

Actes du Congrès
COLLÈGES CÉLÉBRATIONS 92
Conference Proceedings



MONTRÉAL MAY 24 25 26 27 MAI 1992

La performance organisationnelle et la gestion des ressources humaines

par

Guy LEMELIN, M.B.A. et CMC
et Jean-Daniel BRISSON, M. Sc.
de la firme Raymond, Chabot, Martin, Paré
(Québec)

Atelier 1B4

*Collèges
créateurs d'avenir*

*Colleges
creators of the future*



Association des collèges
communautaires du Canada



Association québécoise de
pédagogie collégiale

LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

par Guy Lemelin et Jean-Daniel Brisson, de Raymond, Chabot, Martin, Paré. Guy Lemelin, M.B.A., CMC, est associé du groupe conseil en management et Jean-Daniel Brisson, M.Sc., est conseiller en amélioration de la performance.

INTRODUCTION

L'objet de notre propos consiste à présenter un modèle d'amélioration de la performance susceptible de répondre à certains défis auxquels sont confrontés les collèges, puis de discuter des impacts que ce modèle pourrait avoir sur la gestion des ressources humaines et sur le gestionnaire en milieu collégial.

Dans un premier temps, nous brosserons un bref portrait des problématiques auxquelles sont confrontés les collèges, puis nous présenterons un modèle d'amélioration qui englobe tous les critères susceptibles d'avoir un impact sur la performance d'une organisation. Nous traiterons de son application possible dans le domaine collégial et des pré-requis à son utilisation. Finalement, nous discuterons des impacts qu'une approche d'amélioration de la performance pourrait avoir sur la gestion des ressources humaines dans le milieu collégial et sur les gestionnaires en particulier. Nous aborderons surtout la problématique des collèges au Québec, mais cette analyse pourrait s'appliquer à n'importe quel établissement collégial au Canada.

LA GESTION EN MILIEU COLLÉGIAL : UN ÉTAT DE LA SITUATION

Depuis quelques années, le système d'éducation est confronté à d'importants changements. Cet environnement en pleine mutation est susceptible d'affecter le mode de fonctionnement des institutions d'enseignement collégial. À cela s'ajoute la réforme en profondeur des structures collégiales que veut entreprendre la ministre Lucienne Robillard; réforme qui pourrait modifier substantiellement l'orientation des collèges au Québec. Les causes de ces nombreux bouleversements sont multiples, mais elles se traduisent toutes par le même constat : le milieu de l'éducation est en crise. Aux États-Unis, par exemple, la position des étudiants lors des concours internationaux n'a cessé de décliner, alors que les dépenses du secteur de l'éducation ont continué à progresser.¹ Si la réduction des coûts et la recherche d'une productivité accrue sont devenues des impératifs pour les établissements du niveau collégial, l'amélioration de la qualité de l'enseignement dispensé constitue un enjeu tout aussi important.

Un des premiers enjeux auxquels sont confrontés les collèges est d'ordre financier. Il devient aujourd'hui nécessaire d'instaurer des frais de scolarité pour assurer un équilibre budgétaire, de réduire les services aux étudiants, ou encore de recourir au secteur privé pour assurer un financement adéquat. On s'interroge de plus en plus sur la capacité des gouvernements à maintenir leurs efforts financiers pour l'éducation. Au Québec, les compressions budgétaires cumulées atteignaient près de 100 millions de dollars en 1989. En 1989-1990, douze cégeps terminaient l'année avec un déficit, tandis que 22 autres subissaient le même sort en 1990-1991. Cette même année, les budgets des cégeps ont été comprimés de 6,4 millions \$ et en 1992, les ponctions pourraient atteindre 16 millions \$, ce qui pourrait mettre en péril l'existence de 15 à 20 cégeps, selon la Fédération des cégeps. Les collèges privés n'échappent pas non plus à cette situation et certains établissements pourraient être appelés à déposer leur bilan. Le même constat s'applique à l'ensemble des collèges au Canada. Ainsi, la part du PIB consacrée à l'éducation au Canada est passée de 9,7 % en 1977-1978 à 7,4 % en 1988-1989². Tout comme les autres organisations qui évoluent dans le secteur public, les collèges pourront de moins en moins compter sur le gouvernement pour assumer leur financement; d'autant plus qu'il existe plusieurs priorités pour les divers paliers gouvernementaux en matière de financement à l'éducation, dont la formation en entreprise. Dans le cadre de son bilan sur les cégeps, Louise Corriveau démontre combien certains programmes spécialisés sont affectés par cette problématique:

