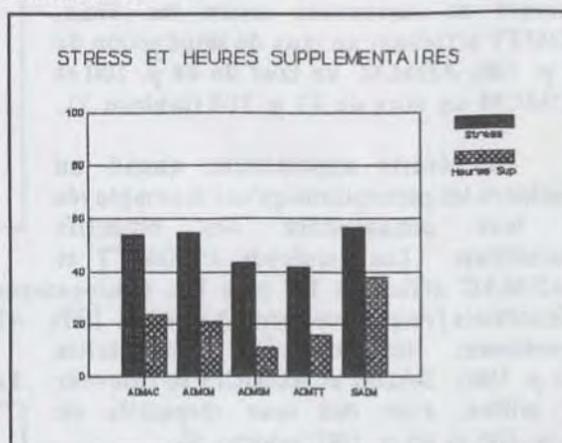
ADMTT a aussi le plus faible taux d'employés au courant des besoins de leurs clients (58 p. 100). Le taux le plus élevé est observé chez les employés d'ADMMSM (79 p. 100) (tableau 9). La connaissance des objectifs ministériels et celle des besoins des clients sont reliées, car les deux nécessitent que l'information se transmette à tous les échelons inférieurs. Il se peut que cela se fasse plus efficacement à ADMMSM qu'à ADMTT. Les autres secteurs affichent des taux intermédiaires de connaissance des besoins des clients, soit 62 p. 100 à SADM, 69 p. 100 à ADMAC et 72 p. 100 à ADMCM.

Tableau 9



Il existe aussi des différences à propos du stress et des perceptions relatives aux heures supplémentaires. Les niveaux de stress les plus élevés sont signalés par les employés de SADM (57 p. 100). Ce secteur comprend aussi le plus fort pourcentage d'employés affirmant que les heures supplémentaires sont un aspect courant de leur travail et qu'ils sont agacés par toutes les heures supplémentaires qu'ils doivent faire (38 p. 100). Viennent ensuite ADMCM (55 p. 100 pour le stress et 21 p. 100 pour les heures supplémentaires) et ADMAC (respectivement 54 p. 100 et 24 p. 100). Les plus faibles niveaux de stress et d'heures supplémentaires sont signalés par les employés d'ADMTT (42 p. 100 et 16 p. 100) et ceux d'ADMMSM (44 p. 100 et 11 p. 100) (tableau 10).

Tableau 10



Les employés d'ADMTT et d'ADMAC affichent la plus forte incidence (respectivement 63 p. 100 et 60 p. 100) de facteurs censés être des éléments intangibles de motivation extrinsèque (respect des collègues et des supérieurs et défi). Le niveau à ADMMSM est légèrement inférieur (57 p. 100). Les plus faibles taux se trouvent à SADM et ADMCM (respectivement 46 p. 100 et 49 p. 100).

Enfin, il existe des différences en ce qui concerne les images de la direction. La plus grande confiance envers la direction se manifeste à SADM (52 p. 100). Viennent ensuite ADMMSM (44 p. 100) et ADMAC (42 p. 100). Les employés les moins confiants sont ceux d'ADMTT et ADMCM (tous les deux 36 p. 100)(tableau 11). Il n'est donc pas étonnant que les employés de SADM éprouvent la plus grande loyauté envers la hiérarchie (supérieur immédiat, Sous-ministre adjoint et Sous-ministre) et ceux d'ADMTT, la plus faible (57 p. 100 contre 33 p. 100).

Même s'il y a peu d'écart entre les cotes attribuées aux supérieurs immédiats d'un secteur à l'autre, il existe de légers écarts entre les cotes attribuées aux autres supérieurs et d'assez grands écarts entre les cotes attribuées à la haute direction. Les secteurs accordant les cotes les plus négatives aux autres supérieurs et à la haute direction sont ADMTT, ADMAC et ADMCM. SADM et ADMSM attribuent les cotes les moins négatives (tableau 12).

Tableau 11

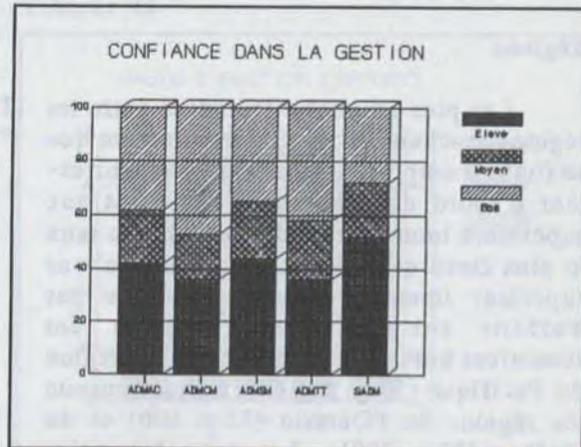
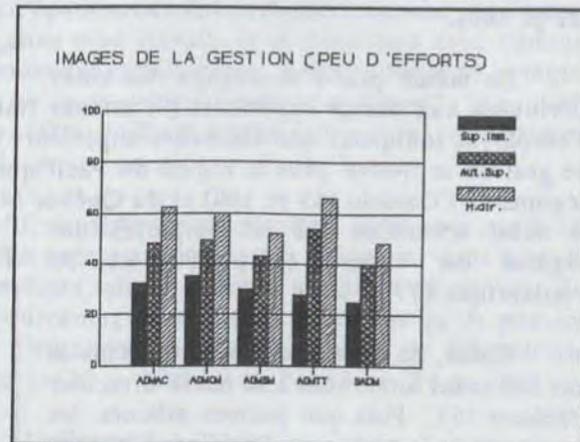


Tableau 12



Régions

Les plus grandes différences entre les régions touchent l'image de la direction que se font les employés. Les écarts se manifestent d'abord dans les cotes attribuées aux supérieurs immédiats (tableau 13). Le taux le plus élevé d'employés déclarant que leur supérieur immédiat consacre peu ou pas d'efforts aux activités de gestion des ressources humaines se trouve dans la région du Pacifique (33 p. 100). Viennent ensuite les régions de l'Ontario (32 p. 100) et du Québec (28 p. 100). Les cotes les moins négatives sont accordées par les régions du Centre (21 p. 100) et de l'Atlantique (21 p. 100).

Le même profil se dégage des cotes attribuées aux autres supérieurs du secteur (tableau 14). Là encore, le taux le plus élevé d'employés indiquant que les autres supérieurs consacrent peu ou pas d'efforts aux activités de gestion se trouve dans la région du Pacifique (55 p. 100). Viennent ensuite les cotes des régions de l'Ontario (43 p. 100) et du Québec (45 p. 100). Les cotes les moins négatives sont là aussi accordées par les employés des régions du Centre (34 p. 100) et de l'Atlantique (37 p. 100).

Enfin, ce profil se maintient dans le cas des cotes attribuées à la haute direction (tableau 15). Plus que partout ailleurs, les employés de la région du Pacifique estiment que la haute direction consacre peu ou pas d'efforts aux activités de gestion (66 p. 100). Les cotes attribuées par les employés des régions du Québec, de l'Atlantique et de l'Ontario se situent au milieu (54 p. 100, 51 p. 100 et 50 p. 100). Les cotes les moins négatives sont accordées par les employés de la région du Centre (41 p. 100).

Il est donc évident que, dans l'ensemble, l'image de la direction la plus négative se trouve dans la région du Pacifique et l'image la moins négative, dans les régions du Centre et de l'Atlantique.

Le profil des différences qui se manifestent selon les régions à propos d'autres questions témoigne de l'incidence que peuvent avoir les pratiques de gestion sur les employés.

Tableau 13

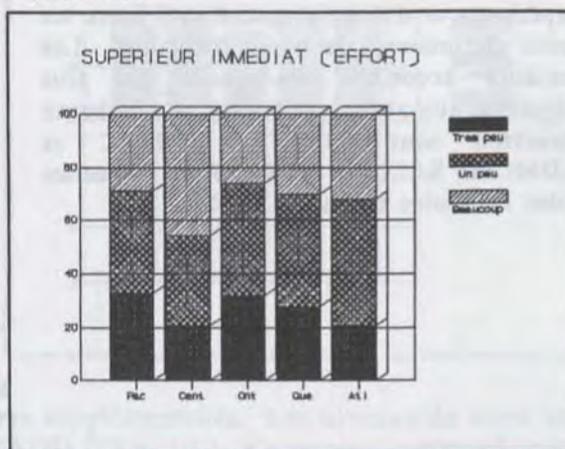
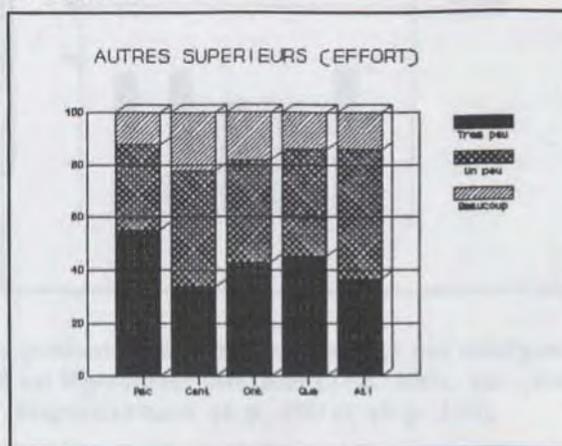
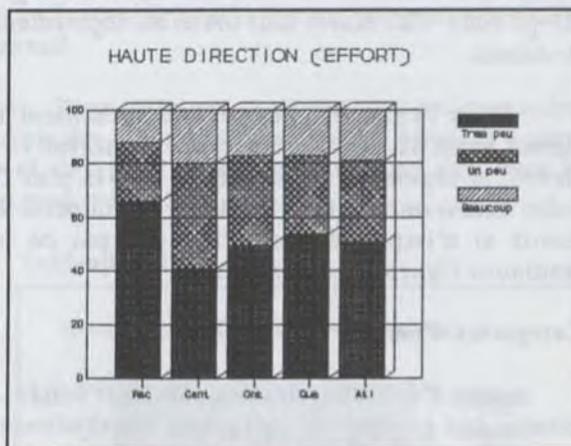


Tableau 14



Ainsi, une cote combinée a été formée pour mesurer la motivation, à partir de l'évaluation de la satisfaction que les employés retirent du sentiment d'utilité de leur travail et le désaccord avec l'énoncé «Dans ce poste, il m'est difficile de vraiment m'en faire si le travail se fait plus ou moins bien». Les employés dont la cote combinée est élevée devraient être très motivés au travail. Le taux le plus élevé d'employés motivés se trouve dans la région du Centre (86 p. 100), qui est suivie des régions du Québec (80 p. 100), de l'Atlantique (77 p. 100) et de l'Ontario (74 p. 100). Le taux le plus faible se manifeste dans la région du Pacifique (69 p. 100).

