Louise Lemire Gaétan Martel Éric Charest

CAP SUR LAGENTA

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE







Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399Télécopieur : 418 657-2096Courriel : puq@puq.caInternet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution:

CANADA Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7

Tél.: 450 434-0306/1800 363-2864

FRANCE AFPU-D – Association française des Presses d'université

Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77 403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

BELGIQUE Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél.: 027366847

SUISSE Servidis SA, Chemin des Chalets 7, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél.: 022960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».





Louise Lemire Gaétan Martel Éric Charest

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Lemire, Louise, 1948-

Cap sur la GRH: recueil de cas en administration publique

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-7605-4158-0

- 1. Fonction publique Québec (Province) Personnel Direction Études de cas.
- 2. Administration publique Québec (Province) Gestion Études de cas.
- I. Martel, Gaétan. II. Charest, Éric André, 1975- . III. Titre.

JL252.L45 2014

352.6'309714

C2014-941775-6

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Conception graphique Richard Hodgson

Image de couverture © iStock photos

Mise en pages Interscript

Dépôt légal : 1er trimestre 2015

- > Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

© 2015 – Presses de l'Université du Québec

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

À mes parents, qui m'ont légué le plus bel héritage qui soit, l'éducation. À Claire, ma sœur, mon amie d'enfance. LOUISE

> À Louise, pour célébrer dix ans de collaboration. GAÉTAN

À mes étudiants qui colorent mes classes et m'obligent constamment à m'améliorer. ÉRIC

REMERCIEMENTS

Les mythes ont la vie dure, et les mythes sur le changement ne font pas exception.
Le changement est un élément tellement omniprésent à notre existence qu'on s'attendrait à comprendre clairement sa nature et les moyens de le provoquer¹.

Cet ouvrage est le dernier d'une trilogie sur l'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques². Il s'agit d'un recueil de cas rattachés à l'une ou l'autre ou encore à plusieurs dimensions du système de l'organisation, du système de gestion des ressources humaines et de ses sous-systèmes de la relation d'emploi et du contrat psychologique de travail.

En général, les noms des auteurs³ ont été masqués et ceux des organisations, modifiés. Mais les cas de ce recueil sont bel et bien réels. La plupart proviennent de travaux d'étudiants maintenant diplômés de l'École

^{1.} Watzlawick, P., J. Weakland et R. Fisch (1975). *Changements, paradoxes et psychothérapie*, traduit de l'anglais par P. Furlan, Paris, Éditions du Seuil, p. 97.

^{2.} Lemire, L. et G. Martel (2007). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXIº siècle, Québec, Presses de l'Université du Québec, cédérom inclus ; Lemire, L., É. Charest, G. Martel et J. Larivière (2011). La planification stratégique des ressources humaines : théories et applications dans les administrations publiques du XXIº siècle, Ouébec, Presses de l'Université du Ouébec.

^{3.} Des femmes et des hommes ont participé à la réalisation de ce volume. Le masculin est utilisé pour en simplifier la lecture.

nationale d'administration publique, mais aussi de l'Université de Genève. Certains cas représentent des résultats de travaux de recherche empirique d'assistants de recherche qui ont pu profiter de la disponibilité de fonctionnaires et universitaires belges, canadiens, français, québécois et suisses. Également, quelques cas ont été extraits d'écrits scientifiques dont la pertinence est aussi manifeste pour les praticiens que pour les universitaires. Pensons, par exemple, à des articles parus sur les effets de la modernisation de la fonction publique québécoise sur la gestion des ressources humaines des organisations du secteur public, et aux répercussions sur le bien-être des individus d'un management exigeant comme celui d'une grande organisation du milieu des communications.

Certains cas ont une portée locale, d'autres nationale et d'autres encore internationale. Mais dans l'ensemble, tous les paliers de l'administration publique ont été couverts. Le réseau de la santé et des services sociaux ainsi que celui de l'éducation ont aussi servi de trame de fond à plusieurs cas de ce recueil. Quelques cas font également état de problématiques de ressources humaines vécues par les auteurs au sein d'organisations internationales dont la mission est de venir en aide aux populations qui souffrent de malnutrition, ou qui ont été victimes de désastres naturels, des affres de la guerre, d'épidémies et de génocides pour ne nommer que ceux-là.

Ces cas nous ont été fournis grâce à la générosité de participants à nos cours qui ont voulu partager avec les lecteurs le fruit d'expériences uniques et de réflexions axées sur l'analyse et la solution de problèmes complexes. Autrement dit, ils ont accepté de « passer aux suivants » des connaissances explicites et tacites susceptibles de permettre une meilleure réflexion sur la gestion des ressources humaines dans les organisations du secteur public.

Tous se sont dits honorés et fiers de contribuer à la production d'un ouvrage universitaire de cette envergure. Nous tenons à remercier très sincèrement, en ordre alphabétique, ceux qui ont souhaité être identifiés: Magalie Bélanger, Véronique Boissonnet, Martine Bourgault, Pierre-Étienne Gérin, Julie Hamel, Mathieu Masse Jolicoeur, Caroline Nicole, Éric Quevillon, Manon Rousse, ainsi que les pseudonymes Dianne Maxantoine et Salo. Nous désirons aussi exprimer notre reconnaissance à toutes les autres personnes impliquées dans la réalisation de ce recueil de cas qui ont préféré conserver l'anonymat.

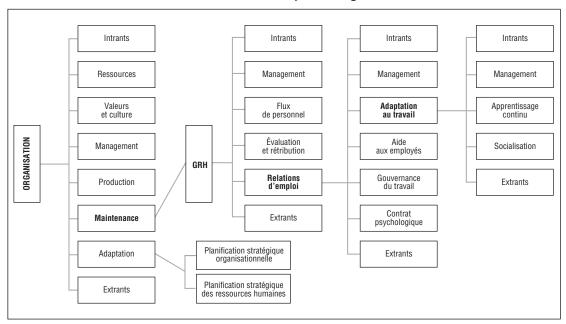
Au-delà du fait qu'il est rédigé en français, cet ouvrage porte sur les administrations publiques et propose des études de cas inspirantes qui constituent une contribution originale à la gestion des ressources humaines. Comme pour les deux premiers ouvrages, le contenu de ce recueil de cas est alimenté par la passion et la stimulation intellectuelle essentielles à l'accomplissement d'une telle œuvre créatrice. Nous espérons sincèrement que cet ouvrage saura susciter chez vous des sentiments de même nature.

LOUISE LEMIRE, Ph. D. GAÉTAN MARTEL, M.A.P. ÉRIC CHAREST, Ph. D.

COMMENT UTILISER CE RECUEIL DE CAS

Les cas présentés dans cet ouvrage sont classés en fonction de leur lien avec les éléments constitutifs du système de l'organisation. La figure suivante montre une représentation sous forme d'arborescence des différents éléments qui composent le système organisationnel et les sous-systèmes qui le structurent. Cependant, la représentation des éléments du système organisationnel se limite ici principalement aux fonctions liées à la gestion des ressources humaines (GRH).

La liste des cas est présentée dans la table des matières. Chaque cas y est numéroté. De façon générale, les cas ont été numérotés aléatoirement. Seuls les deux premiers ont été placés en tête de liste à dessein. Ce sont, d'une part, le cas qui traite de la naissance à l'échec de la tentative de transformation administrative de la fonction publique belge, le projet Copernic et, d'autre part, le cas qui aborde les effets secondaires de la mise en œuvre d'une restructuration sur les ministères et organismes de l'administration publique québécoise. En effet, ces deux cas nous sont apparus comme fondamentaux pour bien comprendre les processus de transformation des administrations publiques ainsi que les enjeux et les défis qui en découlent pour les ressources humaines sous diverses dimensions présentées dans cet ouvrage.



L'arborescence des éléments du système organisationnel

L'annexe A présente un tableau contenant tous les éléments des systèmes de l'organisation et de la GRH. Chaque cas y est identifié par son titre et le numéro qui lui a été accordé dans la table des matières. La plupart des cas peuvent être étudiés sous différents angles, autrement dit à l'aide de plusieurs systèmes et sous-systèmes – par exemple, un même cas peut être classé à la fois dans le système des valeurs de l'organisation, dans le sous-système de la planification stratégique organisationnelle et dans le sous-système de l'adaptation à la production (GRH). En somme, chaque cas peut être classé selon l'information qu'il contient, selon les résultats déjà obtenus par les acteurs du cas ou encore selon le mandat donné aux personnes appelées à le résoudre. Il appartient à l'enseignant d'orienter la résolution de l'étude de cas en fonction des besoins d'apprentissage des participants à l'activité de formation. L'enseignant peut aussi modifier les mandats définis à la fin de chaque cas puisque bien que pertinents, ils ne sont donnés qu'à titre indicatif.

À la fin de l'ouvrage, l'annexe B offre un modèle de résolution de cas simple, structuré et complet que l'enseignant n'est toutefois pas tenu d'utiliser pour amener les participants à la formation à réussir efficacement à proposer des pistes de solutions aux problèmes cernés par les cas de ce recueil. En effet, d'autres modèles disponibles dans les écrits pourraient mieux convenir à certains types d'enseignement.

Nous vous souhaitons bonne lecture et des heures de plaisir dans le cadre de vos enseignements!

TABLE DES MATIÈRES

Remero	ciements	IX
Comme	ent utiliser ce recueil de cas	XIII
ntrodu	uction	1
CAS 1	La mise en œuvre d'une réforme administrative en Belgique : discours des hauts fonctionnaires fédéraux et des médias écrits francophones sur le plan Copernic	19
CAS 2	La mise en œuvre des volontés politiques de restructuration de l'administration publique québécoise	67
CAS 3	L'évaluation du rendement au Centre hospitalier de la Chanterelle	77
CAS 4	Le recrutement et la rétention du personnel en soins infirmiers au Centre hospitalier de la Vallée-de-la-Gatineau	83

CAS 5	Le recrutement et la rétention des cadres au Centre jeunesse de la Montérégie : un défi de taille
CAS 6	Le défi de la rétention du personnel en soins infirmiers au Centre local de services communautaires Équinoxe
CAS 7	Un système de gouvernance à repenser au Centre local de services communautaires de La Providence
CAS 8	Les professionnels du réseau de la santé et des services sociaux face au vieillissement de la clientèle: un processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'impose en Outaouais
CAS 9	L'exode du personnel en soins infirmiers de Mémoire d'Antan : un plan stratégique de ressources humaines pour une solution globale
CAS 10	L'absence de relève à la cour municipale d'Ayoli-sur-le-Fleuve
CAS 11	L'évaluation du rendement des cadres intermédiaires au Centre d'hébergement et de soins de longue durée Sainte-Amélie : un outil de gestion à revisiter
CAS 12	Une pénurie de personnel enseignant à l'école Joseph-Hurtubise
CAS 13	La mobilisation du personnel enseignant de l'école Sacré-Cœur
CAS 14	La fusion des services techniques de deux établissements de santé : l'Institut Sainte-Croix et l'Hôpital Jean-Baptiste
CAS 15	La résistance au changement des cadres intermédiaires au Centre hospitalier universitaire Henry-Norman-Bethune
CAS 16	Le défi de performance du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire
CAS 17	Une fusion en milieu hospitalier oblige à revoir le plan stratégique de ressources humaines
CAS 18	Le service social de l'Hôpital du Suroît : un mal nécessaire ou un pilier indispensable ?
CAS 19	Le récit de Salo: Fonds de développement des pays d'Afrique
CAS 20	HumaniTerre 1 : le récit de Dianne Maxantoine
CAS 21	HumaniTerre 2 : les jeux politiques en milieu de travail

CAS 22	Les recrues en soins infirmiers du Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine	
CAS 23	Les promesses de la Société de protection de la justice sociale	
CAS 24	Quel contrat psychologique chez les jeunes salariés?	
CAS 25	L'encadrement du comportement des gestionnaires : leadership ou éthique?	
CAS 26	L'enchantement et la détresse de Vincent à l'Hôpital de l'Espoir	
CAS 27	La famille Lalumière, des serviteurs de l'État	
CAS 28	La valorisation de l'employabilité à la Mairie de Caen (Normandie, France)	
CAS 29	L'apprentissage difficile des nouveaux officiers d'un pénitencier à sécurité maximale du Québec	
CAS 30	Mais pourquoi elle? Le devoir d'accommodement raisonnable de l'employeur en matière de réintégration au travail d'une employée possédant des limitations fonctionnelles	
CAS 31	La crise au Collège d'enseignement général et professionnel des Montagnes : l'évaluation du rendement est-elle une simple formalité ?	
CAS 32	Les portes tournantes : comment retenir les agents de sécurité au Centre hospitalier universitaire Saint-Esprit?	
CAS 33	Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale	
CAS 34	Les effets non anticipés des contrats de performance chez les cadres de l'arrondissement Jeanne-Mance	
CAS 35	Le principe de Peter, vous connaissez?	
ANNEXI	A. Classement des cas selon les différents systèmes de l'organisation et de la gestion des ressources humaines_	
ANNEXI	B. Méthode d'analyse d'une étude de cas en gestion des ressources humaines	

INTRODUCTION

Dans sa relation avec l'environnement, toute organisation, à cause de ses origines particulières, de ses compétences spéciales et de ses choix passés, en arrive à former un système, c'est-à-dire un réseau dynamique d'interrelations et d'échanges récurrents entre ses parties constituantes. Selon Allaire et Firsirotu¹, un système bien conçu et bien exécuté représente le résultat de choix pertinents. Il est aussi caractérisé par des relations stables et harmonieuses entre ses différents sous-systèmes, relations qu'il a développées au fil du temps, par des compétences motrices indispensables à son succès, ainsi que par des valeurs et des motivations communes et partagées par tous les membres de l'organisation².

^{1.} Allaire, Y. et M.E. Firsirotu (1993). *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.

^{2.} Lemire, L., É. Charest, G. Martel et J. Larivière (2011). La planification stratégique des ressources humaines: théories et applications dans les administrations publiques au XXF siècle, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Cependant, il appert que le phénomène de la relation avec l'environnement est assez complexe³ puisqu'elle est liée à de multiples sources d'influence conjuguées à l'effet des interactions entre certaines de ces sources: la société, l'employé, l'organisation et la relation entre l'employé et les représentants de l'organisation⁴.

Face à la complexité, Edgar Morin⁵ suggère le recours à une grille d'analyse systémique. Il précise qu'il faut éviter de réduire «toutes choses et tous êtres à la notion de système». En ce sens, une approche systémique à l'étude de la relation entre l'organisation et l'environnement pourrait, par exemple, inclure l'influence de l'environnement externe de l'organisation (culture nationale, niveau de la technologie, marché de l'emploi, démographie), l'environnement interne (culture et climat organisationnels, conflits, interaction sociale) et les processus de transformation (management, production, gouvernance du travail, gestion des ressources humaines). Il serait certainement intéressant d'analyser d'autres éléments d'un système comme la rétroaction (évaluation et contrôle des résultats) et la régulation (évaluation et contrôle des processus), de même que des extrants (résultats, rendement des employés, performance organisationnelle)⁶.

LE MODÈLE SYSTÉMIQUE GLOBAL DE L'ORGANISATION

Les organisations du XXI^e siècle font donc face à des situations complexes à traiter. L'approche systémique procure aux gestionnaires un outil qui leur permet de développer une compréhension globale, une vision holistique, de l'organisation.

^{3.} Laszlo, E. (2003). « Systems philosophy », dans G. Midgley (dir.), *Systems Thinking : General Systems Theory, Cybernetics and Complexity* (Vol. 1), Thousand Oaks, Sage Publications, p. 110-118.

^{4.} Coyle-Shapiro, J.A.-M. et N. Conway (2005). «The employment relationship through the lens of social exchange», dans J.A.-M. Coyle-Shapiro, L.M. Shore, M.S. Taylor et L.E. Tetrick (dir.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford et New York, Oxford University Press, p. 284-311; Nishii, L.H. et P.M. Wright (2008). «Variability within organizations: Implications for strategic human resource management», dans D.B. Smith (dir.), *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*, New York, Taylor and Francis Group, p. 225-248.

^{5.} Morin, E. (1977). La méthode: la nature de la nature, vol. 1, Paris, Seuil, p. 151.

^{6.} Durand, D. (2010). La systémique, 11° éd., Paris, Presses universitaires de France; Lemire, L. et G. Martel (2007). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI° siècle, Québec, Presses de l'Université du Québec; Lugan, J.-C. (2009). La systémique sociale, 5° éd., Paris, Presses universitaires de France; Rajagopalan, N., A.M.A. Rasheed et D.K. Datta (1993). «Strategic decision processes: Critical review and future directions», Journal of Management, vol. 19, n° 2, p. 349-384.

Cette façon de percevoir l'organisation comme un ensemble d'éléments en interaction dynamique nécessite de la part du gestionnaire qu'il ait conscience des effets des décisions prises à son niveau sur les autres parties du tout.

La première étape du processus de conceptualisation de l'organisation consiste à construire un modèle qui représente de façon simple une réalité complexe. Bien qu'il soit soumis aux imperfections du réductionnisme, ce modèle systémique facilite néanmoins l'analyse des situations et des problèmes organisationnels, la synthèse des solutions possibles et la mise en œuvre de plans d'action viables. Ainsi, en aidant à déterminer les éléments et leurs interrelations qui sont engagés dans une situation particulière, le modèle systémique offre aux gestionnaires et aux autres membres de l'organisation une grille d'évaluation commune.

LE MODÈLE SYSTÉMIQUE DE BASE

D'une manière générale, une organisation peut être définie comme un système social ouvert. Il s'agit donc d'un ensemble d'éléments en interaction dynamique entre eux et avec un environnement externe. Ces éléments sont organisés ou structurés en fonction d'un but commun, d'une finalité. Le profit, la pérennité ou le bien-être des citoyens sont des exemples de finalité.

La figure 1 représente de façon schématique un modèle simple de système ouvert⁷. Les activités de transformation représentent ce qu'effectue une organisation à l'aide de moyens de production comme le traitement de l'information, l'énergie ou la matière (les intrants) afin d'obtenir un résultat (les extrants) qui contribue à sa finalité. Les intrants proviennent de l'environnement externe et les extrants y retournent. Nouvel intrant, une réponse sous forme de rétroaction de l'environnement externe informe éventuellement le système que la finalité est obtenue – une demande croissante du marché pour un produit ou la réélection d'un gouvernement sont des exemples de rétroaction de l'environnement.

Afin de simplifier le processus d'analyse, le modèle systémique impose une limite à la dimension d'une organisation. La frontière du système permet d'établir qu'un élément appartient à une organisation à l'exclusion de toute autre. En ce sens, il est possible de concevoir qu'une organisation, afin d'assurer sa finalité, doive tenir compte d'un environnement externe constitué de tous les facteurs (p. ex., sociaux, économiques ou technologiques). L'environnement interne devient

^{7.} Durand (2010). Op. cit.; Lugan (2009). Op. cit.

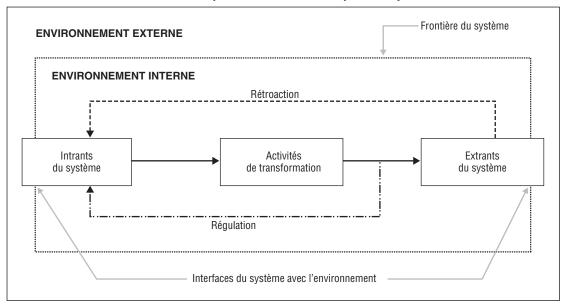


FIGURE 1. La représentation schématique d'un système

Source: Inspirée de von Bertalanffy (1993), de Lapointe (1993) et de De Rosnay (1975). Voir Lemire, L. et G. Martel (2007). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXF siècle, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 60.

alors l'ensemble des facteurs (p. ex., physiques ou psychologiques) qui pourraient influencer le fonctionnement attendu des éléments du système. Le système idéal produit de façon stable et prévisible le résultat attendu au moyen de la rétroaction.

La rétroaction est l'acheminement vers l'entrée du système (intrant) des informations sur les résultats d'une transformation (extrant). Elle favorise la stabilité du système, aussi nommée homéostasie. Elle caractérise les systèmes ouverts qui conservent, par l'intermédiaire d'équilibres dynamiques successifs, leurs structures et leurs fonctions intactes, et ce, même lorsqu'ils sont soumis à des contraintes environnementales. La régulation est l'acheminement vers l'entrée du système (intrant) des informations sur le déroulement des processus qui composent les activités de transformation. Il s'agit d'une forme particulière de rétroaction qui favorise la maîtrise du système en temps réel comme pourrait le faire un tableau de bord de gestion, par exemple.

LE MODÈLE SYSTÉMIQUE DE L'ORGANISATION

La figure 2 représente un schéma systémique d'une organisation. On y retrouve toutes les caractéristiques du modèle systémique de base : intrants, extrants, activités de transformation, rétroaction, régulation et environnements externe et interne.

En principe, puisqu'il s'agit d'un système ouvert adaptatif, toute organisation essaie de connaître ce qui se passe à l'extérieur de ses frontières afin d'obtenir les ressources nécessaires. Ces ressources comprennent l'information, la matière et l'énergie. L'information permet à l'organisation de déterminer notamment les occasions favorables de remplir sa mission, de réaliser ses objectifs ou

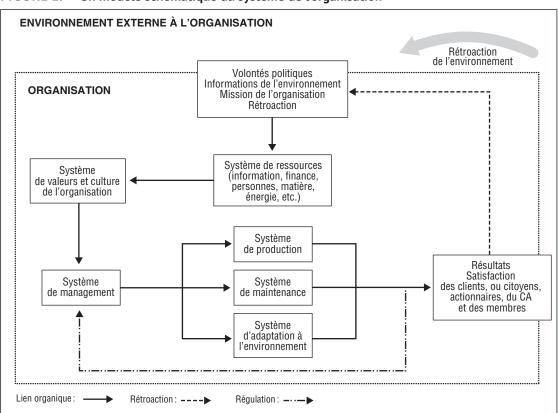


FIGURE 2. Un modèle schématique du système de l'organisation

Source: Adaptée de Gow (2004), de Hodge (2003) et de Lapointe (1993). Voir Lemire, L. et G. Martel (2007). Op. cit., p. 65.

de croître, mais aussi les menaces et les contraintes qui pourraient l'en empêcher. Selon l'approche systémique, cette fonction de l'organisation se nomme le système d'adaptation à l'environnement.

Le tableau 1 offre une description de tous les éléments du modèle schématique de l'organisation présenté à la figure 2.

LE MODÈLE SYSTÉMIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES³

Partie constitutive du système de maintenance de l'organisation, la gestion des ressources humaines, dont la figure 3 représente un modèle systémique, constitue un moyen fondamental de participer à la conception, de mettre en œuvre et d'évaluer les résultats d'une stratégie de ressources humaines.

Le tableau 2 montre un résumé des éléments du système de gestion des ressources humaines dont voici une description plus détaillée.

La finalité de la gestion des ressources humaines

La capacité de l'organisation à s'adapter à un changement est directement liée à l'aptitude des personnes qui en font partie à réagir selon un mode prédéfini conçu en principe pour préserver la finalité du système.

La nature et le délai de la réaction dépendraient du niveau de préparation des personnes à répondre en tout temps à une demande quelconque en provenance d'abord de l'environnement externe de l'organisation, puis de son environnement interne; la bonne personne au bon endroit au bon moment qui prend la bonne décision ou qui adopte le bon comportement serait alors dite adaptée.

Or, dans un contexte de changement continu et d'incertitude où prévoir toutes les situations apparaît illusoire, l'organisation doit s'en remettre à la personne après avoir mis en œuvre un ensemble de moyens qui lui permettent d'atteindre un niveau de préparation suffisant afin d'obtenir le résultat attendu. Cet ensemble de moyens se nomme stratégie de ressources humaines. En fait, cette stratégie pourrait correspondre au processus d'adaptation de l'organisation à son environnement externe, car elle favorise l'émergence d'une capacité d'adaptation en continu chez son personnel.

^{8.} Le texte sur les systèmes de gestion des ressources humaines et le système des relations d'emploi est tiré de Lemire, L. et G. Martel (2007). *Op. cit.*, p. 175-216.

TABLEAU 1. Une description du modèle schématique du système de l'organisation

Élément du système	Description
Environnement externe à l'organisation	Menaces, risques et occasions générés par le secteur d'activité, la culture, la législation et le politique, l'économie, la technologie, les ressources humaines, les ressources physiques, la clientèle, le cadre légal et réglementaire, le marché, la population en général, les universités, les groupes de pression, les médias, l'économie mondiale, les gouvernements, les pays voisins, les concurrents, etc.
Environnement interne à l'organisation	Forces et faiblesses de l'organisation, composantes institutionnelles (ministères, filiales, siège social, bureaux régionaux), relations interinstitutionnelles, climat organisationnel, syndicats, etc.
Système intrant	Personnes, argent, pouvoir, stratégies, politiques et programmes, résultats des sondages et recherches sur les besoins de la population, valeurs sociétales, etc.
Système de ressources	Relations avec les banques, comptes publics, gestion du contrôle par les organismes centraux, processus budgétaire, etc.
Système de valeurs	Valeurs et éthique de l'organisation, culture organisationnelle, valeurs individuelles.
Système de management	Élément de commandement, de coordination et de contrôle du système, etc.
Système de production	Élément fournisseur des produits et des services, employés, technologie, connaissance, etc.
Système de maintenance	Élément de soutien à l'organisation, gestion des ressources humaines, gestion des bâtiments, contentieux, services de sécurité, etc.
Système d'adaptation	Élément de la gestion du changement, recherche et développement, planification stratégique, évaluation des programmes, etc.
Système extrant	Produits, prestation de services, relations publiques, sondages sur la satisfaction des parties prenantes, etc.
Rétroaction	Résultats de l'évaluation des programmes, des sondages sur le bien-être des membres, la satisfaction des clients, etc.
Régulation	Données sur l'état des paramètres du système, valeurs des indicateurs d'efficience, etc.
Lien organique	Principal flux de circulation de l'information, de la matière ou de l'énergie (ressources).

Source: Inspirée de Gow (2004) et de Hodge *et al.* (2003, p. 15). Voir Lemire, L. et G. Martel (2007). *Op. cit.*, p. 66.

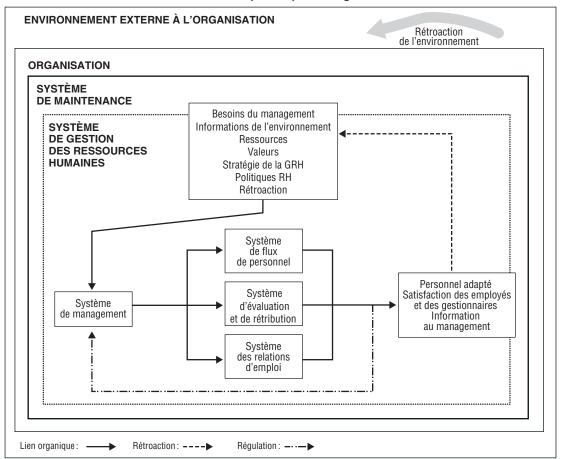


FIGURE 3. Le modèle systémique de la gestion des ressources humaines

Source: Adaptée de Gow (2004) et de Bamberger et Meshoulam (2000). Voir Lemire, L. et G. Martel (2007). *Op. cit.*, p. 177.

La finalité de la gestion des ressources humaines serait donc de développer la capacité d'adaptation du personnel de l'organisation, alors que le management agirait stratégiquement pour soutenir cette fin.

L'environnement externe

Puisque l'organisation est un système ouvert, tous les systèmes au-dessus du système de gestion des ressources humaines deviennent son environnement externe, nommément le système de maintenance, le système de l'organisation et l'environnement externe.

TABLEAU 2. Une description du système de gestion des ressources humaines (SGRH)

Élément du système	Description
Environnement externe au SGRH	Environnement externe à l'organisation, fonction publique, système de maintenance, etc.
Environnement interne au SGRH	Organes internes de l'organisation, relations interdépartementales, climat organisationnel, gestionnaires, employés, professionnels en RH, etc.
Système intrant	Besoins du management et de la haute direction, informations de l'environnement externe, ressources, valeurs de RH, stratégie de RH, politiques de RH, rétroaction, etc.
Système de management	Organe de coordination du SGRH, haute direction, gestionnaires intermédiaires, professionnels de RH, etc.
Système de flux de personnel	Recrutement, sélection et embauche du personnel, mobilité, développement de la carrière et planification en RH, etc.
Système d'évaluation et de rétribution	Gestion du rendement, rémunération et récompense, avantages sociaux, etc.
Système des relations d'emploi	Relations de travail, mise en œuvre de la production, gestion de la culture organisationnelle, etc.
Système extrant	Personnel adapté, relations publiques, sondages sur la satisfaction, rapports et statistiques sur l'état de la main-d'œuvre, etc.
Rétroaction	Besoins des employés, niveau d'adaptation des personnes aux besoins organisationnels, écart entre le besoin organisationnel et le niveau d'adaptation réel, statistique de rendement des personnes, etc.
Régulation	Données sur l'état des paramètres du système, valeurs des indicateurs d'efficience, etc.
Lien organique	Principal flux de circulation de l'information, de la matière ou de l'énergie (ressources).

Source: Inspirée de Gow (2004) et de Hodge et al. (2003, p. 15). Voir Lemire, L. et G. Martel (2007). Op. cit., p. 178.

L'environnement interne

Les organismes centraux de l'organisation élaborent au plus haut niveau la stratégie de ressources humaines en réponse aux demandes ou en conjonction avec leurs dirigeants politiques. Puis par exemple, les sous-ministres en comité et leurs sous-comités diffusent la stratégie aux échelons inférieurs des ministères et organismes. En ce sens, les plus hauts dirigeants de l'organisation sont les premiers intervenants du système de gestion des ressources humaines.

Outre la liste énoncée au tableau 2, la pénétration de l'information aux échelons inférieurs, les relations de travail, la culture organisationnelle, le style de leadership des gestionnaires, le niveau de motivation des personnes et les relations interpersonnelles font tous partie de l'environnement interne. Ces éléments de l'organisation ont tous un effet sur le fonctionnement du système de gestion des ressources humaines et interagissent avec la stratégie de ressources humaines. Cela montre à quel point la gestion des ressources humaines est complexe et combien il peut être difficile de prédire les résultats de la stratégie et les extrants du système.

Les intrants

Dans une organisation hiérarchisée, bureaucratique et codifiée comme une grande organisation privée ou la fonction publique, malgré l'évolution des dernières années, le système de gestion des ressources humaines reçoit des mandats formatés par le management. Outre la coloration venant de la culture et des valeurs organisationnelles, la mission, les buts et les objectifs avec lesquels la gestion des ressources humaines doit composer résultent de la lecture et de l'interprétation que la haute direction fait de l'environnement externe à l'organisation.

Le système de management

Les personnes qui ont à s'assurer que les décisions concernant le système de gestion des ressources humaines sont effectivement exécutées et que les résultats obtenus correspondent aux prévisions font partie de l'organe de management. Gestionnaires et professionnels des ressources humaines ont à rendre compte du bon fonctionnement du système en se fiant à des informations paramétriques et évaluatives que leur fournissent les réseaux de communication, et souvent leurs contacts sur le terrain.

Le système de flux de personnel

Modelé par la stratégie de ressources humaines et véhiculant les concepts de quantité, de mouvement et d'évolution, le flux de personnel accompagne l'individu tout au long de son parcours dans une organisation et comprend le recrutement, la sélection et l'embauche, la mobilité, le développement de carrière et la planification. Porte d'entrée et fournisseur du matériau primordial de l'organisation, ce système verra ses principales fonctions assumées autant par des gestionnaires et des comités que par des professionnels des disciplines de la gestion des ressources humaines.

Le système d'évaluation et de rétribution

Lié par essence au contrôle et à la motivation des personnes, le système d'évaluation et de rétribution permet à l'organisation d'exprimer sa reconnaissance envers ses membres et de stimuler l'ardeur au travail de ses fonctionnaires en gérant le rendement, en versant des salaires et des primes et en offrant des avantages concurrentiels.

Le système des relations d'emploi

Cœur de l'organisation, ce système essentiel fournit à l'organisation son énergie et sa substance en permettant aux individus de coexister tout en se réalisant et en donnant du sens à leur travail.

Les extrants

En principe, un système de gestion des ressources humaines effectif fournit des employés capables de satisfaire aux exigences que le management, l'actionnaire et le citoyen manifestent. Mais pour connaître l'état de conformité aux besoins, le système de management scrute l'environnement au moyen de diverses méthodes de sondage et d'évaluation. Éventuellement, l'information revient à l'entrée du système qui répond, après analyse, par des ajustements internes et des rapports distribués à nouveau dans l'environnement, et parfois même dans le grand public.

Les réseaux de communication

Les réseaux de communication doivent relever un défi technique et administratif de taille: recueillir de l'information sur le niveau d'adaptation des membres du personnel et l'état de la satisfaction des employés et des gestionnaires à un rythme qui permet au système de réagir assez vite pour corriger les lacunes à temps.

LA SCHÉMATISATION DU SYSTÈME DES RELATIONS D'EMPLOI

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le système des relations d'emploi est considéré comme la pierre angulaire de la stratégie de ressources humaines. L'approche de gestion stratégique retenue par le management et l'exécution des décisions à tous les niveaux hiérarchiques ont un effet conjugué sur la perception que se fait l'employé de l'organisation qui l'emploie. Cette perception influence

son comportement. La figure 4 fait état du modèle systémique des relations d'emploi et du contrat psychologique qui en émerge. Par ailleurs, le tableau 3 offre un résumé des principales composantes du système des relations d'emploi, dont voici une description détaillée.

La finalité du système des relations d'emploi

La capacité d'une organisation à satisfaire les attentes de ses mandants et à réaliser sa mission dépend, dans une large mesure, de la capacité de son personnel à adopter les comportements qui favorisent l'atteinte des résultats attendus. Or, dans tout contexte organisationnel, plusieurs facteurs peuvent influencer le comportement d'une personne. Certains facteurs sont liés aux caractéristiques de l'individu, comme sa personnalité, ses attitudes, ses valeurs personnelles. D'autres facteurs sont liés à l'environnement où évolue la personne, comme la culture et la philosophie de gestion des ressources humaines de l'organisation, ainsi que la représentation mentale que se fait l'individu de sa relation d'emploi, autrement dit de son contrat psychologique de travail. Le management se préoccupe donc de l'instauration, du soutien et de la consolidation du contrat psychologique qu'il a conclu avec ses employés au moyen d'un système de relations d'emploi qui permet d'induire un comportement dit « efficace » chez les employés.

Selon les principes de la modélisation systémique, il ne peut y avoir qu'une finalité à un système. Par conséquent, la finalité du système des relations d'emploi serait bien d'induire un «comportement efficace» chez les employés, donc un comportement apte à favoriser l'efficacité de l'organisation.

De plus, le système des relations d'emploi ne peut à lui seul produire une organisation efficace, tous les autres systèmes devant nécessairement y contribuer s'ils sont eux aussi alignés sur la stratégie organisationnelle. Le mot « stratégie » est défini avant tout comme un ensemble de décisions coordonnées et le mot « coordonnées » prend son sens lorsque le sommet de l'organisation diffuse des décisions qui se répercutent à tous les niveaux.

En outre, comme le mentionnent Bamberger et Meshoulam⁹, c'est au sein du système des relations d'emploi que le facteur humain prend tout son sens. Les auteurs soutiennent que l'impact que peut avoir ce système sur les autres systèmes en fait le système le plus important de l'organisation.

Enfin, si l'extrant du système des relations d'emploi n'est pas conforme aux attentes du management, en ce qui concerne le comportement des employés ou l'efficacité organisationnelle, la rétroaction et la réqulation créent des messages

^{9.} Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 133.

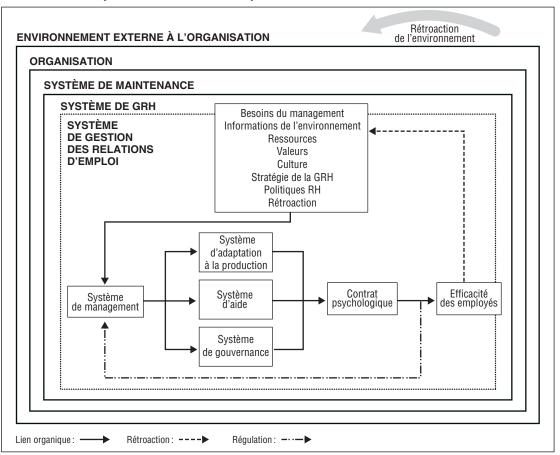


FIGURE 4. Le système des relations d'emploi

Source: Adaptée de Gow (2004) et de Bamberger et Meshoulam (2000). Voir Lemire, L. et G. Martel (2007). *Op. cit.*, p. 194.

d'erreur ou d'écart. Puis, si le système des relations d'emploi est bien fautif, le management doit interpréter correctement les messages afin de corriger la situation de façon appropriée. Comme pour les autres systèmes, la dynamique du système des relations d'emploi s'exerce alors selon le cycle «action – mesure – réaction – mesure – ajustement – mesure, etc.», et ce, jusqu'à ce que l'extrant désiré soit obtenu.

L'environnement externe

Tous les systèmes au-dessus du système des relations d'emploi font partie de l'environnement externe, nommément le système de gestion des ressources humaines, le système de maintenance, le système de l'organisation et l'environnement externe.

TABLEAU 3. Une description du système des relations d'emploi (SRE)

Élément du système	Description
Environnement externe au SRE	Environnement externe à l'organisation, système de maintenance, système de gestion des ressources humaines, etc.
Environnement interne au SRE	Lieu de travail de l'employé, département des ressources humaines, relations interpersonnelles entre les employés, interface entre l'employé et son superviseur immédiat, syndicat, climat organisationnel du lieu de travail, etc.
Système intrant	Besoins du management, ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles, informations en provenance de l'environnement externe, valeurs et culture organisationnelles, stratégie de GRH, politiques de RH, rétroaction sur le comportement réel des employés, etc.
Système de management	Suivi de la haute direction, diffusion des décisions, harmonisation des actions des gestionnaires intermédiaires, collecte de données, analyse et recommandation par les professionnels de RH, etc.
Système d'adaptation à la production	Modèle de mise en œuvre de la stratégie de RH de l'organisation qui touche l'accomplissement du travail.
Système d'aide aux employés	Modèle de mise en œuvre de la stratégie de RH de l'organisation qui touche les avantages non financiers (garderie, horaire flexible, programme d'aide aux employés, santé, etc.).
Système de gouvernance du travail	Modèle d'exercice du pouvoir et de gestion des conflits dans l'organisation (style de gestion, syndicalisme, évitement du syndicalisme).
Système du contrat psychologique	Dynamique de la relation d'emploi.
Système extrant	Comportement des employés qui les rend aptes à favoriser l'efficacité organisationnelle.
Rétroaction	Résultats de l'observation du comportement des employés, résultats des sondages et des études sur l'état du contrat psychologique, etc.
Régulation	Données sur l'état des paramètres du système, valeurs des indicateurs d'efficience, etc.
Lien organique	Principal flux de circulation de l'information, de la matière ou de l'énergie (ressources).

Source: Adaptée de Gow (2004) et de Bamberger et Meshoulam (2000). Voir Lemire, L. et G. Martel (2007). *Op. cit.*, p. 195.

L'environnement interne

Le milieu de travail immédiat de l'employé est l'élément principal de l'environnement interne, auquel s'ajoutent d'autres éléments comme le département des ressources humaines, les relations interpersonnelles entre les employés, l'interface entre l'employé et son superviseur immédiat, le syndicat et le climat organisationnel du lieu de travail.

Les intrants

En parallèle avec l'information en provenance de l'environnement hors des limites du système des relations d'emploi, les décisions stratégiques du management, surtout de la haute direction, et la rétroaction sur le comportement réel des employés alimentent le système. En principe, il devrait exister une grande correspondance entre les besoins du management, la stratégie de gestion des ressources humaines, les stratégies relatives aux relations d'emploi et un comportement efficace des employés.

Le système de management

Les gestionnaires qui coordonnent les relations avec les employés doivent d'abord s'assurer de l'état réel du contrat psychologique¹⁰ des personnes qui constituent l'organisation, puis évaluer l'effet des décisions stratégiques du management sur le comportement de ces personnes et, finalement, informer ces dernières de la situation. Par suite de ce processus, un jugement est porté sur l'état du système qui pourrait entraîner la décision de modifier certains paramètres.

Le système d'adaptation à la production

Le premier domaine du système des relations d'emploi est celui de l'adaptation à la production. Il concerne la manière dont les intrants organisationnels comme le matériel, les personnes et les informations sont transformés en extrants. D'un point de vue opérationnel, il s'agit de la façon dont les emplois sont structurés, le pouvoir discrétionnaire alloué et la supervision exercée. Trois approches de gestion des ressources humaines sont alors possibles: 1) le contrôle direct; 2) le contrôle indirect; et 3) l'approche culturelle.

^{10.} Si le contrat psychologique concerne les perceptions des promesses et obligations réciproques entre l'organisation et l'individu, l'état du contrat psychologique concerne le degré du respect des promesses et des obligations, le degré d'équité et leurs implications sur la confiance de l'individu envers l'organisation. Voir Guest, D.E. et N. Conway (2002). « Communicating the psychological contract: An employer perspective », Human Resource Management Journal, vol. 12, n° 2, p. 22-38, cité dans Guest, D.E. (2004). «The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract », Applied Psychology: An International Review, vol. 53, n° 4, p. 541-555. Voir aussi Lemire, L. et G. Martel (2007). Op. cit., p. 196.

Le contrôle direct correspond au contrôle administratif exercé par la supervision. Il inclut la direction, l'évaluation et la discipline des employés par le management, ainsi que l'organisation et le contrôle des tâches par une surveillance directe et continue.

Le contrôle indirect suppose un contrôle indirect par la standardisation du travail (autrement dit, le taylorisme). Le contrôle managérial est alors exercé sur les processus plutôt que sur les résultats. Ainsi, en séparant l'exécution du travail de sa conceptualisation, et en déconstruisant les processus de travail complexes en processus simples et routiniers ne requérant que peu ou pas de formation au travail – autrement dit, en contrôlant les comportements des employés –, le management peut garantir l'atteinte des buts organisationnels de façon plus rationnelle.

Finalement, l'approche culturelle du système d'adaptation à la production tient compte du contrôle des résultats et des efforts d'harmonisation des intérêts individuels et organisationnels. Il semblerait que le niveau de contrôle le plus sophistiqué soit celui qui offre aux employés des occasions de développer leur identification à l'organisation, leur loyauté, leur implication au travail, ainsi que la possibilité de gérer et de contrôler leur travail¹¹.

Le système d'aide aux employés

Le deuxième domaine du système des relations d'emploi est celui de l'aide aux employés. Ce système comprend des avantages non économiques offerts par l'organisation. Suivant les objectifs du système des relations d'emploi, ces avantages pourraient être proposés tant pour aider les employés dont les problèmes personnels freinent la performance, que pour susciter chez eux les comportements et attitudes souhaités par l'organisation.

Les deux programmes que l'on trouve le plus fréquemment dans les organisations sont les programmes d'équilibre travail/famille (ETF) et les programmes d'aide aux employés (PAE). Ces programmes ont commencé à être populaires au début du xxe siècle, surtout parce que les employeurs souhaitaient améliorer l'engagement des employés envers l'organisation ou réduire leur intérêt pour la syndicalisation.

Le système de gouvernance du travail

Le troisième domaine, celui de la gouvernance du travail, englobe l'élaboration des règles organisationnelles ainsi que les processus de résolution de problèmes. Par le passé, ces processus ont été examinés davantage dans des contextes

^{11.} Bamberger, P. et I. Meshoulam (2000). Op. cit.

d'entreprises syndiquées devant administrer des conventions collectives de travail. De nos jours, de plus en plus d'organisations non syndiquées tentent d'offrir à leurs employés des solutions individuelles, non seulement pour les aider à résoudre leurs problèmes, mais aussi pour les amener à jouer un rôle plus important dans l'organisation. Pour comprendre le système de gouvernance du travail, il faut examiner les choix stratégiques liés au système des relations d'emploi, notamment en ce qui a trait à la nature 1) du rôle de l'employé dans le développement des règles organisationnelles et 2) des processus de résolution de problèmes dans le milieu de travail. Il va sans dire que plus un système des relations d'emploi se focalise sur la conformité des individus aux règles organisationnelles, plus il est simple. À l'inverse, plus il vise le renforcement de l'engagement des individus envers l'organisation, plus il est sophistiqué et complexe.

Le choix stratégique le plus important du système de gouvernance du travail concerne le principe de représentation indépendant et démocratique des employés. Ainsi, dans de nombreux pays, il appartient aux employés de décider de se faire représenter ou non par un syndicat auprès de leur employeur. Et le choix exercé par les employés influence profondément la nature des règles et des mécanismes de résolution de problèmes.

Les extrants

Le succès d'une stratégie organisationnelle repose essentiellement sur l'aptitude des personnes à se comporter de façon efficace. Ce sont les employés qui réalisent les vœux du management en réduisant les coûts et en améliorant la productivité tout en maintenant la qualité des services. Ce sont les employés qui doivent se modeler à une stratégie de changement continu et d'implication dans la relation d'échange, qui doivent adopter les comportements attendus de la haute direction. Il revient cependant au management de leur fournir les moyens de se comporter adéquatement en instaurant un système de relations fonctionnel.

Les réseaux de communication

L'information sur l'état du contrat psychologique, qui devrait en principe expliquer une part importante du comportement des employés, n'est pas facile à obtenir. L'observation directe des comportements n'étant pas toujours possible, des moyens indirects comme les questionnaires, les sondages ou les entrevues sont nécessaires. Il en résulte souvent des coûts élevés, des délais importants et, finalement, un désintérêt généralisé de la gestion.

Les données factuelles sur la régulation ne sont pas plus faciles à obtenir puisque le management doit souvent se fier, pour juger de l'état du système, à des rapports négatifs construits à partir de plaintes ou de griefs, d'évaluations de rendement non fiables ou de statistiques du programme d'aide aux employés.

CAS 1

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE RÉFORME ADMINISTRATIVE EN BELGIQUE

Discours des hauts fonctionnaires fédéraux et des médias écrits francophones sur le plan Copernic¹

Tous les pays du monde font actuellement face à un nouvel environnement de gouvernance qui les oblige à remettre en question de vieilles traditions administratives. Des facteurs comme la mondialisation, les révolutions technologiques, la vitesse des changements et la nouvelle gouvernance rendent nécessaire la modernisation des administrations^a. Mais les réformes administratives ne se réalisent pas sans heurt. Pendant l'application de ces réformes, plusieurs occasions de désaccords entre les différents acteurs des politiques publiques peuvent surgir : les rapports de force peuvent changer, les opinions, se cristalliser et les moyens pour les faire valoir, se radicaliser. Parce qu'elles

Mathieu Masse Jolicoeur, M.A.P. Voir cédérom de Lemire, L. et G. Martel (2007). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^e siècle, Québec, Presses de l'Université du Québec.

remettent en question des valeurs importantes de la société, les réformes administratives demandent l'attention vigilante de tous les acteurs impliqués.

Ce texte examinera une expérience de modernisation en Belgique: le plan Copernic^b. La mise en œuvre de ce plan s'est étalée de 2000 à 2003. Le plan Copernic visait à améliorer la prestation des services tout en proposant de meilleures conditions de travail aux employés de la fonction publique^c. Dans le but de dégager une vue d'ensemble de ce processus de modernisation, ce chapitre analysera deux sources d'information fort différentes, mais complémentaires: des entrevues accordées par de hauts fonctionnaires belges et les articles sur la réforme publiés dans les médias belges francophones.

Les chercheurs s'intéressent généralement très peu au rôle des médias lors de la mise en place d'une réforme^d. Pourtant, plusieurs d'entre eux reconnaissent que l'appui de l'opinion publique, sur laquelle agissent directement les médias, est nécessaire à la bonne marche d'une telle réforme^e. En ce sens, l'opposition des journaux francophones de Belgique à la réforme Copernic paraît un terreau fertile pour mieux comprendre le débat public qui a entouré cette réforme administrative. De leur côté, les hauts fonctionnaires présenteront le point de vue de personnes vivant la réforme de l'intérieur. Ainsi, les débats publics et les débats organisationnels permettront de mieux saisir les événements qui ont précédé, qui ont marqué et qui ont scellé le destin du plan Copernic.

a. Corkery, J., T. Ould Daddah, C.Ò. Nuallàin et T. Land (dir.) (1998). La gestion de la réforme du secteur public, Bruxelles, ISSA et ECDPM, p. 11.

b. Copernic (1473-1543): astronome polonais. Au terme de longues années d'études et de réflexion, il émet l'hypothèse du mouvement de la Terre et des autres planètes autour du Soleil. En rompant avec la conception géocentrique du monde, l'œuvre de Copernic a marqué un tournant dans l'histoire de la pensée et du progrès scientifique (*Le Petit Larousse illustré*, 2007, p. 1292). Révolution copernicienne: bouleversement des théories astronomiques dont Copernic fut l'initiateur, avec son système héliocentrique, PAR. EXT. Innovation considérée comme fondamentale (*Le Nouveau Petit Robert de la langue française*, 2007, p. 539).

c. Belgique. SPF Personnel et Organisation (2002). Copernicus au centre de l'avenir. La réforme de l'administration belge, Bruxelles, Service public fédéral Personnel et Organisation, p. 3.

d. Kingdon, J.W. (1995). *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, New York, Harper Collins, p. 58.

e. Anderson, J.E. (2000). *Public Policy-Making*, New York, Holt Rinehart and Winston, p. 71.

QU'EST-CE QUE LA MODERNISATION?

Corkery et al. disent de la modernisation qu'elle «vise à préparer les gouvernements à la gestion de leurs politiques nationales dans le monde moderne²». Cette définition, bien que calquée sur celle du *Petit Robert* (Pour le dictionnaire analogique, la modernisation est «l'action d'organiser d'une manière conforme aux besoins, aux moyens modernes³»), a le mérite de situer la modernisation dans le système politique. Defélix, de son côté, assimile la modernisation à une tendance lourde visant à transférer les pratiques managériales privées au public⁴ dans le but de rendre la gestion publique plus efficace. D'autres auteurs, comme Claisse et Meininger, ont une approche plus descriptive et écrivent: «[Les modernisations] du monde occidental s'articulent autour du modèle d'une administration allégée, efficiente, apte à voir loin, selon une perspective stratégique qui lui donne sa vocation à globaliser les problèmes et les solutions⁵.»

LA MODERNISATION DE LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE DE BELGIQUE OU COPERNIC

L'administration fédérale de Belgique mérite qu'on s'attarde à son évolution et plus particulièrement aux éléments de sa modernisation. Il se dégagera de cet historique que la Belgique n'a connu, avant Copernic, que des réformes administratives institutionnelles. En s'attaquant à la dimension managériale de l'administration, Copernic rompt avec le paradigme traditionnel des réformes administratives et s'expose ainsi à la critique. Les entrevues avec les hauts fonctionnaires belges serviront à mettre en relief la culture administrative et l'histoire de la fonction publique belge.

^{2.} Corkery, J., T. Ould Daddah, C.O. Nuallàin et T. Land (dir.) (1998). *La gestion de la réforme du secteur public*, Bruxelles, ISSA et ECDPM, p. 11.

^{3.} Rey, A. et J. Rey-Debove (2003). Le Petit Robert, Paris, Dictionnaires Le Robert, p. 1421.

^{4.} Defélix, C. (1997). «Entreprises de service public: une seule gestion des ressources humaines?», Revue française de gestion, n° spécial 115, p. 130.

^{5.} Claisse, A. et M.-C. Meininger (1997). «La modernisation administrative, contraintes morales et modes d'emplois », dans A. Claisse et M.-C. Meininger, *Les politiques de modernisation administrative : constats et projets*, Bruxelles, ISSA, p. 23.

L'arrêté royal de 1937

L'arrêté royal de 1937, aussi nommé Statut Camu, sera sans contredit le plus grand projet de l'administration publique belge au cours du XXe siècle. Le commissaire Louis Camu travaille à ce moment sur deux grands fronts: l'organisation gouvernementale et le statut des fonctionnaires. Il introduit des organes centraux dans le gouvernement comme le Secrétariat permanent de recrutement, le Service d'administration générale, l'Inspection des finances et les Services du premier ministre, il encadre la fonction publique, dans un statut général, et il réglemente la carrière des fonctionnaires par un système au mérite. Bien que la réalité belge demeure éloignée du *Civil Service* britannique, le Statut Camu s'est imposé tout au long du siècle dernier comme l'élément central du droit administratif belge.

En 2004, le statut des employés est perçu, par plusieurs directeurs Personnel et organisation (P&O) des services publics fédéraux (SPF) comme « une relique qui doit être tout à fait aérée et allégée», dira l'un d'eux. Les directeurs du service P&O ont la tâche de mettre en place plusieurs éléments du plan Copernic et doivent changer les anciennes façons de faire. Un de leurs défis consiste donc à mettre en phase le statut et les règles de la fonction publique avec la réforme, ce qui explique probablement la perception négative qu'ils ont du statut des employés : «Le problème, c'est qu'il y a un manque de souplesse dans la gestion du statut de la fonction publique en Belgique. Il y a plusieurs secteurs où le statut est un frein.»

Entre 1937 et 1990, «la Belgique est restée en dehors du mouvement de réflexion administrative¹0». Il ne faut pas, pour autant, parler de *statu quo*: les réformes n'ont pas manqué. On n'a qu'à penser aux quatre grandes réformes institutionnelles qui ont fait passer la Belgique d'un État unitaire à un État fédéral. Les réformes de 1970, 1980, 1988 et 1993 auront, de fait, monopolisé l'attention et l'énergie réformatrice des dirigeants pendant plus de deux décennies¹¹. Le défi de la fédéralisation était un défi de taille et sa résolution passait par des efforts

^{6.} Van den Bossche, L. (1999). Le contexte des pouvoirs publics dans une société en mutation, Bruxelles, ministère de la Fonction publique, p. 1.

^{7.} Molitor, A. (1974). *L'administration de la Belgique*, Bruxelles, Centre de recherche et d'information sociopolitique, p. 28.

^{8.} Hondeghem, A. (1998). «La politisation de l'administration en Belgique: vers une nouvelle culture?», Revue française d'administration publique, n° 86, p. 255; Molitor, A. (1974). Op. cit., p. 28.

^{9.} Delpérée, F. (1990). «Belgique: la fonction publique et l'évolution de l'État», Revue française d'administration publique, n° 55, p. 400; Molitor, A. (1974). Op. cit., p. 270.

^{10.} Delpérée, F. (1994). «Belgique», dans Association internationale de la fonction publique, La gestion de la ressource humaine dans la fonction publique, Bruxelles, Institut international des sciences administratives, p. 32.

^{11.} Stenmans, A. (1999). *La transformation de la fonction administrative en Belgique*, Bruxelles, Centre de recherche et d'information sociopolitique, p. 124.

considérables. La décentralisation a réduit la portion des fonctionnaires fédéraux dans l'ensemble de la population; fonctionnaires fédéraux qui ne représentent plus aujourd'hui que 60 000 des 800 000 fonctionnaires que compte la Belgique¹². Ces réformes ont donc eu un effet important sur les institutions et les fonctionnaires qu'elles embauchent. L'administration est devenue plurielle, tout comme les pratiques de gestion des ressources humaines. Les directeurs P&O perçoivent d'ailleurs ces réformes comme une preuve de l'instabilité institutionnelle, chaque nouvelle réforme amenuisant leur compétence et leurs effectifs jusqu'à peau de chagrin.

Les années 1990 et le renouveau administratif

À compter de 1990, un effort important est consenti à la modernisation de l'administration publique¹³. Les réformes de cette époque ont pour objectif de développer, dans l'administration, une culture de transparence propice à restaurer la confiance des citoyens. Entre 1990 et 1994, plusieurs réalisations rétabliront le lien de confiance entre l'administration et le citoyen. Parmi les plus importantes, il faut noter la Loi du référé administratif (1991), la Loi relative à la motivation formelle des actes administratifs (1991) et la Loi sur la protection de la vie privée (1992). Ces réalisations ne procèdent peut-être pas d'un programme structuré¹⁴, mais elles constituent tout de même, au dire des mandarins, une série de mesures contraignant l'administration à fournir des services de qualité aux citoyens.

En 1990, un groupe de travail s'est penché sur la question du redécoupage administratif. Le *Guide de l'administration fédérale* constitue alors douze ministères fédéraux et décrit leur mandat, leur compétence et leur place dans la fédération. L'opération *Radioscopie* suivra peu après. Cette opération fera, en 1991, l'évaluation complète des besoins des services publics¹⁵.

En 1992, le gouvernement fédéral publie la *Charte de l'utilisateur des services publics* de même que la *Note sur le renouveau administratif*. Le premier document expose la nouvelle relation entre l'administration et ses administrés. La *Charte de l'utilisateur* belge s'inspire de celle proposée par John Major à l'occasion du programme de réforme *Next Steps*. Dans ces nouveaux cadres organisationnels, les vieilles relations de dominations impersonnelles doivent faire place

^{12.} Wasseige, J.-C. de (2003). «Administrations fédérales: une réforme Copernic très contestée», *L'Écho*, S.A. Éditeco, 25 mars.

^{13.} Triest, V. (1998). «Le cas de la Belgique », dans J. Corkery, T. Ould Daddah, C.Ò. Nuallàin et T. Land (dir.), *La gestion de la réforme du secteur public*, Bruxelles, ISSA et ECDPM, p. 79.

^{14.} Ibid., p. 82.

^{15.} Triest, V. (1998). Op. cit., p. 84.

à un système ouvert dans lequel l'administration tente de rendre de meilleurs services¹⁶. Deux ans plus tard, l'autonomisation du ministère de la Fonction publique, après 35 ans de cohabitation avec des ministères plus importants, témoignera aussi de l'importance de la fonction publique pour le gouvernement en place. Pourtant, toutes ces refontes ne suffisent pas à répondre aux nécessités d'une gestion moderne ni à la volonté de redonner une légitimité à l'autorité publique. Ainsi, quelques dirigeants ont déploré l'absence de fierté des fonctionnaires dans leur travail et le manque de reconnaissance envers les services qu'ils prodiguent, ce qui explique le pressant besoin de renouveau de l'administration publique. Pour les hauts fonctionnaires rencontrés en entrevue, le peu de succès de ces opérations s'explique par leur manque d'ambition.

Le régime des relations de travail de la Belgique est très favorable au droit des employés ¹⁷. Cette prépondérance du droit des employés s'explique, d'une part, par le népotisme et le clientélisme qui animent l'administration belge jusqu'en 1992 et, d'autre part, par le poids exercé par certains syndicats de la fonction publique ¹⁸. Cette protection dont ont bénéficié les fonctionnaires belges semble avoir retardé la mise en place de toute réforme en gestion des ressources humaines ¹⁹.

Une autre tentative de modernisation de la fonction publique consiste à établir une nouvelle relation entre l'administration et la politique²⁰. En Belgique, les commentateurs ont longtemps considéré la politisation de la fonction publique comme un fait accompli. Tant et si bien que Francis Delpérée s'est écrié, en 1990 : «Il est de notoriété publique que toute promotion d'agents publics au niveau 1 est aujourd'hui tributaire de considérations partisanes, au sens le plus concret du terme²¹.» Dans le but d'améliorer l'image du système politique, ternie par une série de scandales parmi lesquels dominaient l'affaire Dutroux, le cas du Dioxin²² et les élections de 1991, la nouvelle relation imposera aux politiciens de se tenir aussi loin que possible des processus de recrutement et de promotion²³.

^{16.} Stenmans, A. (1999). Op. cit., p. 125.

^{17.} Hondeghem, A. et S. Trui (2000). «Belgium public services: Can Regulations go along with flexible personnel arrangements?», dans D. Farnham (dir.), *Human Resources Flexibility in the Public Service: International Perspectives*, Londres, Macmillan Press, p. 65.

^{18.} Sels, L. *et al.* (2000). « Belgium : A culture of compromise », dans D.M. Rousseau et R. Schalk (dir.), *Psychological Contracts in Employment. Cross-National Perspective*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 57.

^{19.} Voir à ce sujet, plus loin dans cette étude de cas, le point de vue de plusieurs directeurs P&O rencontrés en entrevue.

^{20.} Hondeghem, A. (1998). Op. cit., p. 261.

^{21.} Delpérée, F. (1990). Op. cit., p. 400.

^{22.} Hondeghem, A. (1998). *Op. cit.*, p. 261.

^{23.} Ibid., p. 265.

Le plan Copernic: une modernisation managériale

Copernic incarne l'ultime étape de la modernisation de l'administration publique en Belgique. Sa présentation à la presse ne date que de février 2000. Contrairement aux réformes de la décennie précédente, le plan Copernic vise une continuité entre ses différents éléments. Le père de Copernic, le ministre de la Fonction publique, Luc Van den Bossche, a annoncé ses objectifs dès 1999 : dépolitiser la fonction publique, réorganiser l'administration et redynamiser les fonctionnaires²⁴. Pour atteindre ces objectifs, la réforme s'articule autour de quatre axes : une nouvelle structure organisationnelle, une nouvelle culture de management, de nouvelles méthodes de travail et une nouvelle vision des ressources humaines²⁵. Comme l'a exprimé un haut fonctionnaire lors des entrevues : « Avant, on essayait de moderniser sur ce qui existait, sur la structure existante. Copernic a inventé une nouvelle structure. » Le tableau 1.1 résume bien les quatre axes de la réforme.

TABLEAU 1.1. Les quatre axes de la réforme Copernic

Nouvelle structure organisationnelle

- 1. Remplacement des anciens ministères par des services publics fédéraux (SPF).
- 2. Élimination des cabinets ministériels.

Nouvelle culture de management

- 1. Recrutement des top managers*.
- 2. Nouveau mécanisme de contrôle.
- 3. Circulation de l'information.
- 4. Rôle accru des managers dans l'évaluation du personnel.

Nouvelles méthodes de travail

- 1. Investissements dans le personnel, les infrastructures et les technologies.
- 2. Administration en ligne.

Nouvelle vision des ressources humaines

- 1. Valorisation des compétences.
- 2. Nouvelles perspectives de carrière.
- 3. Partenariat entre le SPF P&O et les SPF verticaux dans l'élaboration des politiques de ressources humaines.

^{*} Les termes top manager et manager sont utilisés en Belgique, tant dans les écrits que par les personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche. C'est pourquoi nous les conservons chaque fois que nous le jugeons approprié. Source: Belgique. SPF Personnel et Organisation (2002). Copernicus au centre de l'avenir. La réforme de l'administration belge, Bruxelles, Service public fédéral Personnel et Organisation.

^{24.} Van den Bossche, L. (1999). Op. cit., p. 3.

^{25.} *Ibid.*, p. 6.

Copernic entreprend donc de remplacer les anciens ministères par des services publics fédéraux (SPF). Ce changement permettra de remodeler les services offerts et de regrouper, sous une même entité, des services connexes²⁶. Parmi les hauts fonctionnaires, ce changement est très bien perçu. Un dirigeant s'exprimera pour tous les autres: « Copernic a voulu rendre les ministères plus opérationnels en changeant les structures, en changeant les modalités. »

Copernic doit aussi supprimer les cabinets ministériels. Nombre d'ouvrages ont déjà abondamment abordé le problème : les cabinets sont devenus trop gros, trop puissants et beaucoup trop voraces²⁷. Pour donner davantage de responsabilités à l'administration et rendre ainsi son travail plus efficace, les réformateurs veulent supprimer ces cabinets qui, au fil du temps, ont pris le contrôle des départements. La disparition des cabinets ministériels doit avoir pour effet de renverser deux tendances lourdes dans l'administration fédérale belge : le peu de pouvoir des fonctionnaires²⁸ et la politisation de la fonction publique²⁹. Les articles de journaux comme les entrevues avec les hauts fonctionnaires ont confirmé que si la transformation des ministères en SPF est achevée, l'abolition des cabinets ministériels n'a jamais véritablement commencé.

Copernic tente également de développer de nouvelles méthodes de travail pour offrir un meilleur environnement au personnel et de meilleurs résultats aux citoyens. Pour y arriver, des investissements massifs devront être consentis tant sur le plan du personnel, des infrastructures et des technologies de l'information que sur celui des processus de production³⁰. La déclaration de politique fédérale du premier ministre en 1999 en fait la promesse³¹. C'est avec cette promesse en poche que le ministre de la Fonction publique procédera à une réforme «volontairement coûteuse» au dire même d'une présidente de SPF. Pourtant, les investissements promis ne seront jamais à la hauteur des attentes.

^{26.} Belgique. Parlement (1999). Déclaration de politique fédérale, prononcée par le premier ministre lors de l'ouverture de la session parlementaire 1999-2000, Bruxelles, Parlement, p. 10.

^{27.} Stenmans, A. (1999). *Op. cit.*, p. 111-116; Hondeghem, A. (1998). *Op. cit.*, p. 263; Delpérée, F. et F. Jongen (1989). «Belgique », dans Association internationale de la fonction publique, *Le fonctionnaire et la politique*, Bruxelles, Institut international des sciences administratives, p. 97; Molitor, A. (1974). *Op. cit.*, p. 251.