Donner l'heure juste sur la santé de tous les cégeps exigerait une analyse minutieuse de chacun de programmes dans chacun des collèges. On sait cependant qu'en deçà du seuil de 800 étudiants dans un collège, les coûts administratifs par étudiant deviennent quasi prohibitifs. En formation professionnelle, la situation est encore plus dramatique compte tenu du coût élevé des équipements. Le nombre élevé de préparations de cours et de prestations de cours différents que doivent assumer les professeurs en raison de leur

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

petit nombre risquent aussi de compromettre la qualité des enseignements.¹

Mais le financement ne constitue pas le seul enjeu d'importance pour les collèges, celui de la clientèle l'est tout autant. De plus en plus hétéroclite, la population étudiante change rapidement et ses besoins également. On note un vieillissement important des effectifs : la clientèle adulte âgée de 35 à 45 ans a triplé ses effectifs depuis 25 ans au Québec. Mais il ne s'agit pas là du seul changement. La féminisation de la population étudiante et la multiplication ethnique constituent des bouleversements tout aussi importants. Bref, la population collégiale constitue aujourd'hui une mosaïque où se côtoient des cultures, des langues, des religions et des origines tout aussi variées les unes que les autres, qui ne sont pas sans incidences sur l'enseignement.

Les changements dans le profil de la clientèle s'accompagnent également de modifications dans les types de formation, que ce soit la formation générale, la formation professionnelle, ou l'éducation aux adultes. En fait, la multiplicité des intervenants et des programmes a toujours caractérisé l'enseignement collégial. On y retrouve le secteur de l'éducation aux adultes, de l'enseignement professionnel, de l'enseignement pré-universitaire, ainsi que les centres spécialisés et la formation en entreprise. Il faut également placer les collèges au sein du système d'éducation considéré plus globalement, avec toutes ses interdépendances. Les collèges privés et les cégeps en sont des acteurs, mais il faut aussi compter le gouvernement fédéral, pas moins de quatre ministères du gouvernement québécois, ainsi que les interrelations avec les entreprises, par exemple. Il convient de s'interroger si les collèges sont en mesure de poursuivre toutes ces vocations à la fois.

Dans cet environnement des plus turbulents, un nouveau mot vient s'inscrire dans le vocabulaire collégial : la concurrence. Depuis le palmarès des cégeps et collèges publié par l'Actualité en 1991, les collèges se font concurrence tant sur le plan de la sélection des étudiants que pour le financement. Malgré la polémique observée autour de l'évaluation des collèges, il semble que la concurrence ira en croissant. Dans les grands centres urbains, notamment, les institutions d'enseignement, et plus particulièrement les cégeps, réalisent combien il est de plus en plus difficile de recruter la clientèle. Ainsi, de 1982 à 1992, le nombre d'élèves fréquentant le

secteur privé a augmenté de 13,6 %, alors que le secteur public voyait ses effectifs décroître de 12,7 %. Ce phénomène d'accroissement de la concurrence ne se déroule pas seulement entre collèges privés et publics, mais elle se déroule également entre la plupart des cégeps situés dans les grands centres urbains. Dans un tel contexte, certains jouent la carte de la spécialisation et ont choisi, comme le Collège Édouard Montpetit qui possède une solide expertise en aéronautique ou le cégep de Ste-Hyacinthe avec son centre spécialisé en textile, de concentrer leurs ressources et leurs énergies à l'intérieur de créneaux bien spécifiques.

En résumé, les collèges sont aux prises avec de multiples défis. Ils se doivent d'envisager de nouvelles sources de financement, de réduire leurs coûts et de rechercher une productivité accrue, mais également d'améliorer la qualité de l'enseignement dispensé. Cela signifie qu'une réflexion doit être entreprise d'une part quant au type de services à offrir à la clientèle et, d'autre part, quant à la façon d'assurer une prestation de service en mesure de répondre à ses attentes et à ses besoins.

UN MODÈLE D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

Vers une approche intégrée d'amélioration de la performance

Dans un environnement en pleine mutation où les collèges sont appelés à améliorer la qualité de l'enseignement dispensé et à le faire à un moindre coût, les collèges doivent envisager d'améliorer leur performance sur tous les plans à la fois.