Tableau 15

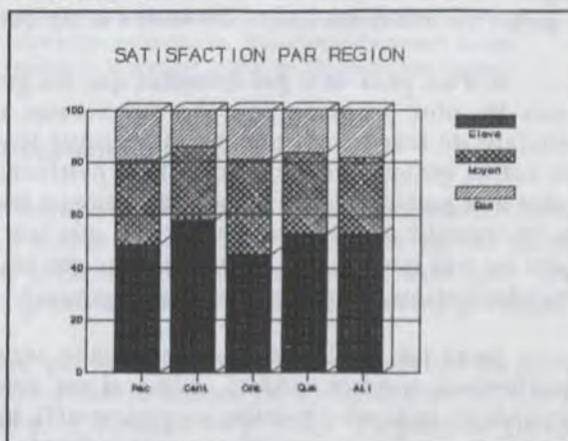


Un profil semblable se dégage des cotes d'épanouissement personnel, mesuré par l'accord avec l'énoncé «Je peux apprendre beaucoup dans mon travail» et le désaccord avec l'énoncé «Mon travail ne m'apporte pas beaucoup de nouvelles expériences». Les employés de la région du Centre sont les plus nombreux à indiquer qu'ils peuvent s'épanouir au travail (74 p. 100), suivis de ceux de la région du Québec (72 p. 100), de l'Atlantique (63 p. 100), de l'Ontario (61 p. 100) et enfin du Pacifique (58 p. 100).

En guise de dernier exemple de ce profil, considérons les résultats de la cote combinée se rapportant au travail selon les capacités. Cet aspect est évalué par la mesure dans laquelle les employés sentent qu'ils peuvent exploiter leurs talents et leurs habiletés au travail. Là encore, la région du Centre a le plus haut pourcentage d'employés déclarant qu'ils peuvent travailler selon leurs capacités (72 p. 100). Viennent ensuite les régions de l'Atlantique (63 p. 100), du Québec (61 p. 100), de l'Ontario (59 p. 100) et du Pacifique (54 p. 100).

Une autre cote combinée qui témoigne de l'image de la direction est le degré de confiance envers la direction. À peine 29 p. 100 des employés de la région du Pacifique déclarent avoir confiance en la direction. Viennent ensuite les régions de l'Atlantique (40 p. 100), de l'Ontario (45 p. 100) et du Centre (50 p. 100). La région du Québec compte le plus fort pourcentage d'employés ayant confiance en la direction (57 p. 100).

Tableau 16



Il existe de petites différences quant à la satisfaction au travail (tableau 16). Le taux le plus élevé d'employés satisfaits est observé dans la région du Centre (58 p. 100). Les régions du Québec et de l'Atlantique ont toutes les deux 53 p. 100 d'employés satisfaits. Les taux les plus faibles

d'employés satisfaits se trouvent dans les régions du Pacifique (49 p. 100) et de l'Ontario (45 p. 100). Ces écarts sont toutefois légèrement moins grands que ceux dont il a été question ci-dessus.

Dans l'ensemble, les régions présentent donc des séries d'attitudes permettant de les classer selon la «qualité du cadre de travail». La région du Centre obtient la cote la plus élevée, la région du Pacifique, la cote la plus faible, et les autres régions se situent dans un ordre indéterminé entre les deux. Il importe cependant de souligner que ce classement est relatif et n'implique pas qu'il n'y a pas de place à amélioration dans les régions faisant meilleure figure que les autres ^[Note 5].

Catégories d'emploi

Afin d'effectuer des comparaisons valides entre les diverses catégories d'emploi, il fallait former des groupes de catégories essentiellement semblables de sorte que chacun soit assez grand pour favoriser des comparaisons significatives. Ce regroupement a été effectué en collaboration avec la Direction générale de la gestion des ressources humaines, afin de veiller à ce que des catégories d'emploi dissemblables ne soient pas regroupées. Les groupes s'établissent comme suit :

1. EX, DM (haute direction, Sous-ministre)
2. SM (cadres)
3. ENG, SE, PC, CS (scientifique, informatique)
4. LS, ES, IS, PM, CO (professionnel, administratif)
5. EL (électronique)
6. AS, PE, FI, OM, PG (administratif)
7. DD, EG, GT, PY, SI (technique)
8. GL, GS, HP (fonctionnel)
9. CM, CR, DA, ST (soutien administratif).

Nous cherchions à découvrir si des groupes ont des expériences plus positives ou plus négatives que d'autres au Ministère. Par conséquent, les groupes ci-dessus ont été comparés à partir de toutes les cotes combinées et de quelques questions précises du questionnaire.

Il n'est peut-être pas étonnant que les groupes de gestion aient tendance à afficher les cotes les plus positives pour de nombreuses mesures. Ainsi, ces deux groupes sont plus satisfaits de leur travail que les autres (sauf le groupe technique) et sont plus convaincus que les autres groupes que leur travail est pertinent, qu'ils reçoivent une motivation extrinsèque grâce aux possibilités d'avancement reliées à leur rendement, qu'ils continuent de s'épanouir, qu'ils travaillent selon leurs capacités, que leur travail fournit une motivation intrinsèque et qu'il est très intéressant. Il semble donc que les cadres du Ministère trouvent leur travail plus enrichissant que ne le font les autres groupes.

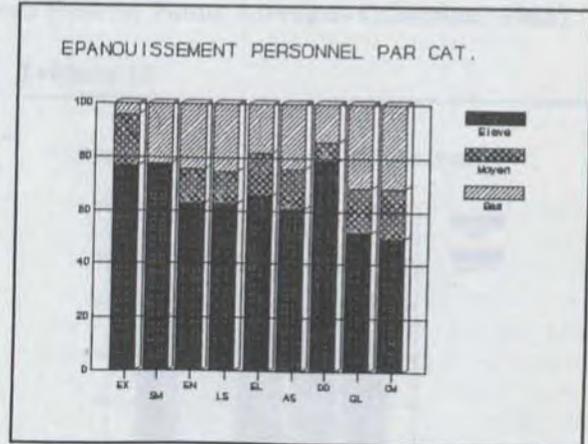
Dans les autres groupes, le groupe technique vient au second rang dans le cas de nombreuses mesures. Ainsi, même si ses cotes sont généralement inférieures à celles des groupes de la haute direction, ce groupe affiche des cotes plus positives que celles de tous les autres groupes au sujet des aspects suivants, entre autres : impression de contribuer à la production globale, motivation extrinsèque grâce aux possibilités d'avancement et à des facteurs moins tangibles comme le défi et le respect, satisfaction concernant le cadre externe

(formation, équipement, direction), intérêt au travail, motivation intrinsèque, participation à la gestion (suggestions des employés accueillies favorablement), épanouissement personnel, travail selon les capacités et satisfaction au travail.

Il y a peu d'écart chez les autres groupes. Pour certaines questions, des groupes autres que ceux mentionnés ci-dessus obtiennent parfois des pointages plus élevés. Ainsi, le groupe EL est le plus satisfait de sa rémunération et des possibilités de promotion (de tous les groupes), mais, règle générale, les différences sont minimes.

À l'autre bout de l'échelle toutefois, un profil se dessine très clairement. Le groupe du soutien administratif attribue les cotes les plus négatives à beaucoup de mesures. Ainsi, ce groupe est le moins satisfait de son travail et accorde les pointages les plus faibles à des cotes combinées comme la motivation extrinsèque grâce à l'avancement, la motivation intrinsèque, l'épanouissement personnel (tableau 17) [Note 6], le travail selon les capacités et l'autonomie. De plus, ce groupe manifeste le taux le plus élevé de symptômes d'épuisement. L'expérience du travail de ce groupe est donc l'une des plus négatives de tout le Ministère. Des précisions sur les conditions de travail de ce groupe ont été apportées dans les remarques écrites et pendant les réunions de rétroaction et de discussion :

Tableau 17



Le travail des commis n'est pas reconnu; les commis sont traités comme des employés de seconde zone.

Les CR ont le plus grand nombre de patrons, ce qui signifie aussi le plus grand nombre d'expériences négatives.

Peu de possibilité d'avancement pour les femmes des catégories de soutien (commis, secrétaires, soutien administratif), peu importe les compétences, l'initiative et les antécédents. Peu d'encouragement donné aux employés de niveaux inférieurs pour qu'ils comprennent le mandat global du Ministère par rapport au petit mandat de leur direction.

Incidence des modifications des priorités du Sous-ministre

Dans le sondage, les employés devaient indiquer dans quelle mesure les modifications des priorités du Sous-ministre influencent leur propre travail. Les répondants ont été classés en deux groupes : ceux qui sont grandement influencés et ceux qui ne le sont pas. Des comparaisons ont été effectuées entre ces deux groupes pour les aspects considérés pertinents.

Les employés dont le travail est influencé par les modifications des priorités du Sous-ministre ont plus tendance à penser que le Sous-ministre exerce un leadership au Ministère que ceux dont le travail n'est pas influencé (30 p. 100 contre 20 p. 100). De plus, ce groupe a plus tendance à se sentir loyal envers le Sous-ministre (39 p. 100 contre 26 p. 100), le Sous-ministre adjoint (41 p. 100 contre 31 p. 100), le supérieur immédiat (72 p. 100 contre 63 p. 100) et le Ministère (67 p. 100 contre 54 p. 100) que ceux qui ne sont pas influencés par

les modifications des priorités du Sous-ministre. Les résultats traduisent probablement des différences générales imputables à la proximité, comme l'information reçue. Ainsi, les employés dont le travail est influencé sont plus enclins à déclarer qu'ils reçoivent de leurs supérieurs immédiats et des autres supérieurs de l'information à propos des priorités ministérielles que ceux qui ne sont pas influencés (respectivement 49 p. 100 et 24 p. 100 contre 33 p. 100 et 15 p. 100). Mais malgré ces différences, le groupe le plus influencé par les modifications des priorités du Sous-ministre ne se montre pas exagérément enthousiaste au sujet de la situation au niveau de la haute direction.