^{28.} Dewachter, W. (1995). *Besluitvorming in politiek België*, Louvain, Acco, cité dans A. Hondeghem (1998). *Op. cit.*, p. 258.

^{29.} Hondeghem, A. (1998). Op. cit., p. 265.

^{30.} Belgique. SPF Personnel et Organisation (2002). *Copernicus au centre de l'avenir. La réforme de l'administration belge*, Bruxelles, Service public fédéral Personnel et Organisation, p. 17.

^{31.} Belgique, Parlement (1999), Op. cit., p. 9-10.

L'amélioration des services passe aussi par l'e-government: la création d'un portail électronique fédéral regroupant des informations ainsi que des services offerts par l'État. Malheureusement, il semble, à l'examen des entrevues et des articles de journaux, que les moyens informatiques dont dispose l'administration sont insuffisants pour atteindre les objectifs.

Copernic apporte aussi une approche managériale à l'administration fédérale. Cette approche peut se résumer en quatre points: le recrutement des *top managers* selon un système de mandat, un nouveau mécanisme de contrôle, une circulation de l'information favorisant la compréhension des changements en cours, et un rôle accru pour les *managers* dans l'évaluation du personnel³². Les contrôles budgétaires s'assouplissent beaucoup avec Copernic. Les enveloppes discrétionnaires deviennent plus nombreuses grâce au système de mandat, et de nouvelles procédures de contrôle responsabilisent davantage les dirigeants en accentuant l'importance de l'imputabilité³³. Le système de mandat devait offrir une plus grande liberté aux *managers* pour assumer leurs responsabilités. Mais la réalité déçoit certains dirigeants qui s'insurgent contre le peu de confiance qui leur est accordée.

L'administration peut, de plus, recruter les *top managers* dans le secteur privé³⁴. Cette nouvelle politique n'a évidemment pas l'approbation des fonctionnaires de carrière qui se sentent inutiles et peu appréciés. De plus, le recrutement des *top managers* n'aura pas les résultats attendus, plusieurs *managers* étant issus du sérail politique, d'autres de la fonction publique et, enfin, un tout petit nombre, effectivement du secteur privé.

Copernic veut enfin poursuivre l'objectif de renouveler la gestion des ressources humaines pour faire de l'administration un meilleur employeur en apportant une attention accrue au développement des compétences et aux perspectives de carrière du personnel³⁵. Copernic a mis en place une stratégie de gestion des ressources humaines pour l'ensemble de la fonction publique fédérale. Cette stratégie consiste à développer, à encourager et à rémunérer les compétences. La valorisation de la compétence doit se faire sur tous les plans, comme ceux du recrutement, de la politique salariale et du développement professionnel

^{32.} Belgique. Chambre des représentants (2002). Projet de budget général des dépenses pour l'année budgétaire 2003. Note de politique générale P&O pour l'année budgétaire 2003, Bruxelles, Parlement fédéral, p. 3-4; Belgique. Ministère de la Fonction publique (1999). Le contexte des pouvoirs publics dans une société en mutation, Bruxelles, ministère de la Fonction publique, p. 8-9.

^{33.} Belgique. Gouvernement fédéral (2000). Vers une modernisation des administrations publiques. Rapport des groupes de travail Structure de l'organisation et Gestion du personnel, Bruxelles, gouvernement fédéral, p. 8.

^{34.} Belgique. Chambre des représentants (2002). Op. cit., p. 3.

^{35.} Belgique. SPF Personnel et Organisation (2002). Op. cit., p. 16.

et individuel³⁶. Ainsi, une méthode flexible de sélection accorde moins d'importance aux connaissances et privilégie les compétences spécifiques lors de l'embauche. De plus, Copernic doit permettre un rattrapage des salaires de la fonction publique fédérale par rapport au secteur privé.

LE DÉSAVEU DE LA RÉFORME COPERNIC

Quelle a été la réaction des fonctionnaires aux changements imposés par Copernic? Les enquêtes *Artémis* 1 et 2, basées sur les perceptions des fonctionnaires, peuvent offrir des éléments de réponse³⁷. Ces enquêtes confirment des tendances importantes dans la fonction publique. Dans l'ensemble, les fonctionnaires se montrent négatifs à l'égard de Copernic: ils s'accordent généralement avec les propositions négatives de l'enquête et restent plutôt neutres, voire indifférents, envers les propositions positives. Par exemple, les fonctionnaires sont fortement en accord avec les affirmations « Copernic apportera peu de changement dans la pratique » et «Je ne suis pas sûr de ce que l'avenir me réserve » alors qu'ils rejettent l'affirmation « Copernic va me motiver³⁸ ». De plus, les enquêtes *Artémis* démontrent que les attitudes des fonctionnaires envers l'administration n'ont pas changé entre 2000 et 2001, contrairement à l'objectif de Copernic.

Alors que Copernic fonde beaucoup d'espoir sur une nouvelle stratégie en gestion des ressources humaines, l'insatisfaction au travail des fonctionnaires se maintient. Pire: les plus importants changements que propose Copernic, comme la possibilité de carrière, les compétences des dirigeants, la gestion du personnel, les contacts avec les supérieurs et la mobilité demeurent les thèmes les plus critiqués par les fonctionnaires³⁹. De plus, alors que Copernic veut faire de l'administration un meilleur fournisseur de services, l'image de l'administration ne semble pas avoir changé auprès des citoyens⁴⁰. L'application de la réforme ne

^{36.} *Ibid.*, p. 16.

^{37.} European Centre for Work and Society (2001). Artemis dans le cadre du projet de réforme COPERNIC. Enquête générique 2, ECWS, http://www.copernic-us.be/copernic.jsp?lang=fr, consulté en mars 2005; European Centre for Work and Society (2000). Artemis dans le cadre du projet de réforme COPERNIC. Enquête générique 1, ECWS, http://www.copernic-us.be/copernic.jsp?lang=fr, consulté en mars 2005.

^{38.} European Centre for Work and Society (2001). Op. cit., p. 30.

^{39.} Ibid., p. 54.

^{40.} Ibid., p. 47.

semble pas avoir modéré le cynisme de la population. Les enquêtes *Artémis*, qui s'intégraient dans une stratégie de communication visant à mobiliser les fonctionnaires⁴¹, se sont retournées contre les leaders de la réforme et ont donné de nouveaux arguments à tous ceux qui s'opposaient à Copernic.

Les propos des hauts fonctionnaires recueillis lors des entrevues réalisées par l'équipe québécoise de l'École nationale d'administration publique en mission à Bruxelles⁴² vont dans le même sens que les sondages *Artémis* 1 et 2. Les hauts fonctionnaires dénotent une grande résistance de la part des employés, résistance qui s'illustre de différentes manières: passivité, insatisfaction, contestation, etc. En fait, un directeur a bien soulevé le problème en disant: « *Il faut faire une réforme avec les fonctionnaires et pas contre les fonctionnaires!*» La résistance des fonctionnaires s'explique par leur perception de la réforme comme une contrainte imposée *top-down* à laquelle ils ne participent pas. De plus, comme seul un petit nombre de fonctionnaires contribuent à la réforme en tant qu'acteurs de première ligne, la majorité des fonctionnaires, sans accès direct à l'information, ne peuvent compter que sur la rumeur pour tirer leurs propres conclusions sur le processus de modernisation.

Cette brève revue des réformes administratives belges montre que Copernic a apporté de nombreux changements au niveau du management de l'administration. Elle aide à comprendre la dernière réforme de l'administration fédérale dans le mouvement des réformes administratives en Belgique.

Le tableau 1.2 synthétise les principales réformes de l'administration fédérale de la Belgique. On y constate que la Belgique a, depuis vingt ans, régulièrement réformé ses structures administratives. Ces réformes institutionnelles ont monopolisé l'attention des décideurs belges au cours de ces années⁴³. Le processus de fédéralisation de l'État constitue, en ce sens, un bon exemple. Ces quatre réformes institutionnelles n'ont pas pour but de rationaliser les dépenses ni d'agir en matière de management: elles doivent créer de nouvelles structures répondant aux aspirations des communautés culturelles que compte la Belgique. Cette tradition de réformes institutionnelles explique sans doute en partie les

^{41.} Parys, M. (2003). «Staff participation in the Belgian public sector reform», *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 16, nº 6, p. 456.

^{42.} L'équipe de recherche était dirigée par Louise Lemire, Ph. D., et était composée de plusieurs assistants de recherche de l'École nationale d'administration publique (ENAP) dont deux avaient des expériences de travail dans la fonction publique fédérale canadienne, nommément Pascale O'Bomsawin et Gaétan Martel. Organismes subventionnaires: le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC).

^{43.} Triest, V. (1998), Op. cit., p. 79.

TABLEAU 1.2. Aperçu synthétique des principales réformes fédérales de l'administration

Années	Études ou interventions	Notes explicatives		
1937	Statut Camu	Statut général pour la fonction publique et règlement de la carrière par un système au mérite		
1946	Création du Conseil d'État	Institution qui vise à protéger toute personne contre des actes administratifs irréguliers		
1980	Début de la fédéralisation de l'État	Création des régions flamande et wallonne et institution des parlements communautaires		
1986	Cellules de modernisation	Proposition et implantation d'innovations administratives		
1988	Loi sur le référé administratif	Délimitation de l'arbitraire du pouvoir exécutif et acquisition de nouvelles protections par le citoyen		
1990	Guide de l'administration fédérale	Description des mandats, des compétences et de la place des douze ministères fédéraux		
1991	Opération « Radioscopie »	Estimation des besoins des services publics		
1991	Arrêté royal du 22 novembre 1991	Confirmation des droits et des devoirs des agents et de leur recrutement sur une base objective		
1991	Loi relative à la motivation formelle des actes administratifs	Obligation d'établir la motivation qui justifie tout acte ou décision de l'administration		
1992	Note sur le «renouveau administratif»	Remise en question des services et des principes démocratiques de l'administration		
1992	Charte de l'utilisateur Nécessité pour l'administration de rendre de meilleu des services publics services et de centrer son action sur le citoyen			
1993	Nouvelle Constitution de Belgique	Fin du secret officiel et multiplicité des statuts à cause de la fédéralisation		
1994	Création du ministère de la Fonction publique	Ministère servant de soutien aux autres ministères pour les ressources humaines		
2000	Plan Copernic	Amélioration des services fournis aux citoyens et des conditions de travail des fonctionnaires		

difficultés rencontrées par le plan Copernic, première modernisation managériale en Belgique. Les réformes institutionnelles du passé n'ont pas préparé les Belges aux changements managériaux. Le paradigme dans lequel s'articule Copernic constitue donc une nouveauté qui, surtout dans sa dimension managériale, indisposera les Belges au point d'entraîner une vive contestation.

DEUX ACTEURS DES POLITIQUES PUBLIQUES BELGES S'EXPRIMENT SUR COPERNIC

Dans le but de mieux comprendre la mise en œuvre de Copernic, ce texte propose maintenant d'identifier et d'analyser les discours de certains acteurs importants sur la réforme administrative. Par cette méthode, on espère saisir les dessous de la réforme, les tensions qui ont pu exister durant sa mise en œuvre, les erreurs commises et les éléments qui résisteront à la controverse.

Le choix des acteurs étudiés s'est fait selon les deux grands ensembles d'acteurs de politique publique énoncés par Kingdon: les acteurs au sein du gouvernement et les acteurs en dehors du gouvernement⁴⁴. Kingdon regroupe, dans le premier ensemble, les députés et les ministres, les membres des cabinets ministériels, les administrateurs nommés, les fonctionnaires et même le roi, tandis que les acteurs internationaux, les entrepreneurs, les syndicats, le public, les groupes de recherche et les *think tanks*, les médias et, enfin, les partis politiques forment le deuxième ensemble. Cette frontière entre les acteurs gouvernementaux et les acteurs extérieurs à l'appareil gouvernemental s'explique par l'autorité qu'accorde la Constitution à toute personne œuvrant pour le gouvernement et par les droits et devoirs qui en découlent⁴⁵.

Ce texte, tentant une synthèse générale de la réforme, a choisi d'analyser en détail les discours d'un groupe d'acteurs au sein du gouvernement et d'un autre en dehors du gouvernement. Au sein du gouvernement, le choix s'est porté sur les hauts fonctionnaires, alors que les médias constitueront l'acteur œuvrant en dehors du gouvernement. Ces choix présentent des avantages complémentaires.

D'une part, les hauts fonctionnaires offrent un accès direct aux postes de décision et permettent ainsi de bien comprendre comment les décisions sont prises et comment elles sont vécues à l'intérieur de l'appareil gouvernemental. L'opinion que les mandarins ont de Copernic explicitera en partie les causes du destin tourmenté de cette réforme, en formulant les préoccupations, les hésitations et les craintes de l'administration.

Les quotidiens proposent, pour leur part, un compte rendu plus factuel et extérieur du processus de modernisation. On attribue aux médias un caractère politique, une capacité à convaincre l'opinion publique⁴⁶: leur force et leur pouvoir consistent à attirer l'attention sur un enjeu, à lancer de grandes campagnes de

^{44.} Kingdon, J.W. (1995). Agendas, Alternatives, and Public Policies, New York, Harper Collins, p. 21.

^{45.} Ibid., p. 45.

^{46.} McQuail, D. (1979). «The influence and effects of mass media », dans J. Curran, M. Gurevitch et J. Woolacott (dir.), *Mass Communication and Society*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 19.

mobilisation, à populariser des intervenants. L'analyse du discours médiatique permettra ainsi de bien cerner le débat public qui a entouré Copernic et de connaître les visées et les opinions des principaux acteurs au sujet de la réforme⁴⁷.

Ces deux groupes d'acteurs offrent aussi un avantage de taille : leur accessibilité. En effet, les journaux peuvent être consultés du Québec et les hauts fonctionnaires demeurent, au sein du gouvernement, les officiels les plus disponibles en raison de leur grand nombre et de leur emploi du temps moins chargé que celui des ministres.

L'étude de ces deux acteurs reposera sur des démarches différentes. Pour comprendre et appréhender la conduite et les perceptions des hauts fonctionnaires, l'utilisation d'une grille d'entretien non directif semble avantageuse dans la mesure où cette méthode réduit considérablement le risque d'influencer les répondants par des questions trop explicites⁴⁸. Ces entrevues, réalisées durant le processus de modernisation alors que les gestionnaires doivent mettre en place la réforme, présentent un instantané de cette mise en application.

L'étude du discours médiatique repose, quant à elle, sur une liste, aussi exhaustive que possible, de 104 articles parus de 1999 à 2004 dans les quotidiens belges francophones et portant sur la réforme Copernic. Les articles de journaux, en tant que sources secondaires reconnues, satisfont les exigences d'une recherche scientifique quant à la valeur de l'information recueillie⁴⁹.

Ces deux méthodes de recherche, aussi valable l'une que l'autre, entraîneront toutefois d'inévitables disparités dans la présentation des résultats. La complexité et la profondeur de l'information obtenue lors des entrevues rendent impossible toute compilation autre que qualitative des données alors que la relative simplicité et le grand nombre d'articles permettent une analyse quantitative sommaire du discours médiatique. Mais pour l'essentiel, ce texte s'articule autour d'un devis qualitatif propre à favoriser la compréhension des enjeux auxquels font face les acteurs sociaux⁵⁰.

^{47.} Taras, D. (1990). *The Newsmakers: The Media's Influence on Canadian Politics*, Scarborough, Nelson Canada, p. 32.

^{48.} Poupart, J. (1997). «L'entretien de type qualitatif: considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques », dans J. Poupart *et al.* (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, p. 174.

^{49.} Cellard, A. (1997). « L'analyse documentaire », dans J. Poupart et al. (dir.), La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, p. 251-271.

^{50.} Poupart, J. (1997), Op. cit., p. 174.

LES HAUTS FONCTIONNAIRES

À la tête des ministères, les présidents de comité de direction (les sous-ministres dans les systèmes canadiens ou québécois) occupent les plus hauts postes de la fonction publique: ils président à la gestion quotidienne du ministère et font appliquer les lois qui relèvent de leurs compétences. Les top managers, comme on les nomme, supervisent également l'élaboration des politiques. Leur influence sur les politiques publiques reste pourtant marginale. Avec Copernic, le président du comité de direction est le chef du département: la structure se hiérarchise et les présidents sont les seuls contacts directs de l'administration avec les ministres.

Sous les présidents de comité de direction, les directeurs généraux assurent principalement la mise en œuvre des politiques⁵¹. Leur rôle consiste à appliquer les nouvelles politiques, à informer les *top managers* des problèmes liés à la gestion quotidienne de ces politiques et à suggérer des modifications aux lois courantes. Les conseillers, ou experts, représentent le troisième et dernier groupe de hauts fonctionnaires interviewés. On peut les définir comme un ensemble de spécialistes ayant le temps et l'expertise pour négocier avec le personnel politique. Bien que ces postes de conseillers aient existé antérieurement, la réforme Copernic en a accru l'accessibilité. En effet, un fonctionnaire ayant l'ambition d'obtenir une fonction élevée sans désirer pour autant diriger du personnel peut, depuis Copernic, devenir conseiller.

En Belgique, les hauts fonctionnaires participent très peu au processus de décision⁵². Avec la réforme Copernic, ces pouvoirs sont demeurés pratiquement nuls⁵³, même si les présidents de comité de direction ont obtenu des pouvoirs qu'ils n'avaient pas précédemment. Il semble que la discrétion de l'administration, sa politisation et l'importance des cabinets ministériels confirment le monopole de la sphère politique dans les prises de décision.

^{51.} Howlett, M. et M. Ramesh (2003). *Studying Public Policy Cycle and Policy Subsystems*, Toronto, Oxford University Press, p. 56.

^{52.} Delpérée, F. (1990). Op. cit., p. 398.

^{53.} Parys, M. (2003). Op. cit., p. 454.

LA MÉTHODOLOGIE DES ENTREVUES

L'équipe de recherche⁵⁴ a rencontré 21 hauts fonctionnaires belges. De ce nombre, 13 étaient directeurs d'un service, 6 étaient conseillers et 2 étaient présidents de comité de direction. Des 13 directeurs, une majorité (7) détenait le poste de directeur P&O dans un SPF. Ce poste, on le verra plus loin, est une des nouveautés introduites par Copernic et constitue, en ce sens, un vecteur de changement. Dans le groupe de fonctionnaires rencontrés, on retrouve autant d'hommes que de femmes et une très grande majorité ont fait carrière dans la fonction publique. Et si la moyenne d'âge des personnes interrogées dépasse légèrement 40 ans, on retient surtout que plusieurs répondants (9 pour être exact) ont la trentaine et qu'aucun n'a plus de 60 ans. Les fonctionnaires interrogés ont en moyenne près de vingt années d'expérience dans la fonction publique.

Les hauts fonctionnaires ont généralement été rencontrés individuellement, sauf à deux occasions où ils ont été interrogés en groupe. Les entrevues, d'environ une heure et demie, ont permis aux répondants de s'imprégner du sujet sans toutefois dépasser le seuil de concentration⁵⁵. Les entrevues reposaient sur une grille semi-directive qui devait aborder les notions suivantes: 1) la réforme Copernic, 2) le travail des répondants, 3) l'administration publique belge et 4) le contrat psychologique dans la fonction publique fédérale. Comme dans toutes les recherches similaires, une obligation de confidentialité empêche d'utiliser les informations recueillies de façon nominative.

Conscient que la simple mention d'un phénomène particulier ou d'une opinion répandue suffit, dans un contexte de recherche, à accroître son importance aux yeux des participants, le questionnaire évite de mentionner des éléments précis de la réforme comme le ministre de la Fonction publique, la transformation des ministères en SPF, les *Business Process Reengineering* (BPR), la dépolitisation, le système de mandats, les cabinets ministériels, etc. Le pari épistémologique postule que ces éléments, dans la mesure où ils sont significatifs pour les participants, apparaissent d'eux-mêmes lors des entretiens. Ainsi, l'absence de certains éléments se révèle tout aussi révélatrice que leur présence.

^{54.} Les entrevues étaient menées par la directrice de l'équipe de recherche, Louise Lemire, Ph. D., et deux assistants de recherche de l'École nationale d'administration publique (ENAP) qui avaient des expériences de travail dans la fonction publique fédérale canadienne, nommément Pascale O'Bomsawin et Gaétan Martel. Organismes subventionnaires: le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) et le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FORSC).

^{55.} Miller, D.C. et NJ. Salkind (2002). *Handbook of Research Design and Social Measurement*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 310.

Une somme importante d'informations sur le processus d'application de la réforme Copernic émerge de ces entrevues. Parce qu'ils ont vécu les changements de l'intérieur et qu'ils ont été parfois agents, parfois «victimes» de ces changements, les directeurs généraux, les conseillers et les présidents de comité de direction interrogés vont souvent bien plus loin dans leurs propos que les documents officiels et permettent ainsi d'élargir la compréhension du phénomène. La section suivante a pour but de présenter les réflexions des 21 hauts fonctionnaires interrogés et de réévaluer le processus de modernisation à la lumière de ces réflexions. Cette description se concentrera sur les problématiques soulevées par Copernic. Comme il arrive bien souvent avec cette méthode de collecte de données, ces entrevues se prêtent mal à la codification ou à la comparaison⁵⁶. Il s'agit donc d'utiliser ces entrevues comme des guides pour comprendre le processus de modernisation qu'a connu la Belgique.

■ LE DISCOURS DES HAUTS FONCTIONNAIRES

Vingt et un (21) hauts fonctionnaires interrogés, plus de 24 heures d'entrevues et 405 pages de *verbatim*: il n'est pas aisé de dégager un résumé concis de cette somme d'informations. Pourtant, avant de reprendre dans le détail les propos tenus par les hauts fonctionnaires, il faudrait tout de même dégager une vue d'ensemble des propos recueillis. Si, au fil des pages, on arrive à présumer de l'opinion personnelle des fonctionnaires rencontrés, cette information n'a que peu de valeur. Ce résumé ne tente donc pas d'identifier qui était pour et qui était contre Copernic, mais plutôt de répondre à la question: comment les fonctionnaires ont-ils perçu le processus de modernisation?

L'ÉMERGENCE DE LA RÉFORME

Un consensus parmi les mandarins semble se dégager sur la nécessité qu'avait le gouvernement de se moderniser en 1999. Un fonctionnaire dira qu'il fallait « mettre en place une rationalisation, une restructuration et des nouveaux projets pour pouvoir moderniser convenablement ». Les hauts fonctionnaires interrogés font pratiquement tous la même analyse de la situation: l'État doit s'adapter à l'environnement changeant. Et pour réussir cette adaptation, les fonctionnaires se tournent

vers le privé. Dans l'ensemble des transcriptions, on compte près de 67 références au secteur privé. Dans l'immense majorité des cas, le secteur privé est perçu de façon positive. Ainsi, on entend dans les entrevues : « il y a toute une approche privée qu'on n'a jamais eue et qui est intéressante » ou encore « il faut bien reconnaître que dans le privé, je ne dis pas qu'ils font mieux, en tout cas ils possèdent des outils et des techniques pour être plus efficaces ». Pour quelques fonctionnaires, par contre, le secteur privé constitue toujours une menace diffuse contre le service public. Par exemple, ce fonctionnaire qui se plaint que « les chiffres d'affaires ont pris le dessus, les bénéfices pour la population passaient en deuxième ». Entre les deux conceptions, certains hauts fonctionnaires préconisent une approche plus pragmatique :

On a nos spécificités, on a nos valeurs. Il est clair qu'il y a un modèle qui fonctionne dans le privé. Donc, on le prend, mais on l'utilise, on le décortique, on l'analyse, on l'applique, on le voit, on le traduit, on le fait passer par différents filtres pour bien mettre en évidence que ce n'est pas de la transposition pour répondre à nos besoins.

Mais généralement, l'existence d'un management public issu du management privé ne semble pas inquiéter les différents répondants. Les hauts fonctionnaires se refusent à condamner sans réserve les techniques du privé. Ainsi, l'argument selon lequel «l'administration est différente par nature » est mis de côté par les répondants qui voient plutôt les similitudes entre les deux modes d'organisation. Un fonctionnaire s'explique ainsi sur le sujet:

Les services qu'on donne, malgré ce que l'on dit, sont les mêmes dans le secteur privé, ce n'est pas pour moi très différent; la seule différence, c'est qu'il n'y a pas d'élément financier: au bout de ce mois, je ne dois pas présenter un bilan qui est positif, avec une marge de 5% de gains. Mais tout le reste pour moi, c'est identique.

Par contre, les personnes interrogées ont reçu comme une gifle l'utilisation excessive de consultants externes pour déterminer le futur de l'administration; ils ont « ressenti du mépris », diront certains. Le ministre Van den Bossche estimait, faut-il le rappeler, que les consultants privés seraient à même de mieux gérer toute la réforme et leur avait octroyé les principales tâches, comme les BPR et les processus de recrutement.

Un deuxième élément est généralement convenu entre les hauts fonctionnaires: le plan Copernic a été le résultat de la volonté de deux leaders politiques, le premier ministre et le ministre de la Fonction publique. L'initiative visait à répondre à «l'insatisfaction combinée de la population et de la classe politique à l'endroit de l'administration». Mais le zèle du gouvernement n'a pas su rallier tous

les intervenants: le processus a, dès le départ, donné l'impression d'être imposé *top-down* et de s'être, par la suite, déplacé comme « une charrette qui avance difficilement dans la boue ».

Ainsi, bien que le diagnostic des décideurs politiques ressemble à celui posé par les hauts fonctionnaires, ces derniers demeurent circonspects devant les moyens utilisés. La personnalité du père de la réforme, le ministre de la Fonction publique Luc Van den Bossche, semble être la cause de cette réserve. Les répondants lui reconnaissent une indéniable volonté: « c'est un réformateur né », dira une répondante, « il avait la volonté d'aller de l'avant », dira un autre, « Luc Van den Bossche avait décidé de réformer l'administration, c'était son projet », dira une troisième répondante, « le ministre est entré avec un bulldozer dans l'administration, il a imposé sa réforme », dira enfin un autre répondant. Dans cette dernière citation, on discerne un peu mieux les perceptions des fonctionnaires sur le ministre de la Fonction publique : un bulldozer!

Le portrait que brossent les hauts fonctionnaires du réformateur est très peu flatteur. Ils étalent en entrevue les bourdes du ministre et insistent sur leurs conséquences. Comme 95 % des personnes interrogées sont des fonctionnaires de carrière, on peut comprendre leur ressentiment envers un homme qui dira d'eux: « ce sont tous des fainéants, tous des crétins » ou encore « j'aurais préféré crever plutôt que de devenir fonctionnaire». Le ministre, pour s'éloigner du modèle qui régnait jusque-là dans la fonction publique, dira «le management prime sur le droit» à des fonctionnaires ayant travaillé toute leur vie dans un environnement où primait le droit. Ces propos ne peuvent bien évidemment être pris à la légère par des fonctionnaires ancrés dans les valeurs traditionnelles de l'administration. Un répondant fera, en rappelant les propos du ministre, un lapsus lourd de sens : «le management brime le droit». Cette erreur montre à quel point le discours de Van den Bossche a heurté les fonctionnaires de carrière. Les conséquences des paroles tenues par le ministre chargé de leur destinée ne se font pas attendre: fonctionnaires scandalisés, tort énorme à l'image de la fonction publique, résistance des fonctionnaires devant les projets du ministre, etc. Maladresses, brutalités, incompréhension ou simple improvisation, les manières de faire du ministre de la Fonction publique n'ont, à l'évidence, pas rallié les employés de l'État.

L'ÉCHEC DE COPERNIC

Les hauts fonctionnaires interrogés ont aussi des points de vue semblables sur les causes de l'échec de Copernic. Les causes les plus souvent énoncées concernent 1) les valeurs de la réforme, 2) les méthodes du ministre Van den Bossche, 3) l'absence

de participation des fonctionnaires à la réforme et, enfin, 4) le manque de ressources. Si les méthodes du ministre de la Fonction publique ont déjà été abordées, les trois autres causes méritent maintenant une attention particulière

Les valeurs mises de l'avant par la réforme sont régulièrement évoquées par les hauts fonctionnaires pour expliquer les résistances devant Copernic. Copernic voulait redynamiser la fonction publique et employait, pour y parvenir, des notions comme la performance, les mesures, les indices et la compétence. Ces termes ont effrayé les fonctionnaires qui n'ont pas vu à travers cette réforme la dimension du meilleur service rendu, mais plutôt la volonté de leur imposer des performances supérieures et de mesurer ces dernières. Les fonctionnaires n'ont compris de la réforme et de ces nouvelles notions que les éléments les plus déstabilisants. La culture traditionnelle de l'administration fédérale étant faite de sentiment de hiérarchie, de droits et de respect des règles, il était difficile d'établir des moyens de communication qui auraient pu renverser cette situation.

La participation des employés est sans doute l'élément qui aura le plus manqué à Copernic pour réussir. À preuve, les répondants ont énoncé, à 18 reprises, l'absence de participation comme explication à l'échec de la réforme. Cette statistique confirme les affirmations de Myriam Parys qui reprochait au plan de modernisation une approche *top-down* accentuée par la structure décisionnelle belge⁵⁷. Cette réforme, qui devait améliorer les conditions de travail des fonctionnaires, n'a jamais eu l'approbation de ceux qui devaient la mettre en place: les agents des services publics fédéraux. Même dans les hautes directions, on s'insurge contre le peu de confiance qui est accordée aux fonctionnaires: « *Ils nous disent*: "Nous ne vous faisons plus confiance. Même si vous correspondez à des critères très élevés de compétence, de loyauté et de correction, on vous met sous tutelle du conseil des ministres et chaque dépense sera vérifiée." En fait, il y a la réinstauration unilatérale de la méfiance.»

Mais pourquoi les fonctionnaires perçoivent-ils de façon si négative la réforme? Les nouvelles valeurs qui contestaient le statut traditionnel, la place de l'employé dans la nouvelle organisation du travail, l'imposition des mesures, la volonté de faire comme dans le privé, le manque de ressources, l'absence de reconnaissance des différentes spécificités et la crainte des réductions d'effectifs constituent autant d'éléments qui ont contribué à désengager les fonctionnaires d'une réforme qu'ils craignaient. Plusieurs dirigeants ont reconnu en entrevue qu'ils travaillaient envers et contre leurs employés: «Les résistances autour de moi sont telles, que si je n'ai plus le back up de mon président, je suis un homme mort.»

^{57.} Parys, M. (2003). Op. cit., p. 454.

Enfin, quoique dans une moindre mesure par rapport aux raisons précédentes, le manque de ressources explique aussi, pour les répondants, le peu d'entrain de la réforme. Cette réforme, volontairement coûteuse, a dû revoir son cadre financier alors que les recettes de l'État diminuaient et que les contestations, au sein même du gouvernement de coalition, s'accentuaient. Les budgets qui devaient financer la réforme n'ont pas été reconduits, l'argent a manqué et «les priorités ont changé». En même temps que tous les fonctionnaires interrogés s'accordent pour dire qu'une réforme administrative demande beaucoup d'argent, ils reconnaissent que les investissements faits par le gouvernement se font de plus en plus rares et commencent à poser problème, tant et si bien que tous les dirigeants constatent, parfois avec dépit, que les priorités « sont maintenant ailleurs ». De plus, les fonctionnaires, qui ont vu leurs dirigeants toucher le gros lot par de nouvelles conditions payées à fort prix, attendent eux aussi des avantages financiers personnels. Malheureusement, la réforme s'est enrayée et la majorité des fonctionnaires en a été quitte pour en vivre les inconvénients sans en connaître les aspects positifs.

DES EXEMPLES DE PROPOS TENUS

Ce résumé donne l'impression que Copernic n'a aucun partisan au sein de l'administration. Pourtant, plusieurs hauts fonctionnaires rencontrés soutiennent la réforme et tentent, bien souvent contre leur organisation, de la mettre en place. Pour mieux comprendre les différents points de vue des hauts fonctionnaires sur Copernic, il faut maintenant prendre le temps de bien illustrer la variété des propos tenus dans les entrevues.

Copernic constitue une réforme ambitieuse qui tente de répondre à de nombreux problèmes. Ceci explique sans doute le nombre des points de vue et la richesse des réflexions des répondants. Cette section résumera les propos recueillis lors des entrevues. Le choix des citations coïncidera avec la réalité vécue et énoncée par les répondants. La présentation qui suit vise à relater avec plus de profondeur ce qui a déjà été ébauché: la perception d'un groupe de hauts fonctionnaires sur les motivations, les événements et le cadre de la réforme Copernic.

Comme il est écrit plus haut, les hauts fonctionnaires s'entendent sur la nécessité des transformations. Mais comment ces fonctionnaires voient-ils la situation? Que pensent-ils de l'image des fonctionnaires, de l'environnement dans lequel ils travaillent, de la qualité des services publics? Ces questions, en amont de la réforme, occupent aussi les fonctionnaires. Pour ceux-ci, la notion de

changement s'impose depuis une décennie. En fait, depuis l'affaire Dutroux, la situation est devenue gênante, voire intenable pour les élites dirigeantes. Plusieurs fonctionnaires feront en entrevue un lien entre la volonté de réforme du gouvernement et cette sordide affaire qui enflamma la Belgique en 1996: « Tout ce qui s'est passé en Belgique depuis nonante-six, l'affaire Dutroux, la Marche blanche, l'idée d'être plus vers le citoyen a remué pas mal de choses. Je crois que Copernic est aussi un enfant de la Marche blanche.» À cause de cette affaire et de quelques autres discréditant l'administration, la population a souhaité l'amélioration des services. Les politiciens répondront à cette demande par le plan Copernic. Comme le dira un haut fonctionnaire: « Ce n'est pas pour rien que le gouvernement a lancé Copernic : l'amélioration des services publics régnait en première ligne des priorités de la population.» Si les scandales ont cristallisé l'opinion publique et celle des classes dirigeantes, d'autres éléments ont favorisé la prise de conscience actuelle. Les répondants ont tous convenu que l'environnement avait changé radicalement au cours des deux dernières décennies et que l'administration devait s'adapter pour répondre aux nouvelles exigences. Un fonctionnaire dira à ce sujet : «Le changement est en marche. Les administrations vont devoir s'adapter parce que la pression de l'environnement est telle que, de toute façon, il n'y a pas de choix.»

Cette situation se complique davantage lorsque les hauts fonctionnaires abordent l'image du fonctionnaire. Celle-ci n'est pas reluisante : gratte-papier, préoccupé par la sécurité, peu motivé, incapable d'assimiler de nouvelles notions, allergique au management, etc. Plusieurs des répondants accuseront d'ailleurs ces défauts d'être la cause, à tout le moins partielle, de l'échec de Copernic. Cette image, qui dépasse la sphère des hauts fonctionnaires, est également répandue dans la population⁵⁸, de telle sorte que les employés de l'État n'éprouvent pas de fierté d'appartenir à la fonction publique, comme le déplorent certains répondants. La population pourrait être plus conciliante à l'égard des fonctionnaires si ceux-ci lui offraient un service de meilleure qualité avec des caractéristiques bien définies : la transparence, l'amélioration de l'efficacité, la réduction de la lourdeur des processus et la réduction des délais. Pour les hauts fonctionnaires interrogés, Copernic vise exactement cela; la réforme s'insère donc dans le mouvement qui tente de répondre aux nouvelles attentes des populations : « Même si Copernic n'est pas suivi point par point par le prochain gouvernement, tout ne pourra pas être mis à la poubelle», dira un répondant.

Ce mouvement de modernisation repose avant tout sur la volonté de rendre l'administration plus efficace et plus efficiente. Et pour accomplir les changements souhaités, de nombreux réformateurs, dont le ministre Van den Bossche,

^{58.} European Centre for Work and Society (2001). Op. cit.

ont opté pour une approche similaire à celles utilisées par les firmes privées. L'utilisation des techniques du secteur privé dans le secteur public ne fait pas consensus dans la population qui craint les conséquences sur la qualité et la disponibilité des services. Les fonctionnaires non plus ne sont pas enclins à appliquer ces nouveautés comme l'indiquent les enquêtes *Artémis* 1 et 2⁵⁹.

Pourtant, les hauts fonctionnaires rencontrés ne semblent pas partager les craintes des fonctionnaires et de la population. Sans toutefois atteindre l'unanimité, ils conviennent généralement de la pertinence de certains outils de gestion du secteur privé. Les managers interrogés sont également confiants de l'adaptabilité du modèle privé aux besoins du secteur public. Pour eux, le modèle privé devrait répondre aux défis des administrations publiques d'aujourd'hui puisque sa force réside dans l'obligation du privé « d'atteindre la performance ». Pour les répondants, les organismes publics devraient répondre aux mêmes critères d'efficacité et d'efficience. Un haut fonctionnaire, exaspéré, s'écrira : « Nous pouvons juger cette satisfaction et nous pouvons fixer des critères de rentabilité. C'est quand même un rapport d'efficience et d'efficacité, on doit pouvoir faire cela!» Une autre force du modèle privé est l'attention plus grande que porte l'organisation à ses clients. L'approche client développée actuellement par les administrations publiques est basée sur cette démarche. Offrir des services à des clients, et non plus à des citoyens, oblige l'administration publique à mettre en place de nouvelles structures plus transparentes, moins bureaucratiques. De nombreux répondants ont dit en entrevue voir là une modernisation souhaitable des manières de faire de l'administration.

Les hauts fonctionnaires ne sont donc pas réfractaires à une nouvelle forme de gestion. Les méthodes du secteur privé ne constituent pas pour eux une menace, mais plutôt une occasion. L'ouverture des dirigeants est facilitée par l'impression que l'adaptation se fera sans heurt. Si certains fonctionnaires mitigent leur ardeur et rappellent la spécificité du système public ou l'illusion d'une panacée, la plupart des répondants mettent l'accent sur les similitudes entre les deux mondes et sur l'enthousiasme que provoquent les nouvelles connaissances : « Il y a une assimilation, un transfert des connaissances du privé qui se fait sans trop de difficultés. »

La volonté des élites politiques de réformer l'administration est un facteur ambigu dans l'application de Copernic. D'une part, tous les intervenants conviennent du fait qu'un leadership politique est essentiel à la réalisation de la

^{59.} *Ibid.*; European Centre for Work and Society (2000). *Op. cit.*

réforme. Dans le cas de Copernic, les hauts fonctionnaires reconnaissent le travail, la volonté et même l'acharnement des deux personnalités qui ont piloté ce projet: Luc Van den Bossche et Guy Verhofstadt. On leur accorde la paternité de Copernic: « Ce que j'apprécie de la réforme, dira un haut fonctionnaire, c'est que l'impulsion est venue du gouvernement. » Sur ce point, le premier ministre Verhofstadt semble faire l'unanimité, ce qui n'est pas le cas de son ministre de la Fonction publique. Un fonctionnaire dira de Verhofstadt: « Il est jeune, il a vu qu'il fallait moderniser. »

D'autre part, cette volonté politique de mettre en place Copernic ne semble pas avoir produit les résultats escomptés. Le premier responsable est évidemment le ministre de la Fonction publique. M. Van den Bossche, par ses manières, a ligué contre lui pas mal de monde, y compris des hauts fonctionnaires, qui lui reprochent une série de maladresses ayant causé « un tort énorme à la fonction publique ». De plus, on lui reproche ses analyses déficientes. Le ministre aurait dû se poser des questions comme « pourquoi ça n'a pas été avec la réforme? » et « pourquoi en est-on arrivé là? » Un autre élément permet de comprendre les lacunes de la volonté politique : les autres partis formant le gouvernement ne partagent pas l'enthousiasme du Parti libéral au sujet de Copernic. Ainsi, un fonctionnaire constatera que « les autres ailes du gouvernement étaient nettement moins volontaristes et moins persuadées de la nécessité de cette réforme ».

Parce que Copernic ne reçoit pas l'aval de toutes les composantes de la majorité, les élections deviennent un élément perturbateur pour la réforme inachevée. La question sera alors : « De qui sera composé le gouvernement et est-ce que les grands défenseurs de la réforme Copernic seront promus à des postes ministériels? » Les agents de changement s'inquiètent qu'une modification de la coalition gouvernementale mette un frein à la réforme. La formation du nouveau gouvernement concrétisera ces craintes. La nouvelle ministre de la Fonction publique, M^{me} Arena, changera les priorités. Les *managers* passeront du coup de récepteurs de changement à demandeurs de changement. Comme la deuxième série d'entrevues s'est déroulée après les élections de mai 2003, plusieurs des fonctionnaires interrogés à ce moment ont déclaré : « On n'a pas le sentiment que le pouvoir politique a une réelle volonté que les services publics fonctionnent mieux.»

Cette volonté politique défaillante n'est pas la seule cause de l'échec de la réforme selon les hauts fonctionnaires. Le manque d'investissements, la mauvaise intégration des fonctionnaires à la réforme, la force du droit dans l'administration belge et la conception traditionnelle de l'administration des francophones constituent aussi des explications plausibles de cet échec. On ne reviendra pas sur les deux premières explications qui ont déjà été amplement commentées

précédemment. L'administration belge, dérivée de l'administration française, a depuis toujours placé le droit au cœur de son action. La réaction négative aux propos incisifs du ministre Van den Bossche qui désire faire «primer le management sur le droit » ne doit donc pas surprendre. L'erreur de Van den Bossche a été d'opposer les deux notions. Les fonctionnaires, eux, ne se sont pas trompés : «Il doit y avoir une complémentarité entre le droit et le management, pas une opposition. » Les propos de Van den Bossche ont favorisé une résistance passive de la part d'une administration trop heureuse du départ du ministre : «[Depuis son départ], j'ai vu des "Post-it" qui disent : "maintenant, le droit est de retour". »

Une dernière explication tient à un trait culturel de la Belgique. Les populations wallonne et flamande de Belgique ne semblent pas avoir la même conception de l'État. Alors que les Flamands sont tournés vers les traditions anglophones et une culture de management libérale, les Wallons ont «un sens italien de l'administration», basé sur le droit et l'autorité de la charge. Bruxelles, capitale de la Belgique, est «juste au milieu, à la frontière de ces deux mécanismes intégrés», ce qui provoque inévitablement des confrontations. Dans le cas de Copernic, «la région flamande est restée une constante», relate un fonctionnaire. Les francophones, quant à eux, «ont profondément été heurtés» par la nouvelle dynamique qu'impose Copernic. Cette confrontation entre deux visions de l'administration n'aura certainement pas facilité l'implantation de la réforme.

Ces descriptions de la vision générale de la réforme montrent une élite administrative tourmentée entre la volonté de changement et la prudence devant Copernic. Mais comment expliquer cette circonspection, sinon cette défiance à l'égard de Copernic? Il semble que la réponse à cette question se trouve dans la perception des hauts fonctionnaires des différents éléments du plan Copernic. Des éléments comme les nouveaux processus de recrutement et de nomination, la disparition des cabinets, la réduction des effectifs, le nouveau contrat entre les fonctionnaires et l'État et les nouveaux *top managers* constituent des irritants pour les répondants.

Le processus de recrutement n'a pas répondu aux attentes des hauts fonctionnaires. Alors que le ministre de la Fonction publique avait annoncé une dépolitisation de l'administration, le processus mis en place a assuré au Parti libéral le contrôle sur les nominations. Un fonctionnaire confirmera le phénomène: «Le Parti libéral a prévu la réforme en essayant de la contrôler pour pouvoir maîtriser la nomination des fonctionnaires dirigeants [...] et permettre aux ministres d'avoir leurs gens au sommet de l'administration.» Ce processus, entaché d'irrégularités et

d'ingérences politiques, a évidemment incité les fonctionnaires à la suspicion quant aux choix finaux. De plus, les épreuves de recrutement sont longues et difficiles:

L'assessment center, ce n'est pas évident. C'est quelque chose d'assez dur à traverser, parce que ça demande une remise en question fondamentale des mécanismes avec lesquels on travaille habituellement, les schémas mentaux. Donc, c'est une mise à nu.

Ce processus difficile a provoqué beaucoup de frustration chez les candidats déchus, comme le révèlent plusieurs répondants. D'autres lacunes du processus sont révélées dans quelques entrevues: la nouvelle démarche prend du temps, laisse plusieurs fonctionnaires sans fonction et remplace inutilement du personnel compétent. Ces vices discréditent un peu plus un processus qui n'a jamais réussi à convaincre. Ces recrutements auraient dû mettre aux postes de commande de nouveaux managers issus du secteur privé. Pourtant, un répondant confirme « qu'il n'y en a pas beaucoup qui viennent du secteur privé et qu'il y en a beaucoup qui viennent par contre du monde politique ou de l'entourage politique des ministres». Le souhait « d'insuffler du sang neuf » au sein de l'administration est resté un souhait, au grand dam des dirigeants de l'administration publique.

La promesse de dépolitisation du ministre s'appuie aussi sur une mesure révolutionnaire de la réforme : la suppression des cabinets ministériels. Malheureusement, là aussi, la réforme a déçu. Les hauts fonctionnaires le reconnaissent, « la suppression n'a pas eu lieu ». Une présidente de comité de direction explique que seulement « deux ministres ou trois ont supprimé leur cabinet ministériel, mais ailleurs, rien n'a changé ». Ce désistement des ministres à l'égard de la réforme est d'autant plus condamnable que cette mesure très médiatisée a sapé la suite de l'opération. Une fonctionnaire interrogée expliquera ce désistement de la façon suivante : « Je ne crois pas que les politiciens belges sont mûrs pour commencer à travailler avec les propositions de l'administration. Je crois qu'ils vont continuer comme avant. C'est prévu : ils se sont garanti une cellule politique et une cellule stratégique. » De plus, plusieurs fonctionnaires ont confirmé, en entrevue, un système de nomination politique inclus dans le processus même de Copernic. La réforme, qui doit répondre à la demande de dépolitisation du système administratif, devient donc elle-même un élément de politisation.

Le nouveau contrat entre l'État et les fonctionnaires que doit mettre en place Copernic comprend un ensemble d'éléments visant à apporter une nouvelle souplesse dans la fonction publique. Le constat à l'origine de ce nouveau contrat suppose un changement radical dans la gestion des ressources humaines. En effet, puisque l'organisation qui s'occupe d'un travailleur jusqu'à la retraite n'existe

plus, les conditions de travail privilégiées des fonctionnaires s'estomperont: les postes seront octroyés selon la compétence des candidats, il y aura de moins en moins d'employés statutaires et de plus en plus d'employés temporaires, les évaluations négatives répétées entraîneront le licenciement, il y aura des réductions d'effectifs, etc.

Les hauts fonctionnaires qui donnent ces exemples ne sont pas tous opposés à ces procédés. En fait, la majorité y voit une occasion de rénover la prestation des services et de faciliter l'innovation dans l'administration. Cette position est défendue par plusieurs directeurs de services P&O des SPF. Ceux-ci insistent réqulièrement lors des entrevues pour exprimer leur inconfort avec l'ancien statut des fonctionnaires, «trop hiérarchisé», qui «manque de souplesse» et constitue «un frein à la gestion des ressources humaines». Pourtant, quelques hauts fonctionnaires se portent encore à la défense du système précédent et reprochent aux agents de changement de «regarder avec un mépris très condescendant les anciennes valeurs du statut». Divisés sur la question, les hauts fonctionnaires suivent en cela l'ensemble de la population qui désire une plus grande efficacité sans vouloir se départir de ses prérogatives ni d'un modèle social qui lui convient⁶⁰. Pourtant, si les directeurs P&O interrogés semblent majoritairement adhérer aux éléments du nouveau contrat (sinon, comme le dit un fonctionnaire, «ils n'auraient pas été choisis »), ils se montrent moins enthousiastes sur un élément comme la rémunération des compétences. D'abord, les tests de compétences incommodent certains dirigeants: « Avec ça, a dit un fonctionnaire, on ne teste pas les compétences dans le travail des gens, c'est un test PC.» Ensuite, l'instauration d'un système liant prestation et salaire ne fait pas non plus l'unanimité. Quelques fonctionnaires ont dit ne pas être convaincus que ce soit là un bon système.

DU DÉBAT INTERNE AU DÉBAT PUBLIC

Les entrevues ne sont pas l'unique source d'information concernant le discours des hauts fonctionnaires sur la réforme Copernic. Plus habitués à travailler dans l'ombre des politiciens, certains hauts fonctionnaires utiliseront pourtant les médias pour faire passer leur point de vue, par exemple dans les pages des quotidiens belges francophones, où ils s'opposeront publiquement à Copernic. Est-ce que cette mutinerie administrative est la conséquence de la politisation tant décriée des hauts fonctionnaires? Alors que plusieurs d'entre eux reprochent justement à Copernic son peu de résultats dans la dépolitisation de la fonction

publique, il faut supposer de la bonne foi de ces *whistleblowers*. Olivier Milcamps, Alain Stenmans, Jacques Wautrequin, Alain Zenner et Michel Jadot, tous anciens ou actuels hauts fonctionnaires, critiqueront sur la place publique la réforme en cours. Ils dénonceront à tour de rôle la mascarade des nominations des *top managers*⁶¹, la confusion que provoque la réforme⁶² et la philosophie anglo-saxonne qui se cache derrière Copernic⁶³. L'un d'entre eux, Michel Jadot, ira même jusqu'à contester, devant le Conseil d'État, des dispositions de la réforme à deux reprises⁶⁴.

Par exemple, *La Libre Belgique* prend à témoin Alain Stenmans, ancien haut fonctionnaire et auteur de *La transformation de la fonction administrative en Belgique*, pour affirmer que, si la réforme était devenue nécessaire, elle «pousse pourtant les choses trop loin⁶⁵». Stenmans reproche alors la confusion des genres que provoque Copernic: l'administration publique entretient avec les citoyens des rapports qui dépassent les simples rapports marchands et, donc, l'entreprise privée ne peut constituer un modèle à suivre pour les fonctionnaires. Autre exemple, le haut fonctionnaire Olivier Milcamps critiquera ouvertement Copernic dans une entrevue accordée au journal *Le Soir*. Milcamps constate trois erreurs importantes dans la mise en place de la réforme: elle aura permis l'entrée massive de consultants privés dans le public, seules les nominations contestées des *top managers* semblent subsister et ses résultats semblent générer un «terrible sentiment de frustration et de démotivation dans les départements⁶⁶».

LES MÉDIAS

Les médias sont de plus en plus perçus comme des agents politiques⁶⁷. Ainsi, le modèle du miroir, dans lequel les médias reflètent la réalité, est mis de côté au profit du miroir déformant⁶⁸. Dans ce nouveau modèle, les journalistes, mais aussi

^{61.} Hovine, A. (2001). «Prendre les entreprises privées comme modèle, c'est excessif», *La Libre Belgique*, 12 février.

^{62.} Van de Woestyne, F. (2002). «Politisation, politisation? Avec quoi tu viens, encore », *La Libre Belgique*, 31 janvier.

^{63.} Wautrequin, J. (2000). «Copernic, un remugle des thèses thatchériennes», *La Libre Belgique*, 28 décembre.

^{64.} Parys, M. (2003). *Op. cit.*, p. 456; Agence de presse Belga (2001). «Le plan Copernic ne tourne plus rond », *La Libre Belgique*, 7 septembre.

^{65.} Hovine, A. (2001). Op. cit., 12 février.

^{66.} Vanoverbeke, D. et O. Milcamps (2003). «J'ai mal à ma fonction publique », Le Soir, 5 mars.

^{67.} Cook, T.E. (1998). *Governing with the News. The News Media As a Political Institution*, Chicago, The University of Chicago Press, p. 61.

^{68.} *Ibid.*, p. 88; Taras, D. (1990). *Op. cit.*, p. 5.

les propriétaires des médias et leurs obligations économiques et sociales, altèrent le miroir d'une façon incontestable⁶⁹. Walter Lippmann compare la presse au faisceau lumineux d'une torche électrique continuellement en mouvement, rendant ainsi visibles différents événements pour ensuite les laisser dans le noir⁷⁰. Il ajoute que les hommes ne peuvent agir à l'aide de cette seule lumière.

Bien qu'elle puisse être tronquée, la réalité exposée par les textes médiatiques apparaît comme un instrument d'analyse exceptionnel. En effet, les médias offrent une vue unique sur les conflits menant à la mise en place d'une politique publique. L'analyse de leurs discours permet de connaître les visées des acteurs importants d'une telle politique⁷¹. Un autre point d'intérêt des médias repose sur leur grande diversité. L'analyse de tous les journaux nationaux sur un sujet révélera nécessairement l'état d'esprit dominant d'une époque⁷². Cette variété des médias écrits francophones de Belgique nivellera de plus les biais: la multitude de propriétaires, de structures et de journalistes fournira une vision relativement crédible de la réalité. Enfin, le discours médiatique complétera à merveille les informations relevées par l'analyse des propos des hauts fonctionnaires. Car les hauts fonctionnaires, même s'ils peuvent décrire la réforme de l'intérieur, demeurent trop impliqués, trop proches et souvent trop affectés pour que leurs propos constituent une unique référence. Dans ce sens, le discours médiatique apportera un éclairage différent sur Copernic qui servira bien cette recherche.

La recherche d'articles sur Copernic, dans les médias retenus, a été effectuée au moyen du moteur de recherche Internet *Press Banking* sur une liste exhaustive de mots clés et de termes associés (Copernic, modernisation, réforme, administration fédérale, fonction publique, *top manager*, statut, fonctionnaires, GERFA, SPF et Luc Van den Bossche). Cette recherche a couvert la période de juin 1999, soit un an avant la présentation du plan Copernic, à janvier 2004.

Les quelque 104 articles ainsi répertoriés ont composé la banque de données de la section qui suit. Reprenant la méthode de Baumgartner et Jones⁷³, la lecture des titres et des résumés a permis d'établir si un article soutenait la réforme administrative ou s'y opposait. Pour établir le point de vue, une règle

^{69.} Taras, D. (1990). *Op. cit.*, p. 25.

^{70.} Lippmann, W. (1950). *Media Power in Politics*, Washington, D.C., Congressional Quarterly Press, p. 43

^{71.} Taras, D. (1990). Op. cit., p. 32.

^{72.} McOuail, D. (1979). *Op. cit.*, p. 19.

^{73.} Baumgartner, F.R. et B.D. Jones (1993). *Agendas and Instability in American Politics*, Chicago, The University of Chicago Press, p. 254.

simple s'applique: il faut regarder le sujet du point de vue du gouvernement⁷⁴. Par exemple, on perçoit comme négatif un article annonçant une manifestation de fonctionnaires contre Copernic alors qu'on perçoit comme positif un article abordant les besoins nouveaux de l'administration. Quelques articles se rangent parfois dans la catégorie des articles neutres parce qu'ils utilisent un ton neutre ou encore parce qu'ils ne peuvent être classés. Une personne extérieure à la recherche a effectué un codage similaire pour vérifier la validité du premier codage. Les deux codeurs ont obtenu les mêmes résultats dans plus de 98 % des cas. De plus, les articles ont été analysés à l'aide d'une grille de compréhension plus complexe indiquant, entre autres, la date de publication, l'organe qui le publie, les acteurs politiques qui y sont mentionnés et les sujets qui y sont abordés.

LA PRÉSENTATION DES QUOTIDIENS BELGES FRANCOPHONES⁷⁵

Le choix des quatre quotidiens francophones à caractère national permet d'obtenir un spectre assez complet des opinions politiques nationales. La Libre Belgique, détenue par la famille Le Hodey, a la réputation d'être conservatrice chrétienne. Cette famille considère d'ailleurs La Libre Belgique comme une contribution à la promotion de ses valeurs. La famille Le Hodey possède également le quotidien La Dernière Heure/Les Sports. Le Soir est la propriété de la famille Hurbain et du groupe Hersant, jugés progressifs. La compagnie qui chapeaute Le Soir, Rossel et Cie S.A., contrôle aussi 100 % du conglomérat de presses régionales Sud Presse qui regroupe plusieurs titres provinciaux. Enfin, L'Écho concentre son intérêt sur les finances et le monde des affaires. L'Écho est contrôlé par neuf actionnaires à parts égales, dont ceux des deux plus grands conglomérats médiatiques de Belgique, soit Médiabel et Rossel. Ce quotidien ne s'embarrasse pas des clivages idéologiques. Les titres choisis représentent plus de 65 % des quotidiens francophones publiés chaque jour en Belgique⁷⁶.

Le champ de cette recherche suppose certaines limites. De fait, une recherche exhaustive sur les médias aurait dû prendre en compte les plus importants quotidiens de langue flamande de la Belgique. La Flandre représentant

^{74.} Ibid., p. 84.

^{75.} Journaux francophones belges, *Les éditeurs de journaux*, http://www.jfb.be/jfb/membres.htm, consulté en juillet 2003.

^{76.} Journaux francophones belges, *Diffusion*, *tirage*, *lectorat*, http://www.jfb.be/jfb/membres.htm, consulté en août 2004.

après tout plus de 60 % de la population belge, un silence volontaire sur sa presse impose des restrictions que cette recherche assume entièrement. Ainsi, en négligeant les médias flamands, cette recherche ne pourra établir les similitudes et les différences qui existent entre les deux communautés. De plus, les médias écrits flamands ont des tirages énormes si on les compare aux tirages des quotidiens francophones⁷⁷. Mais le tirage d'un journal n'explique pas entièrement son importance politique; des facteurs comme la capacité d'attirer l'attention sur un enjeu, de lancer de grandes campagnes de mobilisation et de populariser des intervenants et des opinions peuvent tous être déterminants dans l'analyse de l'importance d'un quotidien⁷⁸.

LE DISCOURS MÉDIATIQUE

La répartition des 104 articles analysés selon leur provenance brosse un portrait dichotomique de la situation. Près de 50 % des articles recensés proviennent du même journal. En effet, *La Libre Belgique* a publié 50 articles sur Copernic entre 2000 et 2004. En comparaison, *La Dernière Heure/Les Sports, L'Écho* et *Le Soir* n'ont, à eux trois, publié que 54 articles sur le même sujet. De ces trois publications, *Le Soir* aura présenté la plus importante couverture de la réforme Copernic avec 27 articles.

Cette situation n'étonne guère. D'abord, *La Dernière Heure/Les Sports* et *L'Écho* ne s'intéressent généralement pas aux sujets politiques. Le premier parce qu'il couvre surtout les faits divers et le second parce qu'il se concentre sur l'actualité financière. Ensuite, *La Libre Belgique*, conservatrice et proche des partis chrétiens de l'opposition, ne peut rater l'occasion d'attaquer une action gouvernementale jugée bâclée. Les médias n'éprouvent pas tous le même désir d'influencer la réforme Copernic.

Le discours des médias sur le plan Copernic laisse penser qu'un certain consensus existe au sujet de cette réforme : 83 % (86 articles sur 104) de tous les articles traitant du sujet se sont révélés négatifs. À l'opposé, seulement 13 % (14 articles) des articles reflètent un point de vue favorable à la réforme. Enfin, les articles au ton neutre ou inclassable représentent 4 % (4 articles) des articles

^{77.} Centre d'information sur les médias (2004). *Tirage des quotidiens*, http://www.cim.be/auth/fr/d/dp.html, consulté en février 2005.

^{78.} McQuail, D. (1979). Op. cit., p. 19.

codés. Ces résultats montrent à quel point les journaux perçoivent négativement la réforme Copernic. La polarisation des articles recensés laisse présager que la couverture médiatique peut avoir produit des effets sur la mise en œuvre du plan.

Bien que les 104 articles sélectionnés traitent tous de Copernic, ils le font différemment. Cette différence s'exprime dans le ton employé, mais aussi dans la perspective adoptée par le journaliste. On a ainsi dénombré quatre sujets majeurs dans les articles: l'administration publique, le management public, les actions gouvernementales et la fonction publique. Ce codage ne comptabilise chaque article qu'une seule fois. Il faut donc juger le sujet dominant d'un article.

Pour classer un article dans l'une ou l'autre de ces catégories, il faut utiliser des mots clés. Ainsi, un article qui s'articule autour de la méthode du ministre, de la volonté du gouvernement, de la réforme comme politique gouvernementale, des nominations ou encore des arrêtés et des décisions du Conseil des ministres sera inclus dans la catégorie des actions gouvernementales. Un article qui traite de Copernic sous l'angle du personnel, des syndicats, des manifestations, de la démotivation et de la frustration des fonctionnaires ou encore des cadres de l'administration s'inscrira dans la catégorie de la fonction publique. Les notions d'organisations, de dépolitisation, de transparence, de cabinet ministériel, de ministère et de SPF, et de relations entre la population, la fonction publique et la politique seront intégrées dans le champ plus vaste de l'administration publique. Enfin, la catégorie management public comprendra, entre autres, les notions d'entreprises privées, de top managers, de citoyen-client, de privatisation, d'efficacité, d'efficience et d'audit externe. L'occurrence de chacun de ces sujets a été établie comme suit: actions gouvernementales, 37 articles; fonction publique, 16 articles; administration publique, 19 articles; management public, 32 articles.

L'EXPOSÉ DES FAITS SAILLANTS DU DISCOURS MÉDIATIQUE SUR COPERNIC

En découpant le ton des articles selon leur date de parution, on remarque immédiatement une structure. Les articles critiques de la réforme demeurent en constante évolution depuis 2000. Ils ne représentent que 50 % des articles en 2000 pour atteindre 90 % en 2003. Entre ces dates, le taux d'articles défavorables à Copernic représente 73 % des articles en 2001 et 79 % des articles en 2002. En valeur absolue, 2003 a vu la publication de 53 articles défavorables à la réforme. Ces articles ont inévitablement joué un rôle dans l'échec de la réforme. Comme le laissent entendre Baumgartner et Jones, les médias passent régulièrement d'un

ton positif sur un enjeu à une couverture négative du même enjeu⁷⁹. Le plan Copernic a connu une couverture de cet ordre. Ainsi, Copernic a reçu pendant sa quatrième année plus de critiques que pendant les trois premières années réunies.

Les variations du discours médiatique sur la réforme copernicienne peuvent également s'analyser par l'examen de l'évolution de la couverture des médias écrits. Les journaux ne se sont pas intéressés à la réforme en même temps. La Libre Belgique s'y intéressera un peu après la présentation du plan à la presse, ce qui fait qu'elle seule aborde le sujet dès décembre 2000. Les autres journaux attendront les premières réalisations en 2001 pour traiter du sujet. Ainsi, alors que La Libre Belgique a déjà publié 60 % de ses articles sur le sujet avant 2003, Le Soir ne l'a pratiquement pas abordé avant cette date (15 % de ses articles ont été publiés avant 2003).

De plus, on constate une évolution dans les angles d'attaque des articles recensés. Les sujets « actions gouvernementales » et « management public » suivent à peu près la même courbe : début modeste de la couverture en 2001 suivi d'une chute en 2002 et d'une explosion en 2003. Cette évolution s'explique lorsqu'on la compare à celle, contraire, des articles ayant la fonction publique pour sujet. Avec huit articles en 2001, cinq en 2002 et seulement trois en 2003, on remarque une constante diminution d'articles abordant la problématique de la fonction publique. En superposant ces variations, on comprend que les syndicats se sont braqués dès les premières réalisations de la réforme en 2001. Cette opposition a paralysé le processus de réforme, ce qui a entraîné une diminution du nombre d'articles sur Copernic en 2002. En 2003, le gouvernement prend de nouvelles décisions, tente des actions, ouvre des pistes de solution, mais trop tard : la réforme mourra au feuilleton au terme du mandat du gouvernement arc-en-ciel.

On remarque dans le tableau 1.3 que *La Libre Belgique* constitue le quotidien ayant fait paraître le plus d'articles (8) à caractère positif sur Copernic. Pourtant, en valeur relative, ce quotidien n'aura publié que 16 % d'articles favorables à la réforme. Ce nombre demeure tout juste au-dessus de la moyenne nationale (13 %). *L'Écho*, le journal du monde des affaires, milieu le plus ouvert à l'approche managériale, semble enthousiaste à l'égard de la réforme et n'a pas adopté un point de vue systématiquement négatif. À l'opposé, il faut considérer *Le Soir* comme le journal le plus critique de la réforme. Les 27 articles que le journal a publiés sur Copernic ont tous une facture négative. Ces différences établies, il faut toutefois reconnaître que tous les journaux ont exposé majoritairement les points de vue critiques pour en oublier presque les aspects positifs.

^{79.} Baumgartner, F.R. et B.D. Jones (1993). *Op. cit.*, p. 103.

TABLEAU 1.3. Répartition des quotidiens et des sujets abordés selon le ton employé

	Ton positif	Ton négatif	Ton neutre	Total
Quotidiens				
La Libre Belgique	8	39	4	51
La Dernière Heure/Les Sports	3	12	0	15
L'Écho	3	8	0	11
Le Soir	0	27	0	27
Sujets				
Actions gouvernementales	5	29	3	37
Fonction publique	0	15	1	16
Administration publique	6	13	0	19
Management public	3	29	0	32

Le tableau 1.3 combine également les points de vue adoptés dans les articles avec les sujets traités. En croisant ces données, une première observation saute aux yeux: les articles abordant le sujet de la fonction publique ont tous adopté un point de vue critique à l'endroit de Copernic. Sachant que le personnel, les syndicats et les hauts fonctionnaires se sont levés unanimement contre la réforme et que les articles ont cité 27 fois des syndicats outrés par une réforme dont ils se sentent exclus, il faut conclure que les syndicats, grâce surtout à de nombreuses manifestations, ont réussi à monopoliser l'attention médiatique tant que le dossier du personnel s'imposait.