Notre objectif est de proposer un modèle systémique susceptible d'aider les établissements du collégial à relever les défis auxquels ils se voient confrontés. Dans un premier temps, il faut constater que le concept de «performance organisationnelle», bien qu'essentiel dans la majorité des approches en gestion, constitue un sujet extrêmement vaste puisque cette performance peut s'appréhender selon une variété de critères, dépendant de la perspective d'analyse choisie. Un collège est une organisation qui poursuit une finalité importante dans notre société et qui exerce une grande influence sur elle. Vouloir définir la performance d'un collège seulement par sa productivité ou sa capacité à rencontrer un

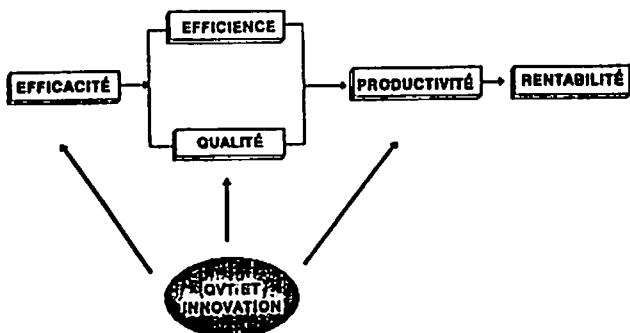
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

équilibre budgétaire serait par trop réductionniste. La performance d'un collège ne peut pas non plus se résumer à une simple mesure de la satisfaction de la clientèle; il faut donc élargir cette notion de performance pour inclure plusieurs critères.

Le modèle systémique d'amélioration de la performance que nous voulons proposer ici a déjà été utilisé dans plusieurs institutions oeuvrant dans le domaine des services administratifs, tant publiques que privées. Nous croyons qu'il pourrait être appliqué ou adapté à la spécificité du milieu collégial. Ce modèle se veut une synthèse des divers facteurs qui ont un impact sur la performance d'une organisation et il pourrait se définir comme suit :

Une organisation, se préoccupant de faire la bonne chose (efficacité), de la bonne façon (efficience) et offrant un service de qualité dans un environnement créatif et de qualité pour ses ressources humaines, devrait à court et à long termes être productive, ce qui l'assure d'une plus grande rentabilité.

L'organisation oeuvrant dans un contexte où se retrouvent des ressources humaines, financières et informationnelles ainsi que des clients, le tout dans un environnement contraignant, doit tirer le plus possible de ses ressources pour offrir une prestation de service à un prix compétitif. La définition que nous proposons de la performance tente d'effectuer une synthèse des différentes définitions qu'il s'avère possible de retrouver dans la littérature en gestion. Pour bien tenir compte de toutes les facettes de l'organisation, une définition opérationnelle de la performance pourrait s'appuyer sur sept critères. La figure 1 permet de visualiser comment ces critères peuvent s'interrelier entre eux :



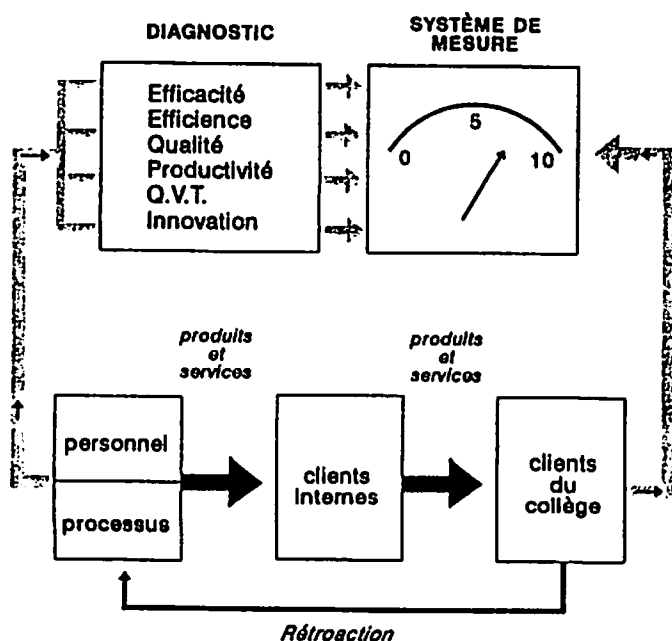
Les critères représentés à la figure 1 sont définis de la façon suivante :