COMPARAISON AVEC LES AUTRES MINISTÈRES

David Zussman et Jak Jabes ont mené en 1986 une enquête visant à évaluer les attitudes des fonctionnaires fédéraux. Cette enquête ne portait que sur les attitudes de trois niveaux de gestion, soit EX, SM et SM-1. Certaines des questions de cette enquête font partie du sondage réalisé auprès des employés du Ministère des Communications. Il est donc possible de comparer les attitudes de la direction au Ministère avec celle de la direction des autres ministères. L'analyse comparative complète est présentée dans «Contrast of Attitudes Between Department of Communications Employees and Federal Public Servants» (Zussman, 1988).

Dans l'ensemble, les dirigeants du Ministère sont satisfaits de leur travail, comme ceux des autres ministères. Des comparaisons à chacun des niveaux de gestion révèlent cependant que les EX du Ministère sont beaucoup moins satisfaits que ceux des autres ministères. En réponse à l'énoncé «En général, je suis satisfait(e) de mon emploi», 73 p. 100 des EX des autres ministères sont d'accord, comparativement à 53 p. 100 seulement des EX du Ministère.

Les dirigeants du Ministère sont moins enclins à se déclarer fiers de travailler pour leur ministère que ceux des autres ministères (53 p. 100 contre 70 p. 100) (tableau 18). De plus, les dirigeants des Communications se sentent moins loyaux envers le Sous-ministre que ne le font ceux des autres ministères (34 p. 100 contre 56 p. 100) (tableau 19). Même si tous ont également tendance à se sentir loyaux envers le public canadien (82 p. 100 contre 84 p. 100), les dirigeants du Ministère sont un peu moins loyaux envers leur Ministère que ne le sont les dirigeants des autres ministères (59 p. 100 contre 69 p. 100). Quand on leur demande si leur ministère s'intéresse réellement au bien-être et à la satisfaction générale de ses employés, les dirigeants du Ministère sont la moitié moins nombreux que ceux des autres ministères à répondre affirmativement (12 p. 100 contre 23 p. 100). Enfin, les dirigeants du Ministère sont un peu moins d'accord que les dirigeants des autres ministères pour affirmer que ce qui arrive au ministère est important pour eux (75 p. 100 contre 84 p. 100). En général, il semble ressortir de ces chiffres que les dirigeants du Ministère s'identifient moins à leur ministère que ceux des autres ministères.

Tableau 18

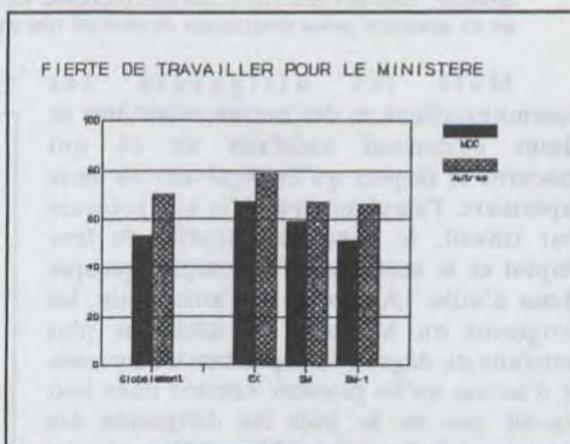
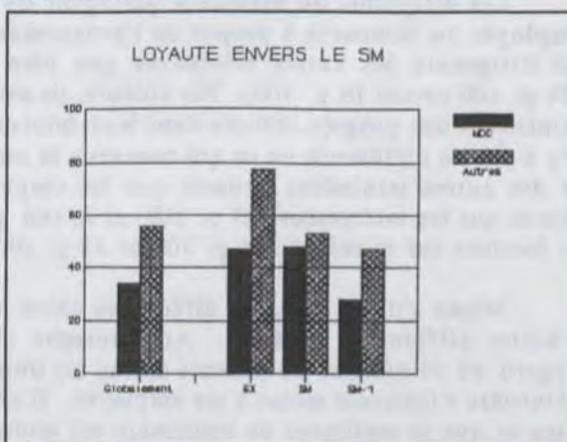


Tableau 19



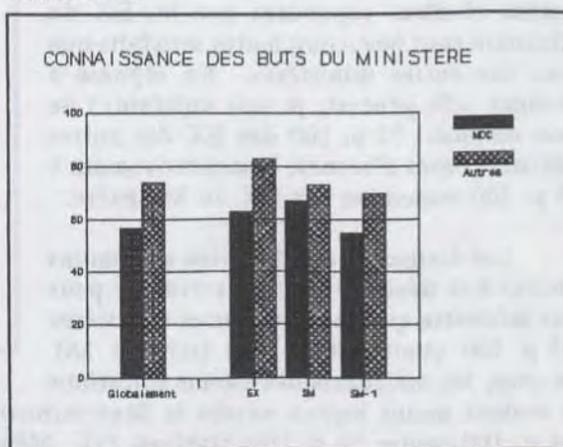
Cette situation peut s'expliquer en partie par les différences qui existent dans les procédés de communication. Les dirigeants du Ministère ont beaucoup moins l'impression que ceux des autres ministères qu'ils connaissent bien les objectifs ministériels (57 p. 100 contre 74 p. 100) (tableau 20). De plus, les dirigeants du Ministère ont moins tendance à penser qu'ils connaissent les besoins des clients de leur ministère (70 p. 100 contre 92 p. 100).

À propos de ces résultats, M. Zussman indique :

Quand le groupe le plus élevé d'une structure bureaucratique n'est pas très motivé à travailler, il n'y a pas lieu de s'attendre que les gestionnaires des échelons inférieurs feront davantage que simplement respecter leurs obligations. Sans être le principal agent de transmission de la culture au Ministère, ce groupe n'en demeure pas moins le communicateur le plus essentiel des besoins du Ministre et du Sous-ministre. Sans une haute direction bien organisée, très motivée et ouverte, il serait illusoire de s'attendre qu'un ministère puisse fonctionner de manière très efficiente. [Note 7]

Mais les dirigeants des Communications et des autres ministères se disent également satisfaits en ce qui concerne le respect qu'ils reçoivent de leurs supérieurs, l'ampleur des défis que présente leur travail, le degré de sécurité de leur emploi et le sentiment d'accomplir quelque chose d'utile. À propos de l'autonomie, les dirigeants du Ministère se déclarent plus satisfaits du degré d'indépendance de pensée et d'action qu'ils peuvent exercer dans leur travail que ne le font les dirigeants des autres ministères (78 p. 100 contre 61 p. 100). Mais les dirigeants du Ministère ont moins l'impression que leurs homologues des autres ministères qu'ils ont l'autorité requise pour atteindre leurs objectifs (52 p. 100 contre 66 p. 100).

Tableau 20



Les dirigeants du Ministère partagent les mêmes sentiments que l'ensemble des autres employés du Ministère à propos de l'avancement. Mais ils ont un peu plus l'impression que les dirigeants des autres ministères que bien faire son travail contribue à l'avancement (24 p. 100 contre 16 p. 100). Par ailleurs, ils sont moins satisfaits que les dirigeants des autres ministères des progrès réalisés dans leur ministère jusqu'ici (50 p. 100 contre 60 p. 100). Il n'y a pas de différence en ce qui concerne la mesure dans laquelle les dirigeants du Ministère et des autres ministères pensent que les employés sont considérés équitablement pour des postes qui les intéressent (25 p. 100) et le fait que les décisions d'embauche et de promotion se fondent sur le mérite (26 p. 100 et 31 p. 100).

Même s'il n'y a pas de différence entre les niveaux de satisfaction au travail, il existe d'autres différences notables. Au Ministère des Communications, il y a moins de fierté à l'égard du Ministère, on connaît moins les objectifs ministériels et on a l'impression que le Ministère s'intéresse moins à ses employés. Il semble que la communication ne coule pas aussi bien et que le sentiment de leadership est moins évident. Enfin, les dirigeants du Ministère

ont l'impression qu'ils ont moins de pouvoirs de gestion que leurs homologues des autres ministères.

DOMAINES PROBLÉMATIQUES

Les employés aiment leur travail et le trouvent intéressant et enrichissant. Il existe cependant au Ministère des problèmes reliés davantage au cadre de travail qu'au travail lui-même. Le présent chapitre décrit quelques-uns de ces problèmes en fonction des résultats du sondage et des réunions de rétroaction et de discussion avec les employés. Les suggestions formulées par les employés pour améliorer la situation sont également présentées.

Direction

Définition du problème

Le problème le plus évident réside probablement dans la direction du Ministère. Les employés ont une image négative de la direction. Une forte proportion des employés ont l'impression qu'aucun effort n'est déployé au niveau des activités gestion au jour le jour. Même si l'image est plus négative pour les autres supérieurs et pour la haute direction, le problème est plus grave au niveau du supérieur immédiat, puisque ce niveau de gestion exerce une plus grande influence sur le cadre de travail quotidien des employés. Les résultats indiquent que les employés ne reçoivent pas de commentaires d'appréciation périodiques sur leur travail, d'instructions, d'aide pour organiser leur travail, d'information sur les priorités du groupe et du Ministère ainsi que de conseils en planification de carrière. Bref, les employés affirment qu'ils ne sont pas dirigés efficacement par leurs supérieurs immédiats.

Le problème concernant les autres supérieurs et la haute direction est moins clair. Les résultats révèlent que ces deux niveaux de gestion consacrent encore moins d'efforts que les supérieurs immédiats aux activités de gestion. Les remarques des employés démontrent que les cotes négatives découlent largement d'un manque de présence. Beaucoup d'employés affirment ne pas savoir exactement qui sont ces gens, encore moins ce qu'ils font.

...Les relations au niveau du «directeur» sont excellentes. Je n'ai jamais rencontré le directeur général.

Mon seul souci véritable est qu'il y a si peu de communication avec la haute direction... Je pense que nous avons d'excellents cadres supérieurs qui sont aussi de bons chefs, mais le message ne passe pas...

Règle générale, les sous-ministres adjoints sont des personnages absents.

Par conséquent, le problème consiste non seulement en une image négative de ces niveaux de gestion, mais aussi en une absence d'image.

Suggestions des employés

Vu qu'il s'agit de l'un des problèmes les plus importants, il importe d'accorder de l'attention à la direction du Ministère. La gestion efficace des ressources humaines doit être considérée comme une activité estimée afin que les gens prennent le temps d'être de bons gestionnaires. Il semble qu'il faut répondre aux besoins de formation en gestion. Les remarques des employés indiquent que les programmes de formation actuels sont inadéquats ou inexistants. De plus, les capacités de gestion ne sont pas considérées parmi les critères de sélection des gestionnaires. Les employés ne savent pas qui sont les cadres supérieurs ni ce

qu'ils font. La haute direction doit s'efforcer d'être plus présente, tant physiquement que par ses directives. Les suggestions des employés comprennent :

Les employés devraient avoir l'occasion de s'exprimer sur le rendement de leur supérieur d'une manière non conflictuelle et sans danger pour l'employé.