Les actions gouvernementales ne semblent pas non plus avoir l'approbation de la presse. Sur 37 articles abordant le sujet, seulement cinq sont positifs et trois sont neutres. Le taux d'articles critiques se situe ainsi à près de 80 %. Cet état de fait s'explique par deux raisons. D'abord, les actions de ce gouvernement semblent systématiquement mal perçues. Ensuite, les acteurs externes au gouvernement relaient l'information à propos de Copernic aux médias. Dans bien des cas, des syndicats, des groupes de recherche et des députés de l'opposition présentent les objectifs de Copernic. Le ministre de la Fonction publique a manqué de visibilité tout au long du processus. Il a bien sûr défendu sa réforme, mais les médias écrits lui accorderont peu d'espace. Comme l'a dit Alain Zenner, la communication autour de Copernic aurait dû donner de meilleurs résultats⁸⁰.

^{80.} Huwart, J.-Y. (2003). «L'administration ne tire plus sa légitimité de son autorité, mais de ses résultats », L'Écho, 13 février.

Les quotidiens n'ont pas non plus apprécié la dimension management public du plan Copernic. La société belge n'ayant aucune expérience du management public, la réforme est entrée en conflit avec les traditions administratives de la Belgique. Il faudra s'attendre à de fortes réactions aux prémisses de cette nouvelle philosophie que constitue le nouveau management public. Le taux d'approbation de moins de 10 % confirme les pires appréhensions.

Enfin, les articles concernant l'administration publique en rapport avec la réforme ont eu meilleure presse. Sans toutefois parler de couverture équitable, le taux d'approbation de 32 % reflète une perception plus sympathique à l'égard de ce sujet. Dans le cas de l'administration publique, la volonté de dépolitisation incluse dans le plan Copernic convient à la population et aux médias. Fatigués d'une administration politisée et inopérante, les médias concèdent l'utilité de ces changements. La transformation des ministères en SPF sera d'ailleurs la grande réalisation du plan Copernic.

LES PRINCIPAUX ACTEURS CITÉS PAR LES MÉDIAS

À partir des discours médiatiques recensés tout au long de la mise en œuvre, on peut isoler les propos des acteurs politiques ayant un avis sur la réforme Copernic: les syndicats, les universitaires et les groupes de recherche, les partis politiques, les cadres de l'administration publique, le ministre de la Fonction publique et le premier ministre. En analysant en détail les citations, on remarque que tous les acteurs cités, à l'exception attendue du premier ministre et du ministre de la Fonction publique, ont une perception négative de la réforme Copernic.

Le tableau 1.4 présente le codage des citations des sept acteurs les plus importants au moment de la mise en œuvre du plan Copernic. Ce tableau sert à isoler les différents acteurs œuvrant dans l'administration publique. Les tons positif, négatif et neutre renvoient, comme précédemment, au point de vue que donne une citation vis-à-vis des actions du gouvernement. Dans ce codage, un acteur ne peut apparaître plus d'une fois par article. Certains articles par contre citent plusieurs acteurs différents.

Les syndicats, les groupes de recherche, les universitaires, les cadres de la fonction publique et les partis politiques formant l'opposition, tous les acteurs en dehors du gouvernement, ont réagi négativement à la réforme Copernic. Le codage ne trompe pas: toutes les citations du mouvement syndical reflètent un point de vue négatif. Pratiquement tout aussi campés sur leurs positions, les

TABLEAU 1.4. Nombre de citations des acteurs selon le ton qui se dégage de leurs propos

	Ton positif	Ton négatif	Ton neutre	Total
Syndicats	0	27	0	27
Groupes de recherche et universitaires	0	15	3	18
Cadres de la fonction publique	0	10	1	11
Partis politiques formant l'opposition	0	12	1	13
Partis politiques formant le gouvernement	1	19	2	22
Premier ministre Guy Verhofstadt	6	0	0	6
Ministre Luc Van den Bossche	12	0	2	14

groupes de recherche universitaires, les cadres ainsi que les partis politiques de l'opposition ont eu très peu de bons mots pour Copernic. Et des propos pessimistes, voire négatifs, suivent immanquablement les rares exceptions.

On peut se demander pourquoi les artisans du plan Copernic sont pratiquement absents du discours médiatique. Une partie de la réponse vient de la perception négative des dirigeants des médias: ils sont trop biaisés pour bien transmettre l'information⁸¹. Les défenseurs de la réforme ont donc voulu mettre en place leur propre campagne de communication (*Artémis*, sondage dans la population, site Web sur la réforme, etc.) contrôlée par les personnes responsables de la réforme. Cela semble avoir été un échec, car la population a peu participé à ces opérations et les fonctionnaires les ont considérées comme des manœuvres contraignantes.

DES EXEMPLES DU DISCOURS MÉDIATIQUE SUR COPERNIC

La description de la couverture médiatique pendant la mise en œuvre de la réforme permettra de mieux cerner le discours des quotidiens francophones. Au mois de décembre 2000, *La Libre Belgique*, principal foyer de contestation de la réforme, s'insurge contre le plan élaboré par Luc Van den Bossche. On y lit que Copernic «n'est qu'un remugle des thèses thatchériennes⁸² ». Deux mois plus tard,

^{81.} Parys, M. (2003). Op. cit., p. 450.

^{82.} Wautrequin, J. (2000). Op. cit.

Félice Dassetto, professeure à l'Université catholique de Louvain, reproche à Copernic d'avoir transféré dans l'administration publique belge des connaissances qui ont marché ailleurs (dans le privé et dans les pays anglo-saxons). Pour Dassetto, l'administration publique peut implanter certaines techniques issues du secteur privé, mais les finalités et la définition particulière des organisations publiques doivent résister⁸³. Les thèses de ces intellectuels contestent l'aspect managérial de la réforme.

La Libre Belgique rapporte, en février et en mars 2001, des manifestations de fonctionnaires pour qui «la réforme Copernic reste en travers de la gorge⁸⁴». Déjà, les syndicats ne pensent pas que Copernic apportera de meilleurs services à la population. À la fin de cette première campagne syndicale, La Libre Belgique rappelle tout de même à ses lecteurs que les objectifs poursuivis par Copernic demeurent pertinents.

Dès avril 2001, *La Libre Belgique* entrevoit avant tout le monde que les cabinets ministériels ne disparaîtront pas complètement, que l'objectif du ministre Van den Bossche se résume à réduire leur importance (les faire passer de 934 à 627 collaborateurs)⁸⁵, voire à n'en changer que le nom. En août 2001, les premières nominations laissent perplexe par leur manque de transparence et leur apparence de copinage politique, les mêmes maux que tente d'éradiquer Copernic. La journaliste Isabelle Philippon du journal *Le Soir* écrit que les procédures de sélection ressemblent à une épuration ethnique et politique⁸⁶. Un candidat malheureux au poste de *top manager* explique dans le même article l'épreuve en question: « C'est une vaste mascarade. On était censé me juger sur mes compétences, on m'a interrogé sur mes rapports avec le monde politique⁸⁷.» D'ailleurs, certains hauts fonctionnaires déçus intenteront des recours juridiques contre les règles de recrutement introduites par le gouvernement⁸⁸.

En janvier 2002, *La Libre Belgique* laisse entendre que les coûts de sélection s'élèveront rapidement et jetteront une «vilaine ombre sur l'opération⁸⁹». Un mois plus tard, le GERFA (Groupe d'étude et de réforme de la fonction administrative) rend publique une étude qui critique trois éléments de Copernic: la nomination

^{83.} Dasseto, F. (2001). « Plan Copernic ou Sirène? », La Libre Belgique, 21 février.

^{84.} Van de Woestyne, F. (2001). «Tous dans la rue, comme au bon vieux temps », *La Libre Belgique*, 12 mars.

^{85.} Rocour, V. (2001). «La fin des cabinets ministériels », La Libre Belgique, 21 mai.

^{86.} Philippon, I. (2001). «Les coulisses de Copernic», Le Soir, 21 septembre.

^{87.} Ibid.

^{88.} Philippon, I. (2001). « Copernic a du plomb dans l'aile », Le Soir, 14 septembre.

^{89.} Van de Woestyne, F. (2002). «Politisation, politisation? Avec quoi tu viens, encore », op. cit., 31 janvier.

des *top managers*, les coûts de la réforme et la suppression des cabinets ministériels. Michel Legrand, dans une lettre publiée par les principaux journaux nationaux, expose les faits: les six *top managers* viennent du sérail politique, la duplication des postes de la fonction publique coûtera 740 millions d'euros en trois ans et les cabinets, rebaptisés « cellules stratégiques », échapperont au carcan réglementaire qui les contraint depuis 1965%. *La Libre Belgique*, reprenant essentiellement les thèses du GERFA, écrit en avril 2002 que les salaires des *top managers* ont indigné la population et ont provoqué la contestation de la réforme Copernic⁹¹. Dès lors, on voit apparaître, dans les journaux, les thèses du mal-être professionnel et de la démotivation des fonctionnaires⁹². Le 18 avril 2002, le journaliste Alexandre Piraux écrit: « Il semble bien que le sens du travail administratif soit altéré et comme *mis en souffrance*, ce qui diminue l'investissement professionnel⁹³.»

La Dernière Heure commente une première fois la mise en œuvre de la réforme Copernic en avril 2002. Les mots chaos et indignation résument les commentaires. Chaos pour les incidents que la réforme a suscités, et indignation pour les salaires des top managers à la tête des départements fédéraux. La Dernière Heure rapportera souvent par la suite les positions des travailleurs. Les syndicats, en juin 2002, ne cautionnent déjà plus Copernic. Pour eux, « cette réforme va occasionner des licenciements de contractuels, le non-remplacement d'interruptions de carrière... tout cela pour payer des top managers⁹⁴». Puis, les fonctionnaires du ministère des Finances sortent dans la rue pour dire au gouvernement qu'avec Copernic, « rien ne les motive à rester dans le secteur public. Ils seront donc plus enclins à se diriger vers le privé⁹⁵». La Dernière Heure exploitera régulièrement l'agitation syndicale pour rapporter l'évolution de la réforme Copernic.

Une nouvelle tombe le 4 août 2002 grâce à une étude du député Yves Leterme, chef de groupe CD&V, la suppression des cabinets ministériels n'aura pas lieu. « Non seulement ils existent toujours, mais en sus les cabinets des ministres fédéraux coûtent plus cher qu'avant : 37 % par rapport au précédent gouvernement 96 ! » La critique se fera alors plus pressante. On parlera du « décalage

^{90.} Van de Woestyne, F. (2002). «Copernic? Tout faux!», La Libre Belgique, 6 février.

^{91.} Van de Woestyne, F. (2002). «Une belle idée galvaudée par une méthode déplorable », *La Libre Belgique*, 4 avril.

^{92.} Duvillier, O. et A. Piraux (2002). « Doutes, démotivation et réforme Copernic », *La Libre Belgique*, 18 avril.

^{93.} Ibid.

^{94.} Gilson, B. (2002). «La fonction publique rénovée », La Dernière Heure, 11 juin.

^{95.} Jullien, V. (2002). «Les fonctionnaires des Finances irrités par Copernic», *La Dernière Heure*, 13 décembre.

^{96.} La rédaction (2002). «Chers cabinets», La Libre Belgique, 4 août.

croissant entre promesse, pratique et réalisation⁹⁷ ». La promesse non tenue d'abolir les cabinets ministériels deviendra le symbole de l'échec de la réforme. La démobilisation des fonctionnaires prendra également de l'ampleur. D'autant que le dénigrement et la suspicion du ministre de la Fonction publique à l'égard des fonctionnaires auront le dessus sur sa réforme qui devait redorer l'image et la profession du fonctionnaire.

Il semble que *Le Soir* ait d'abord largement épargné la réforme Copernic et son père, le ministre Luc Van den Bossche. Mais en août 2002, alors que l'étude d'Yves Leterme dénonce la lourdeur des cabinets ministériels du gouvernement Verhofstadt⁹⁸, *Le Soir* s'intéresse de plus près à l'état de Copernic. Un éditorial du journal s'inquiète de la suite des choses. La ministre du Budget n'autorisant plus les nouvelles dépenses, des pans entiers de la réforme devront attendre la prochaine législature. Les coûts de l'opération, la contestation au sein du ministère des Finances, la dépolitisation manquée et la démotivation des fonctionnaires confirment, aux yeux de la rédaction du journal *Le Soir*, l'échec du plan Copernic⁹⁹.

Le cinq mars 2003, *Le Soir* s'attaque encore à Copernic. Les lecteurs apprennent que le Parti socialiste (celui du ministre de la Fonction publique) a l'intention de réviser la réforme Copernic s'il forme le prochain gouvernement. Le même jour, un lecteur propose dans *Le Soir* une explication à la mobilisation des fonctionnaires du ministère des Finances contre Copernic: les tests de compétences, tels qu'ils sont conçus, s'adaptent mal au travail de tous les jours des fonctionnaires qui ne comprennent plus comment faire carrière dans la fonction publique¹⁰⁰. Benoît Collette écrira dans la colonne opinion: « Des sociétés s'immiscent petit à petit dans les domaines les plus improbables et les plus centraux de l'action administrative. Ceci se fait aux dépens des citoyens, des agents des administrations, du financement de l'État¹⁰¹.» Cette opinion prend de l'ampleur au sein de l'appareil étatique.

Les premières remarques sur Copernic dans *L'Écho* semblent passablement favorables. On note en avril 2002 la raison ayant poussé Luc Van den Bossche à cette réforme. On y lit entre autres cette explication du ministre : « Citoyens et

^{97.} Milcamps, O. (2002). «Ainsi font, font, les petites marionnettes...», La Libre Belgique, 6 décembre.

^{98.} Agence de presse Belga (2002). «Les cabinets coûtent toujours », Le Soir, 3 août.

^{99.} Vanoverbeke, D. (2003). «La réforme Copernic contestée et menacée », Le Soir, 19 février.

^{100.} Delory, D. (2003). « Courrier du lecteur – Le réveil sera rude », Le Soir, 5 mars.

^{101.} Collette, B. (2003). « Courrier du lecteur – Le client roi », Le Soir, 5 mars.

entreprises considèrent l'administration avec les mêmes critères d'appréciation que ceux qu'ils imposent au secteur privé¹⁰².» Cette idée plaît au journal qui écrit en août de la même année:

Considérer le management comme un métier à part entière, distinguer les carrières de gestion de celles d'expertise, avoir une politique de gestion des ressources humaines et de la communication, se doter de fonctions d'outils tels que le contrôle *a posteriori*, l'audit interne, le contrôle de gestion, le plan stratégique, une comptabilité d'engagement et analytique, ce sont des options qui ne peuvent raisonnablement se contester¹⁰³.

L'Écho paraît donc d'accord avec le diagnostic et les solutions proposées par le ministre de la Fonction publique. Pourtant, le même journal critique la façon de faire du ministre et les processus menant à la réforme tels que les audits privés coûteux, les salaires des *top managers*, l'assimilation des valeurs du privé dans le public, etc. Pour *L'Écho*, la réforme pèche par trop d'autoritarisme, trop de processus *top-down*¹⁰⁴.

L'heure des bilans vient à la fin du mois de mars 2003. Pour La Libre Belgique, Luc Van den Bossche aura au bout de quatre années d'acharnement « réussi à fédérer contre lui le plus grand nombre de mécontents 105 ». On lui attribue en partie l'échec de Copernic. Sa brutalité verbale et son manque d'écoute et de patience à l'endroit des fonctionnaires ont causé cet important revers du gouvernement arc-en-ciel. En tant que ministre de la Fonction publique, il aurait dit : «Je préfère crever plutôt que d'être fonctionnaire 106. »

Dans un éditorial en 2003, L'Écho propose un diagnostic sévère sur Copernic. Il est écrit que le ministre a imposé ses projets, passant outre les opinions des autres acteurs. Aux yeux de l'éditorialiste, cela pourrait bien constituer une victoire de courte durée puisque la prochaine législature pourrait abandonner beaucoup des mesures coperniciennes¹⁰⁷. De plus, l'éditorial rappelle que la dépolitisation n'était qu'un leurre, que l'embauche de *managers* privés n'a pas réussi et que les audits de firmes privées ont coûté une fortune. Le GERFA établit les mêmes constatations et ajoute que Copernic a fait reculer la fonction publique en termes d'organisation, de motivation et de service au public¹⁰⁸.

^{102.} Collard, F. (2002). « Besoin d'une administration performante », L'Écho, 25 avril.

^{103.} Barbeaux, M. (2002). «Copernic: quelle modernisation des administrations?», L'Écho, 2 août.

^{104.} Ibid.

^{105.} Van de Woestyne, F. (2003). «Luc Van den Bossche va diriger Biac», La Libre Belgique, 27 mars.

^{106.} Van de Woestyne, F. (2001). «Pour un refinancement des services publics», *La Libre Belgique*, 14 mars

^{107.} Wasseige, J.-C. (2003). « Une réforme Copernic très contestée », *L'Écho*, 25 mars.

^{108.} Bamps, N. (2003). «Copernic revu et corrigé par le GERFA», L'Écho, 17 avril.

LA FIN DE COPERNIC

Le Soir livre, dans son édition du 5 avril 2003, l'état de Copernic à quelques jours du déclenchement des élections. À ce moment, la majorité du premier gouvernement Verhofstadt se déchire à propos de la réforme de l'État. Le Parti socialiste wallon conteste depuis longtemps les méthodes imposées par la réforme Copernic. Le Conseil des ministres du 4 avril, par la volonté du Parti socialiste, bloquera un projet d'arrêté royal définissant la carrière des fonctionnaires de niveau A. Sans cet arrêté royal, les commentateurs estiment que le plan Copernic ne peut être mené à bien. Ainsi, le journaliste Dirk Vanoverbeke écrit:

Le PS avait la ferme intention, vendredi soir, de ne pas faiblir au cours du conseil des ministres de ce samedi. S'il devait persévérer dans cette voie, c'est l'ensemble de la réforme Copernic qui se verrait ainsi torpillée, de même que la récente réorganisation des nouveaux services publics fédéraux¹⁰⁹.

Copernic demeurera au programme du Conseil des ministres jusqu'à la dernière heure du gouvernement. Lors du dernier Conseil des ministres arc-en-ciel, Laurette Onkelinx, soutenue par le parti Écolo, bloquera le projet d'arrêté instaurant les examens des *top managers*¹¹⁰. La veille des élections, deux des partis du gouvernement majoritaire mettent en péril le plan Copernic. Alors que la réforme Copernic doit représenter un élément central de la politique de Verhofstadt, le journaliste Vanoverbeke fait des constats accablants: la contestation des procédures de sélection pour mettre en place les *top managers* prend de l'ampleur, la réforme des carrières de niveau B, C, D pose encore des questions, les cabinets ministériels subsistent toujours et enfin le gouvernement a dépensé beaucoup d'argent en consultation sans que cela produise de résultats concrets¹¹¹.

Bien que plusieurs journalistes reconnaissent la pertinence de la réforme, il paraît évident que les médias l'ont généralement mal accueillie. Cette polarisation du discours médiatique s'explique largement par les méthodes du ministre de la Fonction publique ainsi que par les incohérences d'une réforme qui, bien que voulant faire de l'État un meilleur employeur, a ligué les fonctionnaires contre son application¹¹².

Les élections législatives du 18 mai ont très peu changé la donne politique en Belgique. D'un gouvernement arc-en-ciel regroupant les libéraux, les socialistes et les Écolos, la Belgique passera à un gouvernement de coalition,

^{109.} Vanoverbeke, D. (2003). « Copernic est menacé de naufrage », Le Soir, 5 avril.

^{110.} Lovens, P.-F. (2001). «Verhofstadt, chouchou des patrons », La Libre Belgique, 1er février.

^{111.} Vanoverbeke, D. (2003). « 60 000 agents dans l'incertitude », Le Soir, 8 avril.

^{112.} Parys, M. (2003). Op. cit., p. 456.

composé des bleus libéraux et des rouges socialistes et qualifié de «violet» par les commentateurs. Le premier ministre de Belgique demeurera toutefois Guy Verhofstadt. Est-ce à dire que le débat médiatique entourant la réforme Copernic n'a pas eu d'effet? Ce succès électoral des libéraux de M. Verhofstadt tient sans doute à un ensemble de réalisations gouvernementales: économie forte, budget équilibré, abaissement des impôts, réduction de la dette nationale, légalisation de l'euthanasie et des mariages entre conjoints de même sexe¹¹³.

Pour former un nouveau gouvernement, les principaux responsables des partis majoritaires ayant une vision commune doivent s'entendre sur un cadre politique qui respecte les engagements électoraux de chacun. Copernic arrive en haut de la liste des dossiers chauds, comme l'indiquent les articles des journaux parus pendant les négociations en vue de la formation du gouvernement. Christian Carpentier, de *La Dernière Heure*, dira même que Copernic représente la principale question en suspens lors de la formation du gouvernement¹¹⁴. En effet, les tractations au sujet de Copernic opposent les deux plus importants acteurs du gouvernement: les libéraux flamands et les socialistes wallons. Si le premier ministre, le Flamand Guy Verhofstadt, y voit un élément de sa propre politique, Élio Di Rupo, président du PS, a promis en campagne de rouvrir le dossier à la prochaine législature¹¹⁵.

L'accord de gouvernement *Une Belgique créative et solidaire* exprime les positions à la fois de Verhofstadt et de Di Rupo. Effectivement, dans le chapitre : « Une administration de meilleure qualité », le terme Copernic brille par son absence, ce que la connotation négative qui s'y rattache explique en partie. Par ailleurs, les partenaires du Parti libéral de Verhofstadt dans le gouvernement ne veulent plus rien entendre de cette réforme. En même temps, plusieurs objectifs de Copernic demeurent intacts. L'efficacité de l'administration, le recrutement d'experts externes et la valorisation de la compétence illustrent que les tenants de l'accord de gouvernement de 2003 considèrent encore comme essentielle la modernisation de l'administration¹¹⁶. Dans l'accord de gouvernement, les médias ont noté les ajustements au plan Copernic qui permettent de poursuivre la

^{113.} Union interparlementaire, *Belgique*, http://www.ipu.org/parline-f/reports/1029.htm, consulté en février 2005.

^{114.} Carpentier, C. (2003). «Fumée blanche dans la lenteur», La Dernière Heure, 7 juillet.

^{115.} Lovens, P.-F. (2001). Op. cit., 1er février.

^{116.} Belgique. Gouvernement fédéral (2003). *Une Belgique créative et solidaire. Du souffle pour le pays*, Bruxelles, gouvernement fédéral, p. 45-50.

modernisation de l'administration publique¹¹⁷. La diminution des salaires des *top managers* et l'utilisation des ressources administratives internes dans l'application de la modernisation constituent les principaux ajustements répertoriés¹¹⁸.

La Libre Belgique annonce la mort de Copernic le 8 juillet, mais les choses prennent une nouvelle perspective dès le lendemain. Le 9 juillet, le journaliste Paul Piret y explique la réorientation de Copernic: poursuivre la modernisation en la «réorientant en fonction des expériences de la législature écoulée¹¹⁹ », c'est-à-dire en révisant les gros salaires et les procédures de recrutement. Le quotidien L'Écho partage cette analyse. Il écrit que le gouvernement a convenu d'amender Copernic à la suite des fortes critiques¹²⁰. Dans La Dernière Heure, Christian Carpentier abonde également dans ce sens. Il note que le gouvernement reverra les salaires et modes de recrutement des top managers tout en maintenant les cabinets ministériels. Ce qui lui fait dire: «Le plan Copernic sera quasiment supprimé¹²¹.»

La ministre socialiste Marie Arena écrira ce qui semble constituer la dernière page sur Copernic le 3 septembre 2003. À l'occasion d'une entrevue pour *Le Soir*, la nouvelle ministre de la Fonction publique s'écrie: « Ne parlons plus de Copernic¹²².» Il n'en faudra pas plus pour relancer le débat autour de Copernic. Le lendemain de l'entrevue de la ministre, un farouche critique de Copernic jette de l'huile sur le feu. Michel Legrand réaffirme la position du GERFA: Copernic a laissé un champ de ruines dans l'administration publique¹²³. Très vite, les syndicats et le parti de l'opposition CDH s'associent à cette voix pour se déclarer satisfaits de la mort de la réforme¹²⁴.

À la suite de la sortie de la nouvelle ministre de la Fonction publique, le premier ministre Guy Verhofstadt dément la fin du plan Copernic¹²⁵. Pour le premier ministre, dont on a rapporté les propos dans tous les journaux, l'accord du

^{117.} Piret, P. (2003). «Bleus et rouges, c'est le sprint final. Et demain...», La Libre Belgique, 4 juillet.

^{118.} Narinx, A. (2003). «La réforme Copernic continue, dit Verhofstadt », L'Écho, 6 septembre.

^{119.} Piret, P. (2003). « Pour le communautaire, un nouveau machin », La Libre Belgique, 9 juillet.

^{120.} Agence de presse Belga (2003). «La réforme Copernic va être amendée », L'Écho, 8 juillet.

^{121.} Carpentier, C. (2003). « Des mesures teintées de rouge et de bleu », *DH.be*, 9 juillet, <http://www.dhnet.be/actu/belgique/des-mesures-teintees-de-rouge-et-de-bleu-51b7ce0be4b0de6db 98f359e>, consulté en février 2005.

^{122.} Vanoverbeke, D. et M. Arena (2003). « Ne parlons plus de Copernic », Le Soir, 3 septembre.

^{123.} Berns, D. et M. Legrand (2003). «Copernic a laissé un champ de ruines », Le Soir, 4 septembre.

^{124.} Bamps, N. (2003). «La révision annoncée de Copernic suscite déjà des interrogations », L'Écho, 4 septembre.

^{125.} Carpentier, C. (2003). «Copernic n'est pas supprimé», DH.be, 6 septembre, http://www.dhnet.be/actu/belgique/copernic-n-est-pas-supprime-51b7cd33e4b0de6db98f081d, consulté en février 2005.

gouvernement ne remet pas en cause Copernic, mais concède certaines améliorations¹²⁶. Ainsi, deux mois seulement après la constitution d'un nouveau gouvernement, une discorde relance le débat toujours vif de la modernisation de la fonction publique belge.

CONCLUSION

À cause des enjeux sociaux et des rapports de force qui s'en dégagent, l'intérêt porté aux modernisations administratives ne semble pas se démentir. Une modernisation administrative se définit comme une initiative publique, de portée significative, ayant pour but une amélioration de l'administration publique selon des critères d'efficacité et d'efficience. Le plan Copernic, qui visait à améliorer la prestation des services selon les techniques de management développées dans les entreprises privées, correspond intégralement à une modernisation. Malheureusement, les réformes administratives se comprennent trop souvent comme exclusivement internes à l'appareil gouvernemental et tout à fait étanches à la société civile. Pour éviter cette simplification, cette recherche a pris le parti de décrire la réforme à l'aune du discours de deux acteurs publics importants: les hauts fonctionnaires et les médias.

Une des premières sections de ce chapitre relate l'histoire de l'administration publique belge pour mettre en relief son mouvement de modernisation, dont le plan Copernic constitue l'ultime étape. Il se dégage de cet historique que la Belgique n'a connu, avant Copernic, que des réformes administratives institutionnelles. En s'attaquant à la dimension managériale de l'administration, Copernic rompt avec le paradigme traditionnel des réformes administratives et s'expose à une contestation des milieux concernés. Perçu comme étranger à la culture nationale, principalement par les Wallons soucieux de la pérennité des institutions, le management public n'a pas su rassembler le personnel de l'administration autour d'une nouvelle dynamique et de nouvelles valeurs.

Pourtant, les entrevues avec des dirigeants de l'administration publique laissent penser que les cadres de l'administration requièrent la modification des modes de fonctionnement de l'organisation publique. Ils conviennent tous que l'environnement nécessitait des changements et que ces changements seraient salutaires pour l'administration. Ainsi, Copernic sera assimilé à un mouvement progressif vers l'amélioration des services publics. De plus, de nombreux hauts

^{126.} Narinx, A. (2003). Op. cit., 6 septembre.

fonctionnaires se déclarent eux-mêmes modernisateurs. En tant qu'agents de changement, ils constatent les limites de Copernic et se disent prêts à attendre la nouvelle vague de modernisation qui ne manquera pas d'avoir lieu : « Il y a eu la réforme Copernic qui a induit un changement, il y a maintenant une stabilisation qui va durer un certain temps et puis il y aura un nouveau changement et je pense qu'il y a, entre chaque mouvement, un progrès. » En même temps qu'ils s'enthousiasment pour les objectifs de la réforme et anticipent déjà la prochaine vague, les hauts fonctionnaires déplorent les principales lacunes de Copernic et leurs effets sur la réforme. Des éléments comme les nouveaux procédés de recrutement et de nomination, la disparition des cabinets ministériels, l'approche top-down du ministre et sa volonté de remettre l'ensemble de la réforme dans les mains d'entreprises privées irritent les répondants. Révolutionnaire dans la forme et dans le fond, Copernic doit « revoir complètement le management de l'État ». Pourtant, pour plusieurs hauts fonctionnaires, Copernic ressemble davantage à « une montagne ayant accouché d'une souris ».

Les journaux perçoivent quant à eux la réforme Copernic négativement: 83 % de tous les articles traitant du sujet se sont révélés négatifs. À l'opposé, seulement 13 % des articles reflètent un point de vue favorable à la réforme. Ces chiffres démontrent que les médias écrits ont systématiquement dénigré plusieurs aspects de la réforme Copernic. Ce faisant, ils ont utilisé leurs armes de prédilection: grande couverture de la contestation, titres défavorables et éditoriaux tranchants. Parmi les aspects les plus contestés, on compte la dépolitisation, les cabinets ministériels, les consultants privés et les *top managers*. Les propos qui émergent des médias sur ces sujets se résument ainsi: la dépolitisation n'était qu'un leurre¹²⁷, le gouvernement n'a jamais supprimé les cabinets ministériels¹²⁸, les consultants coûtaient trop cher¹²⁹ et les nominations de *top managers* entachées d'irréqularités provoquaient scandale par-dessus scandale¹³⁰.

Les 104 articles recensés pendant les trois ans de la mise en œuvre permettent d'affirmer que les médias ont joué un rôle actif durant cette étape de la réforme en tant qu'émetteurs de messages. Le nombre d'articles sur le sujet et la tendance fortement critique des articles et des éditoriaux constituent les principaux critères justifiant cette constatation. À cette polarisation de la couverture médiatique, s'ajoute un autre facteur intéressant: les critiques ont dirigé leur attention sur un petit nombre d'éléments. Des douzaines d'éléments constituant la réforme, les médias ont concentré leur attention sur les sujets suivants: les

^{127.} Milcamps, O. (2002). Op. cit., 6 décembre.

^{128.} Rocour, V. (2001). Op. cit., 21 mai.

^{129.} Vanoverbeke, D. (2003). Op. cit., 19 février.

^{130.} Philippon, I. (2001). Op. cit., 21 septembre.

cabinets ministériels, les consultants privés, la dépolitisation et la nomination des top managers. Ces sujets vedettes sont ainsi devenus les symboles d'une réforme qui devait, à l'origine, atteindre un certain nombre d'autres buts. Ainsi, par la répétition, les discours d'opposition peuvent avoir un effet important sur les autres acteurs de la réforme. Cela peut se comparer à l'action d'enfoncer un clou. Ce réductionnisme des champs d'intérêt est propre aux médias qui sécurisent ainsi leur lectorat. Cette technique aura stigmatisé les aspects négatifs de la réforme Copernic jusqu'à les ériger en symboles de son échec.

Une liste comparative des éléments relevés dans les deux discours terminera ce chapitre. D'abord, à l'analyse du discours des hauts fonctionnaires on remarque que, contrairement aux médias, ils sont conscients de la nécessité de modernisation. Pour le groupe de dirigeants rencontrés, la mauvaise réputation des fonctionnaires, la rigidité de leur statut, le besoin d'une administration plus efficace et les dernières innovations en matière de management dans le secteur privé sont autant de raisons incitant à une réforme de l'administration fédérale. Les médias, quant à eux, sont pour le moins discrets sur ces problèmes: seulement 3 articles sur 104 y ont prêté attention.

Pourtant, le constat des uns et des autres, après trois ans de réforme, semble identique. En effet, malgré des différences notoires entre le discours médiatique et celui des mandarins, les deux groupes d'acteurs s'entendent sur les causes de l'échec de Copernic. Les hauts fonctionnaires et les médias francophones déplorent: l'impasse dans la suppression des cabinets, des audits externes excessifs qui se sont mis à dos l'administration, le recrutement de *top managers* trop coûteux, le peu de participation des fonctionnaires, la réduction prévisible des effectifs, les nominations politiques, le dénigrement du droit administratif et des méthodes, et une personnalité ministérielle pour le moins conflictuelle.

La différence entre le discours médiatique et celui des hauts fonctionnaires tient à peu de choses. Les médias ont, de leur côté, mis l'accent sur trois facteurs d'échec. Les cabinets ministériels, les méthodes du ministre et le scandale des top managers ont composé l'essentiel de la contestation médiatique qui utilise ainsi, comme il a été dit plus haut, une technique efficace de martelage médiatique. En comparaison, les hauts fonctionnaires rencontrés ne semblent pas aussi incommodés par ces éléments de la réforme. Bien sûr, ces sujets ont été abordés par les fonctionnaires qui les jugent néfastes, voire scandaleux, mais ceux-ci élargissent également le débat en tenant compte d'autres facteurs dans l'échec de la réforme, diversifient les points de vue en reconnaissant les qualités du ministre et pas seulement ses défauts, insistent sur des éléments très précis du plan avec lesquels ils ont dû travailler et proposent des pistes pour l'avenir des prochaines réformes administratives. Ainsi donc, la comparaison des deux discours tend à confirmer que Copernic, au regard des hauts fonctionnaires et des médias, n'est pas parvenu à s'imposer comme la solution indispensable aux problèmes de l'administration fédérale qu'ont défendue avec acharnement le premier ministre et le ministre de la Fonction publique.

L'exercice qui consiste à se mettre à la place des décideurs, pour périlleux qu'il soit, permet de préciser les principales erreurs d'une action gouvernementale. Dans le cas de la réforme Copernic, le ministre de la Fonction publique a commis un impair majeur: il a exclu les fonctionnaires de l'élaboration de la réforme, ce qui a entraîné désengagement et frustration de leur part. La réforme instaurée comme un processus à sens unique n'accorde aucune attention aux suggestions des fonctionnaires. Par cette attitude, le ministre s'est aliéné les syndicats, les fonctionnaires, les cadres et les médias qui tous retireront leur soutien à la réforme. Une action plus concertée et surtout plus conciliante aurait assuré au projet du ministre de la Fonction publique un meilleur accueil. Malheureusement, il semble que son caractère l'en ait empêché¹³¹. Les grands objectifs de la réforme Copernic n'ont pas supporté la trop forte personnalité de son instigateur. Les médias, dans ce contexte, se sont faits les messagers du mécontentement populaire. Quant aux hauts fonctionnaires, conscients de la nécessité d'une réforme et désirant bien souvent sa mise en place, ils ont dû, après plusieurs déceptions, renoncer aux changements préconisés.

VOTRE MANDAT

Vous devez réaliser une analyse des effets des événements entourant la mise en œuvre du plan Copernic sur l'administration publique belge en utilisant des modèles systémiques disponibles dans les écrits (p. ex., Lemire et Martel, 2007).

Il s'agit d'établir les liens entre le contrat psychologique de travail des fonctionnaires belges, quel que soit leur rang dans la hiérarchie, et la gestion du risque environnemental dans le contexte d'un changement majeur comme celui que génère la modernisation à la manière Copernic.

^{131.} Van de Woestyne, F. (2002). Op. cit., 31 janvier.

CAS 2

LA MISE EN ŒUVRE DES VOLONTÉS POLITIQUES DE RESTRUCTURATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE¹

Depuis plus de trois décennies, les administrations publiques à travers le monde ont fait l'objet de restructurations quasi permanentes afin d'améliorer les services publics et d'en réduire les coûts. Ces réformes s'inscrivent dans la mouvance de la nouvelle gestion publique ayant en commun de redéfinir les frontières entre les secteurs privé et public, ainsi que de revoir significativement l'organisation du travail avec à la clé une gestion des ressources humaines plus flexible et efficiente.

Les recherches disponibles montrent généralement que les restructurations engendrent une détérioration des conditions de travail : précarisation de l'emploi, réduction des effectifs, intensification de la charge de travail, accroissement des contrôles et des

^{1.} Ce cas est tiré de Jalette, P., J.-N. Grenier et J. Hains-Pouliot (2012). «Restructuration de la fonction publique québécoise: configurations et conséquences disparates», Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 67, n° 4, p. 567-589.

exigences quant à la performance, dégradation de l'environnement de travail. L'actuelle remise en question de l'existence d'un modèle homogène de réforme de l'administration publique ainsi que le constat répandu quant aux résultats négatifs de ces réformes nous amènent à nous demander si les conditions de travail sont inexorablement détériorées par de telles restructurations ou si elles varient plutôt selon la configuration adoptée. Notre recherche montre que diverses configurations des pratiques de restructuration conduisent à des résultats différenciés pour les employés du secteur public.

CE CONSTAT SE BASE SUR L'ÉTUDE DE LA RESTRUCTURATION

de la fonction publique québécoise enclenchée par la mise en œuvre du Plan de modernisation présenté en 2004 par le gouvernement libéral. Le principal intérêt d'examiner cette réforme réside dans son implantation non paramétrique qui a permis une certaine modulation. Nous ouvrons la «boîte noire» de la fonction publique en examinant les diverses configurations de la restructuration et la variance de ses résultats dans les unités administratives. En nous appuyant sur les résultats d'une enquête par questionnaire, nous cherchons à savoir dans quelle mesure l'administration publique a été touchée par la réduction d'effectifs ainsi que par les transferts d'activités (ou externalisation), et comment ces pratiques de restructuration ont été configurées. Nous avons ensuite mis ces configurations en parallèle avec l'intensité du travail, le climat social, les attentes de performance et l'accès à la formation.

Que ce soit en raison de situations budgétaires difficiles, de l'influence de l'idéologie néolibérale ou d'un engagement pragmatique envers la modernisation des façons de rendre les services à la population, plusieurs gouvernements ont adhéré à des modèles d'organisation et de prestation des services publics qui se distinguent de l'administration publique classique. Un groupe d'experts a défini quatre catégories de mesures de restructuration: 1) réduction des effectifs; 2) réorganisation géographique et structurelle; 3) sous-traitance et privatisation; 4) changement des cultures organisationnelles et professionnelles.

La taille des effectifs gouvernementaux a été réduite, mais cette réduction a varié selon les pays, les secteurs, les catégories et les statuts d'emplois. Souvent, la réduction des emplois s'est faite par attrition naturelle (non-remplacement des départs : retraite, incapacité ou démission), gel total ou partiel de l'embauche, programme de préretraites ou de départs volontaires. Quant aux réorganisations structurelles et géographiques, elles ont pris plusieurs formes : fusions d'unités administratives, création de centres de services partagés, délégation des activités ou de la prise de décision à d'autres niveaux de l'appareil étatique ou à d'autres paliers de gouvernement, relocalisation d'unités sur le territoire national ou création d'agences à l'extérieur de la fonction publique. Ces réorganisations visaient la consolidation et la spécialisation de services qui ont été transférés à des unités existantes ou nouvelles au sein de l'administration publique.

On observe aussi, à travers le monde, une tendance lourde au transfert de la prestation des services publics à des organisations situées hors du giron public. Les frontières entre le secteur public et les secteurs privé et sans but lucratif sont redessinées, alors que des acteurs non étatiques sont impliqués dans des prestations de services auparavant assumées par l'État. Les partenariats privé-public, la privatisation et la sous-traitance en sont quelques formes. Enfin, d'autres mesures de restructuration visent plus particulièrement le changement des cultures organisationnelles et professionnelles. Ces mesures incluent de nouvelles approches de gestion des ressources humaines (GRH) ainsi que l'implantation de nouvelles méthodes de travail.

Ces pratiques peuvent assurément être considérées comme découlant de la nouvelle gestion publique (NGP), un concept relativement large et mal défini. La NGP incarne l'idée qu'il existe des pratiques d'application universelle à travers le monde, un *one best way* vers lequel tendent les administrations publiques des pays développés. Cette idée est sévèrement contestée par les études comparatives qui montrent plutôt que les administrations publiques empruntent des trajectoires différentes s'inscrivant à même les configurations politiques, culturelles, institutionnelles et économiques existantes et qu'il n'y a pas de rupture totale avec le passé.

Certains chercheurs considèrent que le postulat d'une convergence vers un modèle unique de NGP relève d'un mythe entretenu par ses promoteurs, reposant sur une lecture partielle de la réalité ne dépassant pas les documents officiels et les énoncés politiques. Par exemple, une étude montre que la convergence des pratiques de GRH entre les secteurs public et privé n'est pas toujours atteinte et que les modes traditionnels peuvent même subsister en dépit de réformes.

Nous appuyant sur la divergence persistante des pratiques observées entre les pays et entre les secteurs privé et public, nous pensons qu'une réforme au sein d'un secteur public national peut aussi se décliner différemment d'un sous-secteur à l'autre, celle-ci n'étant pas nécessairement appliquée de façon homogène dans les ministères et organismes gouvernementaux ou les unités administratives qui les composent. Si les pressions politiques et l'héritage institutionnel jouent sur le plan national dans l'adoption d'une forme de réforme ou d'une autre, les mêmes facteurs sont susceptibles de jouer à l'échelle des ministères, organismes et unités, contribuant ainsi à des configurations différentes du même projet de restructuration à l'intérieur du même secteur public. De plus, la nature même du projet, dans la mesure où, par exemple, il permet des initiatives ou des modulations, donne de la latitude ou comporte des zones grises, accroît grandement la possibilité de configurations diversifiées.

La majorité des études rapporte les effets négatifs des restructurations pour les survivants qu'il est possible de résumer de la façon suivante : un travail plus exigeant, offrant moins de possibilités de développement, dans un contexte de déclin de la sécurité d'emploi et d'un contrôle managérial accru.

L'effet des restructurations sur les employés du secteur public le plus souvent cité est l'intensification du travail. L'intensité du travail, définie comme « les efforts mis par les employés dans leur travail pendant le temps qu'ils travaillent » peut s'accroître pour différentes raisons : augmentation du volume de travail, demandes plus grandes des gestionnaires et des citoyens bénéficiaires, complexification des tâches, etc. L'intensification du travail peut venir aussi des réductions d'effectifs qui font que les employés restants, en moins grand nombre, se voient demander plus d'efforts pour accomplir le même volume de travail, tout en manquant parfois de temps, de ressources ou de compétences pour y parvenir. Les réorganisations de tâches, une gestion de la performance calquée sur celle du privé ainsi que la sous-traitance peuvent aussi conduire à une charge de travail plus grande, car elles visent une maximisation des performances.

Les restructurations peuvent affecter les attitudes et les comportements collectifs ou individuels des survivants, perturber les relations au travail, réduire la confiance envers l'employeur ainsi qu'influencer la performance. Sur la base des études empiriques, certains chercheurs relèvent que la NGP comporte une série d'effets psychosociologiques et organisationnels comme un niveau de stress accru, une baisse de moral, une faible satisfaction au travail, des tensions importantes, une grande méfiance entre les personnes ou un climat de travail difficile. Les études sur les restructurations rapportent d'ailleurs une dégradation de l'environnement de travail: perte d'autonomie, soutien réduit des gestionnaires et des pairs, plus de conflits, moins de défis, moins de ressources. Un tel climat ne contribue aucunement ni à la qualité du travail effectué et des services rendus ni à la capacité de l'organisation à rendre ces services. L'intensification du travail est aussi identifiée comme un facteur explicatif de cette détérioration du climat social se manifestant par une hausse des conflits interpersonnels, des relations brisées ou érodées avec les pairs, les collègues ou les citoyens clients. Par ailleurs, si une réduction des effectifs démoralise les employés survivants, un gel d'embauche contribuant à une telle réduction par l'entremise de l'attrition naturelle est probablement l'approche la plus nuisible. S'étendant sur une plus longue période que des licenciements ponctuels qui se font rapidement, une telle mesure comporte un effet négatif et durable sur le moral des employés et des gestionnaires, ainsi que sur le renouvellement des compétences, l'organisation du travail et la capacité de rendre les services.

Une restructuration ne se fait pas sans heurts, mais il existe des façons de les atténuer en envisageant d'une manière intégrée des mesures comme la planification de la main-d'œuvre, la gestion des compétences et la réorganisation du travail. Des réductions d'effectifs bien ciblées sont plus à même que des licenciements paramétriques de minimiser les perturbations, de protéger la capacité de donner les services et leur continuité et d'ainsi éviter les baisses de confiance et de moral. Dans les cas de réorganisation, des mesures de développement des compétences et de gestion du changement sont nécessaires pour aider les employés pendant et après la restructuration. Des processus assurant réciprocité et équité, des communications franches et ouvertes, ainsi qu'un soutien important sont d'autres mesures d'atténuation des conséquences négatives.

La restructuration de l'administration publique au Québec a été présentée comme une modernisation de l'État. Le Plan de modernisation du gouvernement libéral comporte quatre grands axes: 1) l'amélioration des facons de faire; 2) l'allègement des structures; 3) la réévaluation des programmes; 4) la planification des ressources humaines. L'amélioration des façons de faire vise une prestation des services modernisée grâce, notamment, à des regroupements de services de soutien au sein d'unités spécialisées comme le Centre des services administratifs et prévoit la modernisation des relations avec le secteur privé, incluant le secteur communautaire et coopératif, ainsi qu'une politique visant à mieux gérer la performance lors de l'élaboration des politiques et de la prestation des services. Le deuxième axe, l'allègement des structures, passe essentiellement par une réévaluation continue des organismes publics menant à leur abolition, maintien, fusion ou intégration ainsi que par la réorganisation en agences des services existants. Les objectifs de rationalisation et la réorganisation soustendent aussi le troisième axe de la modernisation, soit la réévaluation des programmes, qui se résume à la question suivante : peut-on parvenir aux mêmes fins à moindre coût ou améliorer la prestation de services au même coût? La réponse à cette question demande d'identifier l'instance la mieux placée pour administrer le programme (secteur public, secteur privé, administration locale ou régionale, organismes communautaires ou sans but lucratif), ce qui peut conduire à des transferts d'activités.

Selon le dernier axe, «moderniser l'État signifie que la main-d'œuvre soit mieux planifiée, que son adaptation aux nouveaux besoins soit soutenue et accompagnée». La mesure la plus spectaculaire de cette orientation est la réduction de la taille de la fonction publique par l'entremise de l'attrition en ne remplaçant qu'un départ à la retraite d'un employé permanent sur deux. Rendue possible par les trois autres axes, mais surtout par les départs importants à la

retraite prévus, cette cible devait être «appliquée globalement» et «être modulée selon les besoins», le personnel étant redéployé «là où sont les besoins». Par ailleurs, le Plan de modernisation reconnaissait que «les effets de la modernisation nécessiteront l'adaptation des ressources humaines», notamment par des investissements en formation afin qu'elles puissent acquérir de nouvelles qualifications. Dans ce contexte, les départs à la retraite posent particulièrement des défis en matière de transfert des connaissances.

La modernisation de la fonction publique québécoise s'inscrit ainsi dans la mouvance de la NGP par ses pratiques de restructuration similaires à celles implantées ailleurs dans le monde. Au-delà du discours, les résultats concrets de cette modernisation sont plutôt mitigés. Alors que certains la voient comme «l'effort de reconfiguration de la gouvernance québécoise le plus ambitieux à ce jour », d'autres concluent que «la montagne a accouché d'une souris » et que la «vraie » restructuration reste à faire. Assez répandu, ce constat d'un échec de la modernisation de la fonction publique québécoise n'est pas partagé. Certains considèrent que la modernisation va plutôt bon train, des changements très importants ayant été opérés en matière de gestion des effectifs et d'organisation de la prestation des services publics, mais qu'elle se déroule plutôt en catimini afin d'éviter les débats publics.

Dans une des rares évaluations, à partir d'entrevues menées auprès des gestionnaires, des représentants syndicaux et des fonctionnaires dans diverses unités administratives d'un grand ministère québécois, on observe que la modernisation s'y est traduite par une réduction de son effectif permanent plus importante que celle induite par la règle du remplacement du « un sur deux », ainsi que par des exigences plus grandes quant à la qualité et à l'accessibilité des services qui ont mené à une réorganisation du travail et à un recours accru à l'externalisation. Pour ces employés, la restructuration a entraîné localement un élargissement et un appauvrissement des tâches, une hausse de la charge de travail, beaucoup d'incertitude ainsi qu'une augmentation des problèmes d'absentéisme, de satisfaction et de santé mentale au travail. Les chercheurs attribuent cette détérioration des conditions de travail à la volonté gouvernementale de calquer les pratiques du secteur privé.

Ces premiers résultats empiriques, mais surtout la nature même de la modernisation, suggèrent qu'elle n'a pas touché toutes les composantes de la fonction publique de la même manière. Différents choix s'offraient aux unités, notamment réorganiser ou non la prestation de services en transférant des activités à des partenaires internes ou externes, ou appliquer à la lettre ou de façon modulée la cible du «un sur deux». L'imbrication de telles marges de manœuvre

au sein de la modernisation est clairement susceptible de donner prise aux pressions politiques et de refléter les choix institutionnels qui peuvent jouer dans la sélection des pratiques de restructuration à implanter, tel que nous l'avons vu plus haut.

La recherche suggère que les pratiques de restructuration ne sont pas tout à fait indépendantes les unes des autres. Par exemple, dans quelle mesure a-t-on eu recours ou non à l'externalisation en fonction des différents niveaux de remplacement possibles des effectifs?

Dans quelle mesure la gestion des effectifs et la réorganisation de la prestation des services ont-elles influencé l'intensité du travail, le climat social et la gestion de la performance et dans quelle mesure ces pratiques de restructuration ont-elles été accompagnées d'un accès à la formation? La modernisation québécoise constitue un bon cas pour étudier ces conséquences parce qu'elle comporte une réduction des effectifs, dont les effets négatifs sont bien documentés dans la littérature et dont le caractère modulable laisse entrevoir des effets variables.

Selon les résultats de notre analyse, la configuration d'un projet de restructuration à l'intérieur d'un même secteur public et les conséquences de cette restructuration pour la main-d'œuvre varient. Tout d'abord, une diversité des pratiques a été observée au sein des unités visées par la réforme québécoise. Ainsi, un peu moins de 40 % des unités ont procédé à une réorganisation de leurs activités impliquant un transfert. Même s'il a été souvent tenu pour acquis que la cible de remplacement du départ d'un employé permanent sur deux serait appliquée de façon paramétrique, nos résultats montrent qu'elle n'a pas été suivie dans plus de quatre unités sur cinq. Alors que la lecture du Plan de modernisation laissait entrevoir l'existence d'un seul modèle de restructuration (atteignant la cible du «un sur deux» et externalisant certaines activités), notre analyse en a plutôt identifié six. En fait, le modèle collant parfaitement au Plan de modernisation est celui qui a été le moins souvent appliqué, tandis que celui qui l'a été le plus souvent est le modèle du statu quo. Cette diversité de modèles est susceptible d'expliquer pourquoi certains considèrent que les résultats de la modernisation de la fonction publique québécoise sont très décevants, tandis que d'autres évaluent au contraire qu'elle a produit des changements significatifs.

Par ailleurs, les résultats de notre recherche s'inscrivent tout à fait dans la lignée des études réalisées ailleurs dans le monde sur les effets des restructurations dans l'administration publique. Les résultats globaux associés à la modernisation sont une intensification du travail, une détérioration du climat social

dans les unités, des attentes de performance mitigées ainsi qu'un soutien au changement sous la forme d'accès à la formation peu perceptible. L'effet significatif de la modernisation sur l'intensité du travail et le climat social n'est pas surprenant considérant qu'une pièce maîtresse de la réforme est une réduction d'effectifs par l'entremise de l'attrition qui constitue une approche des plus nuisibles, car, en plus de réduire les capacités de l'organisation et de mener à des surcroîts de travail, elle démoralise les employés sur une longue période. Les réductions d'effectifs apparaissent avoir eu des effets plus négatifs que les transferts d'activités sur l'intensification du travail. Par contre, le climat social des unités ayant connu l'une ou l'autre de ces pratiques de restructuration s'est détérioré par rapport à celui observé dans les unités où s'est maintenu le statu quo.

VOTRE MANDAT

À l'aide d'écrits récents, examinez les effets à court, moyen et long termes des multiples changements demandés par le politique sur le comportement des fonctionnaires. Analysez les similitudes et les contradictions de ces écrits avec celui de Jalette et al. (2012).

En vous appuyant sur la littérature spécialisée, évaluez également les effets de la modernisation de l'État québécois sur le contrat psychologique de travail des fonctionnaires (nature, évolution, typologie, état et autres aspects pertinents).

CAS

3

L'ÉVALUATION DU RENDEMENT AU CENTRE HOSPITALIER DE LA CHANTERELLE

Le Centre hospitalier de la Chanterelle a adopté, il y a quatre ans, une politique d'évaluation du rendement du personnel. Aujourd'hui, ce processus d'évaluation du rendement est perçu par l'ensemble du personnel comme une démarche purement administrative et plutôt inutile. D'ailleurs, les données disponibles sur cette importante dimension de la gestion des ressources humaines révèlent le peu d'intérêt qu'on lui porte dans ce centre hospitalier.

LE CENTRE HOSPITALIER DE LA CHANTERELLE EST

une institution publique du réseau de la santé et des services sociaux qui résulte de la fusion de quatre centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) et de trois centres locaux de services communautaires (CLSC). Il regroupe six établissements sur le vaste territoire de Brome-Missisquoi, en Montérégie. Plus de 500 employés y travaillent. Ils sont répartis comme suit: 180 infirmières, 36 travailleurs sociaux, 4 ergothérapeutes, 2 physiothérapeutes, 1 inhalothérapeute, 40 auxiliaires familiales, 24 préposés aux bénéficiaires, 38 infirmières auxiliaires et 186 employés effectuant des tâches administratives ou de soutien.

La restructuration interne de la nouvelle organisation prévoit le passage graduel d'une structure horizontale à une structure plus hiérarchisée. À cet effet, le processus de modernisation envisage la création d'un palier d'encadrement entre la direction générale et les divers points de service, ainsi que l'ajout d'un palier de soutien opérationnel consistant en l'intervention d'adjoints clinico-administratifs au sein de ces points de service. Parallèlement à ce contexte de changement interne, le centre hospitalier est confronté, comme l'ensemble du réseau de la santé, au vieillissement de la population, à la hausse des demandes et au sous-financement de ses services.

Ces facteurs obligent la direction à revoir sa gestion et à développer un plan de rationalisation budgétaire pour certains de ses services. D'ailleurs, le Ministère suggère à la direction d'envisager un rapprochement administratif avec les autres hôpitaux de la région. Certains gestionnaires anticipent que cette vague de changements provoque, à plus ou moins court terme, une mobilisation parmi le personnel de l'organisation. Ils s'interrogent sur les conséquences et la façon de les gérer.

C'est à la suite de ces événements que Victor Genest, directeur des ressources humaines du centre hospitalier, convoqua le comité du développement du capital humain (CDCH) afin de s'enquérir des besoins en formation pour l'année à venir. Incluant Victor, ce comité regroupe huit personnes dont quatre gestionnaires représentant les différents secteurs de l'organisation ainsi que Marise, directrice du service à la clientèle, Sévrine, directrice des services administratifs et Léa, directrice des services de soutien à domicile.

Les échanges furent très intenses et l'aspect de la mobilisation des employés s'avéra la préoccupation centrale pour l'ensemble du groupe. Certains soulevèrent le besoin d'évaluer, à court terme, les compétences acquises ou à développer chez les employés afin de les soutenir convenablement lors de changements organisationnels. Victor souligna que l'évaluation du rendement pourrait servir d'outil de gestion et il profita de l'occasion pour rappeler l'existence de la politique d'évaluation du rendement que détient l'organisation depuis quatre ans. Il en résuma les principes généraux:

La politique actuelle repose essentiellement sur une communication continue entre le supérieur immédiat et son employé qui doit s'inscrire dans un esprit de collaboration. Elle vise également à favoriser le rendement optimal et le développement de l'individu parallèlement aux priorités de l'organisation. Cette politique établit que le personnel doit être évalué une fois aux deux ans par son supérieur immédiat, en l'occurrence le directeur du point de service. La démarche inclut une autoévaluation complétée avant la rencontre par l'employé, une évaluation complétée par son supérieur, une entrevue d'une durée approximative d'une heure entre les deux parties et, finalement, l'identification des priorités d'amélioration des compétences jointes à des objectifs à court terme.

Victor a poursuivi avec quelques données disponibles sur l'utilisation de la politique d'évaluation du rendement de l'organisation:

- 34 % des employés ont été évalués depuis l'adoption de la politique, dont 22 % l'ont été durant les deux premières années;
- 78 % des employés ont été évalués une seule fois, et cela dans le cadre d'une période de probation;
- 63 % des employés évalués travaillent dans le secteur des soins infirmiers;
- les autres employés visés par la politique n'ont jamais reçu d'évaluation de leur performance.

Évoquant le manque de temps, Sévrine confirme que depuis deux ans, elle n'a procédé à aucune évaluation formelle de ses employés. Marise poursuit en disant qu'elle procède, annuellement, à quelques évaluations, mais qu'elle considère cette procédure comme un exercice purement bureaucratique, sans aucun avantage concret pour sa gestion quotidienne. Léa précise que ses employés ne semblent guère apprécier cette démarche qui s'apparente le plus souvent à un entretien utilisé pour faire passer des messages et relever les points à améliorer. Victor ajoute que l'évaluation ne semble guère avoir de sens pour les employés, qui n'y perçoivent qu'une activité ponctuelle parallèle, sans lien véritable avec la mission et l'efficacité de l'organisation.

Sévrine s'interroge sur la pertinence d'effectuer toute la démarche d'évaluation du rendement si le formulaire déposé au dossier de l'employé n'est ressorti que deux ans plus tard, lors de l'évaluation suivante. De plus, elle précise qu'elle participe régulièrement à des exercices de révision des outils d'évaluation du rendement et que, malgré les meilleurs outils existants, les évaluations concernent quasi exclusivement les employés difficiles. Marise ajoute que ses expériences antérieures, dans d'autres organisations du réseau de la santé, ont démontré que les cadres ressentent toujours un inconfort ou un malaise face à cette responsabilité, comme si la raison d'être de cette activité n'était pas évidente.

Victor signifie que lors d'entretiens avec différents gestionnaires du centre hospitalier, tous étaient d'accord pour offrir des services de qualité à la population et considéraient que cette qualité passait par l'intervention d'employés motivés et bien formés. Il précise que, pour y arriver, les employés ont besoin de reconnaissance, de rétroaction et de savoir où ils en sont par rapport aux attentes de l'organisation.

Le comité compare finalement l'organisation avec les entreprises privées du milieu hospitalier. Ces dernières effectueraient non seulement des évaluations de rendement systématiques, mais elles feraient également de leur gestion de la performance une priorité entérinée, appréciée, voire souhaitée par les employés. Il semble même que ces derniers anticiperaient avec enthousiasme l'évaluation de leur rendement, car il s'agirait, selon eux, d'un processus qui leur permettrait d'orienter leur plan de travail, de clarifier leurs mandats pour l'année à venir et même de bénéficier parfois d'une meilleure augmentation salariale.

VOTRE MANDAT

Le comité du développement du capital humain a recommandé à l'organisation qu'une démarche soit entreprise avec l'ensemble des gestionnaires de l'organisation au cours d'une journée de réflexion. Le moment a été fixé au mois suivant.

Vous êtes consultant en évaluation du rendement des cadres et des non-cadres. Lors de cette journée de réflexion, vous devrez aborder tous les aspects de l'évaluation du rendement et en démontrer le bien-fondé, tant pour l'individu que pour l'organisation. À la suite de cette réflexion, vous devrez élaborer un programme de soutien organisationnel (outils, processus, responsabilisations, etc.) qui devra tenir compte non seulement des recommandations qui ont fait consensus chez les gestionnaires, mais aussi d'un processus de consultation auprès de l'ensemble des employés.

Votre rapport devra être remis à la direction du Centre hospitalier dans trois mois.

CAS
4

LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION DU PERSONNEL EN SOINS INFIRMIERS AU CENTRE HOSPITALIER DE LA VALLÉE-DE-LA-GATINEAU

Tout comme pour la plupart des établissements de santé, la pénurie d'infirmières et infirmiers préoccupe sérieusement le Centre hospitalier de la Vallée-de-la-Gatineau où Maryse Dubuis, chef du programme des soins critiques, doit quotidiennement faire face aux problèmes qu'engendre cette situation. Jour après jour, elle s'efforce de trouver les ressources nécessaires afin d'assurer des soins et des services de qualité à une clientèle dont l'état de santé nécessite des interventions urgentes.

« CODE BLEU SALLE 6 URGENCE. CODE BLEU SALLE 6

urgence.» On annonce l'arrivée d'une femme de 35 ans, Isabelle Arsenault, polytraumatisée à la suite d'un accident de la route, enceinte de sept mois et en arrêt cardiorespiratoire. Immédiatement, toute l'équipe du personnel infirmier accourt en réanimation et se prépare à la recevoir: Josée installe le moniteur cardiaque; Mathilde insère la tubulure au soluté et ouvre l'emballage du cathéter qui servira à donner un accès veineux; Gérald prépare les formulaires nécessaires. Ce dernier documentera le dossier en indiquant les traitements et les médicaments qui seront administrés à la patiente. L'urgentologue et l'inhalothérapeute discutent ensemble. Enfin, Maryse arrive précipitamment et voit à ce que tout soit en place.

Maryse est responsable du programme des soins critiques. Ce programme concerne l'unité d'urgence et l'unité des soins intensifs. L'urgence comprend une aire de triage, une aire de traitement, une aire d'observation et 21 civières. L'unité des soins intensifs comprend six lits de soins médicaux chirurgicaux. Au total, 108 employés travaillent au sein du programme dont 80 % sont des infirmières et infirmiers. Chaque jour, Maryse voit à la planification, à la coordination, à la direction et au contrôle de ces unités. Elle s'assure de fournir les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires afin d'offrir les soins et les services adéquats à la clientèle. Depuis quelques années, Maryse est confrontée à une pénurie majeure de ressources infirmières. Elle éprouve des difficultés à maintenir l'équipe de base requise par l'établissement.

Maryse doit réévaluer la composition de l'équipe de travail, car Isabelle Arsenault nécessitera l'intervention de personnel infirmier spécialisé et, sans aucun doute, une admission à l'unité des soins intensifs. Il est déjà 15 h et le changement de quart de travail s'effectuera à 16 h. En outre, il manque encore du personnel pour le quart de nuit. Comment arrivera-t-elle à trouver une personne libre dans ces conditions?

Par ailleurs, les compressions budgétaires obligent Maryse à mettre en place des équipes de base pour les deux unités de soins. Elles ont aussi pour effet de maintenir un important bassin d'emplois à temps partiel ou sur appel. Alors que le Centre hospitalier de la Vallée-de-la-Gatineau (CHVG) requiert un plus grand nombre de personnel qu'auparavant pour les soins globaux, les réductions d'effectifs alourdissent les tâches, augmentent les heures supplémentaires obligatoires et accroissent l'épuisement généralisé. Une importante partie des heures

travaillées dans son secteur étant comptabilisée comme des heures supplémentaires, elle craint de ne pouvoir répondre adéquatement aux objectifs budgétaires, car elle dépasse déjà le ratio prévu au budget.

Maryse est bien consciente du problème et décide d'en discuter avec des collègues confrontés à la même situation. Déjà accaparée par la fusion de deux établissements, par les résistances à cette fusion et par l'actuel déficit budgétaire de 12 millions de dollars, l'administration semble peu préoccupée par la pénurie de personnel infirmier. D'ailleurs, la gestion est assumée par un groupe d'administrateurs nommés par le gouvernement. En effet, la démission en bloc des membres du conseil d'administration a forcé le ministère de la Santé et des Services sociaux à mettre l'organisation sous tutelle. Les cadres de la direction des soins infirmiers se sentent donc livrés à eux-mêmes.

Maryse est inquiète. Le personnel infirmier est constamment sollicité pour effectuer des heures supplémentaires, de moins en moins de congés sont accordés et les vacances sont écourtées. La motivation et l'engagement de tous les membres de l'équipe s'effritent graduellement. La fatigue et la tension sont constamment palpables. Maryse reçoit de nombreux certificats médicaux liés à l'épuisement professionnel. Malgré tout, elle doit répondre à la clientèle de l'urgence qui réclame des soins.

On entend les sirènes de l'ambulance qui arrive. Isabelle Arsenault est dans un état critique; les ambulanciers recourent à la réanimation. Toute l'équipe de l'urgence est en place. Maryse se sent soulagée. Elle doit maintenant voir à la planification du prochain quart de travail. Auparavant, le personnel infirmier acceptait d'amorcer un quart de travail même lorsqu'il manquait un membre de l'équipe. Mais depuis l'été dernier, il s'affirme davantage et refuse de recevoir le rapport sur la condition des patients en début de quart de travail si l'équipe n'est pas au grand complet. Les membres de l'équipe consentent à travailler uniquement lorsqu'une solution est proposée par le gestionnaire.