- **L'efficacité**, c'est s'interroger si l'organisation fait les bonnes choses et signifie plus que productivité et qualité; elle renvoie à la mission et à la finalité d'un collège. Dans cette optique, l'efficacité d'un collège renvoie à un débat de société sur les besoins en matière d'éducation. Veut-on laisser les entreprises et le marché du travail décider des besoins en matière de formation? Il faut également distinguer entre les véritables besoins de la société et certains désirs pour lesquels elle ne sera pas disposée à défrayer tous les coûts.
- **L'efficience**, c'est s'interroger si l'organisation fait bien les choses et renvoie à une utilisation optimale des ressources humaines, matérielles et financières à la disposition d'un collège.
- **La qualité**, c'est s'interroger si la prestation des services correspond aux besoins et aux attentes de la clientèle, du premier coup et à tout coup.
- **L'innovation**, c'est s'interroger si le collège s'adapte aux nouvelles réalités sociales et aux besoins de la société, bien sûr, mais c'est également une préoccupation constante d'améliorer les services pour répondre aux besoins de la clientèle interne.
- **La qualité de vie au travail**, c'est s'interroger si l'organisation est en mesure d'offrir un milieu de travail propice à un enseignement de qualité, tant pour la population étudiante que pour le personnel enseignant ou le personnel administratif et de soutien.
- **La productivité**, c'est s'interroger si l'organisation offre une quantité maximum de service pour une quantité donnée de ressources humaines, matérielles et financières. Elle met en relation le nombre d'heures travaillées et le nombre d'étudiants formés, par exemple.
- **La rentabilité ou l'équilibre budgétaire**, c'est s'interroger si la prestation des services est en

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

mesure de rencontrer les coûts qui y sont associés. Il s'agit du dernier et ultime critère permettant d'évaluer la performance organisationnelle.

À la lumière des définitions précédentes, on peut se rendre compte que ces critères d'évaluation couvrent toutes les facettes de la performance d'une organisation. De façon concrète, l'utilisation de ces critères dans un modèle d'amélioration de la performance se déroule en plusieurs étapes. La première repose sur un diagnostic stratégique et une analyse de l'efficacité organisationnelle. Par la suite, un système de mesure est implanté, à partir des sept critères de performance. Les indicateurs et les mesures de la performance sont formulés à partir de la finalité de l'organisation et de ses priorités. Enfin, la troisième et dernière étape constitue la mise en oeuvre du processus d'amélioration. Il s'agit là d'un processus basé sur la correction des inefficacités à partir de la rétroaction ou du «feedback» donné par le système de mesure mis en place. Ce système d'amélioration continue de la performance est représenté à la figure 2 :



Le diagnostic organisationnel

La première étape d'une démarche d'amélioration de la performance repose sur un diagnostic de l'efficacité organisationnelle. Il s'avère en effet difficile d'envisager une amélioration de la performance sans avoir au préalable clarifié les orientations stratégiques d'une organisation et précisé sa mission. À cet égard, l'adoption d'une démarche d'amélioration de la performance demanderait donc de s'interroger en premier lieu sur la pertinence des orientations stratégiques empruntées. Cela suppose qu'un collègue entreprenne un processus systématique de réflexion de façon à relier ses compétences aux marchés qu'il dessert. L'objectif d'un tel exercice vise à concilier la finalité sociale du collègue avec les contraintes imposées par l'environnement et la concurrence. L'adoption d'un tel processus amènerait un collègue à se poser des questions telles que : la demande est-elle suffisante pour maintenir à moyen terme certains programmes ou certains services? Faudrait-il se spécialiser ou du moins adapter les services en fonction des besoins spécifiques d'une certaine partie de notre clientèle? L'éducation aux adultes, par exemple, demande non seulement des programmes spécifiques, mais également des services d'accueil particuliers et des horaires adaptés. Les services de soutien et le personnel sont-ils disponibles au moment où la clientèle en aurait besoin? Enfin, quels sont les besoins du marché du travail et des entreprises dans la région au sein de laquelle évolue le collègue? Il ne s'agit là que quelques exemples des questions que pourrait se poser un collègue lors de cette étape.