...La direction devrait s'efforcer davantage d'être plus responsable et de s'intéresser encore plus aux préoccupations et aux besoins des travailleurs...

La haute direction devrait chercher à savoir ce que nous faisons, comment nous le faisons actuellement et indiquer plus souvent si elle est satisfaite des résultats...

Meilleure évaluation des compétences des superviseurs avant les nominations.

J'aimerais que les dirigeants gèrent mieux leur temps. Ainsi, chaque fois que j'ai eu une rencontre avec un directeur général ou un sous-ministre adjoint, la réunion a été remise à plus tard ou retardée. Cela influence la gestion de notre temps.

...Ce serait bien si certains directeurs généraux savaient les noms des employés qui travaillent pour eux...

Fierté

Définition du problème

Un peu plus de 50 p. 100 des employés se déclarent fier d'affirmer qu'ils travaillent pour le Ministère. Même si la situation pourrait être bien pire, ce taux reste néanmoins assez bas (surtout compte tenu des données comparatives présentées dans les parties précédentes). On pourrait s'attendre que les employés fiers de travailler pour le Ministère s'efforcent davantage de bien faire leur travail. Il serait donc souhaitable que plus de 50 p. 100 se disent fiers de travailler au Ministère. Les employés ont indiqué quelques facteurs susceptibles d'influencer le degré de fierté face au Ministère. Un thème central est le manque de connaissance de ce que fait le Ministère, tant de la part des employés que du public en général.

Dans mes rapports avec le public, je constate que bien des gens ne savent pas que le Ministère peut leur offrir divers services et que, bien souvent, les gens ne connaissent pas notre existence...

Suggestions des employés

Les remarques écrites et les discussions pendant les réunions de rétroaction et de discussion indiquent qu'une cause importante du faible degré de fierté à l'égard du Ministère est le manque de connaissance des activités du Ministère chez les employés et chez le grand public. Afin de remédier à cette situation, il faudrait deux campagnes différentes : une qui viserait à mieux faire connaître le Ministère auprès des employés et l'autre, à sensibiliser le public. Il a été suggéré que «Communications Express» pourrait être un bon moyen d'accomplir la première tâche. D'autres suggestions ont été formulées au sujet de la manière dont le public pourrait être sensibilisé davantage :

J'aimerais des publicités sur le Ministère à la télé ou à la radio afin d'expliquer notre contribution et notre raison d'être.

...Nous devrions faire connaître ce que nous faisons pour le public canadien.

Nous devrions avoir plus d'objets gratuits à donner au public (carte des fréquences, guide des opérateurs de radio, par exemple). Pour le 20^e anniversaire, nous devrions avoir quelque chose à donner (épinglettes, par exemple).

La mesure dans laquelle les employés sentent que le Ministère s'intéresse à eux influence aussi le degré de fierté qu'ils éprouvent à travailler au Ministère.

Bien-être

Définition du problème

L'un des résultats les plus alarmants est qu'un peu plus de 10 p. 100 seulement de tous les employés pensent que le Ministère s'intéresse réellement au bien-être et à la satisfaction générale des employés. Il devient surprenant que les employés soient le moins loyaux envers le Ministère ou s'intéressent à ce qui arrive au Ministère. Les employés ont donné une foule d'exemples expliquant pourquoi ils estiment que le Ministère ne s'intéresse pas à eux.

Les retards et les erreurs du personnel de Rémunération et avantages sociaux expliquent plus de la moitié des problèmes de moral au Ministère. Conjugée aux retards dans la classification, l'incapacité de résoudre ces problèmes donne une mauvaise image de la haute direction.

Il y a beaucoup de bons travailleurs dans mon secteur qui ne savent plus exactement quoi faire ni quand s'arrêter. La haute direction semble peu se soucier de ces petits travailleurs au bas de l'échelle et de leurs fonctions.

Je trouve inconcevable que le Ministère embauche des gens de l'extérieur pour occuper des postes élevés et ne songe jamais à promouvoir du personnel déjà en place. Le Personnel m'a dit que c'est trou compliqué de déplacer les gens, qu'il est plus facile de recruter à l'extérieur. Je suis désolé de causer un tel embarras.

Depuis des années que je suis au Ministère, j'ai l'impression que les dirigeants font n'importe quoi pour bien paraître, sans considérer les autres. Ce faisant, ils peuvent gravir un autre échelon. Je ne pense pas que le Ministère s'intéresse beaucoup à la masse. Les employés du bas de l'échelle semblent être les premiers à perdre leur emploi.

Une évaluation de rendement «supérieure» depuis quelques années ne s'est accompagnée d'aucune récompense financière ni d'aucune autre marque de reconnaissance.

Personne ne m'a jamais félicité pour du travail bien fait. Mon supérieur s'empresse de critiquer quand on commet une erreur, mais il ne fait jamais de commentaires positifs.

S'intéresser au moral des employés, ça n'existe pas. Les machines (ordinateur) sont mieux traitées que les personnes (problèmes concernant la rémunération, les congés, etc.).

Conditions de travail : air dans les immeubles, meubles, fournitures de bureau (faire affaire directement avec ASC). Conditions humaines : échéances déraisonnables, congés annuels refusés parfois. Les services du Personnel (Rémunération et avantages sociaux en particulier) pourraient être nettement supérieurs. Cadres supérieurs loin des employés. Certains sous-ministre adjoints et le Sous-ministre ne veulent pas régler les problèmes. Le pire endroit où j'ai travaillé au gouvernement fédéral.

Suggestions des employés

Il y a deux grands domaines où des améliorations pourraient amener les employés à penser que le Ministère s'intéresse réellement au bien-être et à la satisfaction générale de ses

employés. Il faudrait d'abord reconnaître le travail des employés. Beaucoup d'employés affirment qu'ils ne se sentent pas appréciés dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes. La direction doit reconnaître davantage le bon travail et les efforts supplémentaires. L'autre domaine est beaucoup plus vaste et donc plus difficile à améliorer. La plupart des remarques laissant entendre que le Ministère ne veille pas aux intérêts des employés touchent des situations où des besoins et des désirs individuels ne sont pas satisfaits. Les plaintes les plus fréquentes touchent à Rémunération et avantages sociaux et à d'autres services centraux. Les employés attendent extrêmement longtemps avant de recevoir divers paiements (heures supplémentaires, modification du traitement par suite de reclassification, par exemple). Ce facteur est aussi influencé dans les régions par la mesure dans laquelle les employés se sentent exclus des activités et des décisions de l'administration centrale. Parmi les suggestions formulées, signalons :

Je suis mère de famille et j'aimerais qu'il soit davantage possible de partager des emplois au Ministère.

...Les changements que j'aimerais voir apporter comprennent a) que la direction montre que nous appartenons à une même famille, que nous sommes des membres importants de l'organisation, peu importe notre niveau; b) qu'il y ait plus de bienveillance et de partage...

...J'aimerais voir un cadre de travail plus humain (congés compensatoires ou heures supplémentaires rémunérées, sections pour fumeurs dans l'immeuble, que l'on reconnaisse davantage les réalisations personnelles, que l'on communique mieux ce que nous faisons et pourquoi nous le faisons).

...Établir à l'intention des équipes de travail un programme d'aide dirigé par des psychologues professionnels afin de nous aider à comprendre ce cadre difficile et à y fonctionner.

Rotation des emplois.

Favoriser les congés d'études.

...Insister davantage sur la satisfaction personnelle en permettant réellement les heures et les semaines de travail flexibles.

Établir des fumoirs permanents désignés sur chaque étage (les règlements actuels sont draconniens et absurdes). Hausse immédiate et considérable des traitements du groupe ST. Régime dentaire couvrant tous les soins. Semaine de travail de quatre jours. Mettre un peu de vie dans des immeubles et un environnement mornes.

Formation

Définition du problème

Les résultats du sondage révèlent que les employés ne sont pas heureux de la formation. Les employés déclarent qu'ils ne sont pas satisfaits de la quantité de formation reçue et que leurs supérieurs immédiats ne s'efforcent pas assez d'offrir une formation pertinente aux postes actuels ou une formation pouvant mener à une promotion. D'autres remarques formulées par les employés démontrent qu'il existe non seulement une insatisfaction face à la quantité de formation, mais aussi face à la qualité et à la pertinence de la formation reçue.

La formation technique existante est en retard sur ce qui se fait à l'extérieur.

Les gens sont souvent envoyés suivre une formation inappropriée : on envoie des gens à un cours simplement parce qu'il est offert, ce qui n'est pas nécessairement le plus rentable.

Absence de fonds de formation afin de préparer le personnel à ses activités : dans le groupe EL, on embauche des technologues, on leur donne une formation concernant les règlements et on les affecte ensuite à des tâches de PR.

Il y a tellement de bureaucratie dans la formation qu'il est impossible de faire preuve de souplesse quand on envoie des gens (il faut y aller quand c'est offert).

Les gens reçoivent le manuel de formation une heure avant de devoir le remettre ou ne le reçoivent pas du tout.

Les gens y renoncent à cause de toutes les tracasseries.

Suggestions des employés

Les employés ne sont pas satisfaits de la quantité de formation qu'ils reçoivent. Il est important que la formation devienne plus prioritaire afin qu'elle soit mise à la disposition de tous les employés. La direction doit insister davantage sur cet aspect afin que des budgets suffisants soient affectés à une formation adéquate.

Le manque de possibilités de formation dans les régions éloignées des centres de perfectionnement technologique résulte en une concentration des compétences près de ces centres. Il faut consacrer plus de temps, plus d'efforts et plus d'argent à la formation afin qu'il existe des possibilités de formation dans toutes les régions.

Les colloques devraient être compris dans la formation et dans le budget de formation.

De nombreux employés font remarquer qu'ils ne connaissent pas les types de formation offerts. Incombe-t-il aux employés de se renseigner sur la formation ou la direction doit-elle les renseigner? Confier cette responsabilité à la direction contribuerait à garantir que tous les employés sont considérés. Cet aspect ferait partie de la responsabilité de planifier la carrière des employés. Par contre, confier cette responsabilité aux employés eux-mêmes pourrait permettre aux intéressés de chercher l'information nécessaire. Il est important que l'information concernant la formation soit facile d'accès pour tous les employés et qu'elle soit donnée assez longtemps à l'avance afin de rendre la prise de décisions efficace.