Et comme si ce n'était pas suffisant, le personnel infirmier menace de quitter le CHVG pour aller travailler sur la rive ontarienne, puisque la rémunération globale y est plus avantageuse. La problématique de la zone frontalière des deux provinces canadiennes est bien réelle. Une proportion significative du personnel infirmier du CHVG a quitté le Québec pour l'Ontario l'an dernier. Idéalement, le CHVG devrait embaucher 120 infirmières et infirmiers pour combler ses besoins des 12 prochains mois, alors que seulement 60 vont compléter leur formation dans la région de l'Outaouais.

Il est 15 h 30, Isabelle Arsenault est réanimée. Elle est admise à l'unité des soins intensifs. Maryse peut enfin savourer un café. Elle n'a même pas eu le temps de dîner. Elle s'installe dans son bureau, s'enfonce dans son fauteuil et devient songeuse. Elle se remémore les années où la situation était beaucoup plus facile. Les équipes étaient complètes, valorisées et mieux formées. Le personnel était plus motivé qu'aujourd'hui. Les budgets étaient plus généreux et les plaintes moins nombreuses. Par chance, la clientèle continue d'être bien traitée.

Il y a tant de travail à faire et le temps passe si vite. Annie vient interrompre ses rêveries pour l'informer qu'une infirmière ne se présentera pas au travail pour le quart de nuit. Maryse doit voir immédiatement à son remplacement.

VOTRE MANDAT

En vous croisant à l'étage, Maryse vous a apostrophé : le Centre hospitalier de la Vallée-de-la-Gatineau devrait adopter des stratégies innovatrices pour recruter et conserver à son emploi un personnel infirmier compétent. À titre de directeur des ressources humaines, vous avez décidé d'examiner la situation lors du prochain comité de gestion. Des stratégies doivent être élaborées et mises en œuvre. Mais quelles stratégies?



LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION DES CADRES AU CENTRE JEUNESSE DE LA MONTÉRÉGIE

Un défi de taille

Ces derniers temps, le Centre jeunesse de la Montérégie est confronté à un problème de recrutement et de rétention de son personnel d'encadrement. En fait, cette réalité est généralisée à tout le secteur. Les solutions semblent limitées, mais pour le directeur d'une des deux régions couvertes par le Centre jeunesse de la Montérégie, il est temps de passer à l'action, car l'avenir ne semble guère plus reluisant.

LE CENTRE JEUNESSE DE LA MONTÉRÉGIE EST UN

établissement offrant des services psychosociaux et de réadaptation, avec ou sans hébergement, aux enfants et aux familles de la Montérégie. Sa mission est d'assurer le développement et la sécurité des jeunes qui lui sont référés selon trois lois : la Loi des services de santé et des services sociaux, la Loi de la protection de la jeunesse et la Loi sur les jeunes contrevenants. Cet établissement est également responsable du respect des dispositions du Code civil du Québec relativement à l'adoption et à la recherche des antécédents familiaux.

Claude Vaillant est le directeur de la Région 1 du Centre jeunesse de la Montérégie. Il a sous sa responsabilité neuf chefs d'équipes territoriales, répartis sur la moitié du territoire de la Montérégie. Le directeur de la Région 2 dessert l'autre partie de la Montérégie.

L'équipe de gestionnaires de la Région 1 est composée de neuf cadres intermédiaires, comprenant six femmes et trois hommes. La moyenne d'âge est de 47 ans, et quatre de ces cadres sont admissibles à la retraite d'ici cinq ans. Dans la dernière année, cette équipe a dû composer avec plusieurs situations délicates: l'embauche de deux cadres en provenance d'autres centres jeunesse, l'absence de trois cadres pendant plusieurs mois en raison de la maladie et une autre absence à la suite d'un accident de travail. Au total, six postes sur neuf ont changé de titulaire de façon temporaire ou permanente. Chaque fois qu'un cadre s'absente, Monsieur Vaillant nomme à titre d'intérim un employé issu du personnel syndiqué du Centre jeunesse de la Montérégie. À chaque occasion, les remplaçants ont eu, en raison de la complexité de la tâche, des difficultés à assumer convenablement leurs responsabilités.

Claude Vaillant n'a jamais eu de problèmes à procéder au remplacement de ses gestionnaires jusqu'à ce que René Labile, chef d'équipe territoriale des Prairies, absent pour des raisons de santé, décide de se prévaloir d'un congé sans solde sans intention de revenir occuper son poste. Claude pense d'abord à utiliser les services d'un des employés syndiqués qui a assumé les intérims antérieurement. Après mûre réflexion, il conclut que ce candidat ne présente pas les qualifications requises pour occuper le poste de façon permanente. Il recherche plutôt une personne ayant une solide expérience en gestion et provenant de l'extérieur de l'organisation afin de créer un équilibre et d'aplanir, si possible, les conflits présents dans l'équipe des Prairies.

Pendant deux semaines, le directeur procède à l'affichage du poste à l'intérieur de l'organisation, dans les journaux et dans toutes les régies régionales. Aucun candidat ne soumet sa candidature. Le directeur opte alors pour un deuxième affichage en faisant également appel à l'aide des cadres du réseau, leur demandant de lui recommander des personnes parmi leurs relations qu'il pourrait personnellement solliciter. Deux personnes seront ainsi approchées par le directeur. Toutes deux déclinent l'offre, ayant d'autres possibilités au sein de leur propre établissement. Claude Vaillant pense alors à impliquer la direction des ressources humaines dans sa recherche de candidats, mais compte tenu de la lourdeur administrative d'une telle démarche, il préfère s'organiser seul. Il approche donc un cadre d'une autre direction du Centre jeunesse de la Montérégie, qu'il convainc d'agir comme remplaçant pour la durée du congé sans solde.

Aujourd'hui, Claude Vaillant appréhende le futur. Dans un an, soit à l'échéance du congé sans solde de René Labile, il sera de nouveau confronté au même problème. S'ajouteront à cette réalité les départs potentiels d'autres cadres à l'intérieur non seulement de sa propre région, mais aussi de la Région 2. Les difficultés de recrutement se seront alors sans doute aggravées s'il en croit les dernières données sur le vieillissement de la main-d'œuvre du secteur de la santé et des services sociaux. Claude Vaillant croit aussi que plusieurs cadres profiteront du programme de retraite progressive. Cette projection, jointe au constat d'épuisement professionnel chez les cadres (passé de 4 % à 8 % selon les chiffres de l'an dernier), crée un sentiment d'urgence. Claude Vaillant décide d'interpeller la directrice générale, Martine Bacqué, et de la sensibiliser au problème.

Lors de leur conversation, Madame Bacqué l'informe que le même problème accable les CLSC. À titre d'exemple, elle lui rapporte les propos exprimés lors d'une rencontre réunissant les directeurs généraux des CLSC et du Centre jeunesse. Les directeurs généraux des CLSC du Fleuve et des Plaines ont raconté avoir éprouvé des difficultés à recruter des gens capables d'assumer des fonctions de gestion. Dans les deux cas, des professionnels syndiqués ont obtenu le poste de cadre intermédiaire, mais ils sont retournés à leurs postes respectifs pour les motifs suivants : volume de travail difficilement conciliable avec leur vie personnelle, perte monétaire occasionnée par l'absence d'heures supplémentaires monnayables, heures de disponibilité excessives (7 jours sur 7, 24 heures sur 24) et impossibilité de cumuler les congés de maladie non utilisés. Bref, les nouveaux cadres ont évalué que l'augmentation salariale annuelle qu'ils avaient reçue ne comblait pas les pertes subies sur les plans personnel et financier. Ils ont aussi mentionné qu'ils ont eu très peu de soutien, qu'ils ont été laissés à eux-mêmes dans leurs nouvelles fonctions.

Après quelques heures de discussion, Madame Bacqué assure Claude Vaillant que cette question sera débattue lors de la prochaine rencontre des directeurs généraux du Centre jeunesse et des CLSC de la Montérégie.

VOTRE MANDAT

Vous êtes Claude Vaillant. Vous avez décidé de préparer l'ébauche d'un plan d'action qu'il serait souhaitable d'instaurer afin d'affronter efficacement la réalité à court ou à moyen terme. Vous avez l'intention d'en discuter avec Madame Bacqué avant sa prochaine rencontre avec les directeurs généraux pour la convaincre d'y faire valoir votre point de vue.

CAS

LE DÉFI DE LA RÉTENTION DU PERSONNEL EN SOINS INFIRMIERS AU CENTRE LOCAL DE SERVICES COMMUNAUTAIRES ÉQUINOXE

Le Centre local de services communautaires Équinoxe a amorcé une réflexion sur sa mission de services de première ligne au sein du réseau de la santé et des services sociaux. L'administration est préoccupée par l'accessibilité à ses services infirmiers. De plus, le taux de roulement élevé et la pénurie généralisée de nouveaux employés laissent présager des difficultés importantes dans sa capacité de fournir des services infirmiers de qualité. En raison du vieillissement de la population, la clientèle qui utilise les services dispensés par l'organisation n'ira qu'en augmentant, requérant par le fait même un plus grand nombre de ressources humaines.

LA CONTRIBUTION DU PERSONNEL EN SOINS INFIRMIERS

est essentielle au fonctionnement du système de santé et de services sociaux au Québec. Il constitue une grande proportion du personnel total du réseau et représente plus de 37 % du personnel du Centre local de services communautaires (CLSC) Équinoxe. Le nombre décroissant d'infirmières et infirmiers disponibles et les nouveaux besoins en santé changent les règles du jeu. L'écart entre l'offre et la demande s'agrandit, créant ainsi une compétition musclée entre les établissements en regard du recrutement et de la rétention des infirmières et infirmiers. À moins de changements importants, la pénurie s'accroîtra, entraînant ainsi une crise majeure.

La pénurie actuelle peut s'expliquer par différents événements survenus au cours de la dernière décennie. Parmi les plus significatifs de la fin du XX° siècle, on peut noter la popularité du programme de départ volontaire à la retraite mis de l'avant par le gouvernement du Québec ainsi que le contingentement des programmes d'éducation en soins infirmiers qui a réduit l'admission à la profession. À cette époque, plus de 4 200 infirmières et infirmiers se sont prévalu du programme de départ volontaire, occasionnant ainsi une réduction significative des effectifs disponibles et de l'expertise en soins infirmiers. Selon les dernières études, plus de 38 000 autres infirmières et infirmiers auront pris leur retraite entre 2002 et 2015 et la relève potentielle n'est que de 27 000. La pénurie de personnel en soins infirmiers est suffisamment préoccupante pour que le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, l'Ordre des infirmières et des infirmiers du Québec et les régies régionales travaillent conjointement au développement d'une planification stratégique de la main-d'œuvre infirmière.

Au CLSC Équinoxe, la mission a été consolidée par l'octroi de nombreux mandats de première ligne: prévention de la santé (vaccination massive contre la méningite, l'influenza et l'hépatite C), maintien à domicile, virage ambulatoire et continuum de services intégrés à des clientèles cibles. Ses besoins en personnel infirmier ont augmenté et nécessitent dorénavant un profil de compétences plus vaste.

Cela peut surprendre, mais le CLSC Équinoxe n'a pas de problème à recruter. Il est situé à moins de 20 kilomètres de Montréal, et c'est dans ce centre métropolitain que l'on retrouve le plus grand nombre d'infirmières et infirmiers

disponibles. D'ailleurs, les nouveaux diplômés considèrent encore que les conditions de travail en CLSC sont supérieures à celles des autres établissements du réseau de la santé et des services sociaux. L'organisation reçoit régulièrement des demandes d'emploi de personnes possédant les compétences recherchées souhaitant travailler en première ligne. Malgré tout, au cours des deux dernières années, le CLSC a dû assouplir ses critères d'embauche, afin de demeurer compétitif avec les autres établissements semblables de la région. Les infirmières et infirmiers titulaires d'un baccalauréat sont toujours privilégiés, mais l'exigence du certificat en santé communautaire peut être remplacée par une expérience de trois à cinq ans en milieu hospitalier.

S'il est facile pour le CLSC Équinoxe de recruter des infirmières et infirmiers, il lui est pourtant difficile de les conserver. Effectivement, les données fournies par le service des ressources humaines indiquent qu'au cours des trois dernières années, l'établissement a procédé à 62 embauches pour combler les nouveaux postes, les postes temporaires vacants et la liste de rappel. Au cours de la même période, il y a eu 20 départs volontaires parmi les recrues, abaissant ainsi le taux de rétention de 32 %.

Par ailleurs, pour être fonctionnels dans les différents programmes dispensés par le CLSC, ces infirmières et infirmiers reçoivent, à l'embauche, des formations particulières pendant environ trois mois. Ces formations sont dispendieuses, d'autant que cette période transitoire est improductive sur le plan des soins directs offerts à la population. Les départs volontaires de plus en plus fréquents de ces infirmières et infirmiers nouvellement formés causent de sérieux problèmes organisationnels.

Un sondage mené en mai dernier auprès des infirmières et infirmiers qui ont quitté l'établissement dans les six mois de leur embauche a permis de préciser les raisons des départs précipités. Ce sont principalement les conditions de travail (disponibilité obligatoire sur deux quarts de travail, journées de travail incomplètes, une fin de semaine de travail sur deux, absence de garantie d'emploi) et le déséquilibre travail/vie personnelle qui les influencent. Le sondage a aussi permis de constater une insatisfaction face aux programmes d'accueil et d'orientation des recrues. Finalement, il a soulevé des lacunes notables sur le plan du soutien clinique.

Le CLSC Équinoxe offre aussi les services de la centrale téléphonique Info-Santé à l'ensemble de la région des Laurentides. Ce service téléphonique permet à la population de consulter, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, le personnel en soins infirmiers sur tout problème de santé. Cette centrale est, pour ce type de personnel, la porte d'entrée au CLSC. Les recrues sont affectées le soir, la nuit

et la fin de semaine, sans garantie d'un minimum d'heures de travail. Comme le travail à Info-Santé fait appel à l'expérience et au jugement clinique du personnel en soins infirmiers uniquement par l'évaluation téléphonique, plusieurs infirmières et infirmiers ont l'impression de ne pas être vraiment utiles. En outre, pour plusieurs d'entre eux, ce type de travail est inconciliable avec leur vie personnelle, ne comble pas leurs besoins financiers et ne satisfait pas leurs attentes de carrière.

Dans un marché du travail qui leur est favorable, il devient très difficile de fidéliser les infirmières et infirmiers à l'établissement. Ils trouvent facilement de meilleures conditions de travail dans d'autres CLSC où il n'y a pas de centrale téléphonique. De surcroît, la formation pratique dont ils bénéficient lors de leur passage au CLSC Équinoxe représente une plus-value pour les CLSC qui recherchent le même type de main-d'œuvre.

VOTRE MANDAT

Le faible taux de rétention des recrues en soins infirmiers entraîne une baisse de l'accessibilité aux services et génère des coûts considérables de formation lors du recrutement. L'obligation légale d'atteindre l'équilibre budgétaire restreint les ressources financières disponibles et rend une intervention nécessaire. À titre de directeur des ressources humaines, vous avez été mandaté par l'administration du Centre local de services communautaires Équinoxe pour examiner attentivement l'état des lieux et proposer des stratégies de ressources humaines efficaces, réalistes et cohérentes qui auront une incidence positive sur la performance organisationnelle.

CAS 7

UN SYSTÈME DE GOUVERNANCE À REPENSER AU CENTRE LOCAL DE SERVICES COMMUNAUTAIRES DE LA PROVIDENCE

L'été a été long et chaud, notamment au Centre local de services communautaires de La Providence, particulièrement dans le secteur du soutien à domicile où il y a insuffisance de professionnels de la santé. À la fin du mois d'août, Magalie Lemasle, directrice des programmes de soutien à domicile, dressait un bilan plutôt sombre de l'été qui s'achevait. Le manque d'effectifs était préoccupant, particulièrement en personnel en soins infirmiers, et la liste d'attente s'allongeait de façon alarmante.

LA FIN DU XXº SIÈCLE A ÉTÉ MAROUÉE PAR UNE

volonté politique d'effectuer des changements dans l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux. Les deux changements majeurs ont été sans contredit le virage ambulatoire et la reconfiguration du réseau. Les centres locaux de services communautaires (CLSC) ont reçu le mandat d'assurer les services post-opératoires et posthospitalisation. Actuellement, le Centre local de services communautaires (CLSC) de La Providence éprouve beaucoup de difficultés à répondre aux demandes en soins infirmiers. Au secteur du soutien à domicile (SSAD), on s'interroge sur la capacité d'offrir des services adéquats à la clientèle.

Le CLSC de La Providence dessert une population de plus de 50 000 personnes. Son territoire est délimité par les rues Loranger et St-Vincent, sur l'axe est-ouest, et par les rues Magog et Gustave, sur l'axe nord-sud. L'organisation compte 166 employés dirigés par une petite équipe de gestionnaires (une directrice générale, deux directrices de programme assistées de quatre chefs de programme et une directrice des services administratifs). Les caractéristiques démographiques de la population distinguent ce secteur de la ville en général, voire du Québec en entier. En effet, à cause de l'embourgeoisement¹ du quartier, le nombre de personnes âgées est en baisse, laissant place à des personnes dans la quarantaine. La population devient, par le fait même, plus scolarisée et plus aisée financièrement.

Depuis quelques années, les demandes de services ne cessent de grimper en flèche au SSAD. Le CLSC a été marqué par l'implantation du virage ambulatoire (augmentation des activités hospitalières d'un jour) et par la reconfiguration du réseau de la santé et des services sociaux. Ces mesures avaient pour objectif d'alléger le fardeau des salles d'urgence, de favoriser une meilleure accessibilité aux services en diminuant le temps d'attente et, bien entendu, de diminuer les coûts. Cependant, certains aspects tels que la fermeture de lits pour les soins de courte durée ou de réadaptation, l'augmentation des chirurgies d'un jour et la diminution de la durée du séjour hospitalier ont fait naître de plus grandes attentes de la part des clients et de leur famille vis-à-vis des organismes communautaires de leur quartier.

^{1.} Embourgeoisement: processus par lequel un quartier pauvre et modeste est, après réhabilitation ou rénovation, progressivement occupé par une population mieux nantie.

Comme le démontre le tableau 7.1, au SSAD du CLSC, les différents professionnels (médecins, infirmières et infirmiers, physiothérapeutes, ergothérapeutes, travailleurs sociaux, diététistes et psychologues) offrent généralement des services au domicile de la clientèle en perte d'autonomie temporaire (p. ex., services postopératoires ou posthospitaliers) ou permanente (p. ex., soins aux personnes âgées, aux personnes avec handicap physique). Leur mission est de permettre aux individus de rester dans leur milieu de vie, entourés des leurs.

TABLEAU 7.1 Types de clientèle des infirmières et infirmiers au SSAD du CLSC de La Providence

Clientèle de soins infirmiers au SSAD					
	Suivi à long terme	Posthospitalisation et postopératoire	Prélèvements	Total	
Année 1	474	216	1 227	1 917	
Année 2	538	204	1 382	2 124	
Année 3	545	240	1 410	2 195	

Source: Magalie Lemasle, directrice des programmes de soutien à domicile.

Comme les individus exigent de plus en plus de soins palliatifs à domicile, principalement ceux âgés de 40 à 60 ans, plus aisés financièrement, les demandes urgentes en services infirmiers posthospitaliers augmentent d'année en année. Et c'est la clientèle plus âgée en perte d'autonomie qui en subit les contrecoups. Mais le CLSC de La Providence n'a pas les ressources financières nécessaires pour répondre adéquatement aux besoins de sa nouvelle clientèle. Au SSAD, les listes d'attente s'allongent et on doit établir des priorités. Le tableau présenté à l'annexe 7.1 fait état du système de priorités et des critères sur lesquels il repose.

Au CLSC de La Providence, seulement douze bacheliers en soins infirmiers assurent le suivi des clientèles à domicile. L'ancienneté et l'expérience des infirmières et infirmiers en poste sont variées : l'ancienneté varie de 2 à 27 ans, et l'expérience de 11 à 42 ans. Notons que l'organisation exige un baccalauréat en soins infirmiers et un minimum de trois années d'expérience au moment de l'embauche. Le taux de roulement est très bas et les départs sont, la plupart du temps, liés à des mutations dans d'autres secteurs de l'organisation.

Le travail en soins infirmiers est diversifié et la clientèle variée. Chaque infirmière et infirmier couvre les besoins de la clientèle d'une partie du territoire du CLSC de La Providence et réalise en moyenne huit visites à domicile par jour. L'an dernier, ils ont traité 68 % de la clientèle du SSAD, soit 1 280 clients différents.

D'autres tâches s'ajoutent à la pratique clinique, dont les réunions d'équipe interdisciplinaire, la rédaction des notes au dossier, la participation à différents comités et la gestion de cas. Ces tâches requièrent beaucoup de temps.

Cependant, le CLSC de La Providence continue d'utiliser l'Agence Plasto pour combler ses effectifs en soins infirmiers. Le recours à l'agence est fréquent, car seulement deux personnes sont inscrites sur la liste de rappel et acceptent de faire du service de garde les fins de semaine. De plus, le CLSC n'offre pas la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires pour éviter l'épuisement professionnel. Après avoir démontré, il y a quelques années, que l'usage récurrent de firmes privées a ses limites, la section locale de la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec (FIIQ) a obtenu la création de deux postes à temps complet au SSAD, mais cela, malgré tout, n'a pas empêché le CLSC de payer 1 744 heures en soins infirmiers à l'Agence Plasto au cours de la dernière année. Bien que le tarif horaire de l'Agence Plasto représente une économie financière pour le CLSC, l'impact négatif se fait sentir sur la qualité des suivis et le travail interdisciplinaire.

VOTRE MANDAT

En tenant compte des ressources limitées dont dispose l'organisation et des besoins grandissants de la population à desservir, examinez les façons dont le Centre local de services communautaires de La Providence et le secteur du soutien à domicile pourraient mieux réaliser leurs missions et mandats, en insistant sur la nature des tâches et sur les types de compétences requises pour les accomplir. Établissez ensuite les stratégies de ressources humaines requises et expliquez comment celles-ci pourraient participer au renforcement de la performance de l'organisation et de son service de soutien à domicile.

ANNEXE 7.1

Typologie des priorités des requêtes en soins infirmiers au CLSC de La Providence et au SSAD

PRIORITÉ 1

Risques imminents pour la santé et la sécurité du client (dans les 6 à 24 heures)

- Soins postopératoires
- Soins posthospitalisation (incluant séjour en salle d'urgence)
- Urgence au domicile
- Visite à domicile 7 jours sur 7 (1, 2, 3, 4 fois/jour)
- Altération importante de l'autonomie liée à un problème de santé nécessitant une évaluation urgente des besoins d'aide

PRIORITÉ 3

Risque de détérioration à court terme de l'état de santé ou de la stabilité du milieu (fréquence du suivi: aux 1 à 2 semaines)

- Client/famille qui exécute les autosoins, surveillance à distance
- Suivi de l'état de santé visant la prévention d'une détérioration d'un état de santé fragile
- Condition de santé en voie de stabilisation nécessitant supervision, soutien, enseignement
- Client avec problèmes cognitifs, isolé
- Situation lourde de maintien à domicile, soutien aux aidants

PRIORITÉ 2

Risques élevés pour la santé et la sécurité du client et de sa famille (dans les 48 à 72 heures)

- Soins postopératoires
- Soins posthospitalisation
- Détérioration rapide de l'état général
- Risque élevé de désorganisation du client ou de sa famille
- Visite à domicile 2 à 3 fois/semaine
- Condition de santé instable
- Enseignement d'autosoins

PRIORITÉ 4

Risque de détérioration à moyen terme de l'état de santé ou de la stabilité du milieu (fréquence du suivi : aux 3 à 6 semaines)

- Condition de santé stable
- Surveillance du milieu
- Suivi de l'état général, conformité de la médication, diète, autosoins, troubles anxieux
- Suivi conjoint avec l'équipe multidisciplinaire

Source: Magalie Lemasle, directrice des programmes de soutien à domicile.

CAS

8

LES PROFESSIONNELS DU RÉSEAU DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX FACE AU VIEILLISSEMENT DE LA CLIENTÈLE

Un processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'impose en Outaouais

Depuis quelques années, après la transformation du réseau de la santé et des services sociaux, le virage ambulatoire et la rationalisation des budgets, de nombreux gestionnaires et professionnels concernés s'interrogent sur les compétences que devraient détenir les personnes œuvrant auprès des personnes âgées. En effet, le Québec, à l'instar des autres sociétés industrialisées, doit composer avec une augmentation importante de la proportion de sa population âgée dont l'espérance de vie s'allonge. L'effet se fait aussi sentir sur les régions comme celle de l'Outaouais où l'on a décidé de se pencher sérieusement sur la question.

AU RETOUR DE SES VACANCES, DELPHINE GASCON, conseillère en planification des ressources humaines à la Régie régionale de l'Outaouais, convoque les participants à une rencontre d'échanges sur les compétences requises pour les intervenants œuvrant auprès des personnes âgées, sur le territoire de l'arrondissement de Hull.

Il est 13 h 15 lorsque débute la rencontre regroupant les professionnels des soins infirmiers, du travail social, de la réadaptation (ergothérapeutes et physiothérapeutes) et certains gestionnaires, provenant du centre hospitalier, du centre local de services communautaires (CLSC) et du centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD). Delphine agit comme animatrice de la rencontre. D'entrée de jeu, elle explique aux participants que la direction de la régie régionale l'a mandatée pour procéder à une consultation auprès des professionnels du milieu de la santé et des services sociaux sur les changements vécus dans leur pratique professionnelle en regard de la clientèle âgée. L'objectif est d'établir les nouvelles compétences requises pour intervenir adéquatement auprès de cette clientèle vieillissante. Des outils de gestion devront aussi être développés, notamment un processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et un plan de développement des compétences pour les ressources humaines liées à cette clientèle. Il n'en fallait pas plus pour que s'amorce l'échange. Manifestement, ce sujet préoccupe l'ensemble des participants!

Eugénie, infirmière au CLSC depuis 10 ans, explique que depuis quelques années, elle se sent désemparée face aux besoins des personnes âgées :

Lorsque je reçois une référence pour aller au domicile d'un usager pour faire un pansement, je crois que j'y serai pour quelques minutes et que mon intervention sera simple. Pourtant, dans la majorité des cas, je me retrouve devant une personne âgée qui a de nombreux problèmes de santé, physique et mentale, des problèmes sociaux et une grande perte d'autonomie. Comme infirmière, je ne suis ni préparée ni formée pour pallier cela. Aussi, les techniques changent considérablement et j'ai souvent peur de ne pas savoir quoi faire! Il m'est difficile de me sentir à jour dans mes connaissances.

Ève, l'intervenante sociale du CHSLD, ajoute qu'elle se sent, à sa façon, bien isolée des autres professionnels du réseau. Elle est l'unique intervenante sociale dans son établissement, ce qui la laisse souvent seule devant une difficulté professionnelle. Elle doit souvent trouver du soutien à l'extérieur. De plus,

lorsque la personne âgée entre dans le CHSLD, tous les intervenants impliqués jusqu'alors ferment leur dossier promptement pour passer à quelqu'un d'autre, limitant ainsi la continuité dans les services.

Je sens que j'interviens auprès de la clientèle avec une philosophie et des outils de travail désuets, ce qui me permet difficilement de mettre toutes mes compétences au profit des usagers. Pire encore, les mécanismes actuels ne me permettent pas de m'adapter aux nouveaux besoins des gens âgés.

Cette réalité de plus en plus complexe, quant aux besoins des usagers âgés, est corroborée par les autres professionnels. Tous s'entendent pour dire que la clientèle est de plus en plus âgée et malade, faisant ainsi ressortir davantage la limite des compétences. Travailleur social au Centre hospitalier depuis vingt ans, Adrien renchérit:

Depuis la transformation du réseau et le virage ambulatoire, il est certain que nous voyons à domicile des profils qu'on n'aurait jamais imaginés il y a quelques années. Nous réalisons que les personnes âgées en perte d'autonomie nécessitent une approche globale, gériatrique et interdisciplinaire, approche avec laquelle les professionnels sont souvent inconfortables.

Avant de poursuivre, Delphine rappelle quelques données sur le vieillissement de la population. Ces informations démontrent que la population québécoise sera, au cours des prochaines années, parmi les plus touchées au monde, l'Outaouais ne faisant pas exception à cette réalité. Les effets démographiques du vieillissement seront encore plus palpables lorsqu'un plus grand nombre de *baby-boomers* atteindront l'âge de 65 ans. Elle attire l'attention principalement sur la prédominance des personnes âgées et explique qu'il y a un lien direct entre le vieillissement de la population et la hausse de la consommation des services de santé et des services sociaux.

Vanessa, gestionnaire au CLSC, ajoute que les besoins des personnes âgées maintenues à domicile génèrent des enjeux et des défis inédits pour celles et ceux qui leur offrent des services. Elle ajoute qu'une importante proportion des personnes âgées de l'arrondissement est pauvre et isolée, avec très peu de réseaux d'entraide, ce qui amplifie la consommation de services de santé et de services sociaux. Tout ceci oblige non seulement les intervenants à maîtriser de nouvelles connaissances, mais aussi à assumer de nouveaux rôles.

Jade, chef de programmes des travailleurs sociaux du Centre hospitalier, est d'accord avec le fait que les professionnels doivent s'adapter à ces changements:

Vous savez, avant, le travail d'équipe était rarement requis, car les situations n'étaient pas aussi complexes qu'aujourd'hui. Nos relations avec les partenaires du territoire n'étaient pas aussi fréquentes. L'approche gériatrique était nettement moins présente et nécessaire. Aujourd'hui, nous réalisons que nous manquons souvent de connaissances sur le vieillissement et ses conséquences. Nous devons nous entraider.

Pour les ergothérapeutes et les physiothérapeutes, le constat est le même. Ces intervenants affirment que leur pratique a changé, sans pour autant y avoir été préparés. Ergothérapeute au CLSC depuis cinq ans, Daphné souligne qu'elle intervient continuellement en situation de crise :

Comme les gens demeurent de moins en moins longtemps à l'hôpital, je suis confrontée à des situations difficiles où les usagers sont inquiets, préoccupés, anxieux et loin d'être prêts à un traitement d'ergothérapie! Cela me demande des habiletés d'intervention que je n'ai pas.

Elle rajoute qu'elle joue de nouveaux rôles, depuis les deux dernières années. Elle doit donner de la formation aux auxiliaires familiales du CLSC relativement aux principes de déplacement sécuritaire des bénéficiaires (PDSB), et se perfectionner dans l'adaptation des domiciles par des équipements spécialisés.

Vanessa profite de l'occasion pour dire, à propos des nouveaux rôles, que la délégation d'actes professionnels est source de nombreux problèmes. Elle cite en exemple le cas où l'on demande aux auxiliaires familiaux d'assister les personnes âgées dans la prise de leur médication, ou d'appliquer un programme d'exercices. « Sont-ils légalement protégés si une difficulté survient? Il arrive régulièrement qu'un auxiliaire se rende au domicile d'une personne âgée atteinte de démence et constate que les pilules sont toutes mélangées. Que doit-il faire? »

Mathieu est travailleur social au CLSC et c'est justement le nombre considérable de personnes aux prises avec des problèmes de démence qui le préoccupe le plus. Il se sent bien mal outillé pour aider ces individus et leurs proches, souvent impuissants et épuisés. Il se considère bien loin de ses études en travail social, alors qu'il s'imaginait faire du suivi psychosocial auprès de sa clientèle. De surcroît, ses collègues expérimentés, qui l'appuyaient dans ses démarches, sont maintenant tous retraités. « Vous savez... cette fâcheuse année des "cadeaux de retraite" pour l'atteinte du déficit zéro!»

Lors de cette réunion, tous les intervenants se sont bien mis d'accord sur le fait que leur formation est souvent insuffisante pour affronter la réalité quotidienne, et se sentent même de moins en moins capables de suivre l'évolution rapide des besoins des personnes âgées. Tant les gestionnaires que les professionnels réalisent bien que des actions s'imposent afin d'adapter la gestion des organisations et les connaissances des professionnels de façon à mieux répondre aux besoins de la clientèle âgée. Ils s'entendent sur la nécessité d'un plan d'action commun. Il est urgent d'agir!

VOTRE MANDAT

À l'aide d'un processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, examinez la situation en profondeur et recommandez les actions à entreprendre en matière de gestion des ressources humaines pour venir en aide aux intervenants et assurer la performance des organisations du réseau de la santé et des services sociaux de l'Outaouais. Cette analyse doit tenir compte des professionnels qui interviennent dans les trois établissements représentés à la rencontre : le centre hospitalier, le centre local de services communautaires et le centre d'hébergement et de soins de longue durée.



L'EXODE DU PERSONNEL EN SOINS INFIRMIERS DE MÉMOIRE D'ANTAN

Un plan stratégique de ressources humaines pour une solution globale

Mémoire d'Antan offre des services en santé. L'organisation s'interroge sur ses problèmes de recrutement et de rétention du personnel en soins infirmiers. La situation s'aggrave d'année en année. Des indicateurs, comme le taux de roulement et l'écart entre les départs et les embauches, inquiètent les gestionnaires et les membres du conseil d'administration. Selon Chloé, vice-présidente aux ressources humaines, les programmes organisationnels de recrutement et de rétention du personnel n'ont pas donné de résultats significatifs. Chloé est convaincue qu'une politique de rétention efficace doit être liée à un plan stratégique de ressources humaines.

UNF AUTRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

vient de se terminer, et les problèmes de recrutement et de rétention du personnel infirmier ont refait surface. Depuis quelques années, Mémoire d'Antan éprouve de la difficulté à retenir ce type de personnel. Le taux de roulement est encore élevé et le nombre de départs continue d'augmenter. Les membres du conseil d'administration déplorent la situation. En effet, la vice-présidente aux ressources humaines a indiqué que le nombre de départs excède toujours le nombre d'embauches chez les infirmières et infirmiers autorisés et auxiliaires. De plus, les professionnels en soins infirmiers de Mémoire d'Antan prennent de l'âge. Ceux qui font partie du groupe des 55 ans et plus sont réceptifs à des plans de préretraite avantageux. L'organisation doit donc se préparer à les remplacer.

En réaction à l'annonce faite par le gouvernement concernant la tenue d'études sectorielles sur la pénurie grandissante d'infirmières et infirmiers au Canada, le conseil d'administration exige qu'un plan de rétention du personnel soit mis en place avant la fin de l'année financière, soit d'ici six mois. Le conseil accorde 20 000 \$ à Chloé pour subvenir aux frais de recherche et de services-conseils.

La mission de Mémoire d'Antan est d'offrir des services compatissants et efficaces à des personnes âgées, malades ou handicapées dans le but de maintenir leur qualité de vie. L'organisation est située près d'Ottawa et comprend deux centres hospitaliers et deux sites de soins de longue durée. Les services y sont offerts en anglais et en français. Il s'agit d'une organisation complexe et décentralisée qui compte un peu plus de 2 000 employés. On y retrouve cinq syndicats, et sept conventions collectives encadrent les relations de travail de la majorité des membres du personnel. Bien que Mémoire d'Antan appartienne toujours à la Congrégation des Sœurs de la bienfaisance, sa gestion est assumée par un président-directeur général ainsi qu'un conseil d'administration laïque. Son financement provient du gouvernement de l'Ontario.

Chloé est très fière que la direction ait reconnu l'importance des ressources humaines dans son dernier plan stratégique. Le plan inclut des objectifs précis pour la gestion des ressources humaines: devenir et demeurer un employeur de choix, créer et maintenir un environnement de travail sain, et devenir une organisation apprenante. N'empêche qu'elle est un peu désemparée parce que le problème de rétention du personnel infirmier doit être réglé en priorité. Elle décide donc d'organiser une journée de travail avec son équipe de gestion

afin de faire le point sur les programmes en place. Elle désire évaluer les diverses démarches utilisées afin de cerner les causes réelles du problème et établir un plan d'action concret, efficient et efficace. En guise de préparation, elle demande aux responsables de chaque secteur de préparer un bref rapport de leurs activités.

Fanie, responsable du recrutement, présente une liste d'initiatives mises en place au cours des trois dernières années: participation à plusieurs foires d'emplois (dont certaines à l'extérieur de la province), développement de relations privilégiées avec les collèges et les universités, création de postes temporaires en été pour les nouveaux diplômés, remboursement des frais de licence de pratique temporaire ou encore d'une partie des frais de déplacement. Elle mentionne avoir placé des annonces régulièrement dans des quotidiens et sur Internet pour solliciter les candidatures. Elle a aussi utilisé des réseaux sociaux. Elle porte également à l'attention des personnes présentes à la réunion la rareté des effectifs bilingues spécialisés en soins pour les personnes âgées en difficulté. Fanie croit que le principal obstacle au succès d'un plan de recrutement provient de la rigidité des règles syndicales (affichage des postes et ancienneté). Ces dernières limitent l'acquisition de nouveaux talents. Pour les recrues, les premiers mois de service sont variables et sans garantie. Elles doivent habituellement effectuer des rotations sur les quarts de travail les moins prisés: nuits, soirées et fins de semaine. Finalement, outre le programme d'orientation générale qui fait suite à l'accueil, le tournoi de golf annuel et la fête de Noël où sont aussi invités les enfants des employés, peu d'initiatives visent à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Prenant la parole, Martin aborde les programmes de rémunération et d'avantages sociaux de l'organisation. La rémunération n'est pas axée sur le rendement. On n'offre aucun boni lié à la performance. Seule l'ancienneté détermine le taux horaire du salarié dans le cadre de ses fonctions. L'expérience n'est reconnue qu'à l'embauche. Pour déterminer les ajustements salariaux des employés non syndiqués, l'organisation procède, chaque année, à des enquêtes régionales, provinciales et même nationales pour connaître les plans de rémunération utilisés ailleurs. De plus, l'organisation analyse l'indice des prix à la consommation et les taux d'inflation. Pour ce qui est des employés syndiqués, les salaires sont établis par les négociations collectives. À cet égard, il faut souligner que le salaire du personnel infirmier autorisé est négocié à une table centrale du gouvernement ontarien et que, jusqu'à preuve du contraire, l'Ontario offrait à ses infirmières et infirmiers le plus haut taux de salaire au Canada.

Malgré tout, comme l'enveloppe budgétaire fournie par le gouvernement diminue graduellement, les établissements de soins de santé publics ne sont plus compétitifs avec le secteur privé. Selon Martin, cette situation explique en partie l'exode du personnel infirmier. Au cours des deux dernières années, trois principales raisons ont suscité le départ de ce type de personnel: un meilleur emploi, la retraite ou le transfert du conjoint dans une autre municipalité. Il est vrai que Mémoire d'Antan offre un ensemble d'avantages sociaux généreux et un excellent régime de retraite, mais ceci ne le différencie guère des autres organismes similaires en Ontario ou de l'administration publique canadienne. Toutefois, les employés à temps partiel et les occasionnels n'ont pas accès à ces avantages. Sans être tout à fait certain que cet élément influence négativement la rétention des employés, Martin prétend qu'une application globale et uniforme contribuerait sûrement à améliorer la qualité de vie d'une grande proportion d'employés. La faisabilité et les effets financiers de cette option sont actuellement à l'étude.

Responsable des relations de travail, Ashley présente, à son tour, la situation qui prévaut dans son secteur. Elle explique que des restrictions budgétaires imposées par le gouvernement ontarien ont entraîné d'importantes réductions de personnel. Ceci a engendré un climat d'incertitude et une instabilité dans tous les départements de Mémoire d'Antan, car les compressions permettaient à certains employés, en raison de leur ancienneté, d'en supplanter d'autres. Cette perte de sécurité d'emploi a évidemment réduit l'attrait historique du secteur de la santé comme environnement propice à la carrière ainsi que le sentiment d'appartenance à l'organisation. Comme pour sa collègue du recrutement, Ashley croit que les associations syndicales n'aident pas l'organisation à rendre la gestion quotidienne moins complexe.

Ashley poursuit en indiquant que le récent sondage sur la satisfaction des employés a révélé que les infirmières et infirmiers se plaignent de la lourdeur de la charge de travail et de l'absence de disponibilité des gestionnaires qui ont un trop grand nombre d'employés à superviser et qui passent trop de temps en réunions. Elle souligne également que le changement de syndicat et la formation des nouveaux groupes de syndiqués, il y a deux ans, ont eu des conséquences négatives sur le climat de travail. Ashley ajoute que, pour s'attribuer le titre d'employeur de choix, il faut améliorer considérablement tant les relations de travail que les relations avec les supérieurs immédiats puisque la principale insatisfaction des employés provient de l'impossibilité de participer à la prise de décision. Pour ce qui est des mesures prises par les unités organisationnelles, deux projets ont été mis en chantier: premièrement, le service des ressources humaines dirige en ce moment un groupe de travail sur l'implantation d'un programme de gestion des compétences pour les cadres intermédiaires; deuxièmement, le service des soins infirmiers, en collaboration avec le service des ressources humaines, évalue

la pertinence d'un programme de mentorat et de stages de formation professionnelle. Un poste a d'ailleurs été créé pour qu'un spécialiste en gestion des ressources humaines s'occupe précisément des recrues en soins infirmiers au moment de l'embauche et dans leur cheminement professionnel.

D'entrée de jeu, Éric, responsable de la formation et du développement, signale que son service est infligé, encore cette année, d'une réduction budgétaire importante et que l'organisation est bien loin d'atteindre son objectif d'organisation apprenante. Ces dernières années, la plus grande partie du budget a été investie dans la formation à l'utilisation d'outils technologiques pour les employés de bureau, les gestionnaires, les professionnels et, tout récemment, les infirmières et infirmiers autorisés. Les infirmières et infirmiers auxiliaires et les employés de soutien n'ont pas encore eu accès à ces outils de travail. Quant au service des ressources humaines, il ne possède qu'un système de gestion des données tout à fait désuet. Les autres formations fournies par l'organisation sont la gestion des conflits et la gestion du temps. Le programme de reconnaissance qui comprend deux volets est toujours actif: il vise à récompenser, d'une part, les années de service et, d'autre part, les employés sélectionnés par leurs collègues pour leur contribution distinctive au service à la clientèle ou pour leur collaboration exemplaire.

Boniface, responsable en santé et sécurité au travail, est le dernier à intervenir. Traitant des indicateurs de l'année dernière, il souligne la réduction du taux d'absentéisme général, la réduction du nombre d'accidents de travail et la hausse dans l'usage des services d'aide aux employés. Il fait également mention des succès connus par les deux foires de la santé et les multiples journées d'information sur la santé. Il confirme l'ouverture imminente, dans chaque établissement, de gymnases complets accessibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Selon Boniface, l'organisation est sur la bonne voie pour devenir un milieu de travail sain et sécuritaire.

En guise de conclusion, Chloé mentionne qu'elle croit sincèrement que l'organisation a de bonnes chances d'atteindre les objectifs stratégiques fixés pour le service des ressources humaines. Puis, elle ajoute:

N'empêche que nous sommes en retard dans nos interventions de recrutement et de rétention du personnel infirmier. Avant d'investir de l'énergie ou de l'argent dans de nouveaux programmes, il serait préférable de donner à des consultants externes le mandat d'identifier plus clairement le problème, d'en analyser les causes et de proposer un plan de recrutement et de rétention efficace.

Après discussion sur les avantages et les inconvénients de recourir à des consultants externes, la proposition est retenue à l'unanimité.

VOTRE MANDAT

En tant que consultant externe, vous devez préparer un plan stratégique de ressources humaines étalé sur trois ans. Vous devez également expliquer comment les stratégies de ressources humaines suggérées, lorsqu'elles seront mises en œuvre, contribueront au renforcement de la performance organisationnelle (par exemple à l'aide d'indicateurs et d'un choix de pratiques cohérentes). Il est essentiel de prendre en compte la réalité financière, la mission et la culture bilingue de Mémoire d'Antan.

10

L'ABSENCE DE RELÈVE À LA COUR MUNICIPALE D'AYOLI-SUR-LE-FLEUVE

Devant le départ imminent de la greffière, la Ville d'Ayoli-sur-le-Fleuve fait face à un sérieux problème de relève. Afin de relever les défis de l'avenir, il est essentiel, selon l'administration, que la future greffière possède un certain degré de connaissances et d'aptitudes. Considérant la promotion possible de la greffière adjointe qui est jugée ne pas détenir les compétences nécessaires pour remplir les fonctions du poste, les gestionnaires décident d'embaucher une seconde greffière adjointe qui agira aussi comme audiencière. La Ville souhaite que celle-ci se familiarise rapidement avec ses nouvelles fonctions et devienne la relève de choix au poste de greffière. Cette embauche crée toutefois une atmosphère de travail des plus tendues, les deux adjointes luttant pour l'obtention du poste de greffière. L'absence d'un système d'évaluation du rendement valide et efficient rend la situation encore plus problématique.

LA VILLE D'AYOLI-SUR-LE-FLEUVE A UNE POPULATION

de 85 000 habitants, composée en majeure partie de familles à faible revenu ou d'origine multiethnique. La Ville comprend huit départements : la direction générale, le greffe, les finances, l'approvisionnement, l'informatique, les travaux publics, les loisirs et la cour municipale.

La cour municipale d'Ayoli-sur-le-Fleuve administre tous les constats d'infraction émis par les policiers ou les agents municipaux sur le territoire de la ville. Cette juridiction, qui englobe toutes les matières pénales, est gérée par l'un des deux services de la cour municipale. Ce service voit à l'exécution des sanctions liées aux infractions (perception, suspension de permis, saisie et mandat d'emprisonnement) et à l'audition des causes contestées. La cour municipale a également juridiction pour entendre certaines poursuites de nature criminelle (voies de fait simples, vols de moins de 5 000 \$, facultés affaiblies). Ce deuxième service voit à l'audition des poursuites et à l'exécution des jugements qui en résultent.

La cour municipale est dirigée par une greffière, Me Éloïse Grâce, qui est en poste depuis bientôt neuf ans. À titre de greffière, Me Grâce administre, pour tout le département, le budget, les employés, les contrats de service, les procédures légales et les échéanciers. Elle est assistée d'une greffière adjointe, Me Annik Labarre. En plus de ses fonctions de greffière adjointe, Me Labarre agit comme perceptrice des amendes. Elle voit donc à l'exécution des jugements en matière pénale. Me Victor Lejuste, greffier-audiencier, nomme les causes, assermente les témoins et remet les dossiers au juge. Il assume aussi certaines tâches administratives (facturation, commandes de matériel et réception de marchandises). Huit commis complètent l'organigramme de la cour municipale. D'autres intervenants gravitent autour de l'administration de la cour municipale sans assumer de responsabilité de gestion, notamment les juges, les procureurs, les huissiers-audienciers (ou agents de sécurité) et les agents de liaison.

D'ici quelques mois, Me Grâce prendra sa retraite. La direction d'Ayoli-surle-Fleuve souhaite que le futur greffier provienne de l'interne afin qu'il connaisse déjà l'organisation. Comme le greffier doit aussi être en mesure de motiver ses employés pour que ceux-ci fassent preuve de polyvalence et relèvent les défis à venir, il est essentiel que le remplaçant fasse preuve de leadership et de dynamisme. En raison du poste qu'elle occupe, la greffière adjointe, Me Labarre, devrait être toute désignée. Or, les personnes consultées estiment qu'elle ne possède pas les compétences recherchées et, par conséquent, ne peut être identifiée comme la relève idéale à Me Grâce.

Me Labarre travaille à la ville d'Ayoli-sur-le-Fleuve depuis huit ans. Auparavant, elle a occupé pendant sept ans un poste de greffière-audiencière dans un palais de justice. Cette expérience et son expertise au niveau de la procédure et de l'application de la loi ont joué pour beaucoup lors de son embauche à la ville. Me Labarre possède toutefois une personnalité plutôt introvertie qui se manifeste, entre autres, par un manque d'assurance et de leadership en certaines situations. À titre d'exemple, lorsqu'elle n'obtient pas de réponses à la suite de demandes faites à ses collègues, elle ne revient pas à la charge. Aussi, lorsqu'elle est surchargée de travail, elle s'abstient d'en parler et tente plutôt de tout faire par ellemême. Il est pourtant de sa responsabilité d'en aviser la greffière afin que celle-ci redistribue le travail.

M° Labarre semble également incapable de faire face à la pression inhérente à son travail et y réagit habituellement de façon très émotive. Dernièrement, lors de l'implantation d'un nouveau logiciel, de la prise en charge du système informatique et de l'impression des procédures par la cour municipale, une restructuration du département et des façons de procéder a été inévitable. Cette situation a occasionné une augmentation temporaire de la charge globale de travail, dont celle revenant à la greffière adjointe. M° Labarre y a très mal réagi, allant jusqu'à sangloter devant M° Grâce.

Me Labarre connaît aussi beaucoup de difficultés en gestion des ressources humaines. Lorsqu'elle distribue des tâches à ses commis, elle vérifie rarement par la suite si le travail a été effectué selon les directives. Me Grâce a d'ailleurs constaté que les lettres et les documents qu'elle prépare comportent fréquemment des erreurs. En outre, Me Labarre éprouve des problèmes à travailler en équipe. Elle prend seule ses décisions et ne tient pas toujours compte des exigences de sa supérieure hiérarchique.

Pour l'aider face à ses problèmes, la greffière a invité son adjointe à suivre une formation de gestion du stress. L'organisation s'efforce d'ailleurs de mettre en place des moyens techniques et financiers pour aider ses employés dans leur cheminement de carrière. Me Labarre a décliné l'invitation, même si la Ville en assumait les frais.

Avec l'accord du directeur général, Me Grâce veut profiter du départ à la retraite de Me Lejuste, le greffier-audiencier, pour revoir les responsabilités de ce poste afin qu'il devienne un poste de greffier adjoint-audiencier. Ainsi, la personne

choisie aurait des responsabilités de gestion et apprendrait les tâches du greffier. Éventuellement, elle deviendrait une candidate intéressante pour le poste de greffier.

Lorsque Me Labarre a vent des intentions de Me Grâce, elle demande conseil à son association de cadres. Pour être en mesure d'empêcher le transfert de certaines de ses responsabilités à ce nouveau greffier adjoint-audiencier, l'association lui recommande de prendre en note ses tâches et de constituer un dossier. Elle n'en fait rien!

Peu de temps après, Me Delphine Bonvoisin est embauchée comme greffière adjointe-audiencière. Cette dernière possède une expérience de greffière dans une petite cour municipale. Elle se familiarise rapidement avec les exigences de son poste et gagne la confiance de Me Grâce. Me Labarre se met alors à monter un dossier, comme le lui a suggéré son association.

Pendant les vacances estivales de Me Labarre, Me Grâce en profite pour examiner les dossiers de son adjointe. Me Labarre n'a toujours pas appliqué les correctifs exigés et a même été très négligente dans plusieurs cas. La greffière profite des changements législatifs en matière criminelle (suivi plus serré des dossiers) pour diviser officiellement la gestion des dossiers entre ses deux adjointes.

À son retour de vacances, Me Labarre est informée qu'elle continuera à agir comme perceptrice des amendes en matière pénale, mais qu'elle agira dorénavant comme greffière-audiencière uniquement en matière pénale (suspension de permis, saisie, mandat d'emprisonnement). Cette décision constitue une rétrogradation, car elle a déjà occupé ce poste antérieurement. De plus, cela l'oblige à travailler un soir par semaine. Pour sa part, Me Bonvoisin devient greffière-audiencière responsable des dossiers de nature criminelle (voies de fait simples, vols de moins de 5000 \$, facultés affaiblies). Elle est aussi désignée pour assister la greffière dans l'implantation du nouveau logiciel.

Me Labarre, convaincue de son prochain congédiement, se referme davantage sur elle-même. De son côté, ayant appris que Me Grâce est mécontente du travail de Me Labarre, Me Bonvoisin redouble d'efforts pour s'approprier le plus grand nombre de dossiers possible. Son poste prendra ainsi de l'importance et sa contribution sera appréciée et reconnue. Or, six mois plus tard, aucune démarche n'est entreprise par l'administration et l'atmosphère au travail se détériore davantage.

M° Bonvoisin se plaint auprès de la greffière. Elle l'informe que l'atmosphère est insupportable et que les employés sont laissés sans supervision. M° Grâce décide de remédier à la situation en mettant en œuvre un processus d'évaluation du rendement de tout le personnel. Cela n'a pas été fait depuis deux ans, car aucun système formel ne l'y obligeait.

Voulant à tout prix faire bouger les choses, Me Bonvoisin tente un dernier rapprochement avec Me Labarre. Elle lui offre de se réunir, une fois par semaine, pour transmettre l'information afférente aux différents dossiers. À sa grande surprise, Me Labarre accepte. Sensible à la bonne volonté de celle-ci, Me Grâce se joint au groupe. Cette dernière décide d'établir, entre les deux adjointes, une alternance sur certaines tâches administratives. Du même coup, la greffière les avise formellement qu'elles vont désormais être évaluées sur l'exécution de leurs tâches et surtout sur leur capacité à travailler en équipe.

Me Grâce dit à ses deux adjointes:

Avec des politiques managériales modernes soumises aux contraintes de la concurrence, il est d'autant plus important d'avoir à son emploi des personnes compétentes et polyvalentes. C'est pourquoi le savoir, les connaissances et le travail d'équipe tiennent désormais, dans le secteur public comme privé, un rôle accru dans la définition de la compétence et de l'efficacité.

Voyant le dynamisme et l'initiative de sa collègue Me Bonvoisin, Me Labarre décide de s'inscrire, elle aussi, à un programme de 2e cycle en administration. L'ensemble de ces actions va sensiblement améliorer l'atmosphère de travail, mais le problème de relève demeure entier.

VOTRE MANDAT

En tant que directeur des ressources humaines, le directeur général de la Ville et Me Grâce vous confient le mandat d'étudier la situation et de leur faire des recommandations sur les stratégies de ressources humaines à adopter pour se préparer adéquatement à l'éventuel départ à la retraite de la greffière. Plus précisément, ils souhaitent que vous mettiez sur pied un programme de relève dont tous les employés de la cour municipale seront informés. Un processus d'évaluation des compétences doit aussi être développé pour les emplois de greffier, de greffier adjoint, de greffier-audiencier et de greffier adjoint-audiencier.

CAS 11

L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES CADRES INTERMÉDIAIRES AU CENTRE D'HÉBERGEMENT ET DE SOINS DE LONGUE DURÉE SAINTE-AMÉLIE

Un outil de gestion à revisiter

Au Centre d'hébergement et de soins de longue durée Sainte-Amélie, les pratiques d'évaluation du rendement et les mécanismes de rémunération des cadres intermédiaires sont inefficaces. En effet, ces pratiques ne permettent pas de reconnaître la contribution exceptionnelle des plus performants. Le climat de travail se détériore et les gestionnaires manifestent leur insatisfaction. Le directeur des soins infirmiers et des services à la clientèle y est peut-être pour quelque chose, mais la nouvelle directrice générale veut approfondir davantage la question.

JUSOU'À TOUT RÉCEMMENT, GUY DOUILLET ÉTAIT

directeur des soins infirmiers et des services à la clientèle du Centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) Sainte-Amélie, dans la région de Berthier. À la suite de la démission inattendue de l'ancien directeur général, Guy avait été nommé par intérim. Mais, lors du concours officiel qui a suivi, le comité de sélection lui a préféré un autre candidat.

Le comité de sélection a choisi Emma Aléas pour le prestigieux poste de directrice générale. Après de nombreuses années comme gestionnaire dans le réseau de la santé, la voilà enfin responsable de 460 personnes: 35 infirmières et infirmiers, 51 infirmières et infirmiers auxiliaires, 185 préposés aux bénéficiaires, 3 cadres supérieurs, 11 cadres intermédiaires, 65 professionnels et 110 employés des services administratifs. Emma est très fière de la tournure que prend sa carrière et considère cette promotion comme une façon de se réaliser davantage sur le plan professionnel.

Aussitôt en poste, elle a démontré beaucoup d'intérêt et s'est investie dans tous les dossiers du CHSLD. D'entrée de jeu, elle a consulté certains rapports qui lui semblaient prioritaires. Le premier dossier qui a attiré son attention est celui d'une étude externe. Il y a trois ans, des consultants de RCMG se sont attardés sur les cas de cinq employés en congé de maladie avec assurance-salaire, dont trois étaient des cadres intermédiaires en soins infirmiers. Les conclusions du rapport suggèrent, entre autres, la décentralisation de la gestion vers les cadres intermédiaires, la transition d'un style de gestion autocratique à un style de gestion participative, et une amélioration significative du soutien offert aux cadres intermédiaires dans le développement de leurs compétences et de leur carrière. Emma était étonnée qu'aucune suite n'ait encore été donnée aux suggestions du rapport de RCMG.

Elle décide donc de rencontrer individuellement chacun des cadres intermédiaires des soins infirmiers et des services à la clientèle. Ces derniers relèvent alors de Guy Douillet. Les cadres intermédiaires se sont principalement plaints du manque de soutien et d'objectivité de leur directeur. Ils ont avoué avoir en lui une confiance très limitée et ont insisté sur le manque d'autonomie dont ils souffrent dans l'exercice de leurs fonctions.

En quête d'informations additionnelles, Emma a appris de la part de Gaby, directeur des ressources humaines, que Guy Douillet a toujours été expéditif lors des évaluations du rendement de ses subordonnés. Il accorde peu d'importance à la clarification des objectifs annuels rattachés aux divers mandats des cadres intermédiaires et au développement de leurs compétences. De plus, les rumeurs attribuent à Guy une façon arbitraire d'allouer les ressources nécessaires à l'exécution des mandats. Enfin, Emma a su que Guy a l'habitude d'effectuer les rencontres d'évaluation du rendement le jour précédant les vacances des évalués. La rencontre est toujours de courte durée (15 à 20 minutes) et la communication habituellement unidirectionnelle. Les cadres intermédiaires discutent souvent entre eux du fait que leur directeur manifeste peu d'empathie envers leurs propres préoccupations et que son sens de l'écoute est à peu près nul. Le processus d'évaluation du rendement suscite inévitablement de la frustration.

L'un des cadres intermédiaires interrogés par Emma a toutefois laissé entendre qu'un événement bien précis a servi de déclencheur au climat morose qui règne au sein de l'équipe. Il y a deux ans, dans le cadre du programme de reconnaissance des contributions exceptionnelles, Guy a accordé un boni de $10\,\%$ à un seul de ses cadres intermédiaires. Les autres, ayant trouvé ce traitement injuste et inéquitable, iront même jusqu'à prétendre que Guy a un « p'tit chouchou ».

Avant de rencontrer Guy Douillet, Emma a souhaité examiner avec Gaby les raisons qui ont justifié la suspension du processus d'évaluation du rendement des cadres du CHSLD Sainte-Amélie depuis plus d'un an. La désuétude du formulaire d'évaluation, dont la dernière version date d'environ 15 ans, peut en être la cause tout comme le comportement de Guy Douillet.

Forte des informations recueillies, Emma a tenté à maintes reprises d'amener Guy à adopter un style de gestion plus participatif, plus transparent. Ce dernier a résisté au point de critiquer ouvertement les façons de faire de la directrice générale. Il a dernièrement été rétrogradé et muté dans un autre service.

Enfin, lors du dernier comité de gestion, Emma a insisté sur l'importance d'évaluer le rendement des cadres intermédiaires, de tenir leurs compétences à jour et de se préoccuper de leur cheminement professionnel. À la fin de la rencontre, Emma a insisté sur la nécessité d'instaurer une communication fluide et dynamique entre les cadres intermédiaires et l'équipe de direction. Soucieuse d'assurer une saine gestion, elle exige que ces aspects de la gestion soient traités de façon prioritaire.

VOTRE MANDAT

Vous êtes Gaby. Emma vous a demandé de consulter l'ensemble des cadres de l'organisation et de soumettre un rapport de synthèse des perceptions et des propositions recueillies.

Pour ce faire convenablement, vous devez d'abord revoir le processus d'évaluation du rendement « idéal » dans son ensemble. Il faut ensuite établir les comparaisons entre le processus idéal et le processus réel du Centre d'hébergement et de soins de longue durée Sainte-Amélie. Pour réaliser cet état des lieux, vous pourrez rencontrer l'ensemble des cadres pour recueillir leurs impressions et leurs suggestions.

Emma vous a aussi demandé de préparer une présentation pour le comité de gestion qui devra faire état de votre démarche, de vos conclusions et de vos recommandations. Les membres du comité de gestion devront être convaincus de la nécessité et de l'utilité de développer et de tenir à jour un outil d'évaluation du rendement des cadres intermédiaires qui soit simple et efficace. Cet outil devra aussi être compatible avec les programmes de reconnaissance de la performance exceptionnelle et de gestion des carrières des cadres intermédiaires.

CAS12

UNE PÉNURIE DE PERSONNEL ENSEIGNANT À L'ÉCOLE JOSEPH-HURTUBISE

L'école Joseph-Hurtubise est une institution d'enseignement de taille moyenne située dans un quartier modeste de Montréal. La gestion efficiente et le fonctionnement harmonieux de l'organisation ont favorisé l'absence d'incident ou de problème majeur. Néanmoins, la direction de l'école éprouve depuis un certain temps de la difficulté à recruter du personnel suppléant. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette réalité. La direction de l'école doit les cerner et envisager des solutions pour faciliter l'embauche de ce type de personnel.

COMME D'HABITUDE, MADAME ORÉMUS EST ARRIVÉE tôt à son bureau pour avoir la possibilité de lire le journal. Son attention a été particulièrement attirée par une petite annonce où un enseignant offrait ses services:

Enseignant recherche une école en milieu aisé; pas d'élèves en difficulté de comportement et d'apprentissage; collaboration assurée des parents; matériel pédagogique accru et en quantité suffisante; école disposant d'un stationnement et de locaux d'un minimum de 660 pieds carrés. Toutes les commissions scolaires ou les écoles qui possèdent les caractéristiques mentionnées peuvent me contacter par courriel à: <lesperance l01@umail.com>.

Madame Orémus est consternée, stupéfaite. Elle réalise à quel point le problème de la pénurie du personnel enseignant est préoccupant.

Cette année, madame Orémus va fêter son 25° anniversaire de dévouement dans le domaine de l'éducation. Avant d'occuper son poste actuel de directrice, elle a été enseignante pendant 15 ans dans cette même école. En plus d'accueillir près de 250 enfants du quartier de la première à la sixième année, l'école Joseph-Hurtubise offre également le service de maternelle et le service éducatif aux enfants de quatre ans, respectivement à temps plein et à temps partiel.

L'école est située dans un milieu urbain où les problèmes sociaux et économiques sont nombreux: prostitution de rue, toxicomanie, alcoolisme, multiethnicité, familles monoparentales, etc. En outre, plusieurs commerçants du secteur ont des difficultés financières; certains ont même fermé leurs portes. Le revenu annuel moyen de la population de ce milieu urbain se situe en deçà du revenu annuel moyen de la population de la métropole. Bref, l'institution accueille des enfants issus d'un milieu difficile, voire défavorisé par rapport aux enfants du même âge qui habitent ailleurs dans la province. Cette réalité influence considérablement le comportement des enfants, leur capacité d'apprentissage et leur motivation à réussir. Il est clair que la tâche du personnel enseignant dépasse le simple engagement pédagogique.

L'école Joseph-Hurtubise est composée d'une équipe de 18 enseignantes et enseignants dont l'âge moyen est de 26 ans et l'expérience moyenne, de 5 ans. Ils sont soutenus dans leur travail par divers professionnels¹. Des services spécialisés sont également offerts par le centre local de services communautaires (CLSC) aux familles et aux élèves de l'école². Depuis un certain temps, l'équipe régulière d'enseignantes et enseignants est stable et on ne dénote aucun problème d'ordre structurel. Certains imbroglios embêtent toutefois madame Orémus lorsqu'elle doit remplacer du personnel enseignant qualifié pour une longue période³. D'ailleurs, deux enseignants sont actuellement absents pour au moins trois mois chacun, respectivement en congé de maladie et en congé préventif.

Si, par le passé, elle a toujours réussi à pourvoir les postes de personnel suppléant dont l'école avait besoin, la situation est aujourd'hui beaucoup plus complexe. En plus de devoir faire face à la pénurie de main-d'œuvre, la directrice doit aussi composer avec la situation particulière à l'école Joseph-Hurtubise. En effet, il s'agit de l'une des six écoles de la commission scolaire à être classée en annexe à la convention collective des enseignantes et enseignants⁴. Cette clause donne la possibilité au personnel enseignant de refuser de travailler dans cette école. Elle a aussi pour objectif de favoriser la stabilité du personnel enseignant permanent en évitant d'embaucher des personnes réticentes, susceptibles de vouloir quitter leur poste après seulement quelques jours de travail.