La mise en place du système de mesure

L'adoption d'une orientation stratégique claire ne constitue cependant qu'une étape dans cette démarche d'amélioration de la performance. La deuxième étape renvoie à l'implantation d'un système de mesure basé sur les sept critères retenus pour évaluer la performance.

Peter Drucker, un des plus éminents gourous de la discipline du management, affirme que "Tout ce qui se mesure, s'améliore". Une des prémisses du modèle suppose donc que l'amélioration de la performance repose sur la mesure et sur des indicateurs adéquats. Pour être efficaces, ces indicateurs doivent couvrir toutes les facettes de l'organisation et ils découlent du modèle élaboré à la figure 1.

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour être utiles, ces sept critères doivent également reposer sur des mesures d'évaluation de la satisfaction de la clientèle. L'amélioration continue exige un feed-back objectif, lequel ne peut provenir que d'une source : le client. Toute la polémique suscitée par le classement des collèges de l'Actualité montre combien l'évaluation est un sujet délicat. Néanmoins, tous les courants actuels en gestion suggèrent que le client soit placé au centre de tout processus d'évaluation ou de mesure.

De façon concrète, la mise en place d'un système de mesure est assimilé à un "tableau de bord", où se retrouvent des indicateurs pour chacun des sept critères énoncés précédemment. Les tableaux suivants suggèrent quelques indicateurs qui pourraient être utilisés pour suivre chacun des sept critères de performance.

Indicateurs d'efficacité

- Cote "Z" du collège et résultats obtenus par les étudiants
- Résultats des étudiants lors de tests de classement
- Évaluation obtenue par un organisme externe
- Taux de réussite ou d'échec
- Taux d'abandon ou de changement de programme
- Perception des citoyens ou des entreprises

Indicateurs d'efficience

- Coût par jour-étudiant
- Coût par programme
- Ratio des ressources budgétées et utilisées

Indicateurs de Qualité

- Évaluation par les étudiants
- Nombre d'heures d'encadrement par enseignant
- Nombre d'heures de présence au collège
- Formation et classement des enseignants
- Journées de formation continue par enseignant

Indicateurs de Productivité

- Heures travaillées par enseignant

- Heures travaillées par étudiant formé
- Nombre de publications par enseignant
- Nombre de recherches par enseignant

Indicateurs de QVT

- Heures d'absence par heures travaillée
- Indice de satisfaction par catégorie de personnel
- Indice de roulement par catégorie de personnel

Indicateurs d'innovation

- Recherches pédagogiques effectuées
- Rayonnement perçu du collège
- Nombre de publications ou de nominations
- Nombre de suggestions par personne

Indicateurs de rentabilité

- Résultat net réel vs résultat budgétaire prévu
- Résultats budgétaires comparés à la moyenne provinciale

Une fois formulés les indicateurs selon le contexte de l'organisation, ses priorités stratégiques et la disponibilité des données, il s'avère alors possible d'assigner une pondération à chaque critère en fonction des objectifs du collège. Le score obtenu peut alors être positionné sur une échelle similaire pour chaque indicateur (score exprimé en pourcentage). Les indicateurs sont alors comparés entre eux et font l'objet d'un suivi périodique.

La mise en oeuvre du processus d'amélioration

Pour améliorer sa performance, une organisation doit mettre en branle un processus d'amélioration continue basé sur un suivi du tableau de bord de sa performance. L'enclenchement d'un tel processus possède l'avantage d'offrir un éclairage objectif sur les éléments à améliorer au sein de l'organisation et il constitue également un système de reddition de comptes.

Pour conclure sur cette partie, mentionnons que certaines conditions s'avèrent essentielles à la mise en place d'un système de mesure de la performance et de son utilisation comme outil de gestion. Les membres de l'administration d'un collège ne devraient pas s'engager dans une telle démarche sans avoir au préalable analysé la volon-

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

té de changement et la réceptivité des acteurs en présence. Le tableau suivant reprend les principaux préalables nécessaires à la réussite d'une telle approche.

PRÉ-REQUIS DU PROCESSUS D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

La volonté de changement;
Une bonne identification des indicateurs de mesure;
L'acceptation des indicateurs (facilité de compréhension);
La fiabilité de l'information;
La transparence;

LE PROFIL DU NOUVEAU GESTIONNAIRE DANS UN CONTEXTE D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

Nous avons jusqu'à maintenant discuté du modèle d'amélioration de la performance et de son application potentielle aux institutions collégiales. Mais il faut toutefois souligner que son succès repose en grande partie sur une gestion des ressources humaines renouvelée et sur des gestionnaires qui possèdent des habiletés spécifiques. C'est là l'objet de notre prochain propos.