J'aimerais recevoir plus de conseils sur la formation et le perfectionnement - ce qui existe, ce à quoi j'ai droit à mon niveau actuel - quels cours je devrais suivre pour améliorer mes chances d'avancement.

Il faudrait un programme (régime) de formation pour chaque poste.

La qualité de la formation actuelle est aussi critiquée. Les employés déclarent qu'ils ne peuvent recevoir de formation technique à jour. D'autres affirment qu'ils sont envoyés suivre des cours simplement parce que le moment est venu de suivre un cours. Ils reçoivent donc une formation qui n'est pas pertinente.

Il faudrait plus de formation en cours d'emploi : il ne devrait pas falloir envoyer les gens à l'extérieur recevoir une formation que les superviseurs devraient pouvoir leur donner.

Les formateurs du Ministère devraient recevoir une formation de formateurs.

Il est clair que la question de la formation doit recevoir une attention considérable afin de déterminer comment faire connaître ce qui existe, comment décider quelle formation est pertinente pour chaque employé et comment améliorer la qualité de la formation offerte actuellement. Cette tâche devrait se faire dans le cadre d'un plan de carrière global.

Catégorie CR

Définition du problème

En comparant les diverses catégories d'emploi en fonction de quelques variables, il devient très clair que, pour le groupe CR, le travail est l'une des expériences les moins positives parmi toutes les catégories d'emploi. Ce groupe affiche le taux le plus élevé d'épuisement et les cotes les plus faibles de satisfaction, d'autonomie, d'épanouissement personnel et de travail selon les capacités. Les remarques des employés révèlent un sentiment de frustration chez ce groupe. Les CR estiment non seulement qu'ils ne sont pas bien traités au Ministère mais aussi qu'ils n'ont aucune porte de sortie.

Le groupe CR exécute les tâches les plus serviles. Les gens poussent et poussent pour que le travail se fasse, or quand il faut couper quelque part, le groupe CR est le premier visé.

La haute direction de notre Ministère ne fait aucun effort, ne donne aucun encouragement et n'offre pas la formation permettant aux CR d'avancer. Quand vous faites partie du groupe CR, votre cause est perdue...

Le stress est transmis jusqu'au plus bas niveau : les CR. Ils ont le plus grand nombre de patrons, le plus de paperasse et le moins de contrôle sur leur travail.

Suggestions des employés

Aucune solution précise n'a été exprimée par les employés même si, d'après la remarque suivante, les employés estiment que la situation devrait changer.

Je pense sincèrement que les employés de bureau de ce Ministère sont souvent les derniers à être reconnus, les derniers à avoir des possibilités d'avancement. Il est peut-être temps d'examiner de près ces problèmes et de faire quelque chose à ce sujet.

Principe du mérite

Définition du problème

La majorité des employés ont l'impression que le principe du mérite ne s'applique pas aux promotions accordées au Ministère. Même la haute direction est de cet avis. Des employés ont exprimé leur insatisfaction face à l'application, ou au manque d'application, de ce principe. Certains employés pensent que les gens ne sont pas considérés équitablement pour des postes qui les intéressent.

L'une des bonnes choses qui pourrait ressortir de ce sondage, ce serait d'assurer un régime juste et équitable d'avancement et de formation latérale.

Souvent, les promotions sont accordées en fonction de considérations politiques (internes), ce qui laisse peu de place à la vraie concurrence - le principe du mérite n'est pas appliqué honnêtement.

Le processus des concours est bon en principe; en pratique, c'est une farce.

...Des gens sont nommés à des postes à durée indéterminée simplement parce qu'ils ont une bonne gueule et une bonne nature...

...Des gens sont nommés à des postes de gestion par favoritisme plutôt qu'en fonction du mérite et des talents...

Ce qui me dérange le plus ce sont les possibilités limitées d'avancement d'un unilingue vu le très grand pourcentage de postes bilingues. Je vois donc des gens moins productifs obtenir des promotions simplement parce qu'ils sont bilingues. J'ai souvent l'impression d'être coincé et je pense que la meilleure personne devrait obtenir le poste, au lieu que l'on considère seulement les exigences linguistiques.

Suggestions des employés

Cet aspect revêt une importance particulière pour les employés des catégories de soutien administratif. Beaucoup d'entre eux estiment qu'ils n'ont pas l'occasion de se perfectionner et de progresser. Il importe de ne pas négliger ce groupe quand on considère la formation susceptible d'aboutir à une promotion. Règle générale cependant, les employés de toutes les catégories pensent que le perfectionnement professionnel et la planification de carrière ne sont pas une priorité de la direction, ce qui pourrait expliquer l'insatisfaction à l'égard des possibilités d'avancement. Là encore, la direction doit inclure cet aspect dans ses fonctions générales de gestion.

Offrir le midi des séminaires concernant les possibilités d'avancement dans la Fonction publique et d'autres sujets techniques d'ordre général.

Il devrait exister un programme officiel de conseils en perfectionnement professionnel.

Aucun conseil aux employés au sujet des possibilités d'amélioration autre que l'évaluation de rendement - j'aimerais qu'on mette en place un régime de perfectionnement.

Inciter les employés à poser leurs candidatures à des postes internationaux (CCIR, CCITT, UIT, IFRB) en accordant des congés non rémunérés et même une aide financière au lieu d'insister pour que les employés démissionnent s'ils obtiennent un poste pour un ou deux ans. Certains gouvernements et même certains secteurs du Ministère reconnaissent que l'organisation peut tirer des avantages du travail dans un cadre international.

Possibilités de promotion

Définition des problèmes

Une grande source de frustration chez les employés est l'insatisfaction concernant les possibilités de promotion. Cette insatisfaction est reliée à l'inquiétude exprimée ci-dessus au sujet de l'application du principe du mérite. Les employés pensent aussi qu'ils ne reçoivent aucun renseignement sur la planification de leur carrière ni de formation susceptible de les aider à obtenir des promotions.

Nous ne recevons ni formation ni conseils pouvant nous aider à chercher des promotions à l'extérieur du Ministère. Nous pourrions progresser, mais les options ne sont pas présentées ni offertes.

Manque d'information sur les possibilités de promotion. Les procédures restent secrètes et on a l'impression que les membres d'un réseau obtiennent les emplois et que leurs talents sont très peu considérés.

Il est très difficile d'avoir accès à des occasions de promotion à l'extérieur de sa direction, par manque d'information, d'expérience pertinente et de connaissance des autres directions...

La seule façon d'avancer, c'est de lécher les bottes de ses supérieurs - ce qui est fondamentalement incompatible avec un travail bien fait, la plupart du temps.

Suggestions des employés

Des possibilités limitées d'avancement sont une importante source de frustration pour les employés. Les mutations latérales, proposées comme une mesure souhaitable par de nombreux employés, sont difficiles à obtenir. Il faudrait s'efforcer de trouver des solutions de rechange aux promotions, telles que les mutations latérales, les affectations spéciales et la rotation des emplois, et s'assurer que ces moyens sont favorisés, afin de réduire la frustration des employés.

Les mutations latérales devraient être favorisées afin de perfectionner le personnel et de le préparer à des concours.

Quand de nouveaux postes sont créés au Ministère, on ne le fait pas savoir à tout le monde. Je crois que le Personnel devrait disposer de moyens pour informer ceux qui cherchent à progresser ou constituer une liste d'intéressés et les informer des concours à venir.

Fournir des mécanismes plus souples de mutation latérale pour que les employés puissent éviter des postes culs-de-sac.

...La direction ne semble pas s'intéresser aux promotions des employés. Comme nous sommes un petit ministère, nous acceptons que les promotions soient limitées, mais pourquoi ne pas favoriser des affectations dans d'autres ministères pour élargir nos connaissances dans une spécialités donnée dans l'espoir que cela contribuera à faire avancer notre carrière...

Communication

Définition du problème

Quelques questions du sondage évaluaient divers types de communication, dont les commentaires sur le rendement et l'information sur les objectifs et les priorités du Ministère. Le sentiment général des employés est que les communications ne sont pas très efficaces. De nombreux exemples de mauvaise communication ont été fournis dans les remarques écrites :

Ce qui me surprend le plus du Ministère des Communications c'est le manque de communication...

Nous ne savons pas ce que fait le Ministère ni vers où il se dirige.

Les gens en bas de l'échelle n'ont pas la chance communiquer avec la haute direction.

Ottawa ne comprend pas les régions et n'informe pas les employés des régions des tendances ministérielles.

L'information descend à un niveau trop élevé pour que les niveaux inférieurs puissent comprendre.

...Les communications internes au Ministère sont surtout verticales, ce qui résulte en un isolement sectoriel...

Nous sommes toujours les derniers informés des changements...

Certains secteurs ne conseillent pas et ne donnent pas de renseignements quand ils travaillent dans notre district. Cela nous met souvent dans l'embarras quand le public nous pose des questions...

Il y a un manque considérable de contact entre les secteurs de politique (au niveau de l'exécution et des chefs) et la haute direction, d'où une mauvaise communication, un moral bas et un manque de compréhension des objectifs...

La façon dont l'information est transmise par l'administration centrale. Bien souvent, elle n'est pas complète, pas évaluée à fond, elle est retardée excessivement ou elle ne vient pas tant que nous ne l'avons pas demandée. Le personnel du bureau de district se trouve donc dans une situation inconfortable quand des clients ont l'information avec nous ou quand nous devons chercher des réponses qui ont déjà été trouvées par d'autres.

Mes employés ne croient pas qu'ils sont appuyés par la haute direction. Il y a très peu d'information sur les priorités, les politiques et les grandes préoccupations ministérielles. Nous en apprenons autant dans les journaux que de la bouche de notre propre haute direction...

...Notre superviseur a tendance à ne pas faire circuler à notre niveau l'information concernant les politiques, les projets et l'évolution au Ministère. On semble appliquer le principe qu'il est plus facile de contrôler des gens mal informés.

Suggestions des employés

Voilà l'un des domaines qui suscite les plus vives discussions. Les communications internes au Ministère ne sont tout simplement pas très efficaces. L'information n'atteint pas tous les employés en même temps ou ne les atteint pas du tout. Ce problème a été soulevé dans les régions, où les employés pensent que l'administration centrale ne s'efforce pas assez de communiquer rapidement. Il se traduit aussi dans les cotes attribuées aux communications de la direction vers le bas. Le type d'information qui devrait être transmis doit aussi être réévalué. Beaucoup d'employés signalent ne pas savoir ce que font d'autres secteurs ou d'autres directions et qui sont leurs clients. Afin que le travail du Ministère soit plus efficace, il importe que les employés connaissent mieux l'objet du Ministère et quels groupes du Ministère sont responsables des diverses activités. Il va de soi que la communication interne va bien plus loin et comprend l'information courante, qui semble aussi manquer.