Étant donné les procédures d'embauche formelles et obligatoires prévues dans la convention collective et dans les statuts de la commission scolaire, les options pour pallier le problème de l'embauche de personnel enseignant sont limitées. De surcroît, madame Orémus n'a aucun pouvoir pour changer ces règles puisque la négociation des conventions collectives est centralisée. En effet, les négociations dans le domaine de l'éducation ont lieu entre le gouvernement provincial et les syndicats. D'ailleurs, les commissions scolaires ne jouent

^{1.} Ces professionnels sont: une animatrice de pastorale (2 jours/semaine), un psychologue (2 jours/semaine), une orthopédagogue (2 jours/semaine), un orthophoniste (2 jours/semaine), une psychoéducatrice (5 jours/semaine) et une conseillère pédagogique (2,5 jours/semaine).

^{2.} Ces services sont offerts par une infirmière (2 jours/semaine), une hygiéniste dentaire (1 jour/semaine) et une travailleuse sociale (1 jour/semaine).

^{3.} En vertu de la convention collective des enseignantes et des enseignants, un remplacement est dit de longue durée lorsqu'il est de huit semaines et plus.

^{4.} Les écoles citées en annexe de la convention collective des enseignantes et des enseignants ont la particularité d'être situées dans des milieux socioéconomiques faibles. Cette annexe reconnaît explicitement qu'il est plus exigeant d'y travailler et les enseignantes et enseignants peuvent refuser une tâche dans ces écoles, et ce, sans risque de se voir pénalisés. Cela favorise la stabilité de l'équipe permanente en évitant les embauches à court terme.

qu'un rôle consultatif limité. Ceci laisse très peu d'influence, sinon aucune, aux directeurs d'école. Les réalités locales ne sont donc pas prises en compte par les organismes centraux.

Madame Orémus est très consciente de la pénurie de main-d'œuvre et de la difficulté, pour la majorité des gestionnaires, à dénicher du personnel suppléant. Une étude du ministère de l'Éducation a d'ailleurs indiqué que cette situation était principalement due à la mise à la retraite massive des enseignantes et enseignants et à l'allongement de la durée des études universitaires nécessaires pour l'obtention d'une licence. Le baccalauréat est maintenant de quatre ans au lieu de trois. L'année additionnelle permet normalement aux étudiants de se familiariser avec l'environnement et avec les méthodes d'enseignement (stages en milieu scolaire).

Pour engager du personnel de remplacement, madame Orémus doit inévitablement suivre certaines procédures. En premier lieu, elle doit contacter le service des ressources humaines de la commission scolaire pour se procurer la liste du personnel disponible. Elle doit ensuite téléphoner aux candidats pour leur faire part de son offre de travail. Après ces deux étapes, elle doit faire part de son choix au service des ressources humaines de la commission scolaire.

Par ailleurs, les jeunes prônent maintenant de nouvelles valeurs. Ils veulent avoir non seulement un bon travail, mais aussi des conditions qui leur assurent un juste équilibre entre leur travail et leur vie personnelle. La qualité de vie est devenue incontournable. Les jeunes semblent de moins en moins attirés par un milieu aussi complexe que celui de l'école Joseph-Hurtubise.

Le manque de personnel suppléant exige que la directrice consacre beaucoup de temps et d'énergie à la recherche et à la sélection de candidats. Plus le temps requis pour l'embauche de remplaçants s'allonge, plus la pression devient forte. En fin de compte, cette pression augmente le risque d'embaucher du personnel moins qualifié ou intéressé par le type de travail offert à l'école Joseph-Hurtubise. Or, forte de son expérience dans le domaine de l'enseignement, madame Orémus sait bien que du personnel enseignant peu motivé ou insuffisamment qualifié n'éprouve pas de satisfaction au travail, offre une qualité d'enseignement insatisfaisante et peut même déstabiliser ou briser la cohésion de l'équipe d'enseignantes et enseignants déjà en place.

Madame Orémus doit résoudre son problème de remplacement de personnel enseignant. Elle sait que, pour cela, elle doit pouvoir recruter rapidement des personnes qualifiées, réussir à les mobiliser et leur procurer, sur une base continue, le soutien organisationnel dont elles ont besoin.

VOTRE MANDAT

La compétition entre les commissions scolaires pour le personnel enseignant qualifié semble de plus en plus intense. Madame Orémus sait qu'elle ne pourra s'attaquer seule à ce problème. Elle fait donc appel à vous pour l'aider à élaborer et à mettre en œuvre un ensemble de programmes cohérent visant à assurer la disponibilité continue d'une main-d'œuvre enseignante compétente à l'école Joseph-Hurtubise.

CAS13

LA MOBILISATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT DE L'ÉCOLE SACRÉ-CŒUR

Maude Monsavoir occupe le poste de directrice par intérim de l'école Sacré-Cœur pendant l'absence de Justin Labride. Cette école a été construite il y a moins de cinq ans et Justin en est le directeur depuis son ouverture. Après ces années passées sous l'autorité d'un directeur centralisateur, Maude doit maintenant relever le défi de mobiliser le personnel enseignant.

SOUS LA DIRECTION DE MONSIEUR LABRIDE, L'ÉCOLE

a connu une croissance rapide. Construite initialement pour accueillir 800 étudiants, plus de 1 000 élèves l'ont fréquentée chaque année. Elle est donc surpeuplée et les locaux sont utilisés à surcapacité. D'ailleurs, outre la cafétéria et l'auditorium, il ne reste aucun espace pour organiser des activités parascolaires ou pour permettre au personnel enseignant de se rencontrer. Le corps enseignant est composé de 42 femmes et de 23 hommes, dont la moyenne d'âge est de 35,2 ans. Si la plupart d'entre eux sont très expérimentés, d'autres n'en sont qu'à leurs premières armes.

À l'annonce de l'ouverture prochaine de l'école, plusieurs enseignantes et enseignants de la commission scolaire avaient demandé à y être mutés. Ils espéraient trouver à l'école Sacré-Cœur de nouveaux défis ainsi qu'un milieu de vie plus enrichissant et stimulant sur les plans personnel et professionnel. On retrouvait parmi ce groupe quelques leaders syndicaux qui avaient été très actifs au moment de la fusion des commissions scolaires il y a quelques années. Pour compléter l'effectif nécessaire, on avait également embauché plusieurs enseignantes et enseignants contractuels. Après plusieurs années à statut précaire, ces derniers ont obtenu un poste permanent.

Depuis son inauguration, peu d'activités ont été organisées pour permettre aux enseignantes et enseignants de mieux se connaître et de développer leur sentiment d'appartenance à l'école. En outre, bien qu'ils appartiennent tous au même syndicat, les activités organisées par l'association n'ont jamais été bien populaires. On constate également qu'il est difficile de mobiliser le personnel autour de projets communs. Et puis, avec le temps, la discipline de l'école s'est relâchée. On voit apparaître quotidiennement de nouveaux graffitis sur les murs, et plusieurs fournitures ou équipements sont vandalisés. Dans l'ensemble, la propreté de l'établissement laisse à désirer.

La clientèle étudiante provient principalement de familles monoparentales ou reconstituées. D'ailleurs, la plupart de ces parents ont des horaires de travail irréguliers, ce qui restreint leur disponibilité pour l'encadrement de leurs enfants. Plusieurs jeunes vivent donc dans un milieu familial qui ne leur accorde pas toute l'attention et le soutien dont ils auraient besoin pour se développer convenablement sur les plans personnel et scolaire. Outre les problèmes de discipline en classe, le personnel enseignant éprouve aussi des difficultés à motiver les élèves qui trouvent l'école monotone.

Justin Labride a été le premier directeur de l'école Sacré-Cœur. Nommé avant même que la construction ne soit terminée, il s'est lui-même chargé de l'aménagement des lieux. Ensuite, aidé de ses deux adjoints, il a structuré tous les aspects pédagogiques et procédé à l'embauche des premiers enseignants. Le stress et les longues journées de travail passées à l'école ont fini par l'épuiser. À la suite de sérieux ennuis de santé, son médecin lui recommande de se reposer. Depuis, il est en congé, et cela, pour une période indéterminée. Maude Monsavoir le remplace durant son absence.

Justin avait un style de gestion bureaucratique. Il se référait constamment aux règlements et aux normes établies. Il sentait également le besoin de tout contrôler. Plusieurs dossiers traînaient régulièrement sur son bureau, ce qui suscitait beaucoup d'exaspération chez les enseignantes et enseignants. Ces derniers ne se sentaient aucunement appuyés. Justin se consacrait principalement aux tâches administratives et ne réservait que très peu de temps aux rencontres avec le personnel enseignant. Les échanges sur des sujets importants tels que la pédagogie, la discipline de classe, la performance et le développement professionnel étaient donc très rares.

Dès son arrivée dans l'établissement, Maude remarque que les relations avec les enseignantes et enseignants sont plutôt froides. Un matin, pour confirmer cette impression, elle profite de la récréation des élèves pour rencontrer son personnel. Quatre enseignantes discutent debout près de la distributrice à café. Sans être impliquée dans la conversation, Maude tend l'oreille:

Ça fait quatre ans que j'enseigne dans cette école et j'ai l'impression que j'ai de moins en moins de soutien. La pédagogie ne semble plus être une priorité. Mes compétences ne sont pas à jour et mes élèves en souffrent. La direction ne s'en préoccupe pas.

Apercevant madame Monsavoir, les enseignantes l'interpellent et profitent de l'occasion pour lui exprimer leur insatisfaction vis-à-vis de l'absence de soutien organisationnel eu égard, par exemple, aux activités de formation et au soutien pédagogique. Madame Monsavoir se montre réceptive et leur promet d'organiser prochainement une rencontre pour discuter de la question avec tout le personnel enseignant.

Maude sait que le climat de travail dans l'école est tendu. Le personnel enseignant manifeste peu d'enthousiasme pour le travail et démontre de l'indifférence vis-à-vis de la direction. Dans les corridors, on la salue par politesse. Un fossé

s'est creusé entre la direction et les enseignantes et enseignants. Aussitôt les périodes de cours terminées, ces derniers quittent l'école. De surcroît, plusieurs s'absentent, souvent sans raison valable, causant ainsi de nombreux problèmes de remplacement aux directeurs adjoints.

Il y a un mois, Maude a convoqué les enseignantes et enseignants en réunion pour les informer de son désir d'établir un climat de confiance et de collaboration avec eux. Elle les a aussi invités à venir la rencontrer individuellement. Lors de cette réunion, le personnel s'est montré prudent: seulement deux personnes ont manifesté ouvertement leur mécontentement et leur scepticisme. Un jeune enseignant en poste depuis deux ans dira qu'il ne croit pas qu'un changement de directeur aura un effet positif sur le climat de travail. Et une enseignante à une dizaine d'années de la retraite décrit la situation comme suit:

Le métier d'enseignant n'est plus ce qu'il était. Les élèves ne nous respectent plus. On ne sait plus comment faire face aux problèmes de discipline. Aussi, quand nous suggérons quelque chose à la direction, nous ne sommes jamais écoutés. Les enseignants n'ont pas de soutien et la direction leur demande d'en faire toujours plus sans reconnaître l'effort. Ils se sentent surveillés par les directeurs adjoints qui ne leur donnent aucune marge de manœuvre, surtout pour l'achat de matériel. Et puis, la culture individualiste des enseignants ne valorise pas ceux qui mettent de l'énergie à vouloir changer des choses.

VOTRE MANDAT

Maude Monsavoir doit intervenir rapidement pour éviter que la situation ne se détériore davantage. Elle fait donc appel au service des ressources humaines de la commission scolaire pour obtenir des conseils. Cependant, ce service ne compte que six personnes, toutes surchargées. Maude a donc décidé de faire appel à vos services pour élaborer un plan de mobilisation du personnel enseignant en tenant compte des caractéristiques et des besoins de l'école Sacré-Cœur ainsi que des attentes de ce type de personnel.

Votre plan sera d'abord présenté à Maude Monsavoir, puis à l'ensemble des enseignantes et enseignants lors d'une réunion spéciale.



LA FUSION DES SERVICES TECHNIQUES DE DEUX ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ

L'Institut Sainte-Croix et l'Hôpital Jean-Baptiste

En raison des nombreuses restrictions budgétaires imposées par le gouvernement et de la proximité des deux établissements, l'Institut Sainte-Croix et l'Hôpital Jean-Baptiste décident de mettre en commun leurs services techniques. Ce type de fusion entraînera toutefois certains problèmes qui mineront l'atmosphère de travail et le moral des employés.

L'IDÉE DU PROJET DE FUSION DE L'INSTITUT SAINTE-CROIX

(ISC) et de l'Hôpital Jean-Baptiste (HJB) émane principalement de la réalité économique. Depuis quelques années, le gouvernement québécois demande à chacun de ses ministères de rationaliser ses opérations afin d'équilibrer le budget de la province. Avec ces compressions budgétaires, une nouvelle philosophie de gestion a fait son apparition dans le secteur public: faire plus avec moins. Bien entendu, le ministère de la Santé et des Services sociaux n'est pas épargné et la proximité physique des deux établissements, l'ISC et l'HJB, favorise le projet gouvernemental, car seulement 22 mètres les séparent. Les directeurs généraux ont adopté une stratégie proactive plutôt que d'attendre une intervention de la Régie régionale de Montréal-Centre.

Après la publication du rapport de faisabilité, les deux directeurs généraux ont dû convaincre leurs conseils d'administration respectifs. Afin d'y parvenir, ils ont principalement insisté sur les économies attribuables à la mise en commun de divers services techniques. Au moment de la fusion, les dépenses occasionnées par les services techniques de l'ISC étaient de 7 895 526 \$ et celles de l'HJB de 5 578 212 \$ (totalisant 13 473 738 \$). Pour la première année, les économies anticipées sont de 110 000 \$, de 215 000 \$ pour la deuxième (compte tenu de la fermeture de la cafétéria de l'HJB) et de 95 000 \$ pour la troisième année. Les activités visées englobent l'alimentation, la buanderie-lingerie, l'entretien ménager, la gestion des déchets biomédicaux, l'entretien des installations, les télécommunications et la sécurité.

L'ISC offre des soins de courte durée. Il fait partie des plus importantes institutions scientifiques de cardiologie, et ceci, à l'échelle mondiale. On y compte 150 lits, 7 départements cliniques, 4 salles d'hémodynamie, 4 salles de chirurgie cardiaque et un laboratoire d'électrophysiologie (installation des *pace makers* et des défibrillateurs cardiaques). Annuellement, près de 8 000 patients y sont hospitalisés, dont 3 000 pour des interventions d'une journée. Quant aux autres patients, le séjour hospitalier moyen est de six jours. Enfin, le personnel comprend 160 médecins (dont 40 cardiologues), près de 50 chercheurs, 400 infirmières et infirmiers et une équipe de soutien d'environ 900 employés.

La compétitivité est présente également dans le milieu hospitalier. Bien que l'ISC ait été le premier établissement de santé à effectuer une greffe cardiaque à la fin des années 1960, le gouvernement québécois a néanmoins récemment transféré le centre de transplantation de la région de Montréal à l'Hôpital Jésus-de-Nazareth. Un accord de principe a été nécessaire pour permettre à l'ISC de poursuivre son programme de transplantation. Cependant, une concertation est nécessaire.

Au moment de la fusion, l'ISC a accumulé un déficit de près de 1,2 million de dollars. L'installation de quelques défibrillateurs cardiaques a largement dépassé le budget fourni par la régie régionale, mais les médecins de l'ISC ont cru que le gouvernement accepterait de verser les sommes nécessaires à l'acquisition de ces appareils.

Quant à l'HJB, c'est le seul établissement public spécialisé dans les soins et la réadaptation pour les enfants et les adolescents. Centre d'expertise et de formation universitaire dans plusieurs disciplines, il possède des installations sophistiquées et compte sur des équipes spécialisées. Sa mission première est d'assurer des soins de longue durée et la rééducation physique et mentale à une clientèle mineure. Dans le but de développer de façon maximale l'autonomie des enfants, une équipe multidisciplinaire composée de plus de 200 professionnels en réadaptation travaille de concert avec les professionnels des activités cliniques de l'hôpital.

L'HJB compte 109 lits au moment de la fusion, mais les multiples transformations du réseau de la santé obligent la direction à réduire de 30 lits ses services d'hospitalisation. Un an plus tard, la situation est la suivante : 268 admissions pour les hospitalisations de longue durée, 4 839 arrivées par les services ambulatoires et 6 186 présences au centre d'un jour. Malgré les compressions budgétaires, l'institution a toujours su conserver l'équilibre budgétaire. Avec la fusion, l'HJB obtient, outre des économies financières, l'accès à l'expertise technologique de l'ISC et l'occasion de développer de nouveaux savoirs.

Les directions des services techniques des deux établissements ont été jointes lors de la fusion. Les employés des services techniques font donc maintenant partie de la même équipe. Ils travaillent tous sous la direction de Serge Legros, ancien directeur des services techniques de l'ISC. Le directeur des services techniques de l'HJB a opté, quant à lui, pour le programme de retraite anticipée.

La transition s'est faite rapidement, mais a engendré certaines difficultés. Premièrement, les services techniques localisés dans l'ISC ont été installés à l'opposé des installations matérielles localisées dans l'autre établissement. L'éloignement physique a créé une insatisfaction chez les employés et les déplacements nécessaires entre les postes de travail ont occasionné d'importantes pertes de temps.

Deuxièmement, pour une partie des employés, la philosophie de travail a été considérablement modifiée. En effet, le style de gestion de l'ancien directeur de l'HJB était plutôt directif; les syndicats le qualifiaient même d'autocrate. Contrairement aux employés de l'ISC, les employés de l'HJB n'ont pas l'habitude de prendre des initiatives, attendant les ordres pour effectuer leurs tâches, même lorsque des travaux de routine doivent être effectués. Prônant une gestion participative, Serge Legros éprouve de la difficulté à faire accepter ses méthodes.

Troisièmement, face aux nouvelles technologies, les employés de l'ISC démontrent un niveau de compétence nettement supérieur à celui des employés de l'HJB. Ces derniers ont été plus réfractaires au changement et la disparité a été difficile à niveler.

À la suite de la fusion, les employés concernés ont démontré des signes importants de démotivation et ils ont manifesté leur mécontentement au directeur Legros. La porte de son bureau étant toujours ouverte, les employés se sentent à l'aise de le consulter. Les échanges sont chaleureux et familiers, mais les employés de l'ISC ont mentionné être déstabilisés par l'intégration du personnel de l'HJB. D'ailleurs, dès le départ, leur motivation a été durement mise à l'épreuve, car ils ont dû effectuer l'ensemble des tâches afférentes aux deux établissements, pendant que les employés de l'HJB bénéficiaient d'une formation de plusieurs semaines. Quant aux employés de l'HJB, ils ont mentionné avoir peur d'être dominés par les autres employés. Cette crainte résulte du surplus réel d'employés de l'ISC dans des postes comportant des responsabilités.

D'autres aspects doivent également être considérés afin de comprendre les réactions négatives des employés. L'incompatibilité de plusieurs procédures au sein des deux établissements en a affecté plus d'un et a ralenti considérablement le rythme de travail. De plus, la présence de deux cultures organisationnelles n'a pas aidé. D'ailleurs, cette réalité perdure encore aujourd'hui. Les employés n'ont plus de sentiment d'appartenance à l'organisation et les liens d'unité, qui autrefois étaient facteur de stimulation, n'existent plus. Enfin, il n'y a pas encore de passerelle entre les deux bâtisses. Un corridor souterrain a été envisagé, mais, d'ici là, l'isolement psychologique nuit toujours à l'efficience des opérations.

Selon Serge Legros, la démotivation produit une hausse des frais d'exploitation en raison du ralentissement des activités. Le mécontentement se fait sentir et les syndicats commencent à rediscuter certaines clauses du protocole d'entente signé avant la fusion.

VOTRE MANDAT

Les deux établissements sont fusionnés depuis deux ans. Devant la possibilité de ne pas réaliser les économies recherchées par la fusion, le conseil d'administration vous donne le mandat d'étudier la situation. L'objectif est la suggestion de solutions réalisables aux problèmes actuels et potentiels devant favoriser l'intégration de l'Institut Sainte-Croix et de l'Hôpital Jean-Baptiste.

Vous devrez présenter un plan de travail aux membres du conseil d'administration. Vous pourrez procéder dès son approbation. Vous devrez par la suite leur faire une présentation de votre démarche, de ses résultats et de vos conclusions et recommandations.

CAS 15

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT DES CADRES INTERMÉDIAIRES AU CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE HENRY-NORMAN-BETHUNE

Comme tous les établissements du réseau de la santé et des services sociaux, le Centre hospitalier universitaire Henry-Norman-Bethune a dû s'adapter à des changements majeurs. Avec le ressac de la vague de restructurations, Julien Le Vigoureux, le directeur général de l'hôpital, pense à des lendemains différents où les employés seront gérés selon une approche de gestion mieux adaptée aux besoins de l'établissement, des employés et de la clientèle. Les cadres intermédiaires ne l'entendent pas de la même façon!

LE CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE HENRY-

Norman-Bethune (CHUHNB) offre une gamme de soins à la population par le biais de ses 38 spécialisations médicales et dentaires. Sa vocation est d'offrir à la clientèle des soins ultraspécialisés, spécialisés et généraux. L'établissement compte plus de 3 500 employés, dont 150 cadres et 280 médecins, répartis dans 8 directions administratives. On y retrouve également un total de 70 pharmaciens et dentistes. Les salariés sont représentés par 12 syndicats différents. L'hôpital possède aussi un centre d'enseignement universitaire et de recherche clinique et expérimentale. Son budget annuel global s'élève à près de 170 millions de dollars.

Les administrateurs déploient beaucoup d'efforts et d'énergie pour que l'établissement maintienne son statut de centre hospitalier universitaire (CHU). Pour y arriver, on procède actuellement à la mise en place de plusieurs projets tels que le développement d'un centre de recherche, l'intégration de l'enseignement clinique à toutes les activités de soins, le développement et l'utilisation de technologies de pointe, et l'implantation d'un nouveau système informatique de gestion, de distribution de soins et de services aux usagers.

Malgré tout, le CHUHNB traverse une période difficile: compressions budgétaires à répétition, augmentation de la demande de services à la population, manque de ressources humaines, etc. Cette situation décourage même les employés les plus expérimentés. En fait, le manque de ressources humaines provient principalement du grand succès qu'a connu le programme de préretraite offert aux employés âgés de 50 à 55 ans ayant cumulé le nombre d'années d'ancienneté requis. Le gouvernement en avait mal anticipé les répercussions. D'ailleurs, la détérioration du climat de travail aidant, les conditions de départ financièrement avantageuses ont représenté pour plusieurs une occasion à ne pas manquer! Les répercussions du nombre de départs à la retraite se sont fait sentir particulièrement dans les unités et les services requérant une période d'orientation plus longue: soins intensifs, unité néonatale, hémodialyse, urgence, unité de greffe de moelle osseuse et greffe rénale.

Dans les faits, la proportion des individus qui se sont prévalus de l'offre de préretraite du gouvernement a été si importante que l'utilisation des ressources humaines et matérielles a été rationalisée, deux unités de soins ont été fermées et certains services, fusionnés. Aussi, dans le but de diminuer les coûts et

de réduire la moyenne du temps d'hospitalisation des patients, les tâches et la charge de travail du personnel ont été modifiées. Les procédures administratives et les processus médicaux ont été également révisés et simplifiés.

Tout en cherchant à maintenir un excellent service à la clientèle, le CHUHNB mise maintenant davantage sur la performance. La direction s'apprête d'ailleurs à instaurer une politique d'évaluation du rendement et de développement des compétences. Pourtant, on dispose de moins en moins de budget et de temps pour la gestion des employés. Ces derniers sont d'ailleurs débordés et complètement démobilisés. Même les médecins, et plus particulièrement les chirurgiens, ont démontré une certaine fatigue psychologique. Ils étaient à peu près tous contre le programme de préretraite, craignant qu'un tel programme n'occasionne un manque de ressources additionnel et par conséquent, un ralentissement des activités.

Leurs appréhensions étaient fondées puisque, dans les faits, les deux principaux pavillons qui offrent le service de chirurgie ont été gravement affectés par les départs à la retraite. Au Pavillon Cartier, 9 infirmières sur 50 admissibles ont accepté l'offre du gouvernement. Pour répondre aux nombreuses particularités des différentes chirurgies offertes, le service doit dispenser une formation spéciale de 90 jours aux recrues. D'ailleurs, une infirmière ou un infirmier ne peut être nommé responsable d'une salle d'opération avant d'avoir cumulé deux ans d'expérience. Au Pavillon Mercier, l'effet des départs anticipés a été plus grand. Treize (13) infirmières et infirmiers sur 17 ont accepté de se prévaloir du programme. Ce pavillon s'occupe des chirurgies d'un jour, moins variées et moins spécialisées qu'au Pavillon Cartier. La formation requise est de 30 jours. Historiquement, il n'y a jamais eu de prêt de personnel entre les deux pavillons, car ils sont considérés comme deux unités distinctes.

Julien Le Vigoureux, le plus jeune directeur général du réseau de la santé, est en poste depuis deux ans. Depuis son arrivée, il a tenté, avec plus ou moins de succès, d'implanter une nouvelle philosophie de gestion axée sur le travail en équipe, la participation active du personnel dans l'élaboration ou la révision des programmes d'activités, le maintien de relations harmonieuses avec les syndicats, la prise d'initiatives de la part des membres du personnel, l'équilibre entre les besoins du personnel et ceux de l'organisation, la responsabilisation accrue des employés, l'imputabilité des cadres et l'amélioration de la qualité des services offerts par l'établissement. En somme, Julien tente de métamorphoser la gestion des ressources humaines au CHUHNB: il ne la veut plus contrôlante et centralisatrice, mais plutôt axée sur la responsabilisation, les résultats, les services à la clientèle et l'imputabilité des cadres.

Mais les cadres intermédiaires ne sont pas nécessairement favorables à un tel virage qui viendrait accroître leurs responsabilités en gestion des ressources humaines. Ils craignent également que les nouvelles exigences d'imputabilité ne viennent détériorer leurs relations avec le personnel. Ils ne sont pas habitués à la volonté de rapprochement que prône Julien.

L'ancienneté moyenne des cadres intermédiaires en poste au CHUHNB est de six ans. Leur moyenne d'âge est de 41 ans. Ceux qui sont restés après la restructuration du réseau de la santé et des services sociaux devront attendre encore plusieurs années avant de pouvoir bénéficier d'un programme de retraite intéressant. Historiquement, les occasions de mutation ou de promotion dans d'autres institutions ont été quasiment nulles. De fait, plusieurs cadres intermédiaires ont traditionnellement adopté une attitude passive, mais cette fois, en plus de s'acharner à démontrer les difficultés techniques et opérationnelles rattachées aux changements envisagés par Julien, certains ont même adopté des comportements déviants: absentéisme, mutisme lors des réunions de gestion et refus de participer à différents comités de travail. Un malaise s'est donc progressivement installé entre certains cadres intermédiaires et le directeur général.

VOTRE MANDAT

Julien Le Vigoureux reconnaît que tous les changements vécus et envisagés bousculent les habitudes de travail des cadres intermédiaires. Il sait que, sans leur collaboration, il lui sera difficile de mettre en place une nouvelle approche de gestion des ressources humaines au Centre hospitalier universitaire Henry-Norman-Bethune. Il vous demande conseil sur la façon de résoudre ce problème.

Il vous donne carte blanche sur la façon de procéder pour obtenir les informations requises, à la condition que cela se fasse de façon démocratique et participative. Il vous demande un plan de travail qui sera soumis au conseil d'administration pour approbation. À la fin de votre démarche, vous devrez produire un rapport qui tiendra compte non seulement de l'opinion des cadres intermédiaires et de leurs représentants, mais aussi de l'efficacité organisationnelle qui demeure une priorité incontournable.

16

LE DÉFI DE PERFORMANCE DU CENTRE JEUNESSE DE MONTRÉAL – INSTITUT UNIVERSITAIRE¹

Ce cas porte sur l'implantation d'une culture de gestion de la performance au Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire appuyée sur le modèle de gestion du changement de Maletto^a qui s'est intéressé particulièrement à la dimension humaine du changement qu'il présente comme une occasion intéressante, dans la mesure où il est perçu comme tel pour les employés qui le vivent. L'accompagnement du personnel est la principale clé du succès d'un processus de transition.

Le Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire se positionne comme une organisation apprenante en mettant en pratique une approche qu'il ne maîtrise pas encore. Le risque de négliger certaines activités qui sont prescrites dans les cinq étapes

^{1.} Éric Quevillon, M.A.P., coordonnateur, Coordination des normes et standards de la pratique professionnelle, Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire.

de la méthodologie de Maletto est bien présent. Toutefois, le succès d'une démarche de gestion du changement ne repose pas tant sur des activités particulières que sur la capacité d'assurer l'actualisation de certains processus par différents mécanismes.

a. Maletto, M. (2011). La gestion du changement: comment faire adhérer le personnel, Anjou, St-Martin Éditeur; Maletto, M. (2012). «Conduite du changement – Registre des préoccupations, des activités d'accompagnement et des gains », site intranet du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire, https://intranet/Perfectionnement Cadres/Pages/Activités-de-ressources-pour-les-cadres.aspx, consulté en avril 2014; Maletto, M. (2013). «La gestion du changement-session de formation », site intranet du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire, https://intranet.cjmtl.rtss.qc.ca/sites/Intranet/PerfectionnementCadres/Pages/Activités-de-ressources-pour-les-cadres.aspx, consulté en avril 2014.

LE CENTRE JEUNESSE DE MONTRÉAL - INSTITUT

universitaire (CJM-IU) est un établissement public qui relève du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et qui offre des services psychosociaux, de réadaptation et d'intégration sociale aux jeunes, à leur famille ainsi qu'aux jeunes mères en difficulté. L'organisation compte plus de 3 200 employés qui dispensent des services à plus de 13 000 enfants et familles francophones et allophones issus de différents milieux culturels de la grande région de Montréal. La mission du CJM-IU est d'assurer la protection et le bien-être des enfants et des jeunes victimes de négligence, de maltraitance physique, psychologique ou sexuelle ou qui présentent des troubles graves du comportement. Elle vise également à responsabiliser les jeunes qui commettent des délits, dans une perspective de protection durable de la société. Quatre valeurs quident les actions de la direction et des employés: le respect, l'engagement, la collaboration et la riqueur. À titre d'institut universitaire, le CJM-IU contribue au développement et au partage des connaissances, ainsi qu'à l'amélioration et à l'enrichissement des pratiques cliniques concernant les problématiques vécues par ces enfants, ces jeunes et leur famille. Le financement de ses opérations provient principalement des subventions de l'Agence de la santé et des services sociaux de Montréal et du MSSS.

L'ÉTAT DES LIEUX

Le processus de planification stratégique 2011-2015 du CJM-IU introduit la performance comme priorité organisationnelle. Outre la démarche de standards financiers qu'il a entreprise depuis 2009 et l'adoption d'un mandat de révision des tableaux de bord en mars 2012, le CJM-IU vient de réaliser, pour une deuxième année consécutive, un exercice d'optimisation budgétaire en raison de restrictions de plus de 4 000 000 \$\$ imposées par l'Agence pour la période budgétaire 2013-2014. Le CJM-IU évolue dans un environnement externe teinté de problèmes économiques importants et face auxquels le gouvernement a fait adopter, par l'Assemblée nationale, des mesures de restrictions budgétaires pour retrouver l'équilibre budgétaire à court terme.

C'est dans ce contexte que le MSSS a introduit dans son réseau d'établissements la notion de gestion de la performance qu'il soutient par l'application de son Cadre de référence ministériel d'évaluation de la performance du système public de santé et de services sociaux à des fins de gestion de 2012². Si la gestion de la performance s'est développée dans le réseau de la santé, ce n'est pas la situation du réseau des services sociaux. On peut certainement affirmer que la gestion par résultat s'est timidement introduite comme mode de gestion dans la plupart des secteurs qui composent ces établissements publics, et que le CJM-IU n'échappe pas à cette réalité.

L'orientation récente du MSSS d'implanter la gestion de la performance dans ses établissements du réseau de la santé et des services sociaux place le CJM-IU devant un défi de taille. Dans cette foulée, à travers les ententes de gestion, l'Agence impose au CJM-IU d'entreprendre trois projets d'optimisation qui font l'objet d'une reddition de comptes. Ces projets doivent viser l'optimisation de processus qui requièrent une amélioration sur le plan de la performance. L'établissement s'est inscrit dans une démarche d'amélioration continue valorisant le développement et l'implantation de meilleures pratiques qu'il affirme par la mise en place d'une structure dont le rôle est d'appuyer les projets d'optimisation qui seront soutenus avec l'approche Lean.

Au CJM-IU, on constate actuellement la prédominance d'une gestion opérationnelle caractérisée par l'absence de cibles permettant l'atteinte des objectifs prioritaires de l'établissement. Outre l'absence de cibles définies et d'instruments pour en assurer le suivi, le défi d'implantation dont il est question se situe principalement dans le changement de culture. L'implantation de la gestion de la performance commande le développement d'une culture de gestion de la performance à la fois chez les gestionnaires, les intervenants et le personnel de soutien. Une fois établis les fondements, les concepts, les principes et les moyens définis pour soutenir la notion de gestion de la performance, le principal défi se situera dans la gestion du changement.

L'APPROCHE DE MALETTO AU CJM-IU

Pour mieux gérer les changements qu'il entreprend, le comité de direction du CJM-IU a choisi de s'inspirer de l'approche de Maletto, en investissant d'abord dans l'ensemble de son personnel cadre. Les quelque 160 cadres du CJM-IU ont donc

^{2. &}lt;a href="http://www.frgs.gouv.qc.ca/fr/financement/pdf/Cadre-reference.pdf">http://www.frgs.gouv.qc.ca/fr/financement/pdf/Cadre-reference.pdf, consulté en avril 2014.

participé à trois ateliers, dont deux animés par Michel Maletto. Ces trois ateliers ont principalement porté sur l'étape de la préparation du personnel qui suggère notamment la rencontre d'information, la rencontre de dialogue sur les préoccupations et la rencontre de projet. Ces ateliers proposent une partie théorique ainsi qu'une partie pratique, dont une activité d'appropriation par des mises en situation à partir de projets de changements organisationnels.

L'approche de Maletto est étapiste et prescriptive. Elle offre une grille pour valider l'application des principes de la gestion du changement dans l'actualisation du projet de développement des indicateurs de gestion. Il devient assez simple d'établir une correspondance quantitative entre les activités prescrites et celles réalisées ou planifiées. Par ailleurs, le défi est différent quant à l'appréciation qualitative puisque cela relève d'une démarche d'évaluation rétrospective qui doit être réalisée auprès des acteurs concernés par le changement, à l'aide d'outils particuliers. Cette démarche du CJM-IU est limitée par le fait qu'une bonne partie des activités planifiées ne sont pas encore réalisées. De plus, la planification actuelle ne prévoit pas d'activités particulières portant sur l'évaluation par le personnel qui vivra les changements. Cette évaluation devrait traiter les éléments suivants: la raison d'être du projet; le projet lui-même; la stratégie d'intervention; le degré d'adhésion des différents groupes cibles; la structure d'intervention; le transfert de la méthodologie. Cette omission présente un risque certain relativement au processus d'apprentissage et de transfert de connaissances menant au développement d'une approche globale de gestion du changement.

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT: DANGERS, PERTES ET GAINS

Maletto considère que tout changement comporte des dangers, des pertes et des gains. Pour être en mesure de les percevoir, l'individu devra inévitablement anticiper la résolution de ses préoccupations. Cette assertion est à la base des fondements de son approche sur la gestion du changement. Elle vise à ce que l'individu puisse s'approprier le changement et contrôler son propre processus de transition. La résistance au changement serait alors la résultante de préoccupations non traitées. En ce qui a trait aux gains, ils résident dans l'enrichissement de l'individu aux plans personnel et professionnel. Ils ont un effet mobilisateur et offrent une compensation pour les pertes.

L'ACTUALISATION DU PROJET DE DÉVELOPPEMENT D'INDICATEURS DE GESTION

L'actualisation du projet de révision des tableaux de bord de gestion au CJM-IU est analysée à partir du modèle sur la gestion du changement de Maletto. Le mandat de révision des tableaux de bord se décline en plusieurs projets, mais cette analyse portera spécifiquement sur le projet de développement d'indicateurs de gestion, lequel est considéré comme prioritaire dans le plan stratégique 2013-2014 du CJM-IU. Ce projet en est encore à sa phase de démarrage.

Le comité performance³ du CJM-IU a récemment adopté la charte de projet. L'analyse portera donc sur les données recueillies durant la phase de planification et d'adoption du projet à l'aide des documents qui déterminent sa portée, soit la charte de projet, le devis de mise en œuvre et le plan de communication.

Les résultats de l'analyse sont présentés dans le tableau présenté dans l'annexe 16.1 qui comprend les cinq étapes de l'approche de Maletto. Ce tableau présente les activités suggérées à chaque étape, les activités réalisées ou planifiées dans le cadre du projet et enfin, le niveau d'atteinte des objectifs.

VOTRE MANDAT

À l'aide de la littérature disponible sur le modèle de Maletto et du site Internet du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire, examinez en détail la pertinence de l'utilisation d'un tel modèle pour l'organisation. Évaluez et commentez les résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus. Énoncez les recommandations requises avec une argumentation étoffée en appui.

^{3.} Le comité de direction du CJM-IU a mis en place cette nouvelle instance lui permettant de traiter et de soutenir les projets organisationnels prioritaires conformément à son orientation d'actualiser la gestion de la performance et de l'amélioration continue.

ANNEXE 16.1

Examen des réalisations liées au projet de développement d'indicateurs de gestion selon l'approche de Maletto

Étapes	Activités réalisées au CJM-IU	Niveaux d'atteinte	Résultats globaux
Étape 1 – Planification de la stratégie d'intervention	la stratégie d'intervention		
S'approprier le projet.	 Échange sur les préoccupations et suivi de l'amélioration continue (journée planification stratégique 2012). Adoption du mandat de révision des tableaux de bord, mars 2012. Rencontre avec les commanditaires, le gestionnaire du projet et le consultant HEC sur la planification en mode de gestion de projet. Présentation du projet lors d'une journée de planification stratégique 2013. Échanges sur le développement des indicateurs de suivi, l'intensité des interventions avec le DG, les directeurs, la clientèle, les adjoints de direction, le gestionnaire du projet lors de la création du comité performance. Présentation du projet par le gestionnaire du projet lors d'une rencontre de cadres. Adoption de la charte de projet au comité performance en novembre 2013. 	Objectif atteint. Plusieurs activités d'animation et d'échanges avec cadres supérieurs et cadres intermédiaires (animation favorisée par la ligne de gestion, mais aucune activité formelle prescrite pour les intervenants).	Étape 1 100% (4/4) des objectifs atteints.
Constituer une structure d'intervention.	 Constitution du comité de projet avec des contributeurs issus des directions et de la clientèle. Structure rattachée à la DGA et au comité performance. 	Objectif atteint. La structure proposée a été adoptée. Les contributeurs ont été identifiés et informés.	
Élaborer un inventaire des préoccupations, des activités d'accompagnement et des gains pour chacun des groupes cibles.	 Inventaire des préoccupations et des gains complété. Activités d'accompagnement planifiées et intégrées au devis. 	Objectif atteint. L'inventaire a été complété pour soutenir l'élaboration du devis et devra être partagé avec le comité de projet et bonifié.	
Élaborer un plan de communication.	 Plan de communication adopté au comité performance. 	Objectif atteint.	

Étapes	Activités réalisées au CJM-IU	Niveaux d'atteinte	Résultats globaux
Étape 2 – Préparation du personnel	versonnel		
Former les responsables de la gestion du changement.	 Formation de l'ensemble des cadres intermédiaires à la gestion du changement avec Michel Maletto. Conférence approche Lean et gestion du changement avec JM. Legentil (Bell Nordic). Conférence sur la gestion de performance et la gestion du changement avec Luc Bélanger-Martin (HEC). 	Objectif partiellement atteint. Les formations et conférences ont permis de sensibiliser et de faire connaître les concepts. Les outils développés s'inspirent des concepts. Des activités d'appropriation devront être offertes à l'ensemble des cadres.	Étape 2 25% (1/4) des objectifs partielle- ment atteints. 50% (2/4)
Réaliser la rencontre d'information.	 Rencontres d'information planifiées dans les régies ainsi que dans chacune des équipes d'intervenants. 	Objectif en voie d'atteinte. Cependant aucune rencontre d'information prévue auprès des professionnels cliniques en soutien (DSPAU).	d'atteinte. d'atteinte. 25% (1/4) des objectifs à risque de
Réaliser la rencontre de dialogue sur les préoccupations.	 Rencontres de dialogue animées par les chefs de service, planifiées dans chacune des équipes. Activités de consultation pour l'élaboration des cibles planifiées. 	Objectif présentant un risque de ne pas être atteint de façon cohérente avec la méthodologie proposée. Rencontres 1, 2, 3 simultanément pour les intervenants.	ne pas être atteints.
Réaliser la rencontre de projet.	 Rencontres d'information planifiées dans les régies et animées ultérieurement dans les équipes par les chefs de service. 	Objectif en voie d'atteinte. Activités inscrites au devis adopté.	

Etabe 3 – Fleparation du personner
Devis de mise en œuvre adopté. Activités de démarrage planifiées avec précisions en ce qui concerne les rôles et les responsabilités. Identification des différents livrables devant être adoptés par le comité performance avec des précisions sur les échéanciers.
Activités d'accompagnement planifiées.
Préoccupation concernant le suivi et les ajustements adressée au comité performance. Le comité performance et les directeurs clientèle prennent le relais à la suite de la production des tableaux de bord qui présenteront les nouvelles cibles. Aucune activité formelle planifiée.
Outil PQRS amorcé. Stratégie de mise à jour et de diffusion planifiée.

Activités réalisées au CJM-IU Niveaux d'atteinte Résultats globaux		Activité planifiée d'évaluation par le comité de projet. Dépôt du bilan du comité performance prévu au devis. de projet. Dépôt du bilan du comité de projet au comité performance prévu au devis. adopté. Cependant, aucune activité prévue pour l'évaluation par les acteurs concernés (chefs, intervenants). Aucun outil-questionnaire prévu.	lem. Activités inscrites au devis adopté. Cependant, aucune activité prévue pour l'évaluation par les acteurs concernés (chefs, intervenants). Aucun outil- questionnaire prévu.	em. Activités inscrites au devis Activités inscrites au devis adopté. Cependant, aucune activité prévue pour l'évaluation par les acteurs concernés (chefs, intervenants). Aucun outil- questionnaire prévu. Aucune
Activités réa		Activité plar de projet. D au comité p	• Idem.	• Idem.
Étapes	Étape 5 – Évaluation	Évaluation de la stratégie d'intervention.	Évaluation de la structure d'intervention.	Évaluation de la méthodologie et du transfert des compétences.

CAS 17

UNE FUSION EN MILIEU HOSPITALIER OBLIGE À REVOIR LE PLAN STRATÉGIQUE DE RESSOURCES HUMAINES

Le Centre hospitalier universitaire Pierre-Fatio constitue un service de l'État de Ruchat dont il est l'employeur le plus important. Le Département de médecine de l'appareil locomoteur est né de la fusion de l'Hôpital Gilles-Mentha et du Centre hospitalier universitaire Pierre-Fatio. La fusion a suscité de nombreuses craintes chez le personnel qui a de la difficulté à affronter le changement de culture, à adopter d'autres méthodes et la nouvelle philosophie de gestion des ressources humaines. Lors d'une enquête de satisfaction, des critiques et des attentes ont été exprimées dans les domaines de la gestion de carrière, de l'organisation du travail, de la gestion d'équipe, de la reconnaissance et de la valorisation du travail. Le centre hospitalier doit retenir ses meilleurs employés. Il devra en tenir compte dans son plan stratégique de ressources humaines.

LE CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE PIERRE-FATIO

Le Centre hospitalier universitaire Pierre-Fatio (CHUPF) constitue un service de l'État de Ruchat rattaché au ministère de la Santé et de l'Action sociale (MSAS). Dans la pratique, le CHUPF applique les décisions du Conseil d'État et du chef du MSAS. Le directeur général du CHUPF est subordonné au chef du MSAS. Le CHUPF regroupe différents départements situés sur plusieurs sites de Ruchat. Il constitue la plus grande entreprise de Ruchat en termes d'emploi, d'ailleurs en croissance continue. L'an dernier, 45 712 patients ont été hospitalisés, pour un taux moyen d'occupation des lits de 83,7 %. Le CHUPF compte 9 353 collaborateurs, dont 69 % de femmes, et 114 nationalités y sont représentées.

Le CHUPF étant un service de l'État de Ruchat, ses collaborateurs sont engagés par un contrat de droit administratif. Cela signifie qu'ils sont soumis à une loi particulière, la Loi sur le personnel de l'État de Ruchat qui régit les relations entre l'État et ses collaborateurs. Par exemple, l'employeur ne peut procéder à des licenciements qu'au moyen de longues procédures. Ceci, conjugué à l'encouragement à la formation ainsi qu'à d'autres avantages liés à la fonction publique, représente un ensemble de facteurs importants d'attraction, de motivation et de rétention des employés.

L'HÔPITAL GILLES-MENTHA

L'Hôpital Gilles-Mentha (HGM) est une organisation privée d'intérêt public presque centenaire ayant pour missions principales les soins aux malades, l'enseignement et la recherche. L'organisation emploie environ 250 personnes, dont les deux tiers sont des femmes et des soignants. Sa politique générale est définie par les orientations stratégiques institutionnelles qui se déclinent dans plusieurs domaines tels que l'information et la participation du patient, l'organisation des soins, l'adaptation de la structure, la recherche, l'enseignement, le personnel, la gestion et enfin, le système de management de la qualité.

Les orientations stratégiques mentionnées ci-dessus définissent le cadre de la politique des ressources humaines (RH). Elles ont donc pour but: de contribuer à la stratégie de développement de l'institution; de s'adapter aux changements du marché professionnel et socioéconomique; de développer un projet social conforme aux valeurs et aux stratégies de l'HGM; d'associer l'ensemble de son personnel à la réalisation et à l'atteinte des objectifs de l'organisation. La politique des RH est conditionnée par la nécessité de faire converger l'adéquation des ressources aux exigences des missions de l'institution. À travers cet objectif, l'HGM souhaite: fournir des prestations de grande qualité aux patients; s'associer les qualités des employés qui donnent un sens à leurs missions et à leurs objectifs; attendre de chacun des performances à la hauteur des exigences citées. Les missions principales sont de disposer en tout temps d'effectifs suffisants, composés de personnes compétentes, motivées et performantes, tout en évoluant dans un climat social favorable.

LA FUSION

Il y a quelques années, le nouveau Département de médecine de l'appareil locomoteur (MAL) du CHUPF est né de la fusion de l'HGM et du CHUPF. Cette fusion s'inscrit dans une nouvelle mouvance toujours présente qui est de décloisonner la prise en charge des patients et de regrouper les spécialistes autour du patient. Elle résulte également d'une longue et fructueuse collaboration entre l'HGM et le CHUPF. Concrètement, l'HGM se transforme. L'établissement, jusqu'ici juridiquement indépendant, devient un site hospitalier du CHUPF. Tout le personnel de l'HGM est repris par le CHUPF aux mêmes conditions salariales.

LA RESTRUCTURATION OPÉRATIONNELLE: EFFETS INDUITS

Le CHUPF est une organisation dont les missions font partie d'un système fortement régulé et politisé. Le passage d'une organisation semi-privée à une organisation publique a des conséquences non négligeables sur la gestion des ressources humaines (GRH), ce qui influe fortement sur l'identité et la culture.

Le MAL rencontre, dans un premier temps, un nombre important de craintes, de doutes et de peurs de son personnel face au changement. Ces changements ont, par ailleurs, suscité une prise de conscience incitant le personnel à rechercher de meilleures perspectives professionnelles ou à refuser de se faire imposer une organisation nouvelle, ce qui a conduit à un nombre important de départs.

Le MAL a également fait face à l'introduction de nouveaux outils de GRH afin de s'adapter à la nouvelle taille de l'entreprise comme la Loi sur le personnel de l'État de Ruchat, les directives ou encore les différentes applications informatiques. Toutes les opérations mises en place ont été modifiées ou abandonnées au profit de nouvelles procédures.

Le MAL est passé d'un petit service à un département des ressources humaines en introduisant des composantes de GRH tout à fait absentes ou différentes de l'ancienne entité, comme la suppression des primes liées à la performance ou celle des conditions de travail individuellement négociées lors du recrutement pour certains groupes de collaborateurs, comme des médecins spécialisés très recherchés. Il fallut apprendre à mobiliser de nouvelles équipes en restructurant la hiérarchie.

L'ORGANISATION DES SERVICES DE RESSOURCES HUMAINES

À la fusion, le nombre de collaborateurs du MAL est passé de 250 à plus de 500 personnes avec un transfert de l'administration du personnel au CHUPF. L'organisation des ressources humaines du HGM fonctionnait en totale autonomie sur tout le processus de RH, de l'engagement au départ du collaborateur, en passant par sa formation et le suivi de son développement professionnel.

L'organisation des ressources humaines au CHUPF diffère d'un département à l'autre, mais chaque département bénéficie d'un service de RH avec un responsable des RH, qui dépend hiérarchiquement du directeur administratif du département. Le département des RH au CHUPF, quant à lui, est divisé en deux services, l'administration du personnel et les ressources humaines, dont les liens avec les différents départements sont fonctionnels.

Les outils que le département des RH du CHUPF développe pour gérer de manière optimale les ressources humaines sont le cahier des charges, l'entretien d'appréciation et la formation continue. La priorité du CHUPF en matière de ressources humaines est de favoriser l'intégration des collaborateurs dans l'entreprise, d'encourager son développement et son évolution, notamment à travers la formation.

L'ÉVOLUTION DE LA RELATION D'EMPLOI

Dans le cadre de la fusion de l'HGM et du CHUPF, des changements perceptibles dans les paradigmes améliorant ou pénalisant le fonctionnement en termes d'autonomie, de réactivité et de reconnaissance des agents de l'organisation ont été observés de divers points de vue. Ceux des opérations et de la GRH sont présentés dans le tableau 17.1.

On constate que ces différences affectent la relation d'emploi favorablement dans le sens où le collaborateur a plus d'avantages en termes de prestations sociales, de formation et de sécurité d'emploi. A contrario, la nouvelle relation d'emploi est pénalisante en regard, entre autres, des possibilités d'évolution, de la gestion du temps, d'une échelle de salaire plus rigide et d'une perte des primes liées au rendement.

Le projet de fusion ne s'est pas réalisé sans mal. Le personnel, qui compte quelque 500 collaborateurs (250 provenant de l'HGM et 250 issus d'autres départements du CHUPF), s'est parfois montré réticent. Des deux côtés, au CHUPF comme à l'HGM, les peurs, les tensions, les doutes sont nés de cette confrontation entre deux cultures différentes.

Pour tenter de cerner l'étendue du malaise, une enquête de satisfaction a été réalisée auprès des cadres. L'analyse au sein du MAL montre clairement une insatisfaction sur le plan des prestations fournies par les services transversaux en termes de réactivité, d'autonomie et de climat de travail, ceci probablement lié à la lourdeur administrative, à la charge de travail et à la perte de confiance en l'organisation.

Des indicateurs de RH révèlent une diminution de la motivation se traduisant par un taux d'absentéisme élevé et un nombre croissant de départs ou de transferts chez les plus jeunes collaborateurs. Au CHUPF, le taux d'absentéisme est d'environ 7,5 % et au MAL, de 8,2 %; au CHUPF, le taux de rotation est de 8 % et au MAL, de 13 %. Ceci met en lumière un affaiblissement de la relation d'emploi à la suite de la fusion par la perte de confiance en l'organisation.

En revanche, l'enquête de satisfaction effectuée auprès des patients n'a pas révélé de modification dans la qualité des prestations de soins. Ceci reflète bien l'énergie que les cadres de ce département investissent encore aujourd'hui afin que l'objectif final, à savoir la qualité des prestations dispensées au patient, soit atteint malgré la détérioration de la relation d'emploi.

Enfin, le caractère social de la politique du personnel fait partie intégrante de la culture organisationnelle, ce qui permet à tout collaborateur, indépendamment de son âge, de son genre, de sa nationalité ou de sa profession, de se

TABLEAU 17.1. Fusion en milieu hospitalier: effets sur la relation d'emploi

Dimensions	Hôpital Gilles-Mentha (HGM)	Centre hospitalier universitaire Pierre-Fatio (CHUPF)
Du point de vue opérationnel	 Structure privée d'intérêt public de type PME répartie sur un seul site, mais située sur le périmètre du CHUPF. Autorité décisionnelle et services transversaux sur le même site; pouvoir absolu bien qu'elle bénéficiait d'une enveloppe budgétaire de l'État de Ruchat. Structure qui favorise les décisions rapides avec la participation des cadres moyens et supérieurs. 	 Entreprise publique, répartie sur plusieurs sites du Ruchat. Autorité décisionnelle regroupe plusieurs personnes avec différents corps de métiers (directeur des soins, directeur financier, directeur médical, directeur administratif, directeur des ressources humaines, directeur général qui lui dépend du Conseil d'État). Ralentissement des prises de décisions; inertie importante dans le fonctionnement, obstacle à la mise en place de nouvelles procédures.
Du point de vue de la GRH	 Valorisation des contributions individuelles à l'atteinte des objectifs stratégiques basée sur des mécanismes de méritocratie additionnée à un système d'annuité. Intérêts des collaborateurs: commission du personnel peu active. Non soumis au principe de l'annualité budgétaire: soumis au Code des obligations du pays et aux statuts internes à l'organisation, soit un règlement appliqué par les entreprises privées. Prestations sociales: en cas de maladie, système lié aux années d'ancienneté. Culture organisationnelle: orientée vers la qualité des prestations et les résultats financiers. 	 Valeurs traditionnelles; équité en matière de rémunération, de formation et d'évolution de la carrière se reflète à travers une échelle de salaire peu flexible avec un système d'annuité basé sur l'ancienneté. Intérêts des collaborateurs défendus par une commission du personnel très puissante. Soumis au principe de l'annualité budgétaire: défi non pas du choix quantitatif, mais du choix qualitatif. Conséquence: difficulté à recruter du personnel qualifié en regard du système salarial très figé. Prestations sociales: en cas de maladie, salaire à 100% pendant 12 mois, puis à 80% pendant 3 mois, indépendamment de l'ancienneté. Culture organisationnelle: orientée vers la qualité de la formation et des prestations. Sécurité d'emploi: l'employé a presque l'assurance de conserver son emploi; démarches de licenciement longues et fastidieuses, même s'il ne satisfait pas aux exigences de l'organisation.

former et de se perfectionner (une évaluation annuelle est imposée, permettant de discuter de la formation continue à privilégier). Cet aspect social permet également le temps partiel afin de concilier vie privée et vie professionnelle. La mobilité interne, qui est encouragée, favorise le développement des compétences et, par conséquent, l'employabilité. Le télétravail est également accepté dans certaines situations et dans les professions qui le permettent. Le CHUPF est également très attractif par ses avantages sociaux (caisse de pension, assurance perte de gain). Enfin, au-delà du contrat légal qui le lie à ses employés, le CHUPF fait appel à une main-d'œuvre occasionnelle pour pallier la surcharge de travail ou l'absentéisme relativement important au sein de cette institution.

Il n'en demeure pas moins que dans le cadre de l'enquête de satisfaction, des critiques et des attentes ont été exprimées dans les domaines de la gestion de carrière, de l'organisation du travail, de la gestion d'équipe, de la reconnaissance et de la valorisation du travail.

LA FORMATION DE COMITÉS DE CONSULTATION

Des choix devront être opérés, des priorités marquées. Pour les définir, la direction a travaillé en accord avec le Conseil d'État. Elle a également formé plusieurs comités de consultation qui mèneront une vaste opération tout au long du processus d'élaboration des moyens à mettre en œuvre pour sa réalisation. Le plan stratégique des cinq prochaines années sera le fruit d'un consensus obtenu auprès des chefs de département du CHUPF qui devront à leur tour consulter les chefs de service.

En matière de GRH, quatre objectifs prioritaires ont été énoncés par la direction:

- 1. Culture et climat institutionnels : améliorer la satisfaction et le bienêtre des collaborateurs et développer un sentiment d'appartenance.
- 2. Gestion prévisionnelle: planifier et anticiper les besoins en ressources humaines (aspect quantitatif) et les types de compétences requises (aspect qualitatif).
- 3. Qualité du capital humain: augmenter l'attractivité du CHUPF en tant qu'employeur; recruter, gérer, développer, retenir et assurer la relève des talents.
- 4. Fonctions stratégique et créatrice de valeurs des RH: développer le périmètre, la capacité d'action et de responsabilité de la fonction de RH; moderniser ses outils de gestion.

VOTRE MANDAT

Vous êtes les membres du comité de consultation de planification stratégique des ressources humaines désignés par la direction. Vous devez transmettre votre plan de réalisation des objectifs stratégiques des RH à la direction dans quelques semaines. Vous devez tenir compte du contexte dans lequel évolue le Centre hospitalier universitaire Pierre-Fatio depuis quelques années: par exemple, l'évolution démographique, le vieillissement de la population, la répartition des compétences entre hôpitaux et l'environnement politique et social qui conduisent à renforcer, par différents projets, les orientations de l'organisation.

CAS 18

LE SERVICE SOCIAL DE L'HÔPITAL DU SUROÎT

Un mal nécessaire ou un pilier indispensable?¹

Le travailleur social est un agent de liaison. Sa tâche couvre tous les aspects des soins à prodiguer à une personne lors de son hospitalisation et il ne peut prendre aucune décision éclairée sans la collaboration de l'ensemble du personnel médical. À l'Hôpital du Suroît, les travailleurs sociaux sont pris à partie. Manon tente de rétablir le climat et la collaboration dans les équipes de travail.

^{1.} Manon Rousse, M.A.P., coordonnatrice des ressources professionnelles et des centres d'enseignement, Direction réseau santé physique, Hôpital du Suroît.

LE SERVICE SOCIAL AU QUOTIDIEN

Une femme de 80 ans est hospitalisée à la suite d'une fracture de la hanche. Le travailleur social est demandé pour évaluer la possibilité de son retour à domicile. Il discute avec l'infirmière, le physiothérapeute, l'ergothérapeute et le médecin pour connaître la capacité de réadaptation de la dame. Il vérifie ensuite son milieu de vie, l'état de sa résidence, son réseau social (conjoint, enfants, aidants naturels). Si elle ne peut pas retourner à son domicile, il faut trouver le milieu qui sera le mieux adapté à ses besoins, en fonction de ses revenus financiers. Si son état se détériore et qu'elle ne peut plus gérer ses biens et sa personne, il devra compléter des documents légaux tels que la demande de curatelle et l'homologation de mandat en cas d'inaptitude. Plusieurs rencontres sont à prévoir avec la dame et sa famille et plusieurs méthodes d'évaluation seront effectuées dans un souci de sécurité concernant, par exemple, des risques psychologiques, d'abus, de négligence, de chute, d'errance.

Un homme de 38 ans est hospitalisé en phase palliative. Cancer des poumons. Toxicomane, illettré, vivant seul dans sa résidence, il n'a plus de contact avec les membres de sa famille. Le travailleur social est demandé pour finaliser avec lui les préparatifs de sa mort imminente. Il devra faire des recherches pour connaître la situation financière de l'homme, tenter de trouver des relations personnelles et l'assister dans l'exécution de ses dernières volontés en ce qui a trait à ses arrangements funéraires.

Une jeune fille de 14 ans est emmenée à l'urgence de l'hôpital par la police à la suite d'un viol. Elle ne veut pas que sa famille sache ce qui lui est arrivé. La travailleuse sociale doit appeler la Direction de la protection de la jeunesse, évaluer l'état psychologique de la jeune fille, trouver des ressources extérieures pouvant lui apporter le soutien nécessaire pour les prochaines heures, les prochains jours, voire les prochains mois.

LE CENTRE DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX DU SUROÎT

Le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) du Suroît regroupe l'Hôpital du Suroît, un centre local de services communautaires (CLSC) et deux centres d'hébergement. Il offre des services à une population de près de 55 000 habitants. Bien qu'il fasse partie intégrante du Centre de santé et de services sociaux du Suroît, l'Hôpital du Suroît a sa propre vocation régionale et dessert aussi la population des deux autres centres de santé et de services sociaux (CSSS) de Vaudreuil-Soulanges et du Haut-Saint-Laurent. Il doit répondre aux mêmes exigences d'accessibilité, de continuité et de qualité de l'offre de services à une population de près de 200 000 habitants.

Des facteurs comme le vieillissement de la population, l'amélioration des technologies médicales permettant de traiter plusieurs pathologies et l'augmentation de la sédentarité et de l'obésité ont des effets non négligeables sur les besoins de la population en soins de santé et de services sociaux. La région du Suroît est l'une des régions les plus défavorisées du Québec où la pauvreté, le décrochage scolaire et le tabagisme, entre autres, exacerbent la situation. L'organisation hiérarchique du CSSS du Suroît se fait autour de quatre programmes clientèles, soit : famille, services généraux et santé publique ; santé mentale ; personne en perte d'autonomie ; santé physique.

SOUS LA LOUPE DU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Il y a deux ans, le CSSS du Suroît s'est retrouvé sous la loupe du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) après avoir déposé un budget déficitaire pour l'année suivante. Les nombreuses démarches de vérification se multiplièrent, et chaque service a été minutieusement scruté pour trouver les zones de nonperformance et déterminer les améliorations possibles pour assurer un retour à l'équilibre budgétaire. Plusieurs départements ont été touchés et le service social n'y a pas échappé.

Plusieurs comités d'analyse ont été mis sur pied. De nombreuses recommandations ont été formulées. La direction générale a retenu celles-ci comme prioritaires: assurer une continuité des services à la clientèle, où qu'elle soit, en limitant les pertes de temps et les déplacements des intervenants; assurer une continuité informationnelle et un travail d'équipe interdisciplinaire entre les

directions et les CSSS. Trois axes d'amélioration ont été établis: la gestion de l'information clientèle, la gouvernance et l'approche client. Les travaux devront s'échelonner sur plus d'un an.

LA DIRECTION RÉSEAU SANTÉ PHYSIQUE

La direction de la santé physique de l'Hôpital du Suroît est responsable des services liés à la santé physique et à l'ensemble des soins aigus et des traitements spécialisés fournis par les unités de soins de courte durée (médecine et chirurgie), les soins intensifs et le bloc opératoire. Elle est aussi responsable des unités de dialyse, d'oncologie, des consultations externes, de même que des services de soins d'urgence et de traumatologie.

LE SERVICE SOCIAL DE LA DIRECTION RÉSEAU SANTÉ PHYSIQUE

Les trois exemples tirés de la réalité quotidienne et exposés au début de ce texte fournissent des informations sur le rôle de liaison que joue l'intervenant social entre le patient, la famille, l'hôpital et la communauté. En règle générale, il est sollicité dans les cas où le cheminement médical ne suit pas son cours normal, pour diverses raisons comme un retour au milieu de vie impossible à cause d'un réseau de soutien déficient, des risques d'abus, de violence ou de négligence et une situation économique précaire. Plus la situation est complexe, plus les démarches à entreprendre par le travailleur social sont nombreuses.

LE TRAVAIL SOCIAL: PERCEPTIONS DIVERSES

Dans l'ensemble, les acteurs semblent insatisfaits du travail des intervenants sociaux de l'Hôpital du Suroît: la direction veut que les intervenants sociaux rédigent plus rapidement les documents qui permettent d'orienter les patients à relocaliser; les médecins veulent que les travailleurs sociaux soient plus présents pour les aider à orienter les nouveaux cas et laissent tomber du temps de rédaction; le gestionnaire des lits veut que les travailleurs sociaux se consacrent aux patients qui pourraient avoir un congé médical; les infirmières-tandem (de liaison) veulent

obtenir des réponses à leurs questions pour leur permettre de poursuivre leur travail d'évaluation des patients. De leur côté, les travailleurs sociaux espèrent effectuer un travail plus en profondeur dans chacun de leur dossier et accorder plus de temps aux patients.

LE RÔLE DU TRAVAILLEUR SOCIAL

On comprend aisément que les tâches du travailleur social en milieu hospitalier peuvent difficilement être étudiées individuellement, puisque les actions de chaque intervenant sont interreliées. Le travailleur social est l'intervenant principal de l'équipe. Il joue un rôle qui englobe tous les aspects de la problématique et il a besoin de travailler en collaboration avec les professionnels des autres disciplines pour en arriver à dresser un portrait complet des besoins du patient. Contrairement aux autres disciplines de la santé (p. ex. physiothérapie, sciences infirmières, nutrition clinique), le travailleur social aborde chaque cas dans sa globalité plutôt qu'un seul aspect du problème. Il est celui qui intègre toutes les analyses de chaque discipline pour évaluer en un tout la personne aux prises avec un problème de santé. Son analyse nécessite temps et réflexion, rencontres des patients et de leur famille, rédaction de divers documents. Sa prise de décision et ses actions peuvent prendre des jours puisqu'il a besoin d'un ensemble de données pour dresser un portrait global de la personne et de ses besoins.

L'individu qui choisit d'œuvrer en travail social puise son énergie dans un travail où il se sent en relation d'aide, où il contribue à aider une personne vulnérable à améliorer sa situation ou du moins, à retrouver un nouvel équilibre. S'il se sent constamment bousculé, s'il a l'impression que son travail ne répond pas aux attentes, il lui est difficile de garder la motivation au travail.