À la base du modèle d'amélioration de la performance se trouve une considération accrue pour la mesure, mais elle ne néglige par pour autant l'élément humain et le rôle important qu'il peut jouer dans le processus d'amélioration de la performance. À cet égard, une approche d'amélioration de la performance demande une gestion des ressources humaines adaptée à cette nouvelle démarche.

Pour améliorer la performance des collèges, la recherche de la souplesse, de la rapidité d'exécution deviennent une nécessité, un défi que ne peuvent plus relever les structures traditionnelles. Dans notre société d'aujourd'hui, il faut des organisations plus décentralisées pour prendre des décisions rapidement, plus allégées pour réduire les coûts, plus polyvalentes pour s'adapter aux changements. Les collèges n'échappent à cette règle et doivent évoluer vers des formes

d'organisation plus souples et collectives. Le suivi des indicateurs de performance ne doit pas se faire selon une perspective strictement "top-down", mais elle doit plutôt impliquer ceux qui sont susceptibles d'apporter des améliorations. Cela signifie d'une part que la gestion doit être davantage décentralisée vers les enseignants : ceux-ci sont-ils suffisamment mis à contribution dans la gestion des programmes? D'autre part, cela signifie également qu'une remise en question du système d'éducation et de ses nombreux intervenants s'impose.

Assouplir la structure organisationnelle et décentraliser la prise de décision ne suffit pas, il faut aussi que les enseignants et tout le personnel administratif et de soutien se mobilisent. Pour alimenter une approche de performance, la gestion des ressources humaines dans les collèges doit se préoccuper beaucoup plus de mobiliser les énergies humaines et de les aligner sur les cibles organisationnelles susceptible d'améliorer la performance.

Dans un contexte d'amélioration de la performance, le gestionnaire sera lui aussi affecté. Les nouveaux défis auxquels il sera appelé à répondre s'articuleront autour de deux grandes dimensions : 1) nouvelles habiletés personnelles; 2) connaissances et habiletés en gestion.

Au chapitre des habiletés personnelles, un des premiers attributs de ce nouveau type de gestionnaire est le rôle de mobilisateur qu'il devra être en mesure de jouer. Il lui faudra concilier la vision syndicale et les exigences de la gestion. Le traditionnel stéréotype du syndicalisme militant à qui le maximum de tâche tolérable ne constitue qu'un minimum hors duquel l'administrateur se sentirait mauvais gestionnaire doit être dépassé. La tâche du nouveau gestionnaire consistera à rallier le monde syndical, le corps enseignant, l'administration du collège, les intervenants sociaux, et les divers paliers de gouvernements vers une vision commune. La recherche de l'excellence, la culture d'entreprise, la gestion participative et aujourd'hui la qualité totale constituent autant de courants de pensée dans le domaine de la gestion qui, depuis le début des années 80, prônent une même réalité : rallier les membres d'une organisation à l'intérieur d'une vision commune. Pour y arriver, le gestionnaire devra posséder des habiletés de négociateur, il devra susciter l'engagement et l'adhésion de chacun.

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

De nouvelles aptitudes de motivateur seront exigées du gestionnaire. Le vieillissement de la main-d'oeuvre pose aux collègues de sérieux problèmes de gestion des carrières et d'adaptation au travail. Dans cette optique, le gestionnaire devra être capable d'évoluer dans un environnement où des "chocs culturels" sont à prévoir entre les enseignants plus jeunes et ceux qui quitteront dans quelques années leur profession. En plus d'être un bon motivateur, il lui faudra une bonne dose de tolérance à l'ambiguïté.