Il serait utile d'avoir une trousse d'information sur chaque direction et secteur à l'intention des nouveaux employés ou des nouvelles directions.

...Inciter les responsables de l'administration centrale, surtout les employés qui font affaire avec les régions, à passer un certain temps dans les régions pour se familiariser avec les réalités régionales.

Plus de réunions du personnel - plus d'information sur ce que font les autres services.

Le Sous-ministre pourrait publier un «Communigram» décrivant le mandat du Ministère et une rencontre pourrait être organisée, peut-être l'été, dans le hall extérieur. Ce pourrait être l'occasion pour les employés de «reconnaître» leur sous-ministre adjoint, le Sous-ministre et le Ministre...

Le personnel chargé de préparer les notes d'information stratégiques à l'intention du Ministre, du Sous-ministre ou des sous-ministres adjoints devrait participer aux réunions d'information et aux comptes rendus afin d'obtenir une réaction immédiate.

Des circulaires sur les procès-verbaux de la haute direction, y compris la liste des participants, l'ordre du jour et les décisions prises.

...Je n'aime pas les doubles emplois et la plupart de mes collègues sont capables de les repérer et de les éviter. Le problème n'est pas très grand dans une région, mais il semble l'être davantage entre les régions et entre les régions et l'administration centrale. Il faut améliorer la communication entre ces grands niveaux afin d'éviter les doubles emplois.

Des communications internes (bulletins) par secteur et service pourraient être publiées périodiquement afin de mieux faire connaître et comprendre les divers niveaux du Ministère et leurs fonctions.

RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION

Avant d'élaborer un plan de mise en oeuvre officiel, il conviendrait que la haute direction discute des recommandations suivantes et les approuve. Ces recommandations découlent des analyses des données, des commentaires écrits et des réunions de rétroaction et de discussion tenues avec les employés. Ces recommandations ont été mises au point dans le cadre d'un grand thème qu'on appelle la gestion participative.

La gestion participative permet à tous les membres d'un organisme d'exprimer leurs idées au sujet de leur emploi, de l'organisation et du milieu de travail, en suivant les voies de prise de décision et de communication appropriées. La participation des employés, encouragée par la direction, débouche souvent sur des idées et des mesures propres à améliorer l'efficacité et l'économie opérationnelles. Le moral et l'atmosphère de travail peuvent en outre s'en trouver améliorés et la productivité, accrue. La direction conserve la responsabilité finale quant à l'atteinte des objectifs, mais la gestion participative permet à tous les employés de mettre leurs connaissances, leur expérience et leurs compétences à profit, tant pour eux-mêmes que pour le Ministère. Les problèmes définis grâce à l'enquête et sur lesquels portent les recommandations sont peut-être liés à l'absence d'une gestion participative.

Il s'agit toutefois plus que d'un simple éventail de techniques. La gestion participative est un état d'esprit qui doit infiltrer le Ministère à tous les échelons. Cet état d'esprit repose sur trois principes fondamentaux :

- ☐ les individus sont la clé du succès du Ministère;
- ☐ le rôle de chaque gestionnaire n'est pas que de laisser les individus lui apporter des idées et des suggestions, mais aussi d'étudier sérieusement ces apports;
- ☐ la philosophie de gestion des ressources humaines est axée directement sur les individus pour ce qui est de l'information à donner et à recevoir et de la constance de cet effort.

Plusieurs conditions doivent être réunies pour que la gestion participative soit couronnée de succès :

- ☐ la direction doit véritablement adopter un style de fonctionnement ouvert et non défensif de fonctionnement, qui intègre la mise en commun de l'information appropriée et la sollicitation de suggestions concernant les problèmes, les occasions et la mise en oeuvre des plans d'amélioration;
- ☐ le Ministère doit reconnaître l'importance de la gestion des ressources humaines dans le cadre de sa planification stratégique et opérationnelle; la nécessité de disposer d'effectifs suffisants et bien formés doit être une considération prioritaire;
- ☐ le Ministère a mis en place les mécanismes nécessaires à l'intégration des questions de ressources humaines dans le processus normal de prise de décision;

- ❑ le bureau du sous-ministre crée un climat qui permet l'intégration des questions de ressources humaines dans le processus de prise de décision;
- ❑ le Ministère doit accepter philosophiquement l'échec; la gestion participative ne peut survivre si l'atmosphère n'est pas propice à l'innovation, avec ce que celle-ci comporte de risques d'erreur;
- ❑ les superviseurs doivent être formés de façon à fonctionner efficacement tout en adoptant un style moins impérieux, plus empreint de collaboration;
- ❑ les barrières traditionnelles de la hiérarchie doivent être abolies afin de permettre la création d'une atmosphère de confiance et d'ouverture;
- ❑ les employés devraient recevoir de la rétroaction concernant les résultats qu'ils obtiennent et l'excellence de leur rendement;
- ❑ les résultats positifs et négatifs devraient être analysés et évalués, et servir à améliorer constamment le système.

C'est dans cet esprit que les recommandations suivantes sont présentées, en fonction des six principes directeurs du Ministère : le service en tant que but primordial, le bien-être de l'individu, la bonne gestion, une communication efficace, la reconnaissance des réalisations, et le travail d'équipe et les valeurs communes.

«Le service en tant que but primordial»

Le service au public constitue notre premier devoir de fonctionnaires. Le public se compose aussi bien des organismes clients que des particuliers, qui sont les producteurs et les consommateurs des produits et services des communications et de la culture. Afin de bien servir nos clients, il nous faut non seulement connaître et comprendre leurs besoins, mais aussi connaître les buts du Ministère.

L'enquête révèle que la direction du Ministère n'a pas autant l'impression que les gestionnaires d'autres organismes qu'elle connaît bien les buts du Ministère et les besoins de ses clients. Si la direction ne se sent pas familière avec les besoins des clients, le problème doit être encore plus marqué dans le cas des employés qui ne font pas partie de la catégorie gestion.

L'information relative aux clients et aux besoins des clients existe, mais il semble qu'elle ne soit transmise efficacement. Il s'agit donc d'une question de communication : l'information n'arrive pas à tous les employés. Le message concernant l'importance que le Ministère accorde à la communication doit être transmis à tous les employés afin que l'information puisse circuler efficacement et économiquement. Il importe de reconnaître que la communication débute entre l'employé et son supérieur, dans les deux sens. Tous les employés doivent donc assumer la responsabilité d'une communication améliorée au sein du Ministère. C'est là une condition essentielle de la gestion participative.

«Le bien-être de l'individu»

Ce principe directeur indique globalement que le Ministère s'intéresse à ses employés. Cet intérêt doit se traduire par l'importance accordée à l'épanouissement personnel, à l'avancement des carrières (compte tenu du principe du mérite) et à la satisfaction au travail.

D'après les conclusions de l'enquête, les employés croient le plus souvent qu'ils sont capables de s'épanouir et d'apprendre dans le cadre de leur travail. Par contre, ils ne croient pas que le Ministère s'intéresse à eux et on relève plusieurs problèmes en ce qui concerne l'avancement et l'application apparente du principe du mérite. En outre, il serait possible d'améliorer la satisfaction au travail au sein du Ministère. Par conséquent, ce principe directeur appelle plusieurs recommandations qui ont été réparties en quatre thèmes.

Bien-être

Il faut que les employés sentent que le Ministère s'intéresse à eux afin d'avoir la motivation nécessaire à l'excellence du travail. À cette fin, plusieurs améliorations pourraient être apportées.

Même si le Service de la paie et des avantages sociaux n'est pas le seul cas problème, c'est certainement celui que l'on mentionne le plus souvent. Des améliorations s'imposent et il faudrait sans retard se consacrer à régler les difficultés dans ce domaine.

Plusieurs employés sont préoccupés par le peu de souplesse de leurs gestionnaires. Il pourrait s'agir de gestionnaires ignorant la marge de manoeuvre dont ils jouissent. Il faudrait s'efforcer d'informer les gestionnaires des domaines où ils peuvent exercer une certaine souplesse.

Les employés ont aussi laissé entendre qu'ils n'étaient pas au courant des avantages sociaux auxquels ils avaient droit. L'information concernant les avantages sociaux actuels devrait être plus accessible afin qu'un plus grand nombre d'employés se prévalent des services auxquels ils ont droit.

Nombre des problèmes du Ministère peuvent être liés à un système de communication inefficace. La mise en place d'une structure qui permettra la transmission rapide et efficace des messages à tous les employés concernés devrait être considérée comme une priorité. On pourrait songer, par exemple, à un système de messagerie électronique à mettre en place lorsque le matériel sera installé.

Enfin, les gestionnaires peuvent, en changeant leur style de gestion, modifier l'opinion qu'ont les employés de l'intérêt que leur porte le Ministère. Des contacts plus directs avec les employés seraient efficaces. Les gestionnaires doivent être prêts à reconnaître le travail bien fait, ainsi qu'à louer les employés qui l'ont accompli. Il importe que les gestionnaires et en particulier les hauts fonctionnaires assument un leadership dynamique au sein du Ministère.

Catégorie du soutien administratif

Il faut s'efforcer de relever la qualité de la vie professionnelle de ce groupe. On pourrait, dans l'esprit de la gestion participative, le faire contribuer à la prise de décision de façon que les employés aient un mot à dire concernant leur travail et leur milieu de travail.

Nombre d'employés de ce groupe se sont plaints d'une charge de travail exagérée. On pourrait prendre des mesures afin de ramener la charge de travail à des niveaux plus réalistes lorsqu'il y a véritablement des problèmes. Ainsi, l'installation de répondeurs automatiques pour les agents pourrait soulager ce groupe de certaines tâches de réceptionniste qui empiètent sur leurs responsabilités véritables.

L'image de ce groupe pourrait aussi être améliorée, car il s'agit d'une fonction essentielle au sein du Ministère. Il faudrait louer plus souvent le travail bien fait. Les employés de cette catégorie devraient également être évalués en fonction d'éventuelles promotions, afin de repérer les employés particulièrement doués et de les affecter à des postes où ils pourront servir au mieux le Ministère.