LES OBJECTIFS DE L'HÔPITAL DU SUROÎT EN MATIÈRE DE SERVICE SOCIAL

De façon à répondre aux préoccupations de la direction, l'Hôpital du Suroît a fixé trois objectifs en matière de service social: évaluer le travail d'équipe réalisé par l'ensemble des travailleurs sociaux; évaluer le travail de l'équipe multidisciplinaire (incluant les travailleurs sociaux, les médecins, les infirmières de liaison et

autres professionnels de la santé); trouver des pistes de solution pour améliorer le rendement des équipes de travail et, par le fait même, la satisfaction à l'égard du travail effectué par les travailleurs sociaux.

LE POINT DE VUE DE MANON

Manon est coordonnatrice des ressources professionnelles et des centres d'enseignement à la direction réseau santé physique. Elle a été mandatée pour procéder à ces évaluations. Manon est très expérimentée. Elle possède aussi un excellent sens de l'observation. Elle a souvent remarqué qu'au cours des dernières années, la pression exercée sur le système de santé pour répondre aux besoins grandissants de la population oblige à trouver la cause de tout dérapage dans les continuums de soins. Les individus qui utilisent une pensée linéaire abordent chaque problématique comme une série de causes à effets, et ont trop souvent tendance à utiliser la pensée binaire qui implique qu'il y a une cause à un problème. On cherche un coupable, et il se trouve nécessairement chez l'autre ou dans le département voisin. Ce faisant, on oublie que la problématique est peut-être plus complexe et qu'il peut y avoir plusieurs raisons à tout dérapage. Manon n'a pas eu à se documenter longtemps sur ces questions pour réaliser que les membres de l'équipe ont, avec le temps, développé une pensée binaire, une logique dichotomique des vérités: noir ou blanc, vrai ou faux, bon ou méchant. En voici un exemple qui s'est produit pas plus tard qu'hier matin.

La consigne lors du départ d'un client pour une résidence, qu'elle soit publique ou privée, est de préparer le patient à quitter l'hôpital vers 10 h du matin, afin de pouvoir désinfecter la chambre et y admettre un autre patient rapidement. Un travailleur social a inscrit dans le dossier médical de Louis Achim que celui-ci quittera l'hôpital le lendemain vers 13 h 30. Le gestionnaire des lits appelle Manon pour dénoncer l'intervenant social qui a « permis » ce départ à une heure tardive et lui demande pourquoi la consigne n'a pas été respectée. Ici, le gestionnaire des lits est à la recherche d'un coupable, et il semble bien que l'intervenant social soit ciblé. Mais après vérification, Louis part pour une résidence dont la chambre est actuellement occupée par Claude Codère qui s'en va le jour même de l'arrivée de Louis. La résidence a donc besoin de temps pour effectuer les procédures normales de désinfection avant d'accueillir Louis.

Manon a ensuite examiné le travail en multidisciplinarité sous l'angle du client-fournisseur. Les travailleurs sociaux peuvent alors se positionner en fournisseurs de services pour améliorer le travail de leurs collègues des autres disciplines, les clients internes, avec l'objectif ultime d'améliorer le service donné au client prioritaire de tous les acteurs: le patient.

L'approche du client-fournisseur vise la satisfaction des deux parties, impliquant un jeu de négociation. Pour y parvenir, il faut revoir la qualité de la relation et des échanges afin d'assurer un lien de confiance mutuelle, permettant l'émergence d'une entente qui déterminera les résultats attendus, les rôles et les contributions de chacun.

Manon est d'avis qu'en se positionnant comme fournisseurs de services, les intervenants sociaux peuvent développer leurs habiletés interpersonnelles, améliorer la perception des autres acteurs à leur endroit et renforcer, au bout du compte, leur propre satisfaction du travail accompli.

LES GROUPES DE DISCUSSION

Forte de sa réflexion, Manon a ensuite formé des groupes de discussion. Chaque équipe était composée d'un intervenant social et d'une infirmière-tandem qui travaillent fréquemment ensemble. Les consignes de base données à chaque équipe étaient les suivantes: exprimer le besoin de collaboration; faire ressortir l'expertise de l'autre; insister sur le besoin de recherche mutuelle de solutions, d'amélioration des services offerts à la clientèle et de partenariat; viser le service client. Manon a préparé les grilles de rencontre. Elle a agi comme observatrice seulement, ce qui lui a permis de colliger facilement l'information.

Manon a ensuite réuni tous les membres de l'équipe de service social qui avaient participé à l'exercice pour la mise en commun des résultats. Les recommandations finales ont été les suivantes:

- 1. Développer une meilleure compréhension du rôle de chacun afin de mieux cibler les demandes mutuelles, de comprendre les limites et contraintes de l'autre et d'éviter des dédoublements.
- 2. Harmoniser les façons de travailler pour tous les intervenants sociaux.
- 3. Prioriser en équipe l'implication de l'infirmière-tandem et de l'intervenant social.
- 4. Améliorer les communications verbales et écrites.

- 5. S'impliquer plus précocement dans les dossiers.
- 6. Assurer une présence de l'équipe de service social 7 jours sur 7.

Manon a aussi identifié les moyens qui devront être mis en œuvre :

- Réviser le cadre de référence de la pratique psychosociale de l'hôpital et la diffuser aux autres professionnels afin de les aider à bien comprendre leur rôle.
- 2. Élaborer un canevas de prise de notes permettant d'uniformiser la structure des notes inscrites par les intervenants sociaux aux dossiers des patients;
- 3. Tenir des rencontres en équipe (infirmière-tandem, intervenant social et médecin) deux fois par semaine afin de déterminer l'implication requise par chaque intervenant pour chaque patient.
- Pour les intervenants sociaux, rédiger une note au dossier du patient immédiatement après une intervention, ce qui n'est pas toujours fait.
- 5. En cas d'urgence, les infirmières-tandem pourront utiliser le téléavertisseur de l'intervenant social, qui verra à rappeler dès que possible.

SIX MOIS PLUS TARD

Un des critères de pertinence retenus pour déterminer les pistes d'amélioration étant d'opter pour des modifications réalistes sans ajout de personnel, l'Hôpital du Suroît n'a pas encore donné suite aux recommandations 5 et 6. L'équipe de service social n'a pas encore fait la démonstration qu'elles sont réalisables sans ajout de personnel. Les rencontres hebdomadaires se font plutôt rares, plusieurs acteurs estimant ne pas avoir de temps à perdre en futilités.

En entrant au bureau ce matin, Manon a été interpellée par le docteur Ladouceur. La semaine dernière, un patient a été amené à l'urgence, inconscient. Transféré rapidement aux soins intensifs, on l'a soumis rapidement à plusieurs procédures médicales. Ce patient ne possède pas de carte d'assurance-maladie du Québec. Cela signifie que le médecin et l'hôpital risquent de ne pas être payés pour les interventions pratiquées. Un intervenant social, Luc Letourneur, a été chargé d'effectuer des recherches sur ce patient. Après trois jours sans suivi, le médecin communique lui-même avec l'intervenant social lui enjoignant de s'occuper de ce dossier. Les commentaires du docteur Ladouceur se font cinglants sur l'inaction de Luc, le rendant même responsable de « son manque à gagner » et de la réduction des soins que le patient risque de subir. Après vérification, il s'est avéré que Luc a fait plusieurs démarches pour trouver l'identité du patient, sans succès.

VOTRE MANDAT

Évaluez la démarche de Manon. Pourrait-elle être améliorée? Sinon, pourquoi? Si oui, pourquoi et comment? Examinez aussi dans quelle mesure les recommandations et moyens proposés sont réalistes et motivez votre réponse. Faites vous-même les recommandations que vous jugez appropriées pour rendre la direction réseau santé physique (particulièrement l'équipe du service social) plus efficace, l'Hôpital du Suroît plus performant et les soins aux patients plus adéquats.

CAS19

LE RÉCIT DE SALO¹

Fonds de développement des pays d'Afrique

Salo a roulé sa bosse sur quatre continents, à la recherche d'un travail enrichissant et à la mesure de ses talents, dans l'espoir d'être reconnu à sa juste valeur et d'offrir ce qu'il y a de mieux à sa femme et à ses enfants. C'est lorsqu'un fils de l'Afrique a été élu à la tête du Fonds de développement des pays d'Afrique qu'il s'est senti investi d'une mission, celle de faciliter la vie de ses compatriotes. Son passage dans cette organisation aura été marquant... promesses et attentes déçues, reconnaissances, déceptions, espoirs... que d'émotions! Depuis qu'il a dépassé la cinquantaine, il se questionne sur son utilité dans la société occidentale, sur ce qu'il pourrait redonner à l'Afrique en gage de remerciement... peut-être y retourner!

^{1.} Salo, pseudonyme choisi par l'auteur.

JE M'APPELLE SALO. NÉ AU CONGO-KINSHASA TROIS ANS

après l'accession de mon pays à l'indépendance en 1960, j'ai été formé essentiellement par des parents et des enseignants appartenant à deux générations: les traditionalistes et les *baby-boomers*. Mais c'est surtout l'influence des traditionalistes qui est la plus significative, le colon étant de cette génération et ayant conçu l'organisation des écoles, des églises, de l'administration publique et des entreprises publiques comme privées pourvoyeuses d'emploi. Ces institutions sont soit régies par des Occidentaux, soit calquées sur le modèle occidental moderne, lui-même profondément inspiré par les travaux de recherche réalisés dans des usines américaines. Tous ceux qui ont été formés selon ce modèle ne semblent avoir qu'un rêve: le reproduire, aussi bien dans le processus de développement local que dans leur mode de vie personnel. Ce modèle préconise les valeurs de loyauté, de dévouement, de stabilité professionnelle et de conformité.

Il découle de ce qui précède que j'ai reçu une éducation fondée, entre autres, sur l'acquisition des connaissances et l'utilisation judicieuse de celles-ci dans une organisation garantissant la stabilité d'emploi et des conditions de vie décentes, et à laquelle je devais toute ma loyauté. Lorsque, âgé de 24 ans, j'arrive en dernière année de mes études universitaires en psychologie du travail, le professeur d'éthique professionnelle insiste encore sur la nécessité d'être loyal visà-vis de son employeur et, dans ce contexte, de ne rien entreprendre qui lui porte préjudice. Il faut aussi mentionner qu'à cette époque, le travail à temps partiel et les changements fréquents d'employeurs sont perçus dans ma société comme le fait de travailleurs peu sérieux ou aux qualifications douteuses. Plus tard, mes sept années passées au Japon ne feront que renforcer l'importance à mes yeux des valeurs de loyauté, d'éthique et de stabilité professionnelles, des facteurs clés de la relation d'emploi dans ce pays. Il n'est donc pas étonnant que mes relations avec tout employeur soient d'abord fondées sur une collaboration qui s'inscrit dans la durée.

MA REDÉCOUVERTE DU FONDS DE DÉVELOPPEMENT DES PAYS D'AFRIQUE

En cette fin de l'année 1994, je poursuis encore mes études postuniversitaires à l'Université de Nagoya au Japon lorsque la presse fait largement état d'un changement à la tête du Fonds de développement des pays d'Afrique (FDPA) où «un fils de l'Afrique », le biologiste Charles Sibomana originaire de Côte d'Ivoire, vient de succéder à un Français d'origine libanaise après dix-huit années de statu quo à ce poste. Ce n'était évidemment pas la première fois que j'entendais parler du FDPA. Mais mon intérêt pour cette institution avait été quasiment nul jusqu'à l'avènement de ce changement qui suscite immédiatement en moi des interrogations: Charles Sibomana aura-t-il besoin de cadres africains bien formés pour le soutenir dans la réalisation de sa tâche? Les problèmes d'urbanisme, d'exploitation des ressources naturelles, de développement des institutions publiques, de nutrition et de développement agricole se manifestant avec plus d'acuité en Afrique que sur n'importe quel autre continent, n'est-il pas nécessaire que les Africains en général, et les experts et universitaires du continent en particulier, apportent chacun leur pierre à l'édifice? Cette contribution ne serait-elle pas mieux canalisée si les experts africains pouvaient offrir leurs services au FDPA?

Peu importe que ces questions soient pertinentes ou pas, elles suscitent en moi un intérêt particulier pour le FDPA. En cette période, je suis abonné à l'hebdomadaire Jeune Afrique qui, saisissant l'occasion offerte par l'élection de Charles Sibomana à la tête du FDPA, ne se prive pas de donner des informations abondantes sur l'institution, son mandat et son fonctionnement. Je lis par ailleurs régulièrement Le Nouvel Observateur et L'Express, dont les informations complètent celles de Jeune Afrique. Le plus subjectivement et le plus unilatéralement du monde, je me sens investi de la mission de contribuer, d'une manière ou d'une autre, mais de préférence de l'intérieur de l'organisation, au succès de Charles Sibomana et du FDPA dans sa lutte pour le bien de l'Afrique. Seulement, comme je tiens à poursuivre mes études jusqu'au bout, je ne compte pas me porter candidat à des postes deux bonnes années à l'avance. Je me mets néanmoins, petit à petit, à former des projets avec une institution encore lointaine.

Entre-temps, mon fils aîné s'approche de l'âge scolaire et la perspective de son entrée dans une école japonaise ne m'enchante guère, le style d'éducation n'offrant pas le modèle plutôt ouvert et international dont je rêve pour mes enfants. Mon épouse vit d'ailleurs l'approche de cet événement comme une vraie catastrophe, rendue d'autant plus insupportable qu'elle ne se sent pas particulièrement intégrée dans la société japonaise. Pour ne rien arranger, mes deux enfants ne parlent que japonais, qui devient par le fait même la langue parlée dans ma

famille. Pour tout dire, en dépit de mon attachement au métier pour lequel j'ai été formé depuis longtemps, à savoir l'enseignement et la recherche, il me faut revoir mes calculs si je tiens à maintenir l'équilibre dans ma famille. Or, je ne peux me permettre de regagner l'Institut supérieur de commerce de Kinshasa où mon poste d'enseignant m'attend, les salaires de la fonction publique congolaise n'ayant pas été payés depuis plus de trois ans!

Je présente ma candidature en priorité à des universités à l'extérieur du Japon, à la fois dans des pays francophones et anglophones. Je réponds aussi à quelques offres d'emploi dans des institutions internationales, mais sans considérer sérieusement celles du FDPA.

PREMIÈRE AFFECTATION: AU SIÈGE SOCIAL, À MILAN

Mon entrée au FDPA sera finalement le fait d'une série de hasards. D'abord, un ami travaillant dans une institution internationale à Genève tombe sur une annonce de poste à combler au FDPA et pense que les exigences correspondent à s'y méprendre à mon curriculum vitæ. En 1995, la publication sur Internet des avis concernant les postes à combler n'est pas encore particulièrement développée dans les institutions onusiennes et, pour recevoir l'avis dont me parle mon ami avec insistance, il faut compter sur une télécopie elle-même issue d'une copie affichée sur les murs d'une institution genevoise. Malgré la piètre qualité du document reçu, l'essentiel des informations sur la description et les exigences du poste peut être compris et je soumets ma candidature.

À Milan, ma candidature va tomber entre les mains d'un fonctionnaire japonais travaillant dans la division du personnel et chargé de procéder à une évaluation préliminaire des dossiers reçus. Il est intrigué par le dossier d'un noir africain enseignant dans l'une des sept plus prestigieuses universités de son pays et tient à me parler. Au téléphone, il m'informe qu'il a reçu la mission de vérifier que je parle réellement japonais, ce qui n'était pas une exigence du poste, mais allait lui donner une idée de la sincérité des affirmations contenues dans mon curriculum vitæ, et de confirmer mon intérêt pour le poste avant que je ne sois considéré pour des entrevues qui devaient se dérouler à Milan. Au cours de cette conversation, mon interlocuteur japonais se dit impressionné par la qualité de mon japonais que je parlais à l'époque sans accent, et m'informe que la division tient depuis quelques années à rajeunir et à diversifier son personnel plutôt vieillissant et essentiellement occidental, mais peine encore à trouver des jeunes non occidentaux ayant mon profil universitaire, professionnel et culturel, jugé très conforme au profil du poste et aux besoins de la division.

Quelques mois plus tard, lors de mes entretiens d'embauche, le superviseur immédiat du poste et le chef du service renforçaient cette impression en insistant sur le besoin pour la division d'avoir des fonctionnaires bien formés à l'analyse, en plus de ceux, plus nombreux, qui réalisaient des tâches importantes, mais de nature transactionnelle et répétitive. Les deux cadres me jugeaient pleinement capable d'apporter une telle contribution à la division.

Ces premières discussions avec le FDPA laisseront des traces indélébiles. Elles imprimeront en moi une image très positive d'une organisation dans laquelle mes qualifications seraient valorisées et qui allait certainement me mettre en condition de pouvoir apporter ma contribution à la réalisation de ses objectifs.

EN ÉTAT DE CHOC!

Je découvre, au lendemain de mon arrivée du Japon où même un étudiant a accès à un ordinateur moderne remplacé pratiquement tous les ans, que les ordinateurs du FDPA et les applications qui y sont installées datent de plusieurs années. Il faut donc réapprendre à utiliser des versions d'applications considérées comme obsolètes au Japon. En plus, à mon grand étonnement, je constate que mon ordinateur n'est pas doté d'un lecteur de cédéroms et j'apprends que, pour en obtenir un, il faut remplir un formulaire en incluant une justification convaincante liée aux exigences du travail, le faire approuver à au moins trois niveaux et attendre son tour. Pour ne rien arranger, le pupitre, la chaise et l'armoire mis à ma disposition sont d'une vétusté qui me rapproche plus de l'Afrique que du trop moderne Japon. Autant dire que je tombe des nues!

Je passe aussi d'un travail universitaire de recherche et d'enseignement à un travail dont une partie non négligeable est fondée sur l'exécution d'une série de tâches certes essentielles pour le fonctionnement de l'organisation, mais à prédominance routinière et requérant, par le fait même, peu d'analyse de la part de l'exécutant que je suis. J'essaie de m'accrocher à la partie la plus analytique du travail, comme la production d'un rapport trimestriel à l'intention de la haute direction sur l'état et l'évolution des ressources humaines, rapport basé sur des projections statistiques à partir d'une base de données. Cependant, la partie routinière, par définition peu stimulante intellectuellement, doit aussi être exécutée et ne m'attire franchement pas. Or, on est inévitablement jugé aussi sur cette base.

Il faut avouer qu'ayant appris l'anglais essentiellement comme une langue lue et écrite en vue de la publication de mes travaux de recherche, mes efforts pour faire comprendre mes positions au cours de rencontres avec des collègues ou superviseurs dans la division ne sont pas forcément facilités par mon niveau d'anglais parlé, encore titubant à l'époque.

Pour tout dire, le choc de la réalité est énorme et les trois questions que je me pose sont inévitables: Ai-je pris la bonne décision en quittant l'université et en venant au FDPA? Serai-je jamais en mesure de répondre aux attentes de mes collègues et superviseurs? Vu le climat de rigidité administrative et d'intolérance par rapport aux erreurs inévitables pour un nouveau venu, vaut-il la peine de rester? Comme le montrera la suite du récit, je finirai par opter pour le départ, non pas de l'organisation, mais de la division du personnel.

LE DÉSENCHANTEMENT

Entré au grade P-3, je me suis vu proposer, comme tous les autres à l'époque, un contrat à durée déterminée de trois ans assorti d'une période probatoire d'une année. Compte tenu du niveau plutôt *junior* du poste, la description du travail tend à être assez précise et la supervision est censée être quelque peu étroite. Pour l'enseignant et chercheur habitué à l'autonomie dans l'organisation du travail et dans la prise de décision, cela pose inévitablement un problème et constitue un motif de désenchantement. En plus, prise au sérieux, la période probatoire suppose que l'engagement n'est pas encore acquis, ce qui oblige « à continuer à regarder ailleurs en cas de pépin » et réduit d'autant le sentiment d'appartenance à l'organisation. Ma déception est telle que je ne trouve pas d'autre issue que de partir si l'organisation et la division du personnel ne peuvent m'offrir autre chose. Je m'accorde la liberté de considérer d'autres options en dehors du FDPA.

LA SÉPARATION

Un événement fortuit va faciliter cette séparation: il semble que mes capacités d'analyse aient attiré l'attention du bureau du directeur général qui, bien que connaissant le service qui le produit, tient à connaître le vrai rédacteur du rapport dont il a terminé la lecture. Un matin, je reçois de très bonne heure un appel d'un cadre supérieur bien connu pour sa proximité du directeur général. Il me parle de la possibilité d'une affectation dans un bureau en dehors du siège social, où existe

un urgent besoin de renforcer la capacité à produire des rapports analytiques pouvant orienter correctement les décisions du siège social. Après les consultations de rigueur avec mon épouse, je donne mon accord.

DEUXIÈME AFFECTATION: LOS ANGELES

Los Angeles étant réputée pour la cherté de la vie et mon profil pour le poste me paraissant idéal pour l'organisation, j'ai été fortement tenté de solliciter des conditions particulières de travail. Ainsi, je prends sérieusement en compte la possibilité de négocier au moins des échelons supplémentaires pour compenser la perte du pouvoir d'achat qui va peut-être résulter de ma mutation. Seulement, étant maintenant au courant de l'extrême rigidité des conditions de travail du FDPA, je crois nécessaire de résister à une telle tentation pour ne prendre aucun risque de compromettre mes chances de quitter rapidement la division du personnel, de demeurer au sein de l'organisation, de profiter d'une nouvelle affectation qui ne ferait que renforcer mon employabilité, et de construire des liens de confiance avec mes nouveaux supérieurs hiérarchiques.

Quand je rejoins enfin mon nouveau poste quelques mois plus tard, j'ai déjà plus d'une année de collaboration avec le FDPA. Ma période probatoire a été jugée satisfaisante au sein de la division du personnel et mon contrat à durée déterminée a été, en conséquence, confirmé. En plus, pendant les deux semaines de *briefing* au siège social avant mon départ, la description que l'on me fait du nouveau poste laisse entrevoir d'énormes occasions d'initiative et de travail indépendant, en même temps que des possibilités de formation.

ENFIN, LES RÉCOMPENSES ATTENDUES!

Deux événements changeront radicalement ma relation d'emploi en peu de temps. Tout d'abord, en 2002, l'organisation reconnaît formellement que ma contribution personnelle a augmenté et a enrichi mes tâches et responsabilités, qui étaient désormais d'un niveau de grade plus élevé que le mien. La procédure dite de *job growth* est donc enclenchée et la hiérarchie me promeut au grade P-4 sans compétition. Bien que la procédure soit prévue dans le *Manuel administratif*, son application à mon cas en cette période particulière m'a semblé réactive à la perception de ma directrice qui commençait à redouter mon débauchage par une autre institution du système pouvant m'offrir des conditions plus avantageuses.

Puis, en 2003, je remplis enfin les critères de continuité et de performance et le FDPA convertit mon contrat en une entente à durée indéterminée. Je m'identifie de plus en plus à l'organisation envers laquelle je me sens désormais redevable.

DE RETOUR À MILAN, AU CABINET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Fin 2003. Je reçois un appel téléphonique du cabinet du directeur général, qui me propose un transfert immédiat. La frénésie d'activités, l'exigence implacable du résultat, la pression du délai et l'extrême sensibilité des dossiers traités par le cabinet m'apportent la confirmation, si besoin en était, que je jouis d'un capital de confiance significatif au sein de la haute hiérarchie. Quelques mois plus tard, le directeur de cabinet donne de plus en plus de signaux d'appréciation de mon travail et n'hésite plus à exprimer son souhait de me voir à un grade plus élevé. Cela attendra des années faute d'occasions, le seul poste de niveau immédiatement supérieur au mien étant valablement rempli, mais ne m'en donnera pas moins la satisfaction née du climat de confiance qui règne.

Enfin promu depuis quelques années au grade P-5 et nommé chef d'une sous-division, je me trouve face à une série d'obligations non écrites, comme la contribution financière à certaines rencontres sociales de la division, l'organisation de rencontres similaires pour ma sous-division dans le but de maintenir la cohésion, la présence à des réunions sans importance directe pour mon propre travail, mais essentielle pour marquer ma solidarité pour les collègues qui les organisent, ou encore la défense, vis-à-vis de tierces personnes, de la position de la division ou du FDPA.

UN RETOUR AU BERCAIL?

Pendant tout ce temps, la situation sociopolitique de mon pays n'a cessé de se dégrader inexorablement, faute de cadres bien formés et intègres capables de relever les défis du moment. Le désir d'apporter ma contribution à la reconstruction du pays est irrépressible. Il apparaît donc de plus en plus évident que ma permanence au sein du FDPA jusqu'à la retraite ne soit plus d'actualité, même s'il n'est pas encore possible, à cause de l'instabilité politique dans mon pays, d'envisager un départ à brève échéance.

En tant qu'Africain, je me suis identifié à Charles Sibomana dès sa nomination comme directeur général au FDPA, faisant de la réussite de sa mission une préoccupation personnelle. Maintenant que le fils de l'Afrique a tiré sa révérence, je pense aussi passer à autre chose! J'en ai discuté avec mon épouse. Elle a répondu qu'on en reparlera plus tard, notre premier petit-fils naîtra dans moins d'un mois... il faudra lui assurer un milieu de vie où il pourra manger à sa faim!

VOTRE MANDAT

Décrivez la relation d'emploi entre Salo et le Fonds de développement des pays d'Afrique : le management, ses contrats psychologiques de travail, le soutien des supérieurs, des collègues et de l'organisation, etc.

Si vous aviez été à la place de Salo, comment auriez-vous réagi à toutes ces situations?

Indiquez les systèmes du Fonds de développement des pays d'Afrique qui devraient être améliorés pour éviter à d'autres individus les situations vécues par Salo. Précisez la nature des améliorations requises et la façon de les mettre en œuvre et surtout, de les contrôler.

20

HUMANITERRE 1

Le récit de Dianne Maxantoine¹

«Allô Charlotte! Comment vas-tu? Moi, j'suis crevée! J'suis rentrée de mission il y a 10 jours et j'n'arrive pas à m'en remettre! Et j'repars dans deux mois. Ça t'dirait que je passe quelques jours chez toi dans ce site bucolique pour me recharger les batteries? Ça t'ennuierait que j'amène mes fils que je ne vois pas assez souvent... et peut-être pour la dernière fois chaque fois que je repars! "À tantôt", comme tu dis!» Dianne

«Vous arrivez quand? Sommes très excités à l'idée de vous revoir! On annonce un mois de juillet très ensoleillé.» Charlotte

Charlotte a fait la connaissance de Dianne à Lausanne, il y a quelques années, alors qu'elle y avait été envoyée par le gouvernement canadien pour une formation à l'aide humanitaire. À sa première mission, elle avait flanché... pas supporté de côtoyer tant

^{1.} Dianne Maxantoine, pseudonyme choisi par l'auteure.

de misère dans les camps de réfugiés. Il y a deux ans, elle et son mari ont décidé de prendre racine en Estrie. Ils ont vue sur un lac entouré de montagnes où se blottissent de coquettes maisons. Charlotte se plaît à dire que c'est son « p'tit lac Léman », surtout au printemps lorsque la cime des montagnes est encore recouverte de neige. Ils ont maintenant trois enfants. Charlotte n'a pas perdu sa fibre humanitaire : elle participe à l'organisation de marches et de randonnées à vélo pour l'espoir... de paix, de solutions aux maladies chroniques dégénératives, de protection de l'environnement... ce ne sont pas les causes qui manquent!

LE BUT D'HUMANITERRE EST D'APPORTER DE L'AIDE

aux populations victimes de catastrophes comme des conflits armés et autres situations de violence, des inondations, des séismes, des incendies. Son budget annuel est d'environ un milliard en dollars américains, ce qui donne une idée de l'amplitude de son action. Son objectif est mesuré en termes d'incidence sur les populations concernées. Cela détermine ses activités, les ressources humaines et financières à mobiliser.

HumaniTerre est présente dans plusieurs dizaines de pays. Sur le terrain, l'organisation suit une logique hiérarchique, comprenant un chef de mission, éventuellement un adjoint, et l'administration, puis chaque sous-structure est gérée par un responsable potentiellement accompagné de coopérants. Au siège social, la direction générale chapeaute cinq départements, dont les Ressources humaines et les Opérations (ligne hiérarchique directe du terrain). HumaniTerre compte près de 14 000 employés, soit environ 1 500 sur le terrain avec des contrats de coopérants (hommes: 56 %; femmes: 44 %), 600 au siège social et 11 500 recrutés localement lors des missions.

Qu'elles soient au siège social, sur le terrain, en disponibilité, en vacances, en congé ou en formation, les personnes disposant d'un contrat se répartissent en trois unités: 1 500 collaborateurs et experts (niveau 1); 800 cadres intermédiaires (niveau 2); 350 cadres supérieurs (niveau 3) – voir l'encadré suivant pour plus de détails sur ces statuts.

JE ME PRÉSENTE!

Je m'appelle Dianne Maxantoine. Je suis née dans une famille réunissant l'exil et l'engagement syndical. Héritière d'une histoire marquée par les mouvements et les luttes, j'ai grandi dans un milieu cosmopolite où la table familiale permettait à des personnes de toutes origines de se réunir, de se croiser et de parler de différentes réalités que j'ai perçues comme étant celles du monde. Décidée à m'engager moi aussi, j'ai poursuivi des études pour comprendre « comment on en était

ENCADRÉ – LES STATUTS DES COOPÉRANTS D'HUMANITERRE

Les coopérants (niveau 1)

Les deux à trois premières années sont considérées comme étant celles de l'acquisition de compétences de base. À quelques rares exceptions près, les affectations sont gérées par les responsables en RH en fonction des besoins du terrain, normalement avec un descriptif de fonction, les préalables et, idéalement, ce que la personne pourra acquérir à ce poste. C'est dans cette première partie de parcours que vont être identifiées les personnes se dirigeant vers une spécialité ou directement vers une promotion.

Le poste est proposé au collaborateur qui ne peut refuser que deux propositions. Pendant les deux premières années, les coopérants ne peuvent prétendre à une mission en famille. Cette règle est très largement appliquée. Les seules exceptions concernent des personnes aux compétences très précises.

Les cadres intermédiaires (niveau 2)

Pour les deux premières missions en tant que cadre, le dossier est proposé au secteur responsable du pays d'affectation. Celui-ci donne une réponse, le poste est proposé, la personne part si elle accepte.

À partir de la troisième mission, les responsables de RH doivent trouver une affectation correspondant, d'une part, à la recommandation, d'autre part, aux besoins dictés par le terrain et, enfin, aux demandes du collaborateur (souvent liées à la présence d'une famille). Il arrive que l'on trouve un poste pour le conjoint. Plus la performance du collaborateur est bonne, plus les options s'ouvrent, pour autant que cette personne ne présente que peu de contraintes.

Ici, les données personnelles prennent une autre dimension quand il s'agit de concilier travail/vie personnelle. Les personnes ont en moyenne 4 à 5 ans d'ancienneté et elles ont entre 30 et 40 ans. On sait que cette catégorie d'âge représente un tournant en matière de choix personnels et familiaux. On voit les effectifs féminins baisser significativement malgré la volonté annoncée clairement de favoriser ces parcours.

Les cadres supérieurs (niveau 3)

Les responsables des RH sont essentiellement là pour entendre les souhaits du coopérant, pour organiser les rotations et régler les questions administratives. La planification est essentiellement entre les mains des opérations. Il s'agit d'une catégorie de personnel ayant confirmé un certain nombre d'acquis. L'ancienneté est plus ou moins longue et la question du contrat psychologique de travail se pose en termes très ambigus. Un très grand attachement à l'association, une employabilité externe qui n'est plus une évidence en fonction de leur âge créant une forte dépendance, malgré un degré de confiance très relatif. Tout le monde a un avis sur tout, et une loyauté élastique vis-à-vis de certaines décisions.

La tension concernant l'équilibre travail/vie personnelle est moins prégnante chez les cadres supérieurs puisque ces postes sont le plus souvent situés en capitale et, à moins de situations extrêmes, les affectations en famille sont tout à fait possibles.

Source: Dianne Maxantoine.

arrivé là...» tout en m'activant dans le milieu associatif au bénéfice de populations africaines. En 1991, un voyage de quelques semaines en Afrique m'a amenée à trancher, à quitter un poste valorisant et « sécurisé » dans la communication où ma hiérarchie projetait de me voir prendre plus de responsabilités, pour suivre une formation récemment créée dans le domaine humanitaire.

MES DÉBUTS CHEZ HUMANITERRE

Mon engagement au sein d'HumaniTerre s'est fait à partir d'un contrat avec une branche locale de l'association. « Repérée » par cette dernière lors d'un séminaire de sensibilisation aux principes et valeurs associatives, en mai 1993, j'ai pu partir en Angola en mars 1994 après avoir fait ce que l'on m'avait demandé: une première mission pour une autre organisation.

Avant ce premier départ, je ne dispose que de peu d'informations sur les spécificités de cette association. La fonction est très floue dans ma tête et le descriptif très lacunaire lorsque la mission m'a été proposée. Cependant, c'est un très grand moment pour plusieurs raisons: les valeurs de l'association « me parlent » énormément: HumaniTerre est une grande organisation, avec de grands moyens, permettant de mettre de grandes choses en place au service d'un grand nombre de personnes! Beaucoup de choses en une fois, je suis enchantée, en plus c'est en Afrique!

Très sincèrement, je ne me positionne pas dans une perspective à long, moyen ou court terme, mais simplement dans l'immédiat. Je pars, j'ai un engagement de motivation profond, un souhait qui semble me pousser depuis l'enfance, et c'est simplement la possibilité de mettre cela en œuvre avec HumaniTerre qui m'enchante.

Hormis cette semaine d'information une année auparavant, je suis directement «plongée dans le bain» des opérations sur le terrain sans autre explication que quelques heures au siège social, dont je ne me souviens à peu près pas, si ce n'est que je dois me réveiller le lendemain aux aurores pour ne pas manquer mon vol... Aujourd'hui, je dirais qu'à cette époque, HumaniTerre ne porte pas de visage emblématique en ce qui me concerne, ni même un référent en RH.

TOUJOURS EN MOUVEMENT

Par la suite, les missions se succèdent, pleines de défis, très formatrices, et sans problème aussi longtemps que ma performance est «Très bien» et que ma seule exigence est d'avoir des contrats à durée déterminée me laissant la flexibilité que je souhaite pour mes vacances entre les missions. Cette approche répondant à mes besoins contribue à accroître ma loyauté envers l'association.

Je n'ai pas toujours des correspondants en RH sympathiques ou bienveillants, mais dans ces cas, ma hiérarchie directe (sur le terrain) fait le nécessaire pour me déplacer dans un contexte voisin, pour lequel le siège social ne parvient pas à combler le poste de responsable de programme, alors que je m'ennuie à côté.

Je peux enchaîner les «missions», me repaître de ce besoin farouche de me sentir utile, de donner un sens à ma vie, dans le danger, la guerre, sachant que malgré l'intensité des crises, c'est dans ce type de situations que l'on parvient souvent rapidement à avoir une influence auprès des victimes... pour autant que l'on puisse y accéder. Ces mêmes années (1994 à 2001) représenteront pour moi le point culminant, que ce soit en termes de réalisations, de défis, d'apprentissages, d'investissements professionnels et personnels au gré des propositions de missions où je peux m'investir, faire quelque chose d'aussi prenant que contribuer à sauver des vies ou apporter du réconfort dans des contextes différents à découvrir à chaque fois. Ce sont aussi des années de grande liberté. Une fois ma mission terminée, tout change : le décor, le quotidien, le rythme... et je dispose de suffisamment de moyens financiers pour ne pas avoir à compter trop juste. Cela permet de vraies vacances, mais également de reprendre des études, histoire de briser l'enchaînement des missions, d'approfondir mes connaissances dans certains domaines, et cela, sans rien devoir en années compensatoires à qui que ce soit. Je n'envisage en aucun cas de travailler pour d'autres organismes tant l'association comble mes attentes.

DE LÀ-BAS À ICI, ET *VICE VERSA*

Au cours de l'an 2000, je ressens le besoin de changer de perspective et je propose ma candidature pour des postes au siège social. Une, deux réponses négatives me parviennent alors que je suis encore sur le terrain. Le jour de mon debriefing, mon correspondant en RH m'explique qu'il n'a rien pour moi, que je suis trop transversale, pas assez spécialisée, trop atypique, et que mon dossier ne convainc pas.

Il me contactera s'il a quelque chose. Par contre, si j'accepte de repartir sur le terrain, ensuite, cela fera peut-être la différence et il y aura peut-être quelque chose... Le sentiment de trahison a été très dur : «Tout ça pour ça?»

Le hasard me fait croiser une connaissance qui m'indique qu'un nouveau responsable recherche des profils transversaux pour développer une approche moins spécialisée. Je débuterai dans cette unité quelques mois plus tard, en janvier 2001. Cet événement me secoue et me fait prendre conscience que rien n'est acquis, rien n'est dû quoi que l'on ait pu faire auparavant. Ma confiance est écornée, mais je dispose cette fois d'un contrat à durée indéterminée.

Deux années et demie en tant que référent du siège social pour les actions d'assistance: 50 % de mon temps sur le terrain, les urgences qui s'enchaînent. Je suis dans mon élément et j'ai le sentiment de rétrocéder aux responsables de programmes les années d'apprentissage passées sur le terrain. Simplement, la perspective de la venue au monde d'un enfant se précise et il est clair que je ne pourrai pas continuer à ce rythme avec une telle responsabilité parentale.

Mon premier fils naît en mai 2003. Quelques semaines avant ma reprise, les RH répondent positivement à ma candidature en tant que responsable de personnel. Je suis enchantée: j'ai le sentiment que je vais pouvoir faire le lien entre les opérations et les ressources humaines. Mon parcours préalable me semble avoir un sens pour ce poste. À mes yeux, pas d'action pertinente, performante et de qualité sans un personnel motivé, enthousiaste. D'une part, je vais pouvoir faire ce pivot; d'autre part, cette expérience me permettra peut-être de développer mon employabilité à l'externe. Entre-temps, je me suis mariée et mon conjoint a dû quitter l'association: pas de poste pour lui au siège social. Ces contraintes m'imposent de devoir réfléchir à d'autres options que la voie, certes opportuniste, mais relativement simple, que l'association m'a proposée jusqu'à présent. Je suis consciente que je suis encore chez HumaniTerre grâce au réseau dont je dispose dans la maison, et non grâce à une gestion de ma carrière par une hiérarchie ou les ressources humaines.

Ma première année comme responsable de personnel comble mes espérances. Le sort veut en plus que je suive plus particulièrement la Corne de l'Afrique. Nous sommes en plein Darfour, je me retrouve de nouveau impliquée dans une urgence et cela me convient très bien. Cependant, une restructuration des ressources humaines amène une nouvelle approche à laquelle je ne parviens pas à adhérer. La structure coupe les ponts préétablis avec les opérations, au profit paraît-il d'un recentrage des responsabilités (opérations/RH). Les unités de gestion

du personnel sont organisées en niveaux² qui tronçonnent les parcours. Il me semble que l'on perd à la fois le fil des carrières des collaborateurs et les contacts avec les régions opérationnelles. J'entre assez vite en conflit avec ma hiérarchie qui me demande rapidement de me calmer... ou de quitter l'institution.

Je m'aperçois parallèlement que j'aurais du mal à entrer dans un moule en externe. La prise de conscience est pénible. Je tiens le cap grâce à divers éléments intéressants de ma tâche comme l'investissement dans le parcours de personnes, toujours dans une optique de croiser motivation et performance; et d'assurer la correspondance avec les opérations lors des urgences (on m'a laissé cette responsabilité).

J'ai tout de même contacté le chef de l'une des unités qui me garantit que je peux rejoindre son équipe dans les mois qui viennent. Ce sera le cas, dès mon retour de mon second congé de maternité. Nous sommes en janvier 2007. Je travaille sur quatre axes: document pilier pour l'association, questions relatives à la mesure de résultats, question des parcours de référence, et charte de management de cette même unité qui compte 65 personnes.

Clairement, ma motivation pour HumaniTerre et son action vis-à-vis des victimes n'a pas failli, j'y crois toujours autant. Mais le sentiment d'avoir de moins en moins le choix devient un problème pour moi. La méfiance, le doute se sont installés. Je ressens fortement que mon passage de « personne disponible et flexible » à « personne peu disponible pour le terrain » a sérieusement empiété sur mes perspectives d'avenir au sein de l'institution, et ce, malgré des rapports d'appréciation invariablement «Très bien ». Je postule à trois postes cadres. Dans les trois cas, je serai refusée, arrivant à chaque reprise en deuxième place dans le processus de sélection. À terme, je risque de devoir repartir et ma réalité privée ne me le permet pas.

Parallèlement, mon passage aux ressources humaines m'a beaucoup apporté. J'avais été en conflit avec ma hiérarchie, mais mon départ correspond également au besoin de m'investir sur un plan plus stratégique. Pour ne pas perdre pied vis-à-vis des questions de gestion des ressources humaines (GRH) qui m'intéressent énormément et parce qu'il me semble que l'on pourrait faire mieux, je m'investis auprès de l'association du personnel qui me permet de continuer à réfléchir et d'intervenir dans ces domaines. C'est aussi probablement une manière de réagir à mon sentiment de trahison.

^{2.} Au lieu de la structure préalable permettant de suivre les collaborateurs dans le temps, la décision est de créer trois unités par niveau: Niveau 1: employés et spécialistes; Niveau 2: cadres; Niveau 3: cadres supérieurs.

Le chef de l'unité va changer de fonction et pour la première fois depuis mon arrivée au siège social, je me sens suivie. Ma correspondante en RH me propose un poste aux opérations. Je sais que ce type de poste est considéré comme un tremplin pour un retour sur le terrain. Je l'accepte: la responsable est une personne dont je me sens très proche. Ceci étant, j'ai de plus en plus la sensation d'une guillotine prête à tomber sur mon cou...

ET MAINTENANT... QUE VAIS-JE FAIRE?

Décembre 2012, j'occupe ce poste depuis 15 mois. Je peux contribuer à des approches à la fois thématiques et stratégiques pour la région que je couvre, Haïti. Je bénéficie d'une très grande autonomie et je suis en excellents termes avec ma hiérarchie directe. Cette confiance me permet de créer des approches opérationnelles en tandem avec les équipes, qu'elles soient sur le terrain ou au siège social. Je suis encouragée, soutenue et cet espace de travail me permet de pouvoir «tenir le coup», considérant les difficultés que je suis en train de traverser.

Pendant la même période, j'entame une recherche sérieuse de poste à l'externe et le test de l'employabilité est assez clair. Une dizaine de dépôts de candidature se soldent tous par des échecs allant du refus sur dossier à plusieurs entretiens pour un même poste, et ce, malgré de nombreux contacts réseau. Il y a probablement quelque chose qui bloque quelque part et j'ai de sérieuses difficultés à mettre le doigt dessus. Ces échecs se superposent à un divorce.

Des formations à l'université me donnent l'occasion de me confronter à la réalité socioculturelle de la GRH dans le pays où je me trouve, et il me semble enfin (!) comprendre que je ne suis simplement plus capable de m'adapter sur le très long terme à tous les milieux. Je dois convenir que je m'inscris probablement dans un profil nomade que je vais pouvoir soit utiliser en continuant à travailler pour une cause liée à l'international, soit repartir en mission.

L'an prochain, mon dossier devrait passer en commission d'évaluation des parcours/performances des cadres. J'ai entrepris mon parcours en 1994, et pour la première fois, je vais bénéficier d'une position officielle de l'association sur mon parcours, mes performances et des recommandations pour prévoir ma prochaine mission... sur le terrain. Il restera à confirmer que ces recommandations soient compatibles avec les affectations possibles considérant ma situation familiale et que mon employabilité en interne soit encore une réalité.

Pour le moment, lasse de me triturer les méninges, je vais me reposer quelque temps chez Charlotte, une amie sur qui je peux vraiment compter!

VOTRE MANDAT

Que pensez-vous du parcours de Dianne Maxantoine? Du soutien organisationnel? De son engagement envers l'organisation? De ses relations avec la hiérarchie? De la perception d'elle-même sur le plan professionnel qu'elle a développée au fil du temps? Croyez-vous en la possibilité pour Dianne de « refaire sa vie professionnelle » à l'extérieur de l'organisation? Sinon, pourquoi? Si oui, par quels moyens?

21

HUMANITERRE 2

Les jeux politiques en milieu de travail

C'est en repensant à son parcours que Sophie-Anne se dit qu'il y a quand même quelque chose de pourri au royaume du Danemark. Malgré son naturel optimiste, elle doit se rendre à l'évidence : ce n'est pas parce qu'on travaille dans une grande organisation à vocation humanitaire qu'on échappe pour autant à la politicaillerie. Avec les années, elle a assisté à bien des jeux politiques et elle se demande souvent si cette situation n'est pas nuisible au développement de l'organisation. Évidemment, Sophie-Anne n'est pas naïve : elle sait bien que ces situations surviennent dans toutes les organisations, cependant, elle ne peut s'empêcher de le déplorer lorsqu'il s'agit d'une organisation qu'elle idéalisait alors qu'elle était encore étudiante en droit international. Elle se plaît à réfléchir aux moyens qui pourraient être mis en œuvre afin d'améliorer le climat organisationnel et d'éviter une détérioration de la situation qui est déjà si toxique pour de nombreux employés.

LA RÉFLEXION D'ANNE-SOPHIE L'AMÈNE À S'INTERROGER

sur certains aspects dysfonctionnels des interactions entre les employés qui travaillent au siège social d'HumaniTerre situé à Lausanne. Elle sait qu'il est souvent nécessaire pour bien comprendre la situation au siège social, de référer aux missions sur le terrain et qui ont contribué à créer des alliances, voire des cliques entre certains employés. C'est à la suite de la lecture de l'ouvrage de Mintzberg sur le pouvoir dans les organisations¹ qu'elle en est venue à mieux comprendre les maux dont souffre son organisation et à cerner les principaux jeux politiques à l'œuvre. Elle sait bien qu'il devient de plus en plus nécessaire d'instaurer des moyens concrets afin de contrer les effets ravageurs de ces jeux politiques.

LES JEUX POLITIQUES

Pour Mintzberg, les « jeux politiques » sont communs et créent des enjeux majeurs en matière de gestion. Ils entraînent souvent des dérives pour les organisations. Les comportements politiques qu'identifie Mintzberg correspondent

[...] à des comportements individuels (et de groupe) qui sont informels, exclusifs à l'évidence, semant généralement la discorde, et par-dessus tout, illégitimes au sens technique du terme. Ils ne sont reconnus ni par une autorité formelle, ni par une idéologie admise, ni par des compétences spécialisées attestées – bien qu'ils puissent en faire usage et les exploiter².

Il s'agit du point de départ de la réflexion d'Anne-Sophie qui s'interroge alors sur la manière dont l'expertise et la mission fondamentale de l'organisation, ainsi que le système d'autorité consubstantiel sont détournés pour renforcer ou affaiblir les pouvoirs de certains individus ou groupes. Elle s'interroge aussi sur les conséquences de cet état de fait sur l'ensemble de l'institution, en particulier sur les employés et les opérations de terrain.

^{1.} Mintzberg, H. (2003). *Le pouvoir dans les organisations*, nouvelle édition, Paris, Éditions d'Organisation.

^{2.} Ibid., p. 248.

HUMANITERRE

La mission d'HumaniTerre consiste à offrir aide et soutien aux victimes de catastrophes naturelles majeures, de conflits armés et autres situations de violence contre les personnes; elle vise à protéger la vie, mais aussi la dignité des victimes civiles. Elle est présente sur tous les continents et grâce aux dons de nombreux États et particuliers, elle parvient à procurer une aide directe aux populations affligées. Grâce à son excellente réputation, HumaniTerre attire des candidatures prestigieuses et, chaque année, des centaines de personnes proposent leurs services afin d'y réaliser un stage, souvent dans l'espoir d'obtenir par la suite un poste au sein de l'organisation.

Ainsi, malgré la crise qui secoue le monde de l'action humanitaire et les problèmes financiers des dernières années, l'organisation, connue et facilement reconnaissable, demeure solidement implantée dans son milieu. Pas moins de 600 personnes travaillent au siège social et des milliers d'autres, salariés et coopérants bénévoles, sont déployés sur le terrain. En fait, HumaniTerre semble avoir réussi sa conversion d'une «organisation missionnaire» pour reprendre l'expression de Mintzberg, structurée par son mythe fondateur, en une multinationale aux interventions humanitaires diversifiées.

La structure du siège social prend la forme suivante: un directeur général (DG) est nommé par le conseil d'administration (CA) pour un mandat de quatre ans. Le DG tient le rôle de relais entre le CA, la direction des opérations (la principale direction de l'organisation – littéralement, le cœur de l'organisation – où travaille Sophie-Anne) et les autres directions, dont les directeurs sont tous nommés par le CA. Dans la direction des opérations coexistent trois pôles de pouvoir formels: une division opérationnelle organisée autour des problématiques de secours et de protection aux populations civiles, détenues et disparues; une deuxième, dédiée à l'assistance à ces populations et une troisième constituée des directions régionales des opérations qui peuvent souvent brouiller les cartes.

LES CLIVAGES IDENTITAIRES PARMI LES EMPLOYÉS D'HUMANITERRE

La crise qui secoue le siège social, mais qui a encore peu de répercussions à l'extérieur de l'organisation, semble liée aux contextes dans lesquels doit désormais intervenir HumaniTerre. En effet, l'avènement du millénaire semble signer la fin d'une «conflictualité classique» de haute intensité. La vaste majorité des cadres dirigeants et opérationnels d'HumaniTerre en poste à partir de 2000 ont transité

par l'Afghanistan, mais aussi et surtout par « l'école » rwandaise et yougoslave. Ces conflits ont autant marqué les esprits de générations entières d'humanitaires qu'ils ont contribué à instaurer des réseaux (assez fermés) de pouvoir et de solidarité au siège de l'organisation.

L'évolution du contexte général d'intervention pose des problèmes opérationnels particuliers, différents de ce qu'ont connu ceux qui sont devenus les actuels cadres d'HumaniTerre. Alors qu'on parlait auparavant davantage de conflits armés internationaux dits « classiques », auxquels s'appliquent le droit de la guerre et les conventions internationales, dont la Convention de Genève, l'organisation se retrouve désormais de plus en plus « hors de sa zone de confort », intervenant dans des régions où les conflits sont de faible intensité (des zones dites infra-DIH ou sous le seuil d'applicabilité du droit international humanitaire) et où des situations instables se perpétuent, la pauvreté devenant alors endémique dans la région, entraînant une augmentation des taux de criminalité.

L'opérationnalisation des actions d'HumaniTerre dans ces régions ne va pas sans poser des questions de fond, au moins à l'interne, créant de fortes frictions entre «les minimalistes du mandat et les maximalistes de l'action humanitaire ». À de nombreuses reprises, ce clivage dans l'organisation a créé des remous qui se répercutent dans les réflexions et les décisions quant à la pertinence d'intervenir dans certaines zones précises. Concrètement, le questionnement est le suivant : « Considérant que les ressources sont limitées, où devrions-nous intervenir compte tenu de notre mandat? »

Une autre cause de clivage identitaire dans l'organisation concerne la tendance principalement entamée à partir du milieu des années 1990 à embaucher de plus en plus de non-Suisses. En effet, face aux besoins en ressources humaines générés par la couverture des crises humanitaires dans les Balkans et dans la région des Grands Lacs africains (ex-Zaïre et Rwanda), l'organisation a dû embaucher en grand nombre des personnes qui n'étaient pas des ressortissants suisses, ce que les anciens employés du siège social ont eu tendance à vivre comme une menace sérieuse à la neutralité et à l'impartialité de l'organisation jusqu'alors incarnée par les membres de son personnel, majoritairement ressortissants d'un pays historiquement neutre. Alors qu'ils étaient autrefois chargés de tâches subalternes, les «étrangers » vont progressivement gravir les échelons et se retrouver à occuper la plupart des fonctions, ce qui occasionne des frictions.

Ces deux formes de clivage identitaire liées à la compréhension du mandat de l'organisation et aux origines nationales des employés, semblent être associées au développement et à l'intensification de jeux politiques dans l'organisation. Cependant, on peut se demander si les jeux politiques observés sont une cause ou une conséquence des lignes de clivage évoquées. Cette réflexion est

essentielle si l'on veut établir un diagnostic de la situation et des pistes de travail pour y remédier. Pour Mintzberg, la séquence des événements semble claire :

[L]'ordre en place est mis en cause, par suite soit du changement d'une condition essentielle à l'organisation, soit d'une cassure dans le fonctionnement de la hiérarchie établie, ou encore à la suite de pressions de la part d'un détenteur d'influence [...]³.

Il y a ainsi changement d'une nature ou d'une autre, culturelle ou structurelle, clivant la communauté organisationnelle. Ce clivage se mue en conflit qui dure plus ou moins longtemps et affecte plus ou moins profondément l'organisation, mais modèle la configuration organisationnelle en «arène politique».

LE GLISSEMENT DANS L'ARÈNE POLITIQUE

HumaniTerre est une organisation très hiérarchisée; la haute direction consulte peu les employés et lorsqu'elle le fait, il s'agit presque uniquement de professionnels qui ont une très longue expérience de terrain. À l'intérieur de la direction des opérations, les divisions spécialisées formées de professionnels d'assistance (médecins, ingénieurs, responsables des secours, etc.) et de protection (délégués de protection, de détention, etc.) peuvent exercer une certaine influence sur la prise de décisions en raison de leurs compétences particulières. Cependant, dans les faits, il faut relativiser les capacités d'influence réelles liées auxdites compétences.

Le respect de l'autorité est inculqué très tôt et intégré rapidement par les nouveaux employés. Par contre, la hiérarchie chez HumaniTerre est une chose, mais l'autorité véritablement «respectable » est celle liée au nombre d'années d'ancienneté dans l'organisation, mais aussi et surtout, celle liée à la nature des postes occupés sur le terrain. Ainsi, les employés qui ont œuvré auprès de populations éprouvées par des conflits oubliés et de faible intensité, ou encore ceux qui ont travaillé dans des zones de pauvreté endémique, ne sont pas aussi «respectables » que ceux qui ont travaillé en zones de guerre de haute intensité. Le haut du panier de la «respectabilité » revient à ceux qui ont connu le conflit international, au sens classique, peu importe ce qu'ils y ont réalisé dans les faits... D'ailleurs, cette combinaison d'ancienneté et d'expérience du terrain est directement liée aux possibilités d'obtenir un poste d'encadrement au siège social; les jeunes gestionnaires qui ont peu d'expérience du terrain (ils sont très peu nombreux, mais il y en a quelques-uns) ont dans les faits peu de pouvoir. Ainsi, un

^{3.} *Ibid.*, p. 547.

jeune professionnel en assistance qui aurait surtout travaillé au siège social et qui serait promu gestionnaire risque d'avoir moins d'autorité sur les employés subalternes qu'un professionnel qui aurait une longue feuille de route sur le terrain. Les conseils de ce dernier sont aussi plus susceptibles d'influencer la prise de décision des cadres supérieurs.

On voit donc comment les systèmes d'influence et d'autorité se croisent. Cette situation catalyse d'ailleurs le clivage entre les partisans de « la croissance réfléchie de l'organisation » (plus associés aux jeunes humanitaires qui se retrouvent souvent dans les divisions assistance et protection) et ceux qui souhaitent un retour aux sources vers la mission de base d'HumaniTerre (les employés seniors qui ont appris sur le terrain, souvent dans des situations pénibles). Cette situation génère une ambiguïté manifeste et lourdement anxiogène, dans la mesure où elle oblige à poser la question du sens, de la signification et de la qualité de l'action à entreprendre.

LES CONFLITS LATENTS ET MANIFESTES ET LEURS CONSÉQUENCES

Les clivages identitaires et les ambiguïtés présentes créent un terreau fertile à l'éclosion de conflits et de rivalités intraorganisationnels et interpersonnels qui nourrissent en retour les jeux politiques qu'on retrouve dans l'organisation. Plusieurs des jeux politiques qu'identifie Mintzberg⁴ existent au siège social d'HumaniTerre. Le jeu de « l'autoritarisme » dans ses formes les plus contestables est certainement le plus fréquent; le jeu du « parrainage » afin d'améliorer ses probabilités d'obtenir un « bon » poste est aussi très habituel; le « jeu de la budgétisation » lors des exercices annuels de planification démontre, parfois par l'absurde, que ce qui se joue pendant les exercices d'allocation des ressources appartient bien davantage à l'exercice de démonstration de pouvoir qu'à la réflexion stratégique collective et participative. Finalement, « le jeu des clans rivaux » constitue une constante du paysage institutionnel, l'opposition perpétuelle des services étant contre-productive dans l'atteinte des résultats.

Les conséquences de cette situation sont essentiellement de deux ordres. D'abord, le climat organisationnel se trouve profondément affecté. L'anxiété générée par la politisation importante des relations et des enjeux entache les rapports de travail au siège social; la confiance est limitée et réservée aux membres de

^{4.} Mintzberg, H. (1985). «The organization as political arena», *Journal of Management Studies*, vol. 22, n° 2, p. 133-154.

son «clan». Ensuite, bien que la plupart des employés éprouvent, lors de leur embauche, un engagement affectif profond vis-à-vis de la mission de l'organisation, ils finissent, bien souvent, par se sentir aliénés lorsqu'ils travaillent au siège social; les jeux politiques prennent tant d'espace et les amènent à gaspiller tant d'energie, qu'ils finissent progressivement par en oublier le sens de la mission de l'organisation en se concentrant davantage sur leurs intérêts de groupe plutôt que sur les grands objectifs organisationnels.

Il ne faut pas non plus oublier que ces situations anxiogènes et ce sentiment d'aliénation sont vécus par plusieurs employés souvent fragilisés en raison de leur historique de déploiement sur le terrain lors de missions qui entraînent une fatigue émotionnelle et, dans les cas les plus graves, un état de stress post-traumatique... On arrive alors à la conclusion que le contexte organisationnel crée des risques psychosociaux importants pour les employés.

VOTRE MANDAT

Sophie-Anne pense souvent qu'il faudrait probablement changer complètement la haute direction d'HumaniTerre et revoir la structure organisationnelle afin d'observer des changements concrets. Est-il possible d'intervenir afin d'améliorer le climat organisationnel sans avoir recours à des moyens aussi drastiques?

Comment peut-on s'attaquer dans une organisation aux différents clivages identitaires qui, dans le cas qui nous préoccupe, semblent être la cause de bien des problèmes? Pouvez-vous proposer une stratégie intégrée afin d'assurer un plus grand sentiment d'appartenance chez les effectifs d'HumaniTerre?

Quelles peuvent être les conséquences des jeux politiques dans une grande organisation, notamment en matière de gestion des ressources humaines? Comment peut-on intervenir afin de les désamorcer?

CAS **22**

LES RECRUES EN SOINS INFIRMIERS DU CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE SAINTE-JUSTINE¹

La directrice des soins infirmiers et des services d'hébergement du Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine réalise qu'il y a un problème de rétention des recrues en soins infirmiers, c'est-à-dire de celles détenant moins de cinq ans de pratique clinique, au sein de cet établissement hospitalier. De plus, un vent de démobilisation de plusieurs membres du personnel en soins infirmiers commence à souffler. Le climat de pratique jugé difficile provoquerait l'insuccès de mesures antérieurement tentées afin de favoriser l'intégration et le développement professionnel des recrues au sein de l'établissement (p. ex., le programme de mentorat n'a pas eu autant d'adeptes que souhaité). Les recrues font aussi trop souvent leur entrée dans un contexte de travail où la surcharge des

Caroline Nicole, dans le cédérom de Lemire, L. et G. Martel (2007). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^e siècle, Québec, Presses de l'Université du Québec.

tâches, le rythme accéléré, les heures supplémentaires, l'instabilité des horaires et la précipitation dans l'action pour pallier le manque de personnel sont devenus la norme. Cette situation est lourde de conséquences alors que l'on constate à quel point les valeurs au travail de cette nouvelle génération de travailleurs s'inscrivent à plusieurs niveaux à l'encontre du portrait actuel de leurs conditions de travail. Il y a urgence d'agir pour limiter les dégâts.

LE CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE (CHU)

Sainte-Justine a pour mission d'améliorer la santé des enfants, des adolescents et des mères du Québec. Établissement de notoriété internationale et de soins ultraspécialisés, le CHU Sainte-Justine affiche sa vision d'un Québec où les enfants, les adolescents et les mères ont et maintiennent l'un des meilleurs niveaux de santé au monde. De plus, étant un centre hospitalier à vocation universitaire et associé à l'Université de Montréal, il vise également à réaliser les mandats suivants: aider à mieux comprendre les problèmes de santé des mères et des enfants et développer des solutions appropriées; prodiguer les meilleurs soins; partager connaissances et savoir-faire avec les autres; promouvoir la santé; et évaluer et améliorer les moyens d'intervention en place. Ainsi, un souci fondamental pour le développement des connaissances et de l'expertise est présent et se traduit dans la pratique autant par les activités cliniques que par la recherche et la collaboration avec des instances reconnues à travers le monde.

L'Hôpital Marie-Enfant a été intégré à l'Hôpital Sainte-Justine, maintenant désigné CHU Sainte-Justine, en 1999. L'objectif de cette intégration était d'améliorer la qualité, l'accès et le soutien aux familles dans la prestation des services de réadaptation sur le site de Marie-Enfant et d'assurer le développement de la recherche et de l'enseignement en réadaptation pédiatrique. L'Hôpital Marie-Enfant porte actuellement le nom de Centre de réadaptation Marie-Enfant.

De plus, le Réseau mère-enfant (RME), établi en 1997, est l'une des plus notoires courroies de transmission des connaissances et de développement des liens au sein du réseau de la santé et des services sociaux. Les établissements membres proviennent de différentes régions du Québec et travaillent à améliorer l'accessibilité, la continuité et la qualité des services et des soins en pédiatrie et en obstétrique.

Dans la pratique, le CHU Sainte-Justine exprime sa fierté envers son équipe de grande expertise et engagée. Les soins et services dispensés et en développement sont à jour, ils sont mêmes innovateurs eu égard à l'état des connaissances médicales, scientifiques et technologiques actuelles, permettant d'assurer des interventions d'une qualité optimale aux familles d'aujourd'hui et de demain. Ces dernières étant multiculturelles, le CHU Sainte-Justine a également

généré un processus d'adaptation à la diversité culturelle afin, encore une fois, de parfaire ses activités pour la clientèle. En somme, les objectifs ciblés par cet établissement sont d'adapter les soins et services aux nouvelles réalités de tous les domaines qui le concernent.

LES RESSOURCES HUMAINES ET LES ACTIVITÉS DU CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE SAINTE-JUSTINE

Les dernières données disponibles sur les ressources humaines et les activités du CHU Sainte-Justine sont évocatrices². Le CHU Sainte-Justine comprend 484 lits, dont 40 au Centre de réadaptation Marie-Enfant. L'équipe du CHU Sainte-Justine est constituée de plus de 5 700 employés, dont 523 médecins et pharmaciens, 1 500 infirmières et infirmiers, 1 064 professionnels de la santé, 205 chercheurs, 300 bénévoles et 4 000 stagiaires et étudiants de disciplines variées. Le CHU Sainte-Justine, c'est aussi 3 520 naissances, 18 698 patients hospitalisés, 10 542 patients opérés, 203 276 visiteurs en consultations externes et 64 818 consultations à l'urgence pédiatrique en une seule année (CHU, 2010-2011).

LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE EN SOINS INFIRMIERS : DES CONSTATS DIVERGENTS

La population vieillit, et pas seulement au Québec. Comme le souligne un rapport du Centre d'analyse stratégique³, le vieillissement de la population entraîne une augmentation de l'offre de soins et l'amélioration de la prise en charge des personnes âgées dépendantes. Parallèlement, le manque de vocation, des conditions de travail difficiles qui ne permettent pas de fidéliser les professionnels dans leur établissement et dans leur profession, et de nombreux départs à la retraite des professionnels actuellement en poste créent une situation fort complexe.

 http://fr.wikipedia.org/wiki/Centre_hospitalier_universitaire_Sainte-Justine, consulté en août 2014; http://www.chu-sainte-justine.org/Medias/page.aspx?id_page=2120&id_menu=683, consulté en août 2014.

 http://www.infirmiers.com/profession-infirmiere-propos-de-la-penurie-en-personnel-infirmier.html, consulté en mai 2014.

Une récente publication de l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ)⁴ porte sur la relève infirmière de 2012-2013, c'est-à-dire les infirmières et infirmiers qui ont obtenu leur permis d'exercice entre le 1^{er} avril 2012 et le 31 mars 2013. Au cours de cette année, l'OIIQ a délivré 3 041 permis d'exercice, dépassant la barre des 3 000 permis pour une deuxième année consécutive. Le nombre de nouveaux permis n'avait pas atteint ce seuil depuis la fin des années 1970. En moyenne, 92 % des nouveaux titulaires de permis intègrent, au Québec, le marché de l'emploi dans l'année d'obtention de leur permis. Globalement, plus de neuf infirmières et infirmiers de la relève sur dix sont toujours inscrits au Tableau de l'OIIQ cinq ans après l'obtention de leur permis. Toutefois, bon nombre de recrues ont changé d'employeur et souvent même de région dans les premières années de leur carrière. Le taux moyen de rétention pour l'ensemble des 17 régions du Québec est de 72,5 %, mais il est inférieur à 65 % dans les régions de Laval et du Nord-du-Québec. Dans la région de Montréal, le taux moyen se situe à 69,1 %, mais il a tendance à s'améliorer.