Toujours au chapitre des habiletés personnelles, le gestionnaire doit également avoir les habiletés nécessaires pour gérer le changement. La résistance de la part des employés est souvent le principal obstacle qui empêche une organisation de s'adapter et de progresser. Si le gestionnaire est en mesure de vaincre cette résistance et d'aider les autres à s'adapter au changement, alors il contribuera à améliorer la capacité d'adaptation au changement de l'organisation. Selon Wills et Guérin, les gestionnaires qui arrivent à de tels résultats ont des aptitudes à diagnostiquer les problèmes, à communiquer, à développer une vision d'avenir, à mobiliser les autres, à résoudre des problèmes et à atteindre leurs objectifs. Le gestionnaire doit donc faire preuve de classes d'habiletés différentes : celles reliées à l'analyse (avoir des idées, développer de nouveaux paradigmes, prendre des risques, avoir une vision intégrée, faire des analogies, transposer des expériences), et celles liées à la communication et au leadership (écouter, être ouvert, être crédible, inspirer confiance, influencer, vendre des idées, motiver, donner du feedback, encourager, conseiller)⁵. Ces habiletés seront particulièrement appréciées pour montrer à tous les intervenants du collège à utiliser une approche d'indicateurs de performance. La mesure peut apparaître menaçante et il devient alors essentiel d'afficher une transparence dans le cadre d'un tel processus.

Enfin, le gestionnaire devra posséder de solides connaissances en gestion. Il devra posséder une expertise en affaires publiques et courtiser le secteur privé pour obtenir du financement, tout en étant capable de concilier les besoins exprimés par l'ensemble des groupes de la société.

En résumé, le gestionnaire doit contribuer à la mise en place d'une main-d'oeuvre plus efficace, plus productive, plus flexible et plus innovatrice, afin de répondre aux

défis auxquels sont confrontés les collègues. S'il veut répondre aux nouvelles exigences de son environnement, le gestionnaire qui évolue dans le contexte collégial doit être en mesure de fonctionner dans un contexte de décentralisation, où la "hétéarchie" se substitue à la hiérarchie. Ce néologisme nous apparaît intéressant pour souligner qu'il ne suffit plus d'organiser le travail selon un haut niveau de rationalité technique, mais qu'il importe bien davantage d'éclater les structures, de développer le travail en équipe et de s'auto-ajuster. Dans cette optique, le gestionnaire est confronté à un environnement plus hétérogène, où les relations sont ouvertes, où les responsabilités sont déléguées et où l'autorité est exercée de façon souple. Le tableau suivant effectue une synthèse des habiletés personnelles et des habiletés de gestion souhaitée chez le nouveau gestionnaire en milieu collégial.

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nouvelles habiletés personnelles et de gestion	
<ul style="list-style-type: none"> . Leadership . Motivateur . Mobilisateur . Communicateur . Tolérance à l'ambiguïté . Gestion du changement 	<ul style="list-style-type: none"> . Connaissances en affaires publiques . Connaissances en gestion des ressources humaines . Exercice souple de l'autorité . Délégation des responsabilités

CONCLUSION

Depuis quelques années, des changements importants sont survenus sur la scène de l'éducation, et notamment dans le milieu collégial. Les causes de ces nombreux bouleversements sont multiples, mais elles se traduisent par une nécessité d'améliorer la performance. Plusieurs approches s'offrent aux collèges qui veulent s'engager dans une telle démarche. Une approche susceptible de réussir dans le domaine collégial devra tenir compte de la spécificité du milieu et de la marge de manoeuvre relativement restreinte que possède le gestionnaire qui y évolue.

Nous croyons que l'approche proposée possède toutes les chances de réussir dans le domaine collégial. Cette approche devra également permettre une reddition de compte qui puisse évaluer objectivement la performance d'un collège et présenter les faits de manière objective. Les collèges ne disposent pas d'une grande marge de manoeuvre telle qu'on l'imagine parfois dans le secteur privé. Devant toutes ces contraintes, il devient important d'avoir un outil objectif qui puisse convaincre tous les intervenants de la légitimité des actions à entreprendre.

PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**RÉFÉRENCES**

1. Fitzgerald, R. (1988), *When Government Goes Private: Successful Alternatives to Public Service*, Universe Books, New York.
2. *La société québécoise et tendances 1960-1990*, Simon Langlois, Institut de recherche québécois sur la culture, page 299.
3. *Les Cégeps, question d'avenir*, Louise Corriveau, Institut québécois de recherche sur la culture, 1991, page 23.
4. «Faut-il maintenir le réseau des cégeps?», Arthur Marsolais, *Les cégeps ont-ils un avenir?*, Boréal, 1988, page 207.
5. *Gestion des ressources humaines, du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Gilles Guérin et Thierry Wills, Les Presses de l'Université de Montréal, 1992, page 210.