Principe du mérite et avancement

Les supérieurs devraient procéder à des analyses de carrière avec leurs employés. Pour ce faire, il faut que les employés établissent des objectifs de carrière puis, de concert avec leurs supérieurs, évaluent leur potentiel professionnel et s'efforcent consciemment de l'exploiter. L'analyse des carrières pourrait devenir la marque de commerce du Ministère. Il faudrait l'intégrer à l'évaluation du rendement de tous les gestionnaires. Il faudrait également mettre à la disposition des supérieurs de l'information concernant la façon de mener efficacement à ces analyses.

La création d'un centre de documentation professionnelle qui pourrait comprendre de la documentation sur le perfectionnement professionnel et des listes de tous les concours, faciliterait l'analyse des carrières individuelles. Il importe que ce service soit également offert aux régions.

De nombreux employés se sont dits mécontents de la durée des affectations intérimaires. Il faudrait soit abolir cette pratique, soit expliquer clairement aux employés les raisons justifiant les affectations temporaires prolongées, en général et en particulier.

Enfin, le service de placement externe offert par les Ressources humaines devrait être élargi afin d'aider également les employés qui se sentent coincés à leur poste et ont besoin d'information quant à la façon de mener leur carrière.

Formation

On s'est souvent plaint de la pénible absence de budgets de formation. Il faut donc assigner une plus forte priorité à la formation. L'attention accrue accordée à l'analyse des carrières individuelles nécessitera l'examen des options de formation et des solutions de rechange. Si les supérieurs sont évalués en fonction des efforts qu'ils déploient pour offrir de la formation aux employés, ils seront plus susceptibles de consacrer l'énergie nécessaire à veiller à ce que tous les employés aient une formation adéquate.

Dans certaines directions générales, les fonds de formation se périment parce que la formation est perçue comme une priorité secondaire. La création d'une «culture de l'analyse de carrière» devrait corriger certaines de ces attitudes, mais il faudra accorder une attention particulière aux directions générales où les fonds de formation se périment.

«La bonne gestion»

Ce principe directeur met l'accent sur la pratique de la saine gestion, qui transcende l'exécution efficace de toute activité de gestion. La gestion participative est le thème dans lequel devraient s'inscrire ces activités afin que tous les employés aient leur mot à dire au sujet de leur travail, du Ministère et du milieu de travail.

L'enquête révèle de nombreux problèmes liés aux pratiques de gestion actuelle, les employés ayant une image très négative de tous les paliers de gestion. Plusieurs recommandations se rapportent donc à ce principe directeur.

Il importe de reconnaître que la formation en gestion, même s'il s'agit d'une bonne idée à long terme, n'apportera pas de solution instantanée aux problèmes de gestion. Il faudra modifier le contexte culturel du Ministère pour améliorer la situation. Ainsi, l'importance des compétences de supervision doit être reconnue. Les aptitudes à la gestion du personnel devraient faire partie des évaluations du rendement et constituer un critère de sélection des gestionnaires. L'accent doit être mis sur l'embauche de gestionnaires en fonction de leurs aptitudes à la gestion du personnel.

Entre temps, les programmes actuels de formation en supervision et en gestion de niveau intermédiaire devraient être évalués afin d'établir s'ils satisfont aux besoins des gestionnaires. Une série de conférences consacrées à des questions spécifiques de gestion du personnel pourrait peut-être efficacement constituer une base de connaissances communes au sujet de la pratique de la gestion.

Responsabilités des employés

On reconnaît que les gestionnaires doivent accorder une attention particulière à la gestion du personnel, mais il ne faut pas en conclure que les employés n'ont aucune responsabilité propre. Afin d'établir un «contrat social» entre la direction et les employés, il faudrait prendre des mesures visant à promouvoir les comportements responsables comme :

- l'expression ouverte de sa satisfaction et de ses frustrations devant les supérieurs;
- la participation à la planification du travail;
- la participation à l'évaluation du rendement des groupes de travail;
- la participation à la résolution des problèmes des groupes;
- la réflexion effectuée en cours de formation et dans le cadre d'une analyse de carrière;

- l'élaboration de méthodes permettant d'améliorer la qualité et la quantité du travail sans modifier les intrants.

Image de la haute direction

Les employés ne perçoivent pas de façon claire et positive la haute direction. Il serait intéressant d'étudier le contenu des Communigrams distribués aux employés de la part du sous-ministre et des sous-ministres adjoints, afin d'en extraire le message que ceux-ci transmettent aux employés. On pourrait y trouver quelques indices expliquant pourquoi les employés ne considèrent pas que la haute direction assume efficacement le leadership.

Il semble bien que de solides barrières s'opposent à la communication du haut vers le bas (absence de contacts directs, par exemple). L'enquête révèle que l'information ne se rend pas jusqu'à la base. Il importe que la haute direction fasse comprendre l'importance qu'on accorde à la communication efficace au sein du Ministère. Elle devrait insister sur le fait que tous les gestionnaires doivent communiquer régulièrement et efficacement avec tous les employés.

Enfin, la haute direction devrait chercher à faire mettre en oeuvre une règle «des deux paliers», en vertu de laquelle tous les gestionnaires doivent avoir des contacts directs et réguliers non seulement avec des employés de niveau immédiatement inférieur, mais aussi avec tous les employés qui se trouvent deux paliers hiérarchiques au-dessous. Il ne s'agit pas ici de demander aux supérieurs de régir les activités des employés qui se trouvent à deux paliers au-dessous. Il s'agit plutôt de mettre l'accent sur le contact direct qui facilitera grandement la communication.

«Une communication efficace»

Ce principe directeur met l'accent sur le dialogue interne à tous les paliers et sur la communication efficace, hiérarchique aussi bien que fonctionnelle. Ce principe est primordial car efficacité et motivation reposent sur la connaissance qu'ont les employés de l'activité du Ministère. Ce principe est la clé de voûte de la gestion participative. Plusieurs recommandations s'y rapportent.

La première étape a déjà été discutée : il faut bien faire comprendre à tous les employés l'importance qu'on attache à la communication au sein du Ministère, afin que l'information puisse véritablement circuler. Il importe de reconnaître que la communication commence entre l'employé et son supérieur, dans les deux sens. Tous les employés ont donc une responsabilité en ce qui concerne l'amélioration de la communication au Ministère.

De nombreux employés ont affirmé ne pas bien connaître le Ministère. Un programme d'initiation structuré, à l'intention des nouveaux employés, pourrait constituer un premier pas. Un guide de l'employé contenant l'information nécessaire au sujet de la structure et des activités du Ministère, ainsi que de l'information au sujet des droits et responsabilités des employés, aurait aussi son utilité.

Enfin, il faut consacrer plus de ressources aux médias internes comme Communications Express, afin que les besoins en information de tous les employés puissent être satisfaits. Une

évaluation de Communications Express pourrait fournir des indices quant à la façon dont ce mode de communication interne fonctionne actuellement et pourrait être améliorée.

Les autres recommandations déjà exposées touchent également ce problème, de façon plus ou moins directe.

«La reconnaissance des réalisations»

Le Ministère a adopté des normes élevées en matière de réalisation et il s'efforce de créer des conditions de travail qui encouragent et reconnaissent l'excellence. Actuellement, le fait de travailler au Ministère n'est pas une source de grande fierté et il convient d'améliorer cet aspect. La mise en oeuvre de ce principe directeur pourrait sans doute donner des résultats à ce chapitre.

Par ailleurs, on recommande de faire de la publicité afin de mieux faire connaître le Ministère et de fournir des renseignements concernant ses fonctions et ses activités, de façon à susciter la fierté et à faire connaître les réalisations ministérielles. En outre, il faut sensibiliser plus encore les employés à l'activité du Ministère. Une version «grand public» de l'énoncé de mission contribuerait à répandre ces connaissances sous une forme facile à mémoriser, afin de décrire ce que fait le Ministère.

«Le travail d'équipe et les valeurs communes»

Grâce à la définition de buts communs et à l'établissement d'une collaboration au chapitre du partage des connaissances et de l'expérience, on espère encourager la constitution d'un esprit d'équipe au sein du Ministère. Les résultats de l'enquête indiquent qu'il n'existe aucun problème grave à cet égard. Durant les réunions de rétroaction et de discussion, quelques employés ont fait remarquer que, souvent, ils ne savent pas ce que les autres secteurs font et que cela rend le travail d'équipe difficile. Des données de sondage, cependant, on retire l'impression que le dédoublement des efforts n'est pas un problème chronique. En outre, les employés affirment que la collaboration est bonne entre les diverses équipes de travail. Ces deux conclusions indiquent qu'il existe déjà au sein du Ministère un certain esprit d'équipe qu'il suffirait d'encourager et d'orienter en fonction des objectifs globaux de l'organisme.

Suivi

Un plan de mise en oeuvre est en cours d'élaboration à la Direction générale des ressources humaines. Ce plan indiquera les mesures à prendre par rapport aux recommandations ci-dessus.

Une enquête semblable devrait être menée aux deux ans, afin de suivre de près l'évolution de la situation au Ministère. On pourra ainsi repérer les secteurs où des améliorations ont été apportées et ceux qui ont encore besoin d'attention.

ANNEXE A
CHRONOLOGIE DU SONDAGE

CHRONOLOGIE DU SONDAGE

- Mardi 1^{er} mars Début de l'envoi du questionnaire, fin le mardi 3 mars.
- (Les indicateurs fournis par la Rémunération et employés pour adresser les enveloppes contenant les questionnaires ne correspondaient pas à ceux qu'emploie la salle du courrier. Il en est résulté une grande confusion, parce que les questionnaires n'ont pas été envoyés en groupes au même endroit, des questionnaires ont été envoyés à des personnes qui ne travaillaient plus à l'endroit indiqué ou des questionnaires sont allés au mauvais endroit.)
- Vendredi 4 mars Dispositions prises pour envoyer le reste du matériel avec les chèques de paie de l'administration centrale.
- Lundi 7 mars Dispositions prises pour envoyer le reste du matériel avec les chèques de paie de CRC, CCRIT et des régions.
- Lundi 14 mars Les cartes-rappel devant arriver de l'imprimeur le vendredi 11 mars ne sont reçues qu'à cette date. Elles sont envoyées à tous les centres de distribution de chèques le même jour afin d'être distribuées avec le prochain chèque de paie.
- Mardi 24 mars Arrivée de la deuxième version du questionnaire. Nous avons besoin de 2 663 exemplaires mais n'en avons reçu que 2 429. Les 234 exemplaires à distribuer à l'administration centrale ne sont pas remis au système de distribution des chèques. Tous les autres (administration centrale, CRC, CCRIT, régions) sont envoyés aux centres de distribution des chèques afin d'être distribués avec le prochain chèque de paie. L'imprimeur affirme qu'il faudra deux semaines pour imprimer les 300 exemplaires manquants.
- Mardi 29 mars Nous commençons à recevoir des appels nous indiquant qu'aucune enveloppe-retour n'accompagnait la deuxième version du questionnaire. L'imprimeur trouve les boîtes d'enveloppes-retour dans son entrepôt et promet de nous les envoyer immédiatement. Tous les distributeurs de chèques de paie sont appelés pour qu'ils trouvent et rassemblent tout exemplaire en trop du deuxième questionnaire. Grâce à cette opération téléphonique, nous réussissons à trouver assez d'exemplaires pour compenser les 234 exemplaires manquants. L'aide de tous les distributeurs de chèques de paie est fortement appréciée.
- Mercredi 30 mars Les 234 exemplaires du sondage sont envoyés aux distributeurs de chèques de paie ainsi que les enveloppes-retour. Des enveloppes-retour sont aussi envoyées à tous les autres distributeurs de chèques de paie pour qu'ils les remettent à tous les employés.