Toutefois, différents rapports présentent des résultats contradictoires. Par exemple, une étude récente de l'Institut canadien de l'information sur la santé⁵ affirme que la population infirmière dans la province a tellement grandi qu'elle dépasse le taux de croissance de la population globale et la croissance du marché du travail... alors que le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec estime que la pénurie sera d'environ 4 000 infirmières et infirmiers par an au cours des trois prochaines années. En outre, des pressions de travail supplémentaires se font sentir pendant que Québec continue à construire et à agrandir ses installations de soins de santé⁶.

Selon la Fédération canadienne des syndicats d'infirmières et d'infirmiers (FCSII)⁷, les hôpitaux du pays fonctionnent en surcapacité. Une norme généralement acceptée, relativement au taux d'occupation des hôpitaux, est 85 %. Or, la plupart des hôpitaux ont un taux d'occupation de 100 % ou plus. Le surpeuplement compromet les soins, engendre un taux élevé d'infections d'origine hospitalière et des réadmissions non nécessaires à l'hôpital. Sans parler des charges de travail

^{4.} Portrait de la relève 2012-2013, https://www.oiiq.org/publications/repertoire/main-doeuvre-infirmiere-effectif-infirmier, consulté en avril 2014.

 http://www.immigration.ca/fr/canada-immigration-news-articles/2013/october/615-nursing-shortage-affects-quebec-hospitals.html, consulté en mai 2014.

Par exemple, il existe actuellement deux projets de construction de mégahôpitaux en cours dans la ville de Montréal: le Centre universitaire de santé McGill (CUSM) et le Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM).

 http://fcsii.ca/nouvelles/commentaires-de-linda-silas-sur-les-donnees-recentes-de-l-icis, consulté en avril 2014.

atteignant des niveaux dangereux qui amorcent le cercle vicieux du manque de personnel. Toutefois, la Fédération rappelle aussi que selon les dernières données de l'Institut canadien d'information sur la santé (ICIS), le nombre total d'employés en soins infirmiers continue d'augmenter au pays, une tendance que la Fédération souhaite voir se poursuivre.

Chez nos voisins américains, l'American Association of Colleges of Nursing est préoccupée par les conséquences que la pénurie de personnel infirmier aura sur la société. Il semble que les États-Unis connaîtront une pénurie d'environ 20 % du personnel en soins infirmiers nécessaire dans leur système national de santé à l'horizon 2020. Par ailleurs, l'American Hospital Association rapporte que 75 % de l'ensemble des vacances de postes hospitaliers actuels sont pour les infirmières et infirmiers autorisés⁸.

LA RÉALITÉ QUOTIDIENNE DU CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE SAINTE-JUSTINE

Le CHU Sainte-Justine réunit une forte proportion de jeunes infirmières en âge de fonder une famille alors qu'elles évoluent professionnellement dans un environnement qui demande pratiquement à tout coup un retrait préventif au cours de la grossesse. Cette réalité impose des périodes d'absence plus longues, alors que se succèdent les congés pour retrait préventif et les congés de maternité. En contexte de pénurie et de surcharge de travail, il s'agit d'un défi supplémentaire à relever pour l'ensemble de l'organisation. De plus, lors du retour au travail après ces congés, ce sont les préoccupations de conciliation travail/famille qui occupent généralement la première position des priorités.

Toutefois, c'est le taux élevé de départs chez les recrues qui ont cinq ans et moins d'ancienneté qui se trouve au centre des préoccupations du CHU Sainte-Justine. En effet, pour un grand nombre de personnes en soins infirmiers, les aspirations de carrière sont d'ordre clinique. Le développement passe ainsi par l'acquisition d'un champ d'expertise, la poursuite de la formation, l'obtention d'un poste auprès d'une clientèle et d'une clinique qui suscite la passion, l'acquisition de conditions de travail plus stables et l'atteinte d'un bon degré de conciliation entre le travail, les études, la vie personnelle et la vie de famille. De plus, malgré l'investissement du CHU Sainte-Justine dans le développement professionnel de

^{8.} Pour plus de détails, voir les résultats d'études présentés régulièrement par l'American Association of Colleges of Nursing et l'American Hospital Association: http://www.aacn.nche.edu/media-relations/fact-sheets/nursing-shortage et http://www.aha.org/, consultés en novembre 2014.

son personnel en soins infirmiers, certaines personnes souhaitent une transition vers un autre type d'institution, alors que d'autres se destinent à la recherche et à l'enseignement et que d'autres encore rêvent à de l'avancement dans la structure organisationnelle.

Les recrues s'intègrent à un marché de l'emploi qui offre plusieurs possibilités de travail. La pénurie des professionnels en soins infirmiers donne lieu à un phénomène de concurrence élevée entre les organisations pour attirer et maintenir à l'emploi des employés jeunes et compétents.

VOTRE MANDAT

Malgré le nombre croissant de diplômés, la situation du personnel en soins infirmiers semble encore critique partout au Québec. S'agit-il d'une situation exceptionnelle? Le problème de rétention du personnel en soins infirmiers du Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine est-il insurmontable?

La situation est complexe. Il vous est demandé de vérifier l'état réel de la pénurie de main-d'œuvre en personnel en soins infirmiers du Québec et de proposer des pistes de solution réalistes au Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine. Chaque solution proposée doit tenir compte des besoins de l'organisation et de la perspective selon laquelle un groupe d'acteurs sociaux considère la problématique. Ces groupes d'acteurs sont, par exemple, la population, les professionnels de la santé, les gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux, les chercheurs universitaires et les décideurs publics comme le ministère de la Santé et des Services sociaux, le Comité consultatif canadien sur les soins infirmiers, l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, les comités de relève des infirmières, les collèges d'enseignement général et professionnel, les universités, les regroupements de médecins omnipraticiens et spécialistes, la Fédération canadienne des syndicats d'infirmières et d'infirmiers, le CHU Sainte-Justine, et autres.

23

LES PROMESSES DE LA SOCIÉTÉ DE PROTECTION DE LA JUSTICE SOCIALE

J'ai sauté de joie lorsque j'ai eu la réponse du recruteur. Je commencerai à travailler pour la Société de protection de la justice sociale dans deux semaines, le temps de dire au revoir convenablement à mon employeur actuel. Mes parents et mon conjoint étaient vraiment contents pour moi, toute une promotion! Mon premier poste de cadre et au sein d'une société d'État qui a le vent dans les voiles! Je ressentais même chez mes collègues, voire chez une amie de longue date, bien que me félicitant sincèrement, une pointe d'envie de me retrouver bientôt membre d'une organisation aussi glamour! C'était il y a déjà cing ans. Je m'appelle Catherine Larivière. Je fais partie du premier groupe de cadres embauchés lors de la création de la Société et je suis directrice, Ressources humaines et développement du capital humain. La rumeur veut que de nombreux professionnels soient insatisfaits de leur milieu de travail et surtout des conditions de travail qui leur avaient été promises... puis non accordées! Allons-y voir!

UN EMPLOYEUR DE CHOIX, UN CAPITAL HUMAIN TALENTUEUX

Aucun employeur ne peut maintenant ignorer que les ressources humaines sont un capital précieux. L'attraction des talents et leur rétention n'ont jamais eu autant d'importance. En matière d'attraction, la Société de protection de la justice sociale (SPJS) tirait bien son épingle du jeu au moment de sa création par le gouvernement du Québec. Qui veut travailler à la SPJS? Moi! Moi! Moi! Il faut dire qu'avec ses résultats éclatants et fortement médiatisés, la SPJS avait la cote. Sa réputation la précédait. Elle profitait d'une grande visibilité et recevait un appui massif de la population. Ces caractéristiques lui permettaient d'être *glamour* aux yeux des chercheurs d'emploi. C'était *in* d'y travailler et nombreux étaient celles et ceux qui voulaient contribuer à cet effort sans précédent de lutte contre l'injustice sociale. La cause nous appelait!

LE CONTEXTE DE LA CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ DE PROTECTION DE LA JUSTICE SOCIALE

Il est essentiel de mettre en relief le contexte organisationnel particulier. Ce n'est pas tous les jours que l'on assiste à la création d'une société d'État et plus particulièrement à son service de ressources humaines. Les effectifs sont embauchés à la vitesse grand V et arrivent principalement par mutation et recrutement. Tous les employés sont nouveaux dans l'organisation et vivent simultanément le stress d'un nouvel emploi : personne ne possède la connaissance de la culture organisationnelle... qui est d'ailleurs à créer, ni ne connaît la philosophie de gestion... puisque le directeur général et le président du conseil d'administration sont aussi nouvellement nommés. Personne n'a l'expérience de la tâche. Tout est à bâtir à partir d'expériences passées ailleurs, ou encore d'idées créatrices. Tout le monde doit contribuer, chacun se sent investi d'une mission non pas uniquement organisationnelle, mais aussi personnelle.

L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL: INSÉCURISANT ET INSTABLE

Un nouvel environnement de travail est hautement insécurisant et instable. Insécurisant, car l'accueil et la socialisation des employés se font plutôt sur le tas, les processus et les tâches sont encore peu ou mal définis, la formation est absente, de nouveaux systèmes informatiques sont à maîtriser. Et instable, car une fois que débute la définition des directives et des processus, surtout par essais et erreurs, il y a des changements fréquents pour rectifier le tir. Pour survivre dans ces conditions, les employés doivent faire preuve d'une grande capacité d'adaptation, d'une tolérance à l'incertitude élevée et avoir confiance que la situation s'améliorera.

DES DÉSÉQUILIBRES AU SERVICE DES ÉVÉNEMENTS SPÉCIAUX

En parallèle, les attentes des employés en regard de leur nouvel emploi ont été alimentées par diverses sources: la description des tâches, la flexibilité des horaires, les perspectives de progression professionnelle, la convention collective qui doit être négociée... Si certaines attentes ont pu être comblées ou même dépassées, d'autres ont pu être déçues, causant alors des répercussions négatives sur l'efficacité organisationnelle.

Catherine a remarqué que le service des événements spéciaux a récemment perdu deux employés au profit d'une organisation concurrente; de plus, un employé a manifesté clairement son intention de partir; et deux employés sont en congé de maladie pour une durée indéterminée. Tous ces employés étaient là au moment de la création de la SPJS. La rumeur veut aussi que plusieurs employés soient en recherche d'emploi, et pas seulement dans ce service. Selon Catherine, la situation est pour le moins préoccupante. Chaque départ cause un grand tort à l'organisation. Il n'est pas aisé de former un professionnel. Il n'y a pas que des parcours universitaires qui les produisent. Leur savoir-faire est souvent le résultat d'un long apprentissage. Cinq ans! Un moment significatif dans la carrière d'un individu au sein de la même organisation. Comme on dit, c'est là que ça passe ou que ça casse!

Catherine se dit qu'il serait fort coûteux pour la SPJS de perdre de précieux employés, surtout dans un contexte de rareté de ressources qualifiées et de compétitivité décroissante de la fonction publique. Des actions appropriées et bien ciblées permettraient peut-être de dissiper les signes de cynisme et de pessimisme qui se font sentir.

Catherine en discute avec Jack, le chef du service des événements spéciaux. Quelles sont les conséquences du *statu quo* par rapport aux bénéfices potentiels d'intervenir? Tous deux se mettent d'accord sur le fait qu'un certain questionnement au sujet du contrat psychologique de travail s'impose. La SPJS a-t-elle fait des promesses à ses employés? Les a-t-elle tenues? La situation est-elle alarmante? Si oui, quelles mesures peuvent être mises en place pour redresser la situation?

Catherine discutera avec la direction générale de la possibilité de mener une enquête de satisfaction interne. Après cinq ans d'existence, il est normal qu'une organisation s'interroge et remette en question certaines pratiques de gestion, si nécessaire.

LES PROMESSES, ATTENTES ET DÉCEPTIONS

La société et ses services sont encore jeunes. Depuis cinq ans, le processus d'embauche s'est déroulé en accéléré. Les entrevues de sélection ont été menées par différents représentants de l'organisation n'ayant pas nécessairement une connaissance pointue des conditions de travail ou du contenu de la tâche.

D'abord, une chose était claire: le programme d'aménagement du temps de travail, offert dans l'immense majorité des ministères, ne serait pas accessible aux employés de la SPJS avant six mois. Par contre, l'horaire variable¹ serait en vigueur. Ces deux mesures de conciliation travail/vie privée sont très prisées et pèsent lourd dans la balance des chercheurs d'emploi, qu'ils se trouvent en situation personnelle familiale ou non. Or, pratiquement dès l'entrée en fonction, l'application de l'horaire variable a été suspendue, privant les employés du seul moyen de conciliation travail/vie privée disponible. Mécontentement généralisé, perte de confiance, sentiment de s'être fait avoir et stress accru pour les employés peinant à remplir toutes leurs obligations familiales. Pour Élizabeth, cela a été un choc... avec ses trois enfants atteints du trouble déficitaire de l'attention avec hyperactivité (TDAH), elle a vraiment besoin de ses fins de journée et de ses soirées pour les aider dans leurs travaux scolaires, pour rencontrer les enseignants, pour les visites chez les psychologues... Et elle ne peut pas vraiment compter sur son conjoint qui travaille souvent à l'extérieur de la ville.

Cette mesure permet aux employés en bénéficiant d'accumuler quatorze heures de travail par mois et, en corollaire, de prendre l'équivalent en congé, sous réserve de l'approbation du gestionnaire.

En ce qui a trait aux conditions de travail, il y a également eu quelques ratés. Un employé a eu un salaire plus bas que celui qu'on lui avait promis, à cause d'un détail technique... il a été reclassé, lorsque la direction des ressources humaines a réalisé qu'il avait été absent du milieu du travail pendant trois ans. Il s'agissait d'une erreur que l'employé a fortement décriée auprès de ses collègues. Cela a pu ternir l'image de l'employeur aux yeux de plusieurs. Par ailleurs, des formations avaient été promises pour outiller les professionnels en événements spéciaux, mais c'est toujours l'apprentissage sur le tas qui prévaut.

Il ne s'agit là que de quelques exemples, ceux du service des événements spéciaux, mais les nouvelles se propagent vite dans une organisation et un certain cynisme flotte dans l'air. D'autres chats sont sortis du sac! Par exemple, on avait assuré à deux employées d'un autre service que la prime d'expert² serait versée rétroactivement à leur entrée en fonction. Lorsque le classement d'expert a été confirmé, aucune rétroactivité ne leur a été accordée.

LE SONDAGE SUR LA SATISFACTION DES EMPLOYÉS

Pour ne pas créer de biais, l'enquête a été confiée à un spécialiste. Martin Rousseau a donc conçu un questionnaire scientifique sur mesure pour examiner les aspects suivants de la perception du contrat psychologique qui s'est développé chez les employés de la SPJS: le respect de la situation personnelle de l'employé (conciliation travail/vie privée), le développement de carrière (marchés interne et externe), le climat de travail, le contenu de l'emploi, les rétributions financières, la responsabilité étroite, la sécurité d'emploi, le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et, enfin, l'intention de partir.

Après avoir effectué quelques entrevues exploratoires avec des membres du personnel choisis de façon aléatoire, Rousseau a suggéré que, dans une première étape, l'étude soit circonscrite aux professionnels du service des événements spéciaux, de même qu'à l'équipe de gestion composée du chef de service et des trois chefs d'équipe. L'échantillon était composé de 18 personnes, soit 14 professionnels et 4 membres de l'équipe de gestion. La participation au sondage était volontaire. Doutant de la protection de l'anonymat, seul un professionnel a refusé de participer à l'exercice. Les deux professionnels en congé de maladie n'ont pas été sollicités.

^{2.} La prime d'expert correspond à 10 % du salaire annuel pour les emplois professionnels considérés comme de complexité supérieure.

Catherine espérait que le malaise ne soit pas généralisé. Jack s'attendait à un résultat catastrophique pour son service... il le souhaitait même... une forme de solidarité avec ses employés lésés... et avait peine à le cacher!

DES RÉSULTATS DÉCEVANTS... POUR JACK!

Catherine est aux anges! Jack avale sa pilule de travers... d'autant plus qu'il espérait en tirer des bénéfices personnels!

Deux personnes ont inscrit des commentaires à une question ouverte sur l'intention de partir. Elles seraient insatisfaites du fonctionnement interne de l'organisation, noteraient des lacunes majeures dans la communication, un manque de transparence dans la gestion et de faibles possibilités d'avancement. Curieusement, aucun répondant n'a indiqué son intention de partir dans les questions à échelles multiples! Rien d'autre qui puisse être alarmant! Que des résultats plutôt positifs! Et des commentaires constructifs pour des améliorations possibles du climat de travail et des conditions de travail en général, comme quoi il n'y a rien de parfait!

On constate que les raisons ayant mené les participants au sondage à poser leur candidature à la SPJS sont la réputation de la Société, sa mission et son mandat ainsi que le défi que représentait le fait d'y travailler. Le contenu de la tâche a également pesé dans la balance pour plusieurs personnes. En outre, deux professionnels ont accepté de se joindre au service en raison de la présence de Jack qu'ils connaissaient d'un emploi antérieur, comme s'il s'agissait d'un contrat *intuitu personae*³.

Selon les membres du service, si l'organisation est toujours attrayante pour les chercheurs d'emploi, ils la recommanderaient présentement avec précaution en raison du manque de défis dans certains postes, de l'absence de nouveaux emplois permanents, du salaire et des conditions d'emploi dans l'ensemble moins généreuses que celles de certains ministères et d'autres sociétés d'État.

Les questions ouvertes ont aussi permis de suggérer des améliorations en matière de gestion des ressources humaines. Voici celles qui ont été le plus fréquemment citées: améliorer la communication; définir les critères de rendement et des objectifs individuels; accroître l'autonomie décisionnelle des professionnels; favoriser le développement professionnel et la carrière (marché interne);

^{3.} Locution latine qui signifie «en considération de la personne», http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/intuitu personae/44037, consulté en mai 2014.

offrir l'aménagement du temps de travail, incluant le télétravail; améliorer les niveaux de salaire et offrir des primes de performance; revoir la charge de travail pour la rendre plus équitable; régler les conflits internes avant qu'ils ne contaminent la SPJS; revoir certaines descriptions de tâches pour les rendre moins routinières; assurer le maintien de l'excellent climat de travail; renforcer l'esprit d'équipe (éviter le cloisonnement).

Enfin, les employés du service des événements spéciaux se disent satisfaits des conditions d'équilibre travail/vie privée dont ils bénéficient... comme quoi, comme le dit Martin Rousseau, on peut émettre l'hypothèse que des conditions particulières individuelles aient été négociées entre certains individus et leur supérieur immédiat!

Selon Rousseau, l'état du contrat psychologique réserve néanmoins un avenir prometteur puisque les employés sont encore engagés envers la Société. Mais il n'est jamais bon de s'asseoir sur ses lauriers... les recommandations des employés doivent être prises au sérieux et méritent qu'on leur accorde un suivi.

VOTRE MANDAT

Comment expliquez-vous l'écart entre les résultats attendus de la part de Jack et les résultats obtenus? Bien que les employés du service des événements spéciaux aient adopté une approche plutôt constructive, avezvous des recommandations à faire à Catherine et à Jack? Comment la Société peut-elle prévenir la détérioration du contrat psychologique de travail et la possibilité de perdre de bonnes ressources humaines?

CAS **24**

QUEL CONTRAT PSYCHOLOGIQUE CHEZ LES JEUNES SALARIÉS¹?

Inter est une société de travail temporaire (agence de placement) d'environ 2 000 permanents. Filiale d'un groupe international, elle conserve une dimension à taille humaine et une culture d'entreprise entrepreneuriale et conviviale. Depuis quelques années, Inter s'est dotée d'une politique de ressources humaines orientée vers l'intégration des jeunes recrues. Lors du recrutement, ces dernières ont plusieurs entretiens avec du personnel opérationnel ou fonctionnel de RH puis, après la période d'essai, elles suivent une formation de 15 jours au siège social. Plusieurs formations complémentaires peuvent être suivies et chaque salarié bénéficie d'un bilan professionnel annuel. Les salaires de départ sont faibles,

^{1.} Ce cas est tiré de Bender, A.-F. (2010). «Formation et évolution du contrat psychologique parmi des jeunes embauchés d'une société de services», Revue de gestion des ressources humaines, vol. 20, n° 3 (77), p. 38-55. Bien qu'Inter ne soit pas une organisation publique, le fait qu'il s'agisse d'une société de services en gestion des ressources humaines permet une comparaison pertinente avec le secteur public. Ce cas constitue une source unique d'informations empiriques qualitatives sur le comportement des employés de la génération Y.

avec une part variable en fonction des résultats de l'agence. Inter embauche des débutants afin de combler deux genres d'emploi : des conseillers en recrutement et des agents commerciaux^a. Voici le compte rendu intégral des entrevues entre des chercheurs et de jeunes salariés récemment embauchés chez Inter.

a. Dans le texte, les acronymes suivants sont utilisés : CR pour les conseillers en recrutement et AC pour les agents commerciaux.

Qu'est-ce qui vous attirait dans le recrutement²?

Ce qui est intéressant aussi, c'est de voir toute la démarche : recevoir la personne, essayer de tirer le maximum d'informations pour bien voir ce qu'elle a fait, ses compétences. La partie un peu technique du métier, c'est vrai. Analyser la personne, tout ça, ça me plaisait (CR - bac + 3 - 1 an d'ancienneté).

Oui, alors pourquoi l'intérim, qu'est-ce qui vous a attiré?

Je ne pense pas que ce soit l'intérim en lui-même qui m'ait attiré. C'est surtout la fonction. Bon après j'ai vu le domaine, ça m'a plu. C'est peut-être un peu moins qualitatif que ce qu'on peut trouver dans les cabinets de recrutement, mais je pense que ça donne une solide formation après [...] Bon je pense que c'est quand même une bonne expérience et puis, d'après ce que j'ai pu comprendre, on peut bien se revendre après sur le marché du travail (CR – bac +5 – 1 an d'ancienneté).

Donc une des conditions pour lesquelles j'ai accepté Inter, c'est parce qu'on y propose beaucoup de formations et beaucoup plus, je vous le disais, de journées intéressantes (CR – bac +3 – quelques mois d'ancienneté).

Vous n'aviez pas de secteur en tête?

Disons que quand je recevais les offres, je triais, je triais. Celles que je voulais, c'était marketing, commercial dans le domaine de l'export-import, communication [...] Donc je suis arrivé jusqu'à aujourd'hui, donc chez Inter, parce que, quand j'ai eu l'entretien avec Mr. Y, il m'a dit que c'était [...] donc à moyen terme pour remplacer le directeur d'agence, c'était pour gérer un personnel. Il y avait de la gestion de l'entreprise, c'est quand même important pour moi d'acquérir ces expériences-là, commercial, gestion administrative, comptabilité, management, ça rentrait dans le cadre de ce que je voulais. C'est une petite entreprise; et là je me suis dit autant prendre l'expérience qu'il faut, négliger un peu le salaire, et on verra par la suite (AC – bac +3 – 1 an d'ancienneté).

^{2.} Les phrases en gras représentent les questions et commentaires des chercheurs.

Et la fonction de directeur d'agence, ça vous intéresserait?

Oui, tout à fait, c'est ce que je fais déjà, donc là ce serait être reconnu directeur d'agence. Je pense que c'est la suite logique des choses, ça fait deux ans, généralement c'est ça, deux ans sur le même poste. Je parlais avec d'autres personnes de chez Inter, deux ans sur le même poste, et normalement il y a une évolution, normalement (AC – bac +4 – 2 ans d'ancienneté).

Le parcours d'intégration c'est quoi?

Alors on arrive, on a trois jours d'intégration dans une autre agence, pour vous montrer le travail en fait, mais par rapport à une autre agence, et on a 15 jours de stage à X [...] Mais c'est super intéressant, c'est sur tout, le juridique, les outils d'Inter, etc., et ils organisent ça de telle façon que c'est super sympa, parce que tous les soirs il y a des soirées, etc. Donc il y a une bonne ambiance, très sympa, et je trouve qu'ils font un bon effort d'intégration (CR – bac +3 – quelques mois d'ancienneté).

Qu'est-ce que vous pensez des conditions de travail, RH, formation?

Elles sont bonnes, il y a ce qu'il faut chez Inter, tout ce qui est formation, euh, ils ont un centre de formation donc c'est parfait, quand on a besoin de... d'accentuer un point, il suffit d'en faire la demande. Je sais que par rapport à mon intégration chez Inter, j'ai eu droit à deux semaines de formation à X. C'est parfait, parfait, et régulièrement comme ça dans l'année, on fait des piqûres de rappel sur des points à améliorer (AC – bac +3 – 1 an d'ancienneté).

Inter, c'est une bonne entreprise, on peut évoluer. Je sais que les demandes d'évolution sont prises en compte, je sais que certains CR sont devenus commerciaux ou responsables de clientèle ou directeur d'agence (CR – bac +3 – 1 an d'ancienneté).

[...] mais bon pour l'instant, maintenant du coup depuis que je suis chez Inter, je préférerais plus évoluer dans cette entreprise (CR – bac +4 – quelques mois d'ancienneté).

Parce que l'entreprise vous plaît?

L'entreprise me plaît et puis [les dirigeants] peuvent proposer des évolutions et ils sont assez innovants (CR – bac +4 – quelques mois d'ancienneté).

Qu'est-ce qui vous a donné l'envie d'accepter ce poste chez Inter?

Comment le métier était décrit, [les dirigeants] me l'ont super bien décrit. Comme dans tout métier, il y a des parties qui sont chiantes aussi, je le cache pas, mais on s'ennuie pas, c'est vraiment ce qui m'intéressait, ne pas s'ennuyer [...] Là j'avais le sentiment que ça me plaisait à 100% par rapport à la description des postes et à la description aussi des promotions (CR – bac +3 – 3 ans d'ancienneté).

C'est ça qui vous a aussi motivé?

Oui, l'évolution qu'on peut avoir : rapide, je suis passé commercial au bout de trois ans. Je ne sais pas si vous vous en rendez compte, c'est super rapide, on me parle déjà de directeur d'agence... Je touche du bois, on verra bien, c'est [basé] sur objectif, c'est sur mes résultats, il y a pas photo [...] Je trouve ça vachement intéressant, c'est une structure qui permet quand même de vachement évoluer, qui permet à ses collaborateurs d'évoluer quand même rapidement, ça c'est super, c'est rare quand même dans une entreprise. Donc c'est vrai que quand on décrit tout ça, ça paraît intéressant (CR – bac +3 – 3 ans d'ancienneté).

Ça s'est passé comment le recrutement?

Le recrutement, j'ai rencontré Y de l'agence X une première fois, qui m'a complètement charmée, qui m'a parlé effectivement d'Inter, en termes extrêmement positifs, du poste en termes positifs, enfin je me retrouvais dans ce qu'elle disait. Ce poste m'a vraiment donné envie et j'ai été rencontrée par, à l'époque, Z, pareil, que j'ai trouvé extraordinaire pendant l'entretien, et pour vous dire, même si le salaire de départ était moins élevé qu'une proposition annexe qu'on m'avait faite, je n'ai pas hésité. Oui ça m'a plu, l'entretien était super (CR – bac +3 – 3 ans d'ancienneté).

Et vos premiers jours dans l'entreprise, ça s'est passé comment?

Ce qui m'a donné envie [...] tout de suite j'ai senti que l'équipe était sympa (CR – bac +3 – 3 ans d'ancienneté).

Il y avait une bonne ambiance?

Ah oui, et c'est vrai que j'avais envie de trouver une structure où je puisse me sentir bien avec l'équipe et j'avais le sentiment que c'était le cas ici. D'ailleurs, mon responsable me l'avait bien vendu. Pour lui, c'était important aussi de pouvoir faire confiance à ses collaborateurs. J'ai trouvé son discours super agréable : ça mettait en confiance, ça donnait envie de travailler, et c'est ça qui a fait aussi que j'avais envie de rester. C'est vrai, au-delà du salaire (AC – bac +3 – 1 an d'ancienneté).

Et puis c'est vrai que les personnes que j'ai rencontrées chez Inter m'ont donné envie de travailler avec eux, vraiment très ouverts, très gentils, accueillants, alors que les entretiens que j'ai faits avec les boîtes, les gens étaient très secs [...] donc c'est vrai que j'ai été accueillie d'une manière complètement différente des autres sociétés où j'avais postulé (CR – bac +5 – quelques mois d'ancienneté).

Vos horaires c'est quoi, 40 heures à peu près?

À peu près, mais on s'arrange pour des fois que l'un de nous parte une heure à l'avance pour faire 39 heures, ce qui est en fait déclaré (AC – bac +3 – 1 an d'ancienneté).

C'est bien, vous ne faites pas plus?

Non, ce sont les heures d'ouverture, c'est 8 h 30-12 h 30, 14 h-18 h (AC – bac +3 – 1 an d'ancienneté).

Et vous, personnellement, vous travaillez un peu en dehors?

Non, je fais exactement ce qui m'est demandé. Je ne suis pas cadre, donc, je préfère faire exactement les heures qui me sont demandées (AC – bac +3 – 1 an d'ancienneté).

C'est un métier qui vous plaît?

C'est un métier qui me plaît, parce que c'est super polyvalent, oui comme j'ai un côté assez... polyvalent, ouvert, débrouillard [...] Ce côté-là, j'aime bien, faire plusieurs choses, savoir faire plusieurs choses (CR – bac +4 – 3 ans d'ancienneté).

Qu'est-ce qui vous plaît, le plus, dans ce travail, et ce qui vous déplaît?

Ce qui me plaît le plus, c'est le contact, le contact avec les candidats, avec les intérimaires, c'est très enrichissant de pouvoir côtoyer donc des personnes d'horizons complètement différents (CR – bac +5 – quelques mois d'ancienneté).

Donc, c'est aussi le directeur d'agence qui compte?

Oui c'est, je vous le cache pas, [...] on a vraiment un super directeur... (AC – bac +4 – 1 an d'ancienneté).

C'est quoi pour vous un bon directeur d'agence?

Qui est à l'écoute de ses collaborateurs, qui manage bien son équipe, qui donne des objectifs comme il faut, qui vraiment est à l'écoute. Moi je le dis souvent, ça peut paraître bizarre, je suis très attaché à mon directeur [...] C'est le directeur d'agence qui donne [...] comment dire, je cherche le terme depuis tout à l'heure (AC – bac +4 – 1 an d'ancienneté).

L'impulsion, le ton?

Voilà, c'est lui qui manage, donc c'est lui qui manage aussi l'ambiance. C'est vrai qu'il souhaite qu'on travaille dans une ambiance particulière d'écoute des uns des autres [...] et il me l'a déjà dit, il serait vraiment déçu que je parte. Ben moi aussi je serais déçu, mais de toute façon, si X il s'en va, je m'en vais (AC – bac +4 – 1 an d'ancienneté).

Quand vous dites que c'est une société familiale, ça veut dire quoi?

Il y a une bonne entente. C'est vrai qu'on voit souvent la direction régionale, on voit souvent le directeur régional ou son adjoint, il y a des fois des repas qui sont effectués [...] On a pas mal de réunions, qui font que ça crée des liens, et toutes les galères. On s'aide beaucoup entre agences (CR – bac +3 – 2 ans d'ancienneté).

Et vous faites des choses ensemble, en dehors du travail?

Sinon il y a des réunions une fois par mois avec toutes les CR, après on a une réunion nationale une fois par an, et puis des repas deux à trois fois dans l'année avec toute la DR. Une fois par an, la grand-messe, la fameuse, où est réunie toute la DO, et présence de X, notre directeur général (CR – bac +3 – 1 an d'ancienneté).

C'est important pour vous?

Oui. Je trouve que cette cohésion [dans la] société est importante [...] et puis ça permet de voir les nouveaux, ceux qui sont partis, et d'avoir en direct et semi face-à-face la direction opérationnelle et la direction générale (CR – bac +3 – 1 an d'ancienneté).

Je conseillerais Inter comme employeur parce qu'on y est bien (CR – bac +3 – 3 ans d'ancienneté).

Donc ça tient à quoi, aux gens?

Ça tient aux gens, et au fait que chez Inter on stagne pas, on est comme ça en agence, c'est parce qu'on a une mentalité comme ça, on a un directeur, un PDG comme ça, on stagne pas (CR – bac +3 – 3 ans d'ancienneté).

Il y a une impulsion?

Voilà, c'est extraordinaire, ça rebondit dans les agences, et on ne peut pas y être insensible. C'est, enfin moi par exemple quand on m'a annoncé qu'Inter était précurseur en X, mais j'ai trouvé ça extraordinaire, j'ai dit « c'est évident Inter est dedans, c'est logique, c'est normal, on devait y être » (CR – bac +3 – 3 ans d'ancienneté).

La concurrence sur le marché de l'intérim a entraîné une baisse des salaires d'embauche. Le salaire fixe, jugé très faible, n'augmente pas et le variable est... très variable selon les agences!

Vous avez un fixe et un variable?

Oui, mais le fixe n'est jamais augmenté, c'est toujours la partie variable, par exemple sur une agence comme celle-ci, c'est une agence qui marche très très bien, qui est extrêmement rentable, mais les salaires sont bas [...] On a l'impression de faire partie d'un lot collectif, et que nous on n'a peut-être pas... enfin, l'argent, nous quand on délègue quelqu'un, c'est quand même sur l'agence qu'on gagne de l'argent, et notre agence, elle fait gagner de l'argent à la direction, donc derrière (CR – bac +5 – 1 an d'ancienneté).

Et c'est quand même une société qui a un comportement assez familial, donc c'est agréable. Cela me plaît beaucoup, et c'est dommage qu'on doive batailler autant pour avoir un salaire convenable [...] OK c'est la politique [de la] société d'avoir des grilles de salaire basses, d'embaucher des jeunes, parce qu'on les paie moins cher, mais à un moment donné, ces jeunes ils évoluent, et ils deviennent des piliers pour une société, et cette société s'en sépare trop facilement, je trouve ça dommage. Après, on reproche aux nouveaux de ne pas atteindre les objectifs, mais s'ils n'ont plus de repères, plus de moyens d'avancer correctement et dans le bon sens, où est la cohérence? (CR – bac +3 – 3 ans d'ancienneté).

Pour certaines, le salaire a même baissé depuis le recrutement du fait de la part variable, ce qui provoque la rupture du contrat psychologique avec l'entreprise.

Donc, vous en avez pris votre parti?

Oui et non, oui parce que je suis là pour l'instant, donc voilà, mais je ne resterai pas chez Inter. Mon salaire n'est pas le même, alors au tout début, je n'avais que le fixe, après j'ai eu un fixe plus variable, où je touchais plus que ce que je touche actuellement. C'était il y a deux ans, donc finalement, plus j'avance, et moins mon salaire est élevé, vous vous dites «Attends, c'est quoi ce délire?» (CR – bac +5 – 3 ans d'ancienneté).

Cette personne ressent durement les exigences accrues en matière d'objectifs et de *reporting*.

Et qu'est-ce qui vous plaît moins?

Qu'est-ce qui me plaît moins? L'administratif, pourtant ça fait pas si longtemps que ça que je suis chez Inter, ça fait que trois ans, mais alors, il y a des tas de paperasses (AC - bac + 4 - 2 ans d'ancienneté).

Donc, vous passez du temps...

Oui, et c'est de plus en plus, et il faut tout dire, comme je vous disais, on a un document, il faut tout dire, nombre d'entretiens. Quand on vous dit «Ah, mais là t'as pas fait tes 15 entretiens, comment ça se fait?», quelle importance (AC – bac +4 – 2 ans d'ancienneté).

D'accord, qu'est-ce qui vous plaît dans ce travail, et qu'est-ce qui vous déplaît?

Ce qui me plaît dans ce travail, c'est ma part de responsabilité, la polyvalence dans le poste, la reconnaissance du poste, vis-à-vis de la direction. Ce qui me déplaît, c'est je vais dire, l'aspect financier (AC - bac + 4 - 2 ans d'ancienneté).

Oui, ce n'est vraiment pas bien?

Non, j'ai été très déçu cette année, parce que, en fait, on m'a laissé... comment dire, on m'a demandé de faire mes preuves l'année dernière, ce que j'ai fait, enfin ce que mon chef m'a dit. Il m'a dit « oui tu as fait tes preuves », donc au départ c'était clair, on m'avait embauché, il m'a dit « tu seras à tant, mais si tu fais tes preuves tu auras tant ». Il m'a promis ça dès le départ, ce que j'ai jamais eu depuis, quoi (AC – bac +4 – 2 ans d'ancienneté).

VOTRE MANDAT

En vous appuyant sur la littérature qui traite spécifiquement des concepts de la relation d'emploi et du contrat psychologique de travail, répondez aux questions suivantes :

- 1. Quelles sont les attentes des jeunes et quels étaient leurs motifs d'intégrer l'entreprise?
- 2. Quels sont les acteurs et les événements porteurs de signaux signifiants pour les jeunes?
- 3. Quels sont les messages émis par l'employeur lors du recrutement, tels qu'ils sont compris par les jeunes embauchés? S'agit-il de promesses?
- 4. Comment peut-on qualifier le contrat psychologique qui se noue entre les jeunes salariés rencontrés et l'entreprise?

25

L'ENCADREMENT DU COMPORTEMENT DES GESTIONNAIRES

Leadership ou éthique¹?

Selon Burns (1998), le leadership réside dans la capacité d'un dirigeant d'induire chez des suiveurs des comportements orientés vers un but fondé sur les valeurs et les besoins mutuels du leader et du subordonné. L'interaction entre le leader et le subordonné peut prendre deux formes principales : le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Le leadership transactionnel suppose des échanges économiques ou sociaux sans qu'un lien durable s'établisse. Pour sa part, le leadership transformationnel aurait la vertu de susciter un engagement entre les parties au processus d'échange qui conduirait à transcender la relation d'emploi. En ce sens, le leader et le subordonné voient leur motivation s'élever au plus haut niveau.

Ce cas est tiré de Fabi, B. et R. Jacob (1994). «Se réorganiser pour mieux performer», Gestion, vol. 19, n° 3, p. 51-52; Dion, M. (2009). «Les confusions entourant le leadership éthique dans les organisations», Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociale et gouvernementale, vol. 11, n° 2, p. 117-119; Burns, J.M. (1998). «Transactional and transforming leadership», dans G.R. Hickman (dir.), Leading Organizations, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 133-134.

Pour induire un comportement orienté chez un suiveur, le leader doit adopter lui-même certains comportements qui seront perçus et interprétés par le subordonné. Par exemple, si le comportement du leader fait partie de la catégorie dite transformationnelle, alors le comportement du subordonné devrait suivre, selon le principe de causalité avancé par Burns. Les affirmations de Burns soulèvent cependant un certain nombre de questions.

LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Les cadres supérieurs ont un rôle fondamental à jouer dans l'initiation, l'orientation, l'inspiration, l'implantation et le maintien d'une réorganisation. Il s'agit là d'un truisme presque autant que celui consistant à affirmer que les organisations doivent changer pour survivre! Mais il n'en reste pas moins vrai et il constitue un dénominateur commun de divers forums contemporains réunissant des chercheurs et des praticiens intéressés par la gestion renouvelée des organisations. L'observation et l'intervention amènent en effet à un constat incontournable : l'échec de plusieurs organisations est d'abord et avant tout un échec du PDG et de son équipe de direction. Échec qui s'explique de diverses façons : incompatibilité de leurs valeurs de gestion avec celles exigées par une réorganisation novatrice : incapacité de surmonter les appréhensions associées au partage de l'information, du pouvoir décisionnel et des renforcements financiers ; incapacité de formuler, de communiquer, d'implanter et d'appuyer une vision convaincante et efficace de l'organisation renouvelée. Bien que sévère, un tel constat ne fait que mettre en lumière une autre réalité incontournable : les turbulences environnementales contemporaines augmentent considérablement le degré de difficulté des tâches de la haute direction.

Pour accroître sa capacité de changement, l'organisation doit être en mesure d'inciter les individus à modifier leur rôle et leur mission, leurs attitudes et la manière dont ils interprètent les problèmes auxquels ils sont confrontés, et les encourager à redoubler d'efforts. Un tel changement requiert ce que certains appellent du leadership transformationnel. Ce type de leader se caractérise habituellement par son charisme, son inspiration, sa prise en compte de l'individu et la stimulation intellectuelle.

Ces leaders ont tout d'abord tendance à devenir, par leur enthousiasme, leur habileté à articuler une vision et leurs réalisations passées, une source d'identification charismatique aux yeux des subordonnés, qui tendent à leur reconnaître beaucoup d'influence. Les employés veulent s'identifier à eux ainsi qu'à leur mission, et sont portés à les idéaliser et à leur accorder toute leur confiance. Ces leaders font prendre conscience aux employés de leur potentiel et de ce qu'ils peuvent

accomplir en déployant des efforts supérieurs. Ils les aident à percevoir les possibilités de situations qui, initialement, peuvent sembler menaçantes, et à surmonter des obstacles qui paraissent insurmontables.

De tels leaders sont aussi une source d'inspiration pour leurs subordonnés. Ils suscitent des niveaux de rendement supérieurs à long terme en permettant aux employés d'être plus autonomes au travail. Ils encouragent le perfectionnement et incitent les employés à modifier leur mission et leur vision et, ce qui est plus important, à exploiter au maximum leur potentiel. Ils acceptent de voir les subordonnés devenir eux-mêmes des leaders qui pourront éventuellement nourrir, voire modifier la mission et la vision d'ensemble du leader. Ces leaders peuvent aussi définir avec simplicité des objectifs à partager et favoriser une compréhension mutuelle de ce qui est important à considérer. Ils proposent des visions de ce qui est possible et la manière d'atteindre des objectifs spécifiques. Ils donnent un sens aux choses et affichent une attitude positive à l'égard de ce qu'il convient d'accomplir.

La prise en compte de l'individu est une autre caractéristique clé du leadership transformationnel. Elle exige de partager les intérêts des subordonnés et de comprendre leurs besoins de développement, tout en traitant chaque employé comme un individu unique. Cela permet au leader de reconnaître, de comprendre et de satisfaire les besoins actuels de ses employés, tout en élevant le niveau de ces besoins de manière à promouvoir un perfectionnement continu chez les individus. En agissant de la sorte, le leader leur fournit des occasions de perfectionnement et favorise l'émergence d'une culture organisationnelle qui stimule la croissance, le développement, la prise de risque et l'innovation. La prise en compte de l'individu permet également aux leaders de transmettre, au moment opportun, de l'information pertinente et constructive aux subordonnés et d'exercer auprès d'eux un suivi continu. Plus important encore, elle aide à arrimer les besoins actuels des subordonnés à la mission de l'organisation, tout en élevant le niveau de ces besoins lorsque le moment et les conditions sont appropriés.

Le leadership transformationnel implique également la stimulation intellectuelle, celle des idées, des attitudes et des valeurs des subordonnés. Par la stimulation intellectuelle, les leaders aident les subordonnés à aborder les problèmes sous un angle nouveau. Ils encouragent les employés à remettre en question, s'il y a lieu, leurs croyances et leurs valeurs de même que celles de leur leader lorsqu'elles apparaissent périmées ou inappropriées pour résoudre les problèmes de l'organisation. Lorsqu'ils sont stimulés intellectuellement, les subordonnés développent leur habileté à reconnaître, à comprendre et à résoudre les problèmes actuels et futurs de l'organisation. Un des indicateurs clés de l'efficacité à long terme du leader est d'ailleurs la mesure dans laquelle les employés peuvent fonctionner efficacement sans l'implication directe du leader dans le processus

de résolution de problème. Un leader qui peut stimuler ses employés intellectuellement les incite à prendre conscience des problèmes, à se fier à leurs propres idées et à leur imagination, et à reconnaître leurs croyances et leurs valeurs ainsi que celles des personnes avec lesquelles ils travaillent.

En somme, pour reprendre les termes d'un conférencier à un récent colloque québécois, on pourrait dire que «les gens qui entraînent les autres à leur suite sont en général des gens compétents, mais la compétence ne suffit pas. Il faut aussi des gens disponibles, généreux, à l'écoute, à l'esprit ouvert, et profondément humains.» Il faudrait donc veiller, comme le suggère Chanlat² à ce que l'administration des choses ne triomphe pas sur le gouvernement des personnes! À cet égard, nous partagerions les conclusions de Pitcher³ selon lesquelles, dans le contexte actuel, la majorité des entreprises ne peuvent se payer le luxe d'avoir un technocrate comme PDG, même s'il est très brillant. Selon elle, les organisations auraient plutôt intérêt à être dirigées par un gestionnaire artiste, capable de vision et source d'inspiration pour ses collègues, secondé par un artisan, respecté pour sa sagesse, son réalisme et sa connaissance du métier. En matière de réorganisation, nous ajouterions que le processus pourrait être mené à bien par l'artiste ou l'artisan, secondé par des collaborateurs aux profils complémentaires, mais jamais par un dirigeant technocrate «analytique, cérébral, respecté, mais pas aimé⁴». Les réorganisations poussent nombre d'entreprises à une constatation souvent troublante: un excès de gestion, même stratégique, ne peut aucunement compenser un manque de leadership.

LES CONFUSIONS ENTOURANT LE LEADERSHIP ÉTHIQUE

C'est probablement Aronson qui a le mieux fait ressortir l'idée que le leadership éthique n'est pas l'apanage d'un certain style de leadership à l'exclusion des autres. Il souligne que le comportement éthique du leader est une condition nécessaire pour l'établissement d'une organisation éthique, mais que ce n'est pas suffisant. Le leadership éthique est aussi requis. Il le définit ainsi: a) donner l'exemple moral à tous les membres de l'organisation; b) démarquer la constante recherche de profits de plus en plus élevés de ces activités qui peuvent être nuisibles aux valeurs

^{2.} Chanlat, A. (1993). «La société malade de ses gestionnaires », Interface, vol. 14, nº 6, p. 24-31.

^{3.} Pitcher, P. (1993). «L'artiste, l'artisan et le technocrate », Gestion, vol. 18, nº 2, p. 23-29.

^{4.} Ibid.

sociétales; c) établir l'esprit et déterminer les limites du comportement moralement acceptable; d) exercer un leadership effectif. Aronson relève les trois formes traditionnelles de leadership:

- Le leadership directif: de type autocratique (je décide), de type autoritaire-paternaliste (je décide, mais je prends soin de ceux qui n'ont pas de pouvoir), de type participatif (nous décidons ensemble, mais tous les votes ne sont pas égaux), de type consensuel, ou de type laisser-faire (chacun fait ce qu'il veut). Il est permis de se demander en quoi ces trois derniers types de leadership sont véritablement directifs.
- 2. Le leadership transactionnel: il n'y a ici aucune tentative du leader de changer les attitudes ou les valeurs de ses subordonnés ou de valoriser l'intériorisation de la mission de l'organisation. Ce leader n'est pas préoccupé de valoriser la croissance personnelle de ses subordonnés. Le leader transactionnel adhère à l'utilitarisme, au niveau moral, et n'est donc préoccupé que par les conséquences de ses actions (recherchant le plus grand bonheur du plus grand nombre de personnes affectées par ses décisions).
- 3. Le leadership transformationnel: le leader tente de stimuler un changement dans les attitudes et les valeurs de ses subordonnés à travers des stratégies d'empowerment, renforçant ainsi l'intériorisation de la vision du leader. Le leader transformationnel encourage la discussion à propos des buts organisationnels, mais aussi de la vision de l'organisation et des valeurs organisationnelles. Il stimule grandement le travail en équipe.

Aronson insiste, à juste titre, sur le fait que l'évaluation souvent sévère qui est faite du leadership directif, du moins dans nombre de pays occidentaux, est influencée par des normes culturelles. Le leadership de type autoritaire peut très bien convenir et répondre aux attentes sociétales dans des sociétés où l'orientation vers la collectivité est plus forte et où une grande distance sépare les niveaux hiérarchiques. Selon Aronson, le niveau de développement moral (grille de Kohlberg) atteint par le leader ne détermine pas le style de leadership (directif, transactionnel, transformationnel) qu'il adoptera, mais reflétera uniquement la perspective éthique qu'il adoptera, en fonction de ses valeurs personnelles. Aronson croit cependant que le leadership directif varie de son extrême directivité à la non-directivité ou au laisser-faire, en passant par sa variante consultative et sa variante consensuelle. Parlons-nous encore de leadership directif? Il est permis d'en douter. C'est pourquoi son modèle vacille quelque peu lorsqu'il est question du leadership directif.

Le même type de problème théorique survient avec le leadership transformationnel pour lequel Aronson reconnaît qu'il puisse exister des leaders transformationnels artificiels, autrement dit égoïstes et quelquefois même narcissiques. Il peut même y avoir des leaders pseudo-transformationnels, qui croient l'être, alors qu'ils prennent soin de leur pouvoir personnel et peuvent en venir à distordre la vérité et à manipuler les subordonnés pour leurs propres fins. En quoi avons-nous affaire ici à des leaders transformationnels? Les leaders pseudo-transformationnels ne sont pas des leaders transformationnels. Pourquoi placer ce type de leadership sous la bannière «leadership transformationnel»? Pourtant, l'auteur avait mis le doigt sur un point très négligé dans la littérature sur le leadership: les styles de leadership ne sont pas purs. Il faut plutôt les voir dans un continuum.

La typologie d'Aronson aurait dû être présentée ainsi, de manière à faire voir les variantes de leadership non pas à l'intérieur d'un même style, mais par le biais d'une contamination «interstyles»: leadership directif (de type autocratique ou égoïste), leadership consultatif, leadership participatif, leadership consensuel, leadership de laisser-faire, leadership transactionnel, leadership pseudo-transformationnel, leadership transformationnel. Retenons cependant que le grand apport d'Aronson, c'est d'avoir montré que le développement moral atteint par le leader ne fait que rendre son leadership plus ou moins éthique, et qu'il ne faut jamais chercher à lier le degré de développement moral à un style particulier de leadership.

On sent tout de même chez Aronson une certaine tendance à créer une dichotomie entre leadership transactionnel (utilitariste) et leadership transformationnel (déontologique). Mais il illustre bien comment les trois principaux styles de leadership (directif, transactionnel, transformationnel) apparaissent rarement sous leur forme la plus pure. La conclusion qu'on pourrait en tirer, c'est que l'observation des comportements de leadership nous pousse à reconnaître divers styles intermédiaires de leadership entre les trois styles reconnus. C'est une manière habile de montrer qu'en matière d'éthique, le leadership transformationnel n'a pas le monopole.

Popper et Zakkai font ressortir le caractère foncièrement situationnel du leadership. Dans certaines situations, un style de leadership donné est généralement présent ou attendu, alors que dans d'autres, c'est un tout autre style que l'on peut observer ou qui correspond aux attentes sociétales. Voilà une vision très juste du leadership, compte tenu de la variabilité des attentes sociétales et des pressions institutionnelles qui font rage dans les marchés globalisés.

Fiedler et Garcia précisent d'ailleurs que certaines situations sont plus favorables que d'autres à ce qu'un style de leadership soit adopté. Le caractère «favorable » d'une situation est, selon eux, lié à la qualité de la relation qu'entretient le leader avec les membres de son organisation, en termes de confiance et de respect, mais aussi en ce qui concerne la manière dont il exerce son pouvoir et use de son influence. D'emblée, ils reconnaissent qu'un leader habile sait adapter son style de leadership à ce qui est requis par l'organisation et ses membres. Force est de constater cependant que ce n'est pas toujours le cas et que des individus bien intentionnés et ayant de louables habiletés n'ont simplement pas été capables de modifier leur style de leadership. Ils n'étaient simplement pas au bon endroit, au bon moment.

Odom et Green suggèrent que les vrais leaders transformationnels sont des modèles et servent de mentors pour leurs subalternes. Le vrai leader transformationnel est soucieux de voir comment ses décisions pourront avoir une influence sur le développement moral de ses subordonnés. Étant donné que le leadership transformationnel met l'accent sur le développement moral de ses subalternes, cela semble être un style de leadership qui conduit à une prise de décision plus éthique. Mais Odom et Green reconnaissent que le leadership transformationnel n'est pas une panacée pour résoudre les conflits éthiques et assumer les défis éthiques auxquels les leaders font face dans leurs organisations. Même si le leader transformationnel paraît vouloir aligner les intérêts individuels et organisationnels sur le bien commun, il y a des situations où ce n'est simplement pas possible de le faire. Cette étude nous montre combien il faut résister à un regard idéalisant sur le leadership transformationnel. Dans certaines situations, ce type de leadership est tout simplement impraticable. Une telle constatation est d'une importance cruciale dans les affaires internationales, qui impliquent l'existence d'attentes très variées des employés de divers pays envers leurs leaders, mais également des pressions institutionnelles de toutes sortes qui rendent quelquefois totalement irréalistes les attributs du leadership transformationnel.

Bref, la prétention suivant laquelle le leadership directif ne pourrait être éthique ne paraît pas corroborée par les recherches sur le sujet. Au contraire, dès que la variable culturelle-ethnique-religieuse est prise en considération, on voit une plus large acceptation de ce style de leadership qui paraît pourtant bien rébarbatif aux Occidentaux. Cependant, la culture ou la religion ne sont pas garantes du caractère éthique du leadership. Le principe demeure que, tant que les droits humains fondamentaux ne sont pas respectés, la culture sociétale ou les croyances religieuses ne peuvent être invoquées pour fonder le caractère éthique du leadership autocratique. Par ailleurs, le leadership transformationnel n'est pas du tout une panacée. Il ne représente pas le style de leadership où le charisme

ou même la perspective humanisante y sont le plus développés. Le leadership transactionnel n'est pas que centré sur la performance. Le leadership transformationnel n'est pas l'idéal que certains brandissent à bout de bras. Un leader transformationnel peut accomplir des actions non éthiques et pourtant conserver toutes les caractéristiques du leadership transformationnel. En d'autres termes, l'éthique n'est pas consubstantielle à la nature de ce style de leadership.

VOTRE MANDAT

En vous appuyant sur les écrits et sur votre propre expérience de travail, prenez position sur le leadership transformationnel : est-ce la meilleure façon de se comporter pour un leader en toutes circonstances ?

Examinez ensuite comment on pourrait s'assurer que le leader adoptera le bon comportement au bon moment et que le comportement du leader sera interprété de la bonne façon par le subordonné.

26

L'ENCHANTEMENT ET LA DÉTRESSE DE VINCENT À L'HÔPITAL DE L'ESPOIR¹

Lorsque Vincent s'est mis à la recherche de son premier emploi, il avait déjà plusieurs attentes. Entre autres, les valeurs de l'organisation et les siennes devaient s'harmoniser. Mais fondamentalement, Vincent se sentait appelé par une sorte de vocation, par un besoin et une volonté de rendre service. Pour lui, le secteur public centré sur des missions sociales était plus attirant que le secteur privé centré sur le profit. Il disait que les administrations publiques correspondaient exactement à son profil psychologique.

Huit ans déjà que Vincent travaille à l'Hôpital de l'Espoir. Jusqu'à récemment, il n'avait jamais pensé quitter cet hôpital où l'on s'occupe d'enfants atteints de cancers et d'autres maladies si graves qu'on ne comprend pas toujours pourquoi ils ont été mis sur terre! Mais laissons Vincent nous raconter lui-même son histoire.

Olivier Dauphin Daffe, M.A.P., dans le cédérom de Lemire, L. et G. Martel (2007). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^e siècle, Québec, Presses de l'Université du Québec.

UN EMPLOI SUR MESURE POUR MOI

C'était un 7 avril. Je mettais les pieds pour la première fois chez un employeur pour y passer une entrevue. J'étais très angoissé même si, à l'époque, je recherchais simplement un emploi à temps partiel. J'étais encore étudiant. Je voulais payer mes études et ne pas faire souffrir inutilement mon coloc à l'approche des fins de mois. Je voulais aussi avoir assez de temps pour étudier. On m'a offert un poste. En plus d'un milieu de travail stimulant, l'Hôpital de l'Espoir m'offrait un taux horaire deux fois plus élevé que celui que j'aurais pu obtenir chez un autre employeur. Je me suis dit que je pourrais alors travailler moins d'heures pour subvenir à mes besoins.

Le 28 avril, j'entrais en poste, un peu nerveux, mais le cœur léger. À l'hôpital, on m'avait engagé comme préposé à l'entretien ménager. J'étais sur la liste de rappel. Pendant les trimestres universitaires, je travaillais les fins de semaine seulement. L'été, je travaillais à temps complet, le jour, le soir ou la nuit. Je faisais aussi beaucoup d'heures supplémentaires. L'été, les taux d'absentéisme atteignaient toujours des sommets! Le travail que j'avais à faire était décrit dans ses moindres détails. Mes conditions d'emploi étaient clairement spécifiées dans la convention collective. Je n'avais aucune question à me poser. Je n'avais qu'à bien faire mon travail pour m'assurer une place de choix sur la liste de rappel.

À la fin de mes études, je serais bachelier en sciences po! Je n'entrevoyais pas du tout faire carrière dans un hôpital. Mais les événements allaient en décider autrement!

LA RECONNAISSANCE

Après deux ans de travail à l'hôpital, je paradais avec fierté à la collation des grades de mon université. Un moment tant attendu! Je travaillais toujours à l'Hôpital de l'Espoir, mais j'entendais me mettre activement à la recherche d'un nouvel emploi qui correspondrait à mes qualifications.

Quelques jours plus tard, un conseiller en gestion des ressources humaines de l'hôpital me demande si je suis intéressé par un emploi de bureau. « *Pas du tout* », lui ai-je répondu. Mais il me suggère de passer les tests d'aptitude pour ce

type d'emploi, juste au cas où un tel poste m'intéresserait éventuellement. J'ai suivi son conseil, j'ai réussi les tests, mais j'ai préféré conserver mon poste de préposé à l'entretien ménager. Après tout, pourquoi changer d'emploi alors que je vais bientôt changer d'employeur!

Mais je constate rapidement que les emplois sont rares dans mon domaine. Sept mois après avoir obtenu mon diplôme, je nettoie toujours les planchers de l'hôpital. Puis, quelqu'un qui s'occupe de la liste de rappel me contacte. On m'offre de passer des tests pour un remplacement de commis senior aux services aux employés de la direction des ressources humaines (DRH). J'ai réussi. J'ai obtenu le poste pour un remplacement d'un an.

Après trois semaines, ma patronne me dit que j'ai beaucoup de potentiel et que je suis l'un des meilleurs employés de son service. Que ce feedback est stimulant! Alors que je me demande encore ce que je fais là, ma patronne – elle souhaite que je l'appelle Béatrice, mais j'ai beaucoup trop de respect pour ma chef pour l'appeler par son p'tit nom – me dit que je suis parmi les meilleurs, l'un des TOP 5 de ma catégorie! Nous en discutons, puis je décide de m'inscrire au certificat en gestion des ressources humaines, histoire d'ajouter une corde à mon arc.

C'est à partir de ce moment que j'ai eu l'impression de faire partie de la famille. J'ai accès à plus d'informations, je m'implique davantage dans les discussions de travail. Et puis je sens que la chef de service m'aime bien. Elle le prouve d'ailleurs en m'affectant à un autre remplacement pour une autre année. Elle me confie beaucoup de responsabilités, ce dont je suis très fier. J'accepte également de m'acquitter non seulement de mes nouvelles tâches, mais aussi de mes anciennes. Elle me fait tellement confiance que je ne peux rien lui refuser. Et puis, pour moi, c'est une occasion en or d'acquérir de l'expérience et de connaître les rouages de l'organisation.

UNE NOUVELLE RÉALITÉ

J'envisage alors la possibilité de faire carrière à l'hôpital. Pendant un certain temps, chaque fois qu'un poste est déclaré vacant à la DRH, je pose ma candidature. Il y aura cinq affichages en douze mois, et je poserai ma candidature cinq fois. Je ne serai pas retenu.

Mais je suis d'un naturel optimiste et comme le dit souvent mon grand ami philosophe en qui j'ai toute confiance : « *Il n'arrive rien pour rien. Quelque chose de mieux t'attend quelque part.* » N'empêche que toutes ces entrevues m'ont mieux fait connaître des autres chefs de la DRH. Il faut voir le bon côté des choses!

Mais quelque part, quelque chose ne va plus. Ces nombreux refus ont fait naître un certain détachement envers l'équipe de travail de la DRH. Je me dis que bien d'autres personnes qui, comme moi, ont eu le sentiment de ne pas être reconnues à leur juste valeur, ont quitté l'hôpital. Mais moi, je crois trop en mes moyens pour me faire du mauvais sang avec le jugement des autres. Je vais plutôt me servir des commentaires que j'ai reçus pour m'améliorer.

À cette période, Béatrice, la chef de service qui m'a embauché, a accepté une promotion dans un autre hôpital. Les choses ont bien changé dans mon milieu de travail avec l'arrivée de Louise, sa remplaçante, qui est très distante avec moi.

Puis, un jour, j'ai une discussion avec Rachel, la chef du service de formation et développement au sujet d'un mandat de six mois comme conseiller en gestion des ressources humaines. Elle me dit : « Si tu veux ce mandat, je te le donne sur-le-champ, sans examen et sans entrevue. » Je ne comprends pas très bien ce qui se passe puisque c'est justement un poste de conseiller au service de la formation et du développement qui m'a été refusé deux mois plus tôt. Je demande donc une période de réflexion avant de donner ma réponse. Une semaine plus tard, j'avise Rachel par courriel que j'accepte son offre.

Quel choc pour Louise lorsqu'elle apprend la nouvelle de la bouche de Rachel! Elle me fixe un rendez-vous. C'est alors qu'elle me demande: « Qu'est-ce que je peux t'offrir pour que tu restes dans l'équipe? » Je réponds que je souhaite avoir un mandat de six mois comme conseiller en ressources humaines au service de la dotation, service qui est aussi sous sa responsabilité. Comme elle accepte, j'informe Rachel que je reviens sur ma décision pour accepter l'offre de Louise. J'ai donc en poche un mandat de six mois comme conseiller en dotation, mais je ne sais pas à quel moment celui-ci débutera. Un mois plus tard, j'occupe toujours le même poste de commis et Louise a été remerciée par la direction. Je me retrouve alors avec une entente verbale dont personne n'a entendu parler.

La direction ne se sent pas liée par la promesse de Louise. Il faudra un concours de circonstances pour que j'obtienne enfin le poste. Quelques semaines après le départ de Louise, un conseiller en dotation donne sa démission, celui-là même qui m'a conseillé de passer les tests pour les emplois de bureau. La conjoncture économique est mauvaise, les budgets de l'hôpital sont insuffisants et le temps de l'année ne se prête pas à l'embauche d'une personne qui ne connaît pas le contexte de l'hôpital et de la DRH. On m'offre alors une affectation temporaire, que je m'empresse d'accepter. Six ans après avoir commencé à l'hôpital comme préposé à l'entretien ménager, j'entreprends une affectation de six mois comme conseiller en gestion des ressources humaines au service de la dotation. Je me dis : « Quel chemin parcouru depuis mes débuts à l'hôpital!» Je suis très content, même si Yolande, ma nouvelle chef, est réticente à ce que j'occupe cette fonction.

J'ai droit à une formation de trois jours, principalement au sujet des entrevues. Puis on me laisse à moi-même. En fait, mon formateur est un ancien directeur adjoint à la DRH. Après trois jours d'entraînement, il dit à ma chef que je peux très bien me débrouiller seul. Venant de cette personne, je prends cela comme un compliment! Mais dans les faits, j'apprendrai ma profession par moi-même et je forgerai mon réseau ainsi que ma crédibilité morceau par morceau. Je dois aussi admettre que la variété de mes dossiers me permettra d'assimiler plusieurs processus qui me seront utiles tout au long de ma carrière et que mon travail m'apportera de grandes satisfactions. Et puis, je ne cesse de penser que la santé d'un enfant pourrait, d'une certaine façon, dépendre de mes actions.

LE DÉSENCHANTEMENT

Cette affectation de six mois perdure aujourd'hui. En fait, j'occupe ce poste de six mois en six mois depuis deux ans. L'été dernier, mon évaluation annuelle a été plutôt satisfaisante et Yolande m'a avoué qu'elle était très heureuse de mon développement. Un poste permanent en dotation est maintenant vacant. Ma chef de service aimerait bien me le confier, mais la direction résiste en prétextant qu'on ne me connaît pas assez. Cette fois, c'en est trop! Je décide de regarder plus sérieusement les offres de l'extérieur et d'offrir mes services ailleurs. Comme je le dis à mon vieil ami philosophe, qui est tout à fait d'accord avec moi: « Avec l'expérience que j'ai, je n'aurai aucune difficulté à trouver un emploi semblable. J'ai de la valeur, moi! »

LE DILEMME

Mais intérieurement, je fais face à un dilemme. Je sais que je me détache petit à petit de mon service, de ma direction. Mais je suis si attaché à la mission de mon hôpital et j'éprouve tellement de fierté à représenter l'institution lors des salons de l'emploi! Par contre, certaines attitudes de certains membres de la direction m'ont offensé. Et mes relations avec certains d'entre eux se sont dégradées. Je ressens une certaine détresse psychologique. Je me questionne tout de même sur le bien-fondé de quitter mon hôpital où, je l'avoue, j'ai pris racine. Et est-ce qu'un changement de milieu de travail me serait vraiment bénéfique psychologiquement et financièrement?