(Il y a aussi eu un problème avec le codage de l'affranchissement sur les enveloppes-retour, ce qui a retardé la livraison des questionnaires remplis à l'entreprise chargée de la saisie des données.)

- Mi-avril Le fichier de données informatiques est prêt pour l'analyse.
- Vendredi 20 mai Les résultats provisoires des analyses sont présentés à ADMCM, qui supervise l'étude.
- Vendredi 3 juin Présentation des résultats provisoires de l'analyse à DMEC.
- Vendredi 10 juin Début des réunions de rétroaction et de discussion.
- Vendredi 23 septembre Fin des réunions de rétroaction et de discussion (à l'exception d'une réunion avec ADMCM-DGHR qui a lieu le 15 novembre).
- Jeudi 6 octobre Début des discussions sur le plan d'action.
- NOTA : Après ce processus, des améliorations au sondage lui-même ont été signalées (par exemple, la clarification de certaines questions) et seront intégrées au prochain sondage.

ANNEXE B
TAUX DE RÉPONSE

TAUX DE RÉPONSE

GROUPE	NOMBRE DE RÉPONDANTS	% DE RÉPONSE
TOTAL	1589	67%
TOTAL (précisant le secteur)	1479	63%
DM/MINO	8	30%
ADMAC	181	65%
ADMCM	193	50%
ADMSM	723	74%
ADMSM-Adm. centrale	182	75%
Région du Pacifique	101	69%
Région du Centre	123	78%
Région de l'Ontario	151	84%
Région du Québec	99	70%
Région de l'Atlantique	70	67%
ADMTT	309	54%
SADM	65	52%

NOTA : Ces chiffres diffèrent parfois de ceux qui ont été présentés pendant les réunions de rétroaction et de discussion. Les chiffres présentés à ce moment-là étaient provisoires. Depuis, une analyse détaillée a permis de situer certains répondants avec plus de précision. Ainsi, lorsque quelqu'un indiquait sur un questionnaire que son secteur était ADMCM et qu'il travaillait dans une région, ce genre de réponses était exclu des calculs provisoires. Aux fins des calculs ci-dessus, tous ceux qui ont indiqué qu'ils travaillent dans une région et dans un bureau régional, un bureau de district ou un bureau secondaire, sont considérés comme faisant partie d'ADMSM.

ANNEXE C
REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON

REPRÉSENTATIVITÉ DE L'ÉCHANTILLON (pourcentages)

CLASSIFICATION	FICHER DGHR	NOTRE ÉCHANTILLON
1. EX,DM	2.2	2.1
2. SM	1.7	1.9
3. EN,SE,PC,CS	15.8	15.5
4. LS,ES,IS,PM,CO	10.0	10.5
5. EL	19.9	23.8
6. AS,PE,FI,OM,PG,AT,ED	14.6	16.4
7. DD,EG,GT,PY,SI	6.0	4.9
8. GL,GS,HP	2.7	1.6
9. CM,CR,DA,ST	27.1	23.4
SECTEUR		
1. DM/MINO	1.1	.5
2. ADMAC	11.7	12.2
3. ADMCM	16.4	13.0
4. ADMSM	41.1	48.9
5. ADMTT	24.3	20.9
6. SADM	5.2	4.4
REVENU		
1. 19,999 ou moins	1.7	1.4
2. 20,000 - 29,999	30.7	25.8
3. 30,000 - 39,999	27.6	27.6
4. 40,000 - 49,999	20.0	24.2
5. 50,000 - 59,999	11.2	12.0
6. 60,000 or more	8.8	9.0
BUREAU		
1. Administration centrale	50.6	49.4
2. Autres	49.4	50.6
SEXE		
1. Masculin	60.1	62.9
2. Féminin	39.9	37.1
ANCIENNETÉ		
1. 0 - 2 ans	20.1	16.3
2. 2 - 5 ans	17.6	16.2
3. 5 - 10 ans	26.7	30.0
4. 10 - 20 ans	35.3	33.3
5. plus de 20 ans	.3	4.6
TYPE D'EMPLOI		
1. Terme	7.1	7.4
2. Indéterminé	92.9	92.6

ANNEXE D
RÉUNIONS DE RÉTROACTION ET DE DISCUSSION

RÉUNIONS DE RÉTROACTION ET DE DISCUSSION

DATE	ENDROIT	PUBLIC	PARTICIPANTS
10 juin	Vancouver	Région du Pacifique	15
22 juin	Ottawa	ADMCM	40
30 juin	Ottawa	ADMCM	40
13 juillet	Moncton	Bureau régional de l'Atlantique	40
13 juillet	Halifax	Bureau de district de Halifax	12
15 juillet	Ottawa	SADM-cadres	31
18 juillet	Ottawa	ADMCM-cadres	33
18 juillet	St. John's	Bureau de district de St. John's	8
19 juillet	St-Jean	Bureau de district de St-Jean	5
21 juillet	Ottawa	ADMTT-cadres	150
21 juillet	Charlottetown	Bureau de district de Charlottetown	3
27 juillet	Ottawa	SADM	35
1 ^{er} août	Québec	Bureau de district de Québec	6
2 août	Sherbrooke	Bureau de district de Sherbrooke	7
2 août	Victoria	Bureau de district de Victoria	9
3 août	Montréal	Bureau de district de Montréal et Bureau régional du Québec	20
3 août	Montréal	Bureau de district de Montréal et Bureau régional du Québec	20
3 août	Vancouver	Bureau de district de Vancouver et Bureau régional du Pacifique	23
3 août	Vancouver	Bureau de district de Vancouver et Bureau régional du Pacifique	27
3 août	Langley	Bureau de district de Vancouver	7
4 août	Montréal	Bureau de district de Montréal et Bureau régional de Montréal	20
4 août	Montréal	Bureau de district de Montréal et Bureau régional de Montréal	20
4 août	Kelowna	Bureau de district de Kelowna	6
5 août	Prince George	Bureau de district de Prince George	5
8 août	Ottawa	ADMSM-DGEP	45
9 août	Ottawa	ADMSM-DAP	7
9 août	Ottawa	ADMTT-CRC	250
10 août	Toronto	Bureau régional de l'Ontario et bureaux de district de Belleville et Hamilton	50
11 août	Woodstock	Bureaux de district de London et Kitchener, Bureau secondaire de Windsor et Acton	20
12 août	Ottawa	ADMSM-DGRR	48
17 août	Ottawa	ADMAC-DGBP	15
17 août	Ottawa	ADMAC-DGAP, DMT, ADMAC	35
19 août	Ottawa	ADMAC-DGMH	25
22 août	Winnipeg	Bureau régional du Centre et Bureau de district de Winnipeg	56
23 août	Regina	Bureau de district de Regina	10
24 août	Saskatoon	Bureau de district de Saskatoon	13
25 août	Calgary	Bureau de district de Calgary	16

26 août	Edmonton	Bureau de district d'Edmonton et Bureau de Yellowknife	18
29 août	Ottawa	ADMSM-DGBR	35
13 sept.	Sault-Ste-Marie	Bureau de district de Sault-Ste-Marie et bureaux secondaires de Kenora, Thunder Bay, Sudbury et North Bay	17
14 sept.	Ottawa	ADMAC-CCI	32
16 sept.	Ottawa	Bureau de district d'Ottawa	10
23 sept.	Laval	ADMTT-CCRIT	30
15 nov.	Ottawa	ADMTT-DGHR	60

Total = 1 374

NOTES

1. L'axe vertical de chaque tableau représente le pourcentage de répondants à un point donné de l'échelle. Les échelles employées dans le questionnaire comprenaient cinq points : deux points limites à un extrême (par exemple, d'accord et fortement d'accord), deux points limites à l'autre extrême (par exemple, en désaccord et fortement en désaccord) et un point neutre au milieu (par exemple, ni d'accord ni en désaccord). Seuls trois points sont illustrés sur chaque tableau : un extrême combinant les deux points limites), le point neutre du milieu et l'autre extrême (combinant les deux points limites). Se rapporter à la légende pour chacun des tableaux afin de mieux comprendre l'interprétation. À noter que, pour des fins de clarté, les données ne sont pas toutes exprimées sous forme de tableau.
2. Des comparaisons entre les divers groupes et au sein des divers groupes du Ministère sont effectuées dans la partie suivante.
3. L'échelle pour cette question s'établit comme suit : 1 = dans une très faible mesure, 2 = dans une faible mesure, 3 = dans une certaine mesure, 4 = dans une large mesure, 5 = dans une très large mesure.
4. DM/MINO n'est pas inclus dans ces analyses parce que le nombre absolu de répondants de ce groupe est trop faible.
5. Des analyses ont été effectuées pour déterminer s'il existe des différences entre les attitudes des employés des bureaux régionaux et celles des employés des bureaux de district ou des bureaux secondaires. Mais aucun écart notable ne se dégage entre ces deux groupes pour quelque mesure que ce soit.
6. Au tableau 17, les appellations de l'axe horizontal ne désignent que le premier membre d'un groupe de catégories d'emploi. Se reporter à la liste figurant au début du chapitre sur les catégories d'emploi pour obtenir la composition de chaque groupe.
7. Zussman, D. (1988). *Contrast of Attitudes Between Department of Communications Employees and Federal Public Servants*, p. 72.