Tout en consultant les journaux et les sites Internet sur les postes à combler dans d'autres organisations, tout en m'informant des possibilités de mutation dans un autre hôpital, j'ai pensé poser ma candidature comme président du conseil multitechnique, l'un des quatre conseils professionnels de l'Hôpital de l'Espoir. Je pourrais alors m'impliquer pleinement dans le processus décisionnel puisque les présidents des conseils siègent au comité de régie, la plus haute instance décisionnelle de l'hôpital. Avec le temps, et au contact de mon ami philosophe, je me dis aussi de plus en plus souvent qu'il n'arrive rien pour rien. Je connais ma valeur! Elle sera peut-être bientôt reconnue en occupant un poste qui offre plus de visibilité dans mon organisation!

Mais voilà, Vincent ne sera pas nommé président du conseil multitechnique. Il s'agit d'un poste électif et il sera battu par une femme déjà bien connectée dans l'organisation, à ce qu'on dit. Vincent semble accuser le coup dignement, comme d'habitude. Mais depuis quelque temps, il s'absente de plus en plus souvent. Dans les corridors, on dit qu'il est peut-être en dépression, ou peut-être en recherche active d'emploi chez un autre employeur.

VOTRE MANDAT

Décrivez la relation d'emploi entre Vincent et l'Hôpital de l'Espoir : le management ; ses contrats psychologiques de travail ; le soutien de ses supérieurs, de ses collègues, de l'organisation, etc. Expliquez comment un employé si fidèle et dévoué peut en arriver à vouloir quitter son organisation. Si vous étiez à la place de Vincent, comment auriez-vous réagiface à toutes ces situations ?

Veuillez indiquer les systèmes et sous-systèmes que l'Hôpital de l'Espoir devrait améliorer afin d'éviter que la situation qu'a vécue Vincent ne se reproduise pour quelqu'un d'autre. Précisez la nature des améliorations requises et la façon de les mettre en œuvre et de les contrôler.

27

LA FAMILLE LALUMIÈRE, DES SERVITEURS DE L'ÉTAT

Le contexte du management des organisations a beaucoup changé. Depuis une vingtaine d'années, la fonction publique québécoise a traversé une période de changements structurels importants marquée par une recherche accrue de flexibilité et inspirée du modèle de gestion du secteur privé. Dans un contexte de restructurations constantes, de changements technologiques rapides et de pénurie de main-d'œuvre, les notions d'attraction et de rétention de main-d'œuvre deviennent une réalité incontournable et les employeurs doivent maintenant en tenir compte dans la façon de développer leurs relations avec leurs ressources humaines. Cette nouvelle forme de management des organisations où la relation employeur-employé prend tout son sens, doit être valorisée et mise à l'avant-scène. Martine Lalumière raconte l'histoire de sa carrière au gouvernement du Québec.

LA FAMILLE LALUMIÈRE

Dans la famille, nous sommes des serviteurs de l'État non seulement de père en fils, mais aussi de mère en fille. Mon père est sous-ministre. Mon frère est greffier à la Chambre des communes à Ottawa. Ma mère est enseignante. Et moi, la cadette, j'ai obtenu en 2002 un emploi d'agent d'aide socioéconomique dans une agence du gouvernement du Québec. J'ai aussi des cousins et des cousines qui sont fonctionnaires: un ingénieur à Transports Canada, une vérificatrice à Revenu Québec. J'ai même une tante qui occupe un poste élevé au Secrétariat du Conseil du Trésor. Inutile de dire que lors des réunions familiales, les discussions sur les hauts et les bas du fonctionnariat prennent beaucoup de place. Mon pharmacien de mari, un entrepreneur dans l'âme qui ouvrira bientôt sa troisième pharmacie dans notre région, trouve parfois le temps long! Mais il dit souvent à la blague, comme pour se rapprocher des valeurs de la famille: « Les hôpitaux aussi ont besoin de pharmacies. Qui sait? Un jour j'y serai peut-être installé!»

MES DÉBUTS À L'AGENCE SPÉCIALE

Je l'ai déjà dit, j'ai été engagée dans une agence (on dit aussi, une unité autonome de services) du gouvernement du Québec. Je suis bachelière en sociologie et j'étudie encore à temps partiel à l'École nationale d'administration publique. Je veux obtenir un diplôme de maîtrise.

L'agence pour laquelle je travaille est née de la fusion de divers services provinciaux, fédéraux et même municipaux. L'harmonisation des cultures ne s'est pas faite sans heurt. Je dirais même que des années plus tard, elle ne sera peut-être jamais tout à fait réalisée.

Mais retournons à mes débuts. Lors de mon entrée, comme beaucoup de jeunes professionnels à l'emploi du gouvernement du Québec, mes attentes envers une organisation d'une telle taille sont grandes, puisque les perceptions nourries par sa réputation d'employeur de choix sont bel et bien présentes. Dans mon cas, ces perceptions sont également alimentées par mon cercle familial.

J'ai un emploi permanent et stable, intéressant, bien rémunéré, qui m'offre des perspectives de carrière et, à la sortie, un substantiel fonds de retraite dont je réaliserai la réelle valeur au moment opportun, comme le disent mes parents. Mais je suis de la jeune génération et les notions de loyauté et d'engagement organisationnel m'interpellent différemment des membres de la génération qui m'a précédée.

En plus, on m'a promis que j'aurai toutes les possibilités de développer mes compétences, de l'autonomie dans mon travail, un bon équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle, un traitement équitable, etc. Pour moi, ces conditions de travail sont extraordinaires: non seulement je peux compter sur une sécurité d'emploi, mais aussi sur le développement de mon employabilité, ce qui me fournit une autre forme de sécurité dans une logique de mobilité d'un ministère à l'autre.

LE TEMPS DES RESTRUCTURATIONS

Les deux premières années, ma relation d'emploi est plus que satisfaisante: les promesses et obligations réciproques sont bien respectées. À ce moment-là, les actions de l'organisation correspondent tout à fait à mes attentes et la perception de réciprocité est bien présente. Je travaille fort, très fort même, pour contribuer à la réalisation de la mission de l'Agence spéciale.

D'ailleurs, les promesses faites par le gouvernement à la relève, notamment dans les documents du Conseil du Trésor, sont éloquentes et viennent renforcer mon sentiment d'appartenance et ma perception de réciprocité. On peut y lire, entre autres, que des fonds seront mobilisés pour accroître la formation. Que des efforts particuliers seront immédiatement entrepris afin d'assurer la relève et de permettre le transfert des savoirs. Que le Secrétariat du Conseil du trésor définira les orientations gouvernementales en matière de transfert des connaissances et de l'expertise et qu'il soutiendra les approches d'accompagnement et de mentorat des ministères et organismes. Que les employés seront encouragés à se perfectionner et à investir dans leur carrière en ayant recours aux différents moyens mis à leur disposition, tels que des programmes de formation et de développement adaptés à leurs fonctions et à leurs champs d'intérêt.

Or, ces promesses seront faites sous l'influence d'événements organisationnels incontournables: les restructurations. Conséquence: l'environnement de travail sera considérablement modifié, et cela, en peu de temps. Par exemple,

la structure hiérarchique et centralisée glissera vers une structure plus souple où flexibilité et performance se côtoient désormais. D'une culture où l'on valorisait des relations d'emploi dans une perspective de long terme, l'engagement ainsi que la loyauté des employés en échange de la sécurité d'emploi, nous passerons à un environnement où les structures sont maintenant décloisonnées et où l'on valorise la performance, l'imputabilité et l'atteinte des résultats dans une perspective beaucoup plus de court terme. Inutile de dire, que comme d'autres, j'ai dû m'adapter... « question de survie », comme on le disait entre nous.

Suivront déceptions et promesses non tenues. Plusieurs collègues garderont des séquelles psychologiques de la perte d'amis professionnels, de l'insécurité qui règne alors dans les milieux de travail. Dans ma famille aussi, certains vivront cela difficilement. De mon côté, cela se traduira par une impression de plafonnement de carrière. Je me suis aussi fait tasser des groupes de prise de décision. Que ce soit sur le plan financier ou sur le plan temporel, les incitatifs à la formation sont de plus en plus faibles. « C'est pas le temps. Il faut maintenant faire plus avec moins. Les professionnels qui restent doivent mettre les bouchées doubles. Vous êtes bien chanceux d'avoir conservé votre emploi. Pensez à ceux qui sont partis. » L'ambiguïté des messages et l'incertitude des rôles respectifs à jouer sèment la morosité, le cynisme et la tristesse. Pour moi, la perception de la fin d'une période de réciprocité s'amorce.

LA FIN DE LA RÉCIPROCITÉ

Je suis à l'Agence spéciale depuis maintenant plusieurs années. Avec le temps, le développement des compétences, la formation, l'autonomie dans mon travail, la qualité de vie au travail, l'équilibre entre ma vie professionnelle et personnelle, le traitement équitable... j'ai dû oublier tout ça! En plus, les gestionnaires de l'agence ont le don de minimiser tout cela.

Et puis, l'agence s'est embourbée dans une «structurite». Peu à peu, j'ai perdu ce sentiment de fierté de travailler non seulement pour l'Agence spéciale, mais aussi pour le gouvernement du Québec dans son ensemble. Mon intérêt pour mon travail et ma performance ont suivi la même courbe. Et je ne suis pas la seule. Même mes parents parlent constamment de leur retraite qui approche et du bonheur qui s'ensuivra!

L'ATTRAIT POUR D'AUTRES EMPLOYEURS

La semaine dernière, j'ai rejoint Gabrielle, une amie de longue date, à son travail. Elle occupe un poste dans une entreprise privée qui a le vent dans les voiles: GPS. C'est dans le domaine des technologies. Dès mon arrivée dans l'organisation, j'ai ressenti un mélange de bonheur et d'angoisse; l'impression d'être dans un autre monde. Il y règne une ambiance de travail enthousiasmante, les couleurs sont claires, les grandes fenêtres laissent pénétrer la lumière, l'édifice est neuf, on y voit le fleuve et les bateaux de plusieurs endroits. Tout invite à la créativité. « Que j'aimerais travailler ici! me suis-je exclamée intérieurement. Quel contraste avec mon milieu de travail où tout semble gris et figé!»

À l'heure du *lunch*, Gabrielle m'a expliqué à quel point elle est heureuse dans cette organisation. De mon côté, je lui ai confié mon désenchantement. Elle m'a suggéré de postuler à un poste vacant dans son organisation. Elle croit que j'ai des chances d'être convoquée en entrevue et d'obtenir l'emploi. Elle affirme que dans cette entreprise, on compte beaucoup sur les relations des employés pour combler les postes vacants. On leur donne même une prime à l'embauche de personnes référées. Selon la direction, c'est une bonne façon de s'assurer que les valeurs de l'organisation et des candidats sont déjà plutôt semblables. Je suis euphorique. Je lui ai dit que j'y penserai. Excitée, mais chamboulée par une telle perspective, je demande conseil à mon mari et à mes parents. Tout compte fait, si j'obtiens un emploi chez GPS, je travaillerai pour une organisation dynamique, mais aussi dans un milieu très concurrentiel où les compétiteurs tombent comme des mouches. Et si je quitte la fonction publique, je perdrai tous les avantages que j'ai accumulés depuis dix ans. Le lundi suivant, j'informe Gabrielle que je préfère rester à l'Agence spéciale... pour le moment, du moins!

Au fond, j'ai une âme de serviteur de l'État. J'aime réaliser que je participe au bien-être des autres. Et qui sait, j'aurai peut-être bientôt un poste à l'international. Mon prof m'a dit qu'à l'université, on cherche des contractuels pour travailler de trois à douze mois dans des pays avec lesquels des partenariats ont été établis, comme en Haïti et au Kenya.

À la fin de cette session, j'aurai terminé ma maîtrise. J'ai toujours rêvé de travailler à l'international. Je rêve aussi depuis longtemps de faire un safari en Afrique. Je pourrai demander un congé sans solde. Et mon mari pourra aussi donner du temps pour les moins nantis que nous. Je vais en discuter avec lui en rentrant à la maison... Mais qui s'occupera alors de ses commerces? J'ai pensé intérieurement que l'on trouvera bien des solutions.

Martine Lalumière est toujours à l'emploi de l'Agence. Sans vouloir faire de jeu de mots, elle commence à voir la lumière au bout du tunnel. Elle croit qu'avec les nombreux départs à la retraite, elle pourra obtenir un poste de gestionnaire dans un ministère. Le fait d'avoir une maîtrise joue aussi en sa faveur. Elle pourra bientôt être récompensée pour sa patience, sa compétence et ses loyaux services. Et comme elle le dit: « Avec la nouvelle génération de gestionnaires, les choses vont changer au gouvernement du Québec. »

VOTRE MANDAT

À l'aide des concepts de la relation d'emploi et du contrat psychologique de travail, expliquez le cheminement de Martine à l'Agence spéciale. Pour ce faire, vous devez vous appuyer sur des écrits spécialisés relatifs à ces concepts.

Dites ensuite dans quelle mesure vous êtes d'accord avec l'affirmation de Martine voulant que la nouvelle génération de gestionnaires viendra changer les façons de faire dans la fonction publique. Quel sera alors le type de relation d'emploi entre le gouvernement du Québec ou celui du Canada et leurs employés? Appuyez votre réponse sur des écrits récents sur les valeurs générationnelles et la vision de l'avenir du gouvernement du Québec ou de celui du Canada.

À votre avis, quels systèmes ou sous-systèmes de l'organisation publique nécessitent des améliorations afin de changer les façons de faire?

CAS 28

LA VALORISATION DE L'EMPLOYABILITÉ À LA MAIRIE DE CAEN (NORMANDIE, FRANCE)¹

Les réformes entreprises depuis le début des années 1990 visent le redéploiement de l'administration publique française sur le plan territorial (décentralisation et déconcentration), la revalorisation de la fonction publique (restructuration des carrières et des mécanismes de rémunération et de formation) et l'adaptation de la France à la nouvelle communauté européenne. Plusieurs démarches sont considérées comme nécessaires dont, entre autres, le besoin de repenser la gestion des ressources humaines préconisée jusqu'alors par le secteur public. En ce sens, il est suggéré de valoriser les compétences et les responsabilités de la main-d'œuvre. Voici ce que pensent les gestionnaires de la Mairie de Caen de la situation.

^{1.} Pierre-Étienne Gérin, M.A.P., dans le cédérom de Lemire, L. et G. Martel (2007). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^e siècle, Québec, Presses de l'Université du Québec.

LE NOMBRE DE FONCTIONNAIRES TERRITORIAUX EST

d'un peu moins de 1,9 million, soit plus de 34% de l'effectif total de la fonction publique française². Ils occupent des emplois dans des établissements publics ou dans les divers paliers de la collectivité territoriale (commune, département, région ou structure de coopération intercommunale). D'ailleurs, les fonctions rattachées aux emplois répondent à de vastes missions: administratives, techniques, sociales, médico-sociales, culturelles, sportives, d'animation et de sécurité.

C'est à la direction générale des collectivités locales (DGCL) que revient le rôle d'assumer la coordination des différentes collectivités. À cet effet, elle définit les règles générales de fonctionnement et d'organisation des collectivités et de leurs groupements; elle veille à la répartition des compétences entre l'État et les collectivités; elle conçoit et met en œuvre les mesures découlant de la décentralisation; et finalement, elle offre un soutien technique sur le plan international. L'État conserve donc un certain contrôle indirect, malgré la décentralisation.

La commune constitue l'unité de regroupement des habitants des collectivités. Chaque commune est administrée par un conseil municipal et dirigée par un maire. Le conseil municipal consiste en une assemblée où les membres sont élus pour six ans au suffrage universel. Le nombre de membres est proportionnel au bassin de population couvert. Le rôle du conseil municipal est de gérer les affaires de la commune sous la direction du maire et de ses adjoints, élus par l'ensemble des conseillers municipaux.

Représentant de l'État³, le maire est l'exécutif de la commune. Ses principales fonctions sont les suivantes: faire appliquer les décisions du conseil municipal; préparer et exécuter le budget de la commune; élaborer et publier les textes municipaux; nommer et diriger les communaux. Enfin, outre les préceptes généraux promulgués par le Code du travail et les sujets traités par des lois ou des

Les dernières données disponibles datant de la fin de 2011 indiquent que la proportion des fonctionnaires territoriaux est maintenant de 1 882 500/5 493 900, soit de 34,3 % de l'effectif total de la fonction publique française, http://fr.wikipedia.org/wiki/Fonction_publique_française, consulté en mai 2014.

^{3.} À cet effet, il est « officier de police judiciaire » et « officier de l'état civil ». De plus, il lui incombe de publier et de faire exécuter les lois et les décisions du gouvernement, de collaborer à l'organisation des élections, de présider (généralement) les commissions qui, entre autres, administrent les hôpitaux et les écoles.

décrets particuliers, la gestion du personnel communal est encadrée par le titre III du statut général des fonctionnaires de l'État et des collectivités territoriales⁴ et par le Code des communes.

LE CONTEXTE DE LA MAIRIE DE CAEN

Capitale de la région de la Basse-Normandie, la collectivité locale de Caen fait partie du département du Calvados. Commune qui dessert une population de plus de 100 000 habitants, Caen est la plus importante collectivité locale de la Basse-Normandie. Plus de 2 000 employés communaux travaillent à Caen.

Le visage de la Mairie de Caen a considérablement changé depuis l'intégration des nouvelles visions véhiculées par de nouvelles personnes au sommet des pyramides politique et administrative : un nouveau maire, puis un nouveau directeur général. Le directeur général a d'ailleurs restructuré l'organigramme de la Mairie pour repositionner stratégiquement la gestion des directions et des services municipaux. Un nouveau directeur des ressources humaines est également entré en fonction. Dès lors, plusieurs modifications internes ont été entreprises dont, pour ne nommer que celles-ci, l'orientation de la gestion horizontale de la maind'œuvre, la création de partenariats interservices et la clarification des méthodes de travail. En raison de la nature horizontale des fonctions exercées par cette direction, l'arrivée d'un nouveau directeur implique forcément des changements dans la gestion du personnel de l'ensemble de la Mairie.

De surcroît, la Mairie de Caen doit s'adapter à l'instauration récente de l'intercommunalité⁵. Il est important de noter que les employés ont généralement une perception négative des restructurations, ces dernières étant assimilables à d'éventuels rétrécissements organisationnels et à d'imminentes suppressions de postes. Conséquemment, les changements que vit la Mairie peuvent déstabiliser sa main-d'œuvre, car le milieu de l'emploi se transforme en parallèle. Il est donc normal que les fonctionnaires français en général, et notamment les communaux de Caen, émettent quelques réserves quant à la finalité recherchée par la modernisation, d'autant que les réformes leur sont imposées unilatéralement, sans consultation préalable.

^{4.} Loi 84-53 du 26 janvier 1984, *Loi portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale*, article 2 (champs d'application).

^{5.} Projet instauré en 1992, mais confirmé en 1999. Démocratisation locale (BIS de la DGCL), numéro 42, avril 2002; Loi 99-586 du 12 juillet 1999, Loi relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale.

LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Il y a encore peu de temps, la formation ne faisait pas partie des mœurs des entreprises françaises. De surcroît, le système éducatif demeurait nettement séparé du système productif. Les organisations, une fois l'embauche d'un candidat effectuée, s'attendaient à ce qu'il apprenne les rouages du métier directement sur les lieux de son travail, à son bureau ou dans l'atelier auquel il était rattaché. L'apprentissage sur le tas était donc favorisé, tandis que l'éducation en salle de classe demeurait la formation la plus valorisée. Cette dernière demeurait cependant préalable au recrutement, était de la responsabilité même de l'individu et n'était donc pas du ressort de l'organisation. Mais cette situation a évolué au début des années 1970.

En effet, avec la loi du 16 juillet 1971⁶, le législateur rend obligatoire la formation professionnelle permanente (initiale et ultérieure). Cette loi, d'une large portée, confère à l'ensemble des salariés un droit à la formation: l'adaptation aux mutations techniques, l'amélioration des conditions de travail, le perfectionnement professionnel, la promotion sociale, la qualification professionnelle, etc. Étant dorénavant obligées de former leur main-d'œuvre, les organisations opteront pour la solution la plus économique pour atteindre les nouveaux standards fixés par la loi, car indépendante de l'organisation, la formation en salle de classe demeure nettement moins coûteuse que l'apprentissage sur le tas.

Annonçant le «Renouveau du service public», le gouvernement français de 1989 favorisera la mise de l'avant de la formation dans la gestion publique. Aux yeux de ce gouvernement, la formation est la variable clé de la modernisation. Cependant, à partir de 1990, on remarquera un retour graduel de la formation par le travail, bien que la formation desservie à l'extérieur des murs de l'organisation demeure, et encore aujourd'hui, nettement privilégiée.

La formation initiale ou continue a pour objet le développement des compétences des fonctionnaires au cours de leur carrière. En ce sens, elle vise à enrichir et à approfondir les connaissances générales et professionnelles des agents pour leur permettre d'assumer plus efficacement les fonctions qu'ils occupent ou pour favoriser l'accès à de nouvelles fonctions (de même niveau ou de niveau supérieur).

Finalement, la formation personnelle est un peu différente. En plus d'être initiée par le fonctionnaire, cette formation peut ne pas être utile à l'emploi occupé. En qualifiant cette dernière de « personnelle », le législateur a voulu clairement offrir aux fonctionnaires une seconde chance. Elle offre donc la possibilité de faire

^{6.} Loi 71-578 du 16 juillet 1971, Loi sur la participation des employeurs au financement des premières formations technologiques et professionnelles.

des études non envisagées au moment de l'embauche. À cette fin, le fonctionnaire peut soit opter pour une mise en disponibilité (qu'il revient à l'organisation d'accepter ou de refuser), soit bénéficier d'un congé de formation professionnelle. Cette dernière solution ne peut être utilisée qu'une fois au cours de sa carrière et sa durée est limitée (trois ans sur l'ensemble de la carrière). Le fonctionnaire perçoit 85 % de son traitement brut pendant les douze premiers mois, en plus d'obtenir une indemnité de résidence au besoin. Le processus est donc très coûteux et il va sans dire qu'une organisation est réticente à l'offrir.

LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

Voici, en bref, comment sont réparties les diverses compétences en matière de formation entre les régions, les départements et les communes. Les domaines d'intervention sont donc ainsi partagés au sein de la fonction publique territoriale.

Régions:

- mise en œuvre des actions d'apprentissage et de formation professionnelle continue;
- programme annuel régional d'apprentissage et de formation continue;
- création d'un fonds régional d'apprentissage et de formation professionnelle continue géré par le conseil régional;
- organisation des actions de formation professionnelle continue pour les moins de 26 ans;
- plan régional des formations professionnelles des jeunes.

Départements:

 programme annuel régional d'apprentissage et de formation continue (avis des comités départementaux de la formation professionnelle, de la promotion sociale et de l'emploi).

Communes:

 elles n'ont aucune compétence précise. Elles peuvent néanmoins prendre toutes les mesures nécessaires à une saine gestion des affaires internes de leur organisation et compatibles avec la réglementation française.

LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE À LA MAIRIE DE CAEN

La Mairie de Caen établit deux programmes de formation chaque année. Le premier concerne la formation obligatoire concernant les activités de formation dont elle prévoit avoir besoin pour assurer l'adaptation du travailleur à l'évolution de son emploi (formation continue) et pour répondre aux diverses demandes de préparation aux concours. Il ne traite aucunement de la formation initiale, car celle-ci est établie sur le plan national. Le deuxième programme est interne et établit la formation additionnelle nécessaire selon cinq axes: gestion prévisionnelle des compétences, optimisation des compétences, maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication, hygiène/santé/sécurité et autres mesures obligatoires. La Mairie verra à effectuer les activités prévues à ce programme par elle-même ou par des organismes externes publics ou privés. Préconisant idéalement une vision à court et moyen termes, il appert cependant que la majorité des activités de formation répondent à des besoins immédiats.

Il revient aux divers services de la Mairie d'indiquer les besoins de formation que devra combler la direction des ressources humaines (DRH). La tâche de compiler les demandes de formation des employés revient à chacun des services. Ces derniers doivent donc juger de la pertinence des activités de formation demandées par leurs agents (en fonction des besoins réels), les accepter ou les refuser, et par la suite acheminer l'information à la DRH. Le service de formation de la DRH joue donc principalement un rôle de conseil et voit à compléter les modalités une fois la démarche enclenchée. Les modalités sont d'ailleurs très nombreuses, ce qui alourdit la gestion et prolonge le délai de traitement.

Tout récemment, la DRH a décidé d'établir une collaboration entre le service du recrutement et celui de la formation. Selon la DRH, ce partenariat favorisera éventuellement une meilleure gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences. C'est dans cette optique que sera également adaptée la philosophie organisationnelle de la formation pour la rendre compatible avec une gestion dite prévisionnelle (où les intérêts à moyen et long termes sont également considérés).

LA MOBILITÉ OFFERTE AUX FONCTIONNAIRES

Pour l'ensemble des fonctionnaires français, l'accès aux divers paliers de l'administration publique et la mobilité interne sont devenus des droits fondamentaux garantis par la loi. La porte est ouverte à l'exercice de tous les types de mobilité : interne (à l'intérieur d'une même organisation), latérale (vers d'autres organisations

de la même fonction publique), parallèle (vers une autre fonction publique) et externe (vers des organisations publiques de l'Union européenne, des organisations internationales ou des entreprises privées).

LA MOBILITÉ À L'INTÉRIEUR DE LA FONCTION PUBLIQUE FRANÇAISE

Quoique régulièrement considérés comme des cas de mobilité (ascendante ou descendante), l'avancement, le reclassement et la promotion sont davantage des situations de cheminement de carrière (progression ou régression) que des conditions de mobilité au sens du concept de l'employabilité. Ces situations demeurent néanmoins associées aux mouvements de personnel, mais en ce qui a trait à l'évolution normale d'un individu au sein d'une organisation en fonction de son ancienneté ou du respect de certains standards professionnels et administratifs.

Par ailleurs, la mobilité peut être caractérisée par sa durée, soit temporaire (p. ex. le détachement), soit définitive (p. ex. la mutation). Celle qui est temporaire confère au fonctionnaire la faculté de revenir à sa situation d'origine, comparativement à celle qui est définitive qui marque plutôt une rupture avec l'état délaissé. Une nuance peut finalement être soulevée entre la mobilité dite fonctionnelle et celle dite géographique. La fonctionnelle, que certains appellent aussi professionnelle, concerne les cas où il y a un changement de fonction ou d'emploi, tandis que celle qui est géographique, comme la terminologie le sousentend, regroupe les situations où il y a un changement du lieu de l'exercice de la fonction ou de l'emploi.

LES OBSTACLES À LA MOBILITÉ INTERNE

Malgré l'ensemble des mécanismes légaux prévus et l'existence du droit fondamental à la mobilité, plusieurs facteurs freinent la pratique réelle de la mobilité des fonctionnaires français. Les individus ont souvent peur de perdre leur emploi ou de ne pas être en mesure de s'adapter au changement, en raison notamment des nouvelles aptitudes professionnelles et techniques requises. De plus, la complexité de la réglementation et des procédures rend la démarche inintéressante aux yeux de plusieurs.

La Mairie de Caen n'a pas de documentation propre à la mobilité. Il n'y a d'ailleurs aucune procédure ou politique pour en préciser l'application. Elle s'en remet donc purement et simplement à la législation lorsque des situations se présentent. Depuis peu cependant, une volonté des hauts gestionnaires émerge à l'effet de valoriser et de favoriser la mobilité interne pour tenter de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation. Néanmoins, aucune publicité n'est faite pour sensibiliser les employés à l'utilisation de la mobilité (et à ses bienfaits) ou pour préciser l'existence des mécanismes. À la DRH, c'est le service du recrutement qui s'occupe des individus qui demandent de changer de fonction dans l'organisation ou des postes à combler par recrutement interne. Dans ce dernier cas, la procédure habituelle de recrutement est utilisée avec comme seule variance un intérêt moins marqué à la présélection des candidats communaux de Caen.

LA MOBILITÉ À L'EXTÉRIEUR DE LA FONCTION PUBLIQUE FRANÇAISE

À l'intérieur des frontières des pays de l'Union européenne, la libre circulation a été établie comme principe de base associé à la mobilité de la main-d'œuvre. Cependant, plusieurs obstacles demeurent. Par exemple, une disposition administrative nationale est souvent nécessaire pour confirmer qu'un poste est vacant, si ce n'est que les statuts exigent tout simplement la nationalité comme critère d'embauche ou bien qu'on ne reconnaisse pas les diplômes étrangers ou encore qu'on n'accepte pas l'expérience professionnelle acquise dans le pays d'origine. On peut finalement ajouter les obstacles linguistiques, économiques et culturels inhérents à l'adaptation d'un individu à un nouveau pays. Tous ces facteurs nuisent donc à une réelle mobilité extra-frontalière.

LA RELATION D'EMPLOI AVEC LA MAIRIE DE CAEN

Des attentes de stabilité et de mission sociale. La stabilité de la carrière a régulièrement été soulevée comme étant l'un des points positifs de l'offre d'emploi à la Mairie. Les gestionnaires intermédiaires accordent une grande importance à la mission de l'organisation et ont un grand désir de participer à l'intérêt social et au bien-être des citoyens. C'est d'ailleurs en raison de ces deux attentes (stabilité et mission sociale) qu'ils ont majoritairement joint l'organisation (ou accepté le poste de gestionnaire intermédiaire) et qu'ils y sont encore aujourd'hui (ces attentes

sont donc comblées). La reconnaissance organisationnelle est également recherchée et respectée par le supérieur immédiat, de même que le désir d'établir un certain équilibre entre les exigences du travail et celles de la famille.

Des attentes d'autonomie. Par contre, contrairement à leurs attentes, ils soulèvent quasi unanimement le manque de liberté et d'autonomie dans l'exécution de leurs responsabilités de gestionnaire. Cette lacune représente d'ailleurs la principale déception qui nuirait grandement à la simplicité et, surtout, à l'efficacité de leurs actions. La lourdeur des procédures est contraignante, en particulier pour remplir leurs devoirs de gestion du personnel. Le besoin continuel d'obtenir des autorisations nuit également à leur efficacité en augmentant considérablement le temps qu'ils doivent consacrer à leurs divers dossiers. Dans le même ordre d'idées, plusieurs sont déçus par la rigidité hiérarchique et par la verticalité organisationnelle. Au fil des années, la plupart se sont résignés, mais certains demeurent néanmoins optimistes pour un éventuel changement culturel préconisant la souplesse et la confiance.

Des attentes à l'égard des relations interpersonnelles. L'état et l'entretien des relations interpersonnelles semblent également décevoir les expectatives. Ce constat expliquerait le faible sentiment d'appartenance à la Mairie dans son ensemble. De surcroît, le niveau d'implication dans les décisions d'envergure est généralement jugé insatisfaisant. En acceptant les fonctions de gestionnaire intermédiaire, les individus croyaient obtenir plus de poids ou d'importance dans le mécanisme de décision concernant leur service, ce qu'ils n'obtiennent pas concrètement.

Des attentes concernant la carrière. Plusieurs individus sont désappointés par le faible nombre d'occasions de progression ou les faibles possibilités d'évolution professionnelle au sein de l'organisation. Il se dégage une certaine déception à l'égard du soutien organisationnel qui est fourni ou de l'intérêt que peut avoir l'organisation à l'égard de l'évolution des gestionnaires. D'ailleurs, en raison de cette attitude de la Mairie, certains vont même jusqu'à dire que pour progresser, le gestionnaire intermédiaire doit fortement envisager de quitter l'organisation le moment venu. L'organisation va tout au plus utiliser un gestionnaire intermédiaire pour une fonction supérieure intérimaire, donc temporaire.

Des attentes quant à l'exercice de l'autorité. Au sein de la Mairie, les personnes qui représentent l'autorité sont celles qui occupent les positions de maire, de maire adjoint, de directeur général des services, de directeur général adjoint, de directeur et de directeur des ressources humaines. Cependant, il ressort que les seules positions qui font l'unanimité sont celles du maire, du maire adjoint associé aux services et du directeur général des services. On dénote une certaine déception en ce qui concerne l'absence de concertation et l'insuffisance d'information.

Des attentes concernant la formation du personnel. La tendance générale dénote de la satisfaction à l'égard des occasions de formation qui sont offertes. L'organisation semble même être un agent catalyseur des actions de formation. Cependant, certains aspects de la formation offerte semblent décevoir. C'est d'ailleurs au niveau de la formation initiale que l'insatisfaction se fait sentir. Cette dernière est quasi unanimement jugée inadéquate, lourde, abominable et souvent inappropriée. De son côté, la formation continue semble satisfaisante et répond donc adéquatement aux attentes des gestionnaires. Les réponses sont d'ailleurs souvent catégoriques. Les choix sont suffisamment variés et ceux-ci comblent efficacement les besoins réels inhérents aux fonctions occupées. Enfin, aucun propos n'a concerné le volet de la formation personnelle.

Des attentes de mobilité à la Mairie de Caen. La mobilité ne semble pas constituer une attente de la relation d'emploi des communaux, seule une problématique sur le plan de la mobilité interne est soulevée. Ils considèrent globalement que le système législatif est adéquat et permet de bouger à l'extérieur de la commune de Caen. Le seul aspect décevant à cet égard concerne l'avantage que peuvent avoir les fonctionnaires de l'État dans l'utilisation de cette mobilité puisqu'il est plus facile pour ces derniers de venir travailler dans la fonction publique territoriale que l'inverse. Leurs attentes demeurent satisfaites, mais ils sont déçus du fossé qui existe dans la fonction publique française hors de la responsabilité de la Mairie.

À l'interne maintenant, les gestionnaires confirment, dans l'ensemble, que les possibilités qui les concernent sont très limitées, sinon inexistantes. Cependant, cette réalité ne les déçoit pas outre mesure. La mobilité interne ne faisant pas partie de leur entente de travail, ils ne s'y attendent pas. Les règles du jeu semblent claires et les individus s'y sont adaptés. C'est plutôt au niveau des occasions de progression de carrière à l'interne qu'il y aurait des attentes non comblées. Plusieurs indiquent même que les seuls cas de mobilité interne représentent, sauf exception, des mutations par nécessité administrative, et non par désir personnel.

C'est principalement à l'égard des réactions anticipées des supérieurs hiérarchiques que l'exercice de la mobilité semble insatisfaisant. Tant à l'intérieur que vers l'extérieur de la Mairie, plusieurs gestionnaires ressentent un inconfort ou un malaise à enclencher cette démarche de mouvement. Ils croient, en général, que cette demande sera perçue négativement par la haute direction, cette dernière associant le geste à du désintérêt ou à une fuite de ses responsabilités. Ils sont donc déçus de l'attitude que peut avoir l'organisation à l'égard de ce choix professionnel et personnel autorisé par la loi.

VOTRE MANDAT

Fonctionnaire fédéral canadien chevronné, vous œuvrez au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor comme analyste de la stratégie de modernisation de la gestion des ressources humaines. Selon vos patrons, votre expertise a notamment permis l'implantation de certains principes d'organisation apprenante et de gestion de l'apprentissage continu au Canada.

Détaché à la Direction générale de la modernisation de l'État français à Paris, vous recevez le mandat d'effectuer une évaluation des processus de développement de l'employabilité des fonctionnaires communaux à Caen. Le gouvernement français attend ardemment vos commentaires et vos recommandations fondés, selon son attente, sur les meilleures pratiques canadiennes.

Vos collègues français croient fermement que leur fonction publique pourra apprendre avec grand profit l'utilisation de certains principes issus du nouveau management public tel qu'il est pratiqué en Amérique du Nord.

29

L'APPRENTISSAGE DIFFICILE DES NOUVEAUX OFFICIERS D'UN PÉNITENCIER À SÉCURITÉ MAXIMALE DU QUÉBEC¹

Il existe plusieurs façons d'intégrer de nouveaux employés dans un milieu de travail donné et toutes requièrent un investissement d'énergie de la part des gestionnaires, des employés en place et des recrues elles-mêmes. Actuellement, l'administration pénitentiaire, qui gère l'unité A, compte sur le désir et la capacité d'adaptation des recrues pour s'intégrer d'elles-mêmes dans l'équipe de travail existante, et cela, malgré la reconnaissance d'une atmosphère empreinte de fatigue, de démotivation, de stress, voire de confrontation. Considérant la relative jeunesse de la clientèle et le climat de violence omniprésent, il est impératif d'analyser la possibilité d'implanter une structure de formation des nouveaux arrivés pour être capable de maintenir l'ordre et la discipline tout en reconnaissant et valorisant le savoir-faire des officiers seniors.

Véronique Boissonnet, M.A.P., dans le cédérom de Lemire, L. et G. Martel (2007). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines: le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^e siècle, Québec, Presses de l'Université du Québec.

LES FONCTIONS PUBLIQUES QUÉBÉCOISE ET FÉDÉRALE,

de même que de nombreuses organisations publiques et privées dans le monde, sont aujourd'hui exposées à une problématique de taille: le départ toujours plus important d'employés en fin de carrière et, par conséquent, l'arrivée massive de la relève. Bien que le renouvellement des ressources humaines soit un processus naturel, un changement graduel et normal ayant toujours existé et que, de plus, cela puisse être considéré comme un atout appréciable pour l'évolution des valeurs et des pratiques internes, il demeure que les organisations sont confrontées aux choix qu'elles ont faits par le passé.

Au Canada, par exemple, les années 1980 et 1990 ont été marquées par une embauche très limitée dans les différents ministères du gouvernement fédéral et cela s'est répercuté sur un besoin de remplacement « hors norme » des ressources humaines dès le début de l'an 2000. Ce renouvellement peut être perçu par les acteurs de l'organisation touchée comme un changement radical qui donne lieu à un choc des cultures ainsi qu'à une restructuration majeure de l'organisation ou de certaines de ses composantes.

Cette situation englobe toutes les dimensions de la réalité organisationnelle. Elle entraîne alors un ralentissement de la productivité. Elle provoque de l'instabilité et une augmentation sensible du niveau de stress non seulement chez l'ensemble des employés, mais aussi chez des membres de la clientèle qui bénéficient des services offerts par l'organisation.

Par ailleurs, les recrues arrivent dans un environnement où on leur demande d'intégrer rapidement les connaissances essentielles au maintien du rythme de travail, alors qu'un bon nombre des détenteurs du savoir organisationnel sont partis ou sont sur le point de le faire sans que, dans certains milieux, une procédure claire de transfert d'expérience ait été établie.

LA SITUATION EN MILIEU CARCÉRAL

Le Service correctionnel du Canada, relevant du ministère de la Sécurité publique et de la Protection civile, gère les pénitenciers² ainsi que les différents bureaux des libérations conditionnelles du pays dont le mandat est d'effectuer la surveillance des délinquants bénéficiant de la libération conditionnelle. La mission de l'organisme traite explicitement de ses deux principales responsabilités : la garde sécuritaire d'individus ayant été déclarés temporairement inaptes à vivre adéquatement dans la collectivité et leur rééducation sociale.

Les pénitenciers fédéraux se répartissent la clientèle des délinquants condamnés à des peines d'incarcération supérieures à deux ans. Ils sont dotés de structures physiques et dynamiques ainsi que de programmes d'éducation adaptés afin d'assumer la responsabilité relative au contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humain de leurs clientèles particulières : détenus requérant un niveau d'encadrement sécuritaire minimal, moyen ou maximal, Autochtones, femmes, détenus ayant des troubles mentaux, etc. Dans ce contexte général, le Service correctionnel du Canada utilise des ressources humaines variées : du personnel de soins infirmiers, des officiers (agents) de correction, des guides spirituels, des enseignants, des agents d'orientation professionnelle, des psychologues et des psychiatres ainsi que des cuisiniers et des agents d'entretien des immeubles.

Bien que toutes ces ressources soient susceptibles d'être en contact avec les détenus eux-mêmes, il demeure que ce sont les officiers de correction qui sont les intervenants de première ligne auprès de la clientèle. Ce sont eux qui veillent à la sécurité des lieux et des personnes en travaillant principalement dans les unités de vie des détenus, en établissant des liens avec les individus et les groupes, en répondant aux interrogations et en dirigeant les gens vers les bonnes ressources. Pour y parvenir, les officiers doivent se montrer polyvalents (différentes tâches avec différentes personnes) et aptes à réagir efficacement tant aux situations courantes qu'à celles empreintes de stress; ils doivent aussi avoir suffisamment de connaissances des principales causes de la délinquance pour être en mesure d'orienter adéquatement les individus dont ils ont la charge. On comprend aisément qu'un officier affecté à une unité de vie dans un établissement à sécurité minimale (détenus investis dans un processus actif d'apprentissage pour une mise en liberté) doit posséder des aptitudes et des connaissances sensiblement différentes de celles d'un agent travaillant dans une unité à sécurité maximale (délinquant présentant des troubles du comportement évidents et une faible motivation au changement).

Les pénitenciers fédéraux sont répartis dans cinq régions administratives: Atlantique, Québec, Ontario, Prairies et Pacifique.

Malgré ces différences notables au niveau du travail, tous les nouveaux officiers, après avoir réussi les examens écrits requis durant le processus d'embauche, débutent leur carrière par une formation dans la propre région administrative du candidat. La recrue est alors initiée au maniement des armes à feu, à l'utilisation des gaz (poivre de Cayenne), au contrôle des émeutes et aux notions générales de sécurité. La formation inclut également une dimension de gestion de cas et de principes pour les libérations conditionnelles, c'est-à-dire une présentation des différents rapports d'évaluation et de suivi des détenus en vue de leur orientation vers des programmes ou une mise en liberté. Après cette formation, la recrue est évaluée sur ses apprentissages physiques et théoriques (valeurs et mission) et si elle réussit les étapes du processus, elle est orientée vers un établissement carcéral comme agent de correction de niveau I³. Traditionnellement les postes d'officiers de correction ont été occupés par des hommes; bien que les femmes s'y intéressent de plus en plus, elles sont encore minoritaires.

La dimension des connaissances explicites (règles, procédures, lois, maniement des outils de surveillance, etc.) apparaît donc bien comprise par l'organisation et des mesures pour s'assurer des compétences des officiers sont mises en place de façon, semble-t-il, adéquate. Notons que les candidats choisis pour le métier d'officier possèdent des formations initiales à l'embauche puisqu'ils sont très majoritairement engagés par le Service correctionnel à partir d'études collégiales en techniques policières ou en intervention en délinquance, ou universitaires dans un domaine des sciences sociales⁴. Par ailleurs, une fois en poste au sein de l'organisme, chaque officier est annuellement requalifié dans le cadre de formations sur les lois et les règlements ainsi que sur le maniement des armes et des gaz.

Bien que l'on reconnaisse son importance dans la majeure partie du travail d'un officier en milieu carcéral, on considère généralement que toute la dimension de la connaissance tacite s'acquiert avec l'expérience, sur le plancher. La recrue arrive donc dans le système avec des connaissances théoriques réelles et certaines aptitudes relationnelles plus ou moins développées. Cependant, le comportement organisationnel recherché, notamment dans une unité d'un pénitencier à sécurité maximale, suppose une certaine confiance en soi et en ses moyens, une capacité à interagir efficacement devant les troubles du comportement ainsi qu'une capacité à ressentir les tensions ou problèmes avant même qu'ils ne dégénèrent en actes violents. Bref, on demande à l'officier travaillant en

^{3.} Les agents de correction de niveau I occupent les postes généralement armés ou, tout au moins, de sécurité physique (sécurité statique). Il existe deux autres niveaux d'officiers de plancher, soit II (sécurité dynamique et interventions de réhabilitation auprès des détenus/supervision des officiers I) et III (cadre/supervision générale de la sécurité).

^{4.} Psychologie, criminologie, service social, psychoéducation, etc.

milieu pénitentiaire d'être apte à l'expression d'une autorité juste et aidante, tant pour les détenus que pour l'équipe de travail, compétences essentiellement sinon totalement tacites et ne pouvant être acquises que par l'expérience avec les collègues et la clientèle.

L'UNITÉ A DU PÉNITENCIER À SÉCURITÉ MAXIMALE DU QUÉBEC (UAPSMQ)

Malgré le fait que les pénitenciers canadiens soient habilités à détenir les individus ayant des comportements inappropriés en les gardant dans des établissements adaptés au niveau d'encadrement requis, il demeure que certains prisonniers à sécurité maximale présentent des troubles comportementaux difficiles à gérer.

Le statut particulier de l'unité A du Pénitencier à sécurité maximale du Québec (UAPSMQ) réside dans le fait qu'il s'agit d'un milieu de vie offrant un niveau d'encadrement sécuritaire plus élevé que dans un établissement à sécurité maximale régulier. L'UAPSMQ compte 90 cellules réparties sur 5 rangées qui comprennent chacune 2 allées de 9 cellules chacune. Dans chaque rangée, les allées sont elles-mêmes séparées par un mur. Concrètement, il n'y a que neuf détenus au maximum qui pourraient éventuellement (ce qui ne peut être fait) être mis en contact physique. Chaque rangée possède sa propre cour extérieure et sa petite salle commune (télévision, laveuse, sécheuse, etc.). Toutes les salles, excluant les cellules, sont vitrées et à la vue entière des officiers, où qu'ils se trouvent. Les portes des cellules sont ouvertes et fermées mécaniquement par le contrôle central où deux officiers sont présents en tout temps.

La clientèle de l'UAPSMQ se compose de détenus masculins incapables de fonctionner en population régulière en raison de leurs comportements asociaux et violents. Les comportements et critères entraînant leur admission dans l'unité sont: la participation à une émeute, à une prise d'otage; la perpétration de voies de fait graves envers des officiers ou des détenus; la présence de troubles mentaux entraînant des comportements violents qui ne peuvent être assumés par les établissements réguliers; la présence de rivaux dans tous les établissements à sécurité maximale du pays entraînant un risque inévitable de passage à l'acte violent; une absence de maîtrise de soi lors de contacts physiques avec les officiers et les codétenus.

Le principal objectif de l'unité est de permettre une stabilisation de l'état psychologique et comportemental du détenu en vue de sa réintégration, le plus tôt possible, dans un environnement de détention régulier, c'est-à-dire dans une unité de l'établissement ou dans un autre établissement à sécurité maximale de

quelque province que ce soit au pays. Cette stabilisation prend quelque temps puisqu'un séjour de quatre mois est nécessaire pour l'évaluation du cas et la consultation avec les différents directeurs d'établissements à sécurité maximale susceptibles d'accueillir le détenu dans leur enceinte. Cependant, il arrive fréquemment que les détenus admis à l'UAPSMQ y séjournent une ou plusieurs années et qu'ils purgent même parfois l'ensemble de leur sentence à cet endroit. Certains sont même amenés à y être admis à de nombreuses reprises après des échecs de réintégration dans d'autres établissements.

LES RÉALITÉS DU TRAVAIL AVEC LA CLIENTÈLE DE L'UAPSMQ

Les officiers amenés à interagir avec la clientèle de l'UAPSMQ doivent donc composer avec des détenus ayant des comportements physiques, verbaux et non verbaux violents, réels ou latents, et éprouvant de graves problèmes d'intégration avec d'autres individus (ils ont souvent des rivaux au sein même de l'unité).

Dans un souci de préserver la sécurité des employés et des détenus, mais également pour permettre de mieux contrôler les situations d'urgence s'il y a lieu, un maximum de quatre détenus peuvent être intégrés à la fois en salle commune ou en cour extérieure. Plusieurs détenus sont placés en isolement pour des infractions disciplinaires, et d'autres le sont de façon volontaire parce qu'ils refusent les contacts avec les autres. Ainsi, il y a toujours entre 40 % et 60 % des détenus dont les activités hors cellule ne se limitent qu'à une heure (incluant une marche solitaire en cour extérieure et une douche).

Lorsque les détenus sont amenés à devoir quitter la rangée cellulaire (par exemple, déplacement vers le local de psychologie, le secteur de la visite ou l'infirmerie), les mouvements sont organisés de façon à n'avoir qu'un seul détenu en circulation à la fois. Celui-ci est alors escorté par au moins deux officiers (trois officiers si le détenu se montre agressif), et la pose de menottes (en passant les bras à travers les barreaux) est obligatoire avant tout contact avec les officiers hors de la rangée cellulaire. Malgré cette mesure sécuritaire, les agressions physiques envers les officiers sont quasi quotidiennes: par exemple, attraper et tirer les bras des officiers à travers les barreaux, coups de pied, coups de poing, coups de tête, etc. À cela il faut ajouter les autres agressions telles que les crachats et les excréments lancés lors de l'ouverture des carreaux de cellule, et toutes les agressions verbales quotidiennes telles que les menaces et les injures qui minent grandement le moral des employés à plus ou moins long terme.

LES OFFICIERS DE L'UAPSMQ

Outre les compétences sécuritaires requises pour tout agent œuvrant auprès des détenus, l'officier de l'UAPSMQ doit développer rapidement des capacités à intervenir verbalement ou physiquement avec des personnes récalcitrantes, des liens avec les membres de son équipe (sécurité et interventions coordonnées et efficaces) et des mécanismes de défense psychologique adaptés pour parer aux agressions verbales.

Par ailleurs, un officier féminin doit aussi s'adapter à un milieu de travail masculin incluant la multitude de stéréotypes liés à cet environnement où la femme est généralement considérée comme n'étant pas à sa place. Cette attitude apparaît choquante, mais peut être compréhensible: la femme est souvent considérée comme moins forte physiquement qu'un homme et elle ne peut, légalement, effectuer de fouilles à nu auprès des détenus masculins (procédure automatique à chaque intervention physique).

Pour ces raisons et parce qu'il est essentiel de maintenir une forte cohésion d'équipe et une stabilité auprès des détenus, l'administration du pénitencier a longtemps privilégié la formation d'une équipe d'officiers masculins comptant plusieurs années de service et ayant un bagage personnel (surtout physique) permettant l'interaction avec les détenus violents. Cependant, elle doit aujourd'hui répondre aux nouvelles règles nationales en matière de rattrapage (discrimination positive) pour rectifier le déséquilibre ou l'écart entre le nombre d'hommes et de femmes, ce qui amène de plus en plus de femmes à réussir la formation initiale et à être engagées comme officiers de niveau I.

Si l'on exclut les officiers de niveau III (cadre/supervision générale de la sécurité), il y a actuellement 59 officiers de plancher (niveaux I et II confondus) à l'UAPSMQ, parmi lesquels 11 ont entre 25 et 30 ans de service, et 17 en ont plus de 30. Par ailleurs, 38 officiers masculins et expérimentés sont actuellement admissibles à la retraite et plusieurs ont déjà fixé leur date de départ dans le courant de l'année. Par conséquent, l'unité devra composer avec l'arrivée éventuelle de recrues majoritairement âgées de 20 à 24 ans, dont plus de la moitié seront des femmes.

LES COMPÉTENCES REQUISES À L'UAPSMQ

Les besoins particuliers en termes de compétences (surtout tacites) pour les officiers œuvrant dans cette unité particulière sont les suivants :

 connaissance du comportement général de chacun des détenus présents;

- connaissance des incompatibilités entre détenus afin d'éviter, par exemple, les contacts plus ou moins accidentels en salle commune;
- connaissance des techniques de désamorçage de crises/tensions;
- connaissance de la routine de l'unité (horaire des activités et des repas, emplacement des outils sécuritaires, disposition physique, personnel affecté à l'unité et pouvant être lié aux détenus);
- connaissance des particularités internes et implantées par les officiers (par exemple, la fermeture des lumières du mess par l'officier du contrôle central veut dire qu'il y a un besoin immédiat d'un officier dans une rangée, la fermeture répétitive de la lumière veut dire qu'il y a une situation urgente dans une allée, etc.);
- développement d'une rapidité d'exécution et d'une confiance en soi permettant l'accomplissement des tâches courantes et sécuritaires;
- développement d'un sens aigu de l'observation (comment tel détenu agit, avec qui il parle, son niveau de nervosité, un changement dans sa routine, etc.);
- développement d'une capacité à ressentir le climat de l'unité (cette capacité rend possible la coordination des activités et la préparation de l'équipe d'officiers pour les situations possibles: fouille de cellules, observation plus précise de certaines personnes, tentative de suicide, tentative de voies de fait ou de prise d'otage, etc.).

LE CLIMAT DE TRAVAIL À L'UAPSMQ

L'évaluation du climat général dans cette unité ne s'appuie sur aucune donnée statistique. Il n'existe aucune étude sur l'état d'esprit et sur la réflexion personnelle des agents qui y travaillent. Cependant, il est connu qu'il existe une atmosphère de démotivation générale du personnel officier et qu'il y a une augmentation du taux d'absentéisme. Les principales causes exprimées sont:

- l'espace clos (aucune fenêtre sauf dans les cellules et aucun contact avec le reste des employés du pénitencier durant le quart de travail);
- la fatigue physique et morale due aux nombreux incidents violents;
- l'absence de possibilité de mobilité (réponses négatives aux demandes de transfert d'unité en raison du manque de personnel intéressé par le poste qui se libère);

- l'absence de projets spéciaux pour les employés, période durant laquelle ils pourraient sortir de l'environnement ou trouver des défis dans un travail temporaire et différent;
- la fatigue générale due à la fin de carrière;
- les sentiments d'isolement et d'incompétence des recrues (laissées à elles-mêmes après deux semaines d'intégration; la pression est forte puisqu'elles ressentent que toute erreur peut mener à une situation d'urgence entraînant un risque, parfois grave, pour la sécurité des gens et des lieux);
- enfin, considérant qu'il y a de plus en plus de recrues amenées à travailler dans l'unité et sachant qu'il est courant que plusieurs d'entre elles soient postées en même temps dans cette unité (parfois même une grande majorité de femmes, ce qui provoque un risque sécuritaire et une impossibilité d'effectuer certaines tâches telles que les fouilles à nu), les gestionnaires sont amenés à effectuer des acrobaties avec la planification du travail et à modifier l'horaire et le poste des officiers d'autres unités de l'établissement pour rétablir le nombre d'hommes et de femmes et les niveaux d'expérience dans chaque unité. Cela cause une augmentation énorme des insatisfactions, lesquelles ont été exprimées par les officiers.

LES PROBLÈMES DE GESTION À L'UAPSMQ

L'environnement de travail particulier décrit plus haut est nécessaire et comporte certains avantages pour la bonne gestion des détenus à l'UAPSMQ. Le fait d'occuper un poste de travail à l'UAPSMQ comporte aussi certains avantages pour les officiers. À la différence du travail en population régulière, les officiers de l'unité ne sont pas tenus de rédiger de rapports de suivi de gestion de cas, ni de rapports hebdomadaires ou mensuels. Leurs fonctions sont exclusivement orientées vers la sécurité, ce qui rend la relation beaucoup plus claire entre les détenus et les officiers (en comparaison avec un agent qui doit assurer la sécurité en plus de gérer plusieurs dossiers pour quelques détenus). Cette distance relationnelle est appréciée par un certain nombre d'officiers.

Toutefois, l'environnement et ses réalités génèrent un bon nombre de problèmes, notamment en ce qui concerne le remplacement des officiers expérimentés par des recrues capables d'acquérir rapidement la routine et le savoir-être essentiel au maintien d'un environnement sécuritaire: l'unité compte sur un personnel démotivé et fatigué pour enseigner (obligation sans avantage personnel) à des recrues qui doivent être en mesure de fournir le rendement des plus vieux sans période adéquate d'entraînement sur le terrain. L'intégration est clairement inefficace, elle ne favorise pas la confiance des recrues. Elle est la cause d'insatisfactions chez les officiers en général.

Actuellement, les recrues sont intégrées à l'UAPSMQ après leur période de formation. Elles sont postées sur le quart de jour pendant une semaine pour se familiariser avec les lieux physiques et compléter les documents administratifs requis (carte d'employé, photo, paie, assurances, etc.). Dès la deuxième semaine, elles sont postées dans les trois quarts de travail différents et elles suivent les officiers en poste pour assimiler les tâches et particularités de l'unité d'isolement. Elles passent donc du quart de jour, au quart de soir et à celui de nuit dans la même semaine, ce qui nuit à l'état d'éveil requis et à la capacité d'assimilation adéquate de tout individu. Les recrues suivent aussi des officiers différents à chaque quart de travail qui doivent eux-mêmes assumer les responsabilités du poste et, en même temps, enseigner le travail à la recrue.

De plus, on ne tient pas compte des capacités de l'officier expérimenté à transmettre ses connaissances, et il est lui-même informé qu'il aura une recrue à former seulement au début de son quart de travail. De surcroît, la recrue n'exécute pas les tâches. Elle observe. Autrement dit, elle n'est pas placée dans des situations où elle doit intervenir verbalement ou physiquement auprès des détenus.

À compter de la troisième semaine, on estime que les recrues sont aptes à assumer les responsabilités d'un poste de travail. On compte alors sur leur capacité à demander de l'aide à des collègues ou sur la volonté de ceux-ci à les soutenir en cas de besoin. On s'en remet à l'esprit d'équipe des officiers pour permettre l'apprentissage des habiletés propres au milieu. Dans le meilleur des cas, une recrue développe des liens plus amicaux avec un ou plusieurs officiers et peut alors compter sur un soutien personnel et comportemental plus significatif. D'autres recrues, pour toutes sortes de raisons, demeurent isolées et éprouvent des difficultés d'adaptation qui peuvent se résorber avec le temps et la pratique. Mais parfois, on en arrive à une démission ou à un renvoi après une période de probation d'un an.

Le gestionnaire intermédiaire est ainsi amené à gérer quotidiennement, individuellement ou en petits groupes, des situations d'inconfort et de détresse des nouveaux officiers incapables d'établir un lien d'autorité avec la clientèle, des désaccords entre officiers expérimentés au sujet de l'obligation d'intervenir

physiquement avec des officiers (souvent féminins) inexpérimentés, des refus d'officiers expérimentés de fournir des explications sur des interventions physiques ayant dégénéré en raison de l'inexpérience des jeunes, etc.

Enfin, on constate une augmentation des interventions de désamorçage des tensions à chaque début de quart de travail puisque les détenus réfèrent aux officiers connus et plus âgés. Ils se plaignent, à tort ou à raison, des interventions verbales et physiques des nouvelles recrues; ils refusent de collaborer avec les femmes officiers plus jeunes qu'eux, d'être fouillés par palpation par des femmes, etc. Plusieurs heures par jour sont donc utilisées à gérer des problèmes de relations interpersonnelles, des émotions, des attitudes, tant auprès des détenus que des officiers subordonnés, des collègues et des supérieurs hiérarchiques.

DES CIRCONSTANCES AGGRAVANTES

L'atmosphère générale au sein de l'unité carcérale n'est donc pas propice à la contribution des officiers à quoi que ce soit. La démotivation et le sentiment des officiers expérimentés de ne pas être reconnus pour le travail accompli font en sorte qu'ils ont peu d'intérêt à jouer un rôle d'accompagnement auprès des recrues, rôle souvent perçu comme une responsabilité supplémentaire. Il y a tout de même eu une discussion informelle en dehors du milieu de travail avec plusieurs officiers de l'unité qui se sont dits intéressés par la dimension du transfert de connaissances aux recrues par un processus d'accompagnement approprié. Ils conviennent toutefois du fait que le moment est mal choisi pour parler de quelque innovation que ce soit à l'UAPSMQ. À un point tel qu'ils préfèrent taire leur intérêt, autant devant leurs collègues que devant les gestionnaires. Cela en dit long sur le manque de confiance dans le système en général et sur l'esprit d'équipe dysfonctionnel qui règne dans l'unité.

En outre, trois situations d'urgence majeures se sont récemment produites dans le milieu de travail, lesquelles ont résulté en blessures pour plusieurs officiers. Ces situations ont été attribuées par les officiers en place, à tort ou à raison, à des décisions inadéquates prises par des gestionnaires intermédiaires, et cela, malgré les avertissements des officiers présents. Tous ont été rapidement informés de la décision des officiers de faire front commun contre le personnel cadre et de se limiter aux fonctions essentielles: s'assurer de la présence des détenus (comptage), distribuer les repas et contrôler les déplacements.

Enfin, les pressions syndicales dans les pénitenciers sont fortes depuis plusieurs mois. En effet, ce groupe de fonctionnaires est sans contrat de travail depuis plusieurs années et il multiplie les demandes de reconnaissance salariale. Cette situation ne peut avoir que des répercussions négatives sur leur moral ainsi que sur toute demande de collaboration additionnelle.

VOTRE MANDAT

Considérant la particularité du travail d'officier dans une unité carcérale à sécurité maximale et l'importance cruciale de l'acquisition rapide et efficace de multiples connaissances tacites, il convient de réfléchir à une méthode qui permettrait le transfert des connaissances et des habiletés des officiers expérimentés aux recrues intégrées dans l'unité, tout en augmentant la satisfaction au travail par le biais de la valorisation (seniors) et de la confiance en soi (recrues).

Le tout doit être conçu dans l'esprit d'éviter l'augmentation des coûts liés aux ressources humaines, aux erreurs de procédures et à l'occurrence de situations d'urgence avec des détenus agressifs qui pourraient profiter de l'instabilité dans l'unité.

L'objectif précis est donc de planifier une intervention d'accompagnement visant, d'une part, à faciliter l'acquisition d'habiletés importantes chez les recrues et à favoriser leur rétention et, d'autre part, à valoriser le travail des officiers expérimentés et leur participation active à l'intégration efficace de la relève.

CAS 30

MAIS POURQUOI ELLE?

Le devoir d'accommodement raisonnable de l'employeur en matière de réintégration au travail d'une employée possédant des limitations fonctionnelles

Même si Juan Ortega est d'un naturel plutôt optimiste, il se posait bien des questions ce matin-là en se rendant au travail. Il savait que, d'une manière ou d'une autre, il aurait bien des explications à donner à ses collègues. En effet, en tant que représentant syndical, et pour une rare fois, il ne savait pas ce qu'il devait faire ou dire puisqu'il avait l'impression que, quelle que soit la décision prise aujourd'hui, certains la considéreraient comme injuste. Luimême avait l'impression d'être devant un dilemme difficile à trancher et dont la résolution lui laisserait un goût amer. Il devait en effet, encore une fois, discuter avec Julia Sonon du service des ressources humaines du cas de Lisette Lafleur dont les problèmes de santé obligeaient à réfléchir aux possibilités d'accommodement. La principale option envisagée pour accommoder M^{me} Lafleur

risquait de déplaire à plusieurs employés: on songeait à retirer un poste de l'affichage pour le lui offrir (même si on ne s'entendait toujours pas sur quel poste retirer de l'affichage!), bien que de nombreux employés ayant plus d'ancienneté qu'elle souhaitaient poser leur candidature pour les postes en question. Le seul point positif: un expert en accommodement raisonnable devait les rencontrer aujourd'hui pour partager avec eux son avis sur la question.

CRÉÉ EN 2003, LE CENTRE DE SANTÉ ET DE SERVICES

sociaux (CSSS) Wilder-Penfield est un établissement public multivocationnel qui exploite un centre local de services communautaires, un centre d'hébergement et de soins de longue durée, un centre hospitalier de soins généraux et spécialisés et, finalement, un centre ambulatoire. Ce CSSS est issu de la fusion de six établissements situés en onze points géographiques à l'ouest du centre-ville de Montréal. À la suite de cette fusion, le CSSS Wilder-Penfield dispense une offre de services cliniques intégrés, dont les objectifs sont: l'amélioration de l'accessibilité, de la continuité et de la qualité des soins et des services de santé et services sociaux ainsi que leur prestation en tenant compte d'une approche populationnelle.

L'organisation compte sur des effectifs dévoués, compétents et responsables pour réaliser sa mission. En tout, on parle de près de 5 500 employés qui doivent desservir une population en pleine croissance de plus de 375 000 personnes, dont près de 25 % sont nées à l'étranger. Comme c'est le cas dans l'ensemble du réseau de la santé, la grande majorité des employés sont syndiqués et ils se répartissent entre trois unités d'accréditation: l'Union québécoise des infirmières et infirmiers (UQII-CSQ) représente les infirmières, les infirmières auxiliaires ainsi que les inhalothérapeutes; la Fédération de la santé et des services sociaux (CSN) représente le personnel paratechnique, les services auxiliaires, les métiers, ainsi que l'ensemble des employés de bureau; et finalement, l'Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (APTS) regroupe les professionnels.

La direction des ressources humaines compte 42 employés répartis dans quatre divisions: le développement organisationnel, la dotation, la santé et sécurité du travail, et les relations de travail. Tous les dossiers qui touchent aux notions d'accommodement sont traités par cette direction. Bon an, mal an, c'est environ une trentaine de dossiers d'accommodement qui sont traités, la quasi-totalité d'entre eux étant liés à des problèmes de limitations fonctionnelles. Malgré le fait qu'il ne s'agit pas de quelque chose de nouveau, chaque dossier est unique et requiert souvent beaucoup de créativité de la part des intervenants afin de trouver une solution satisfaisante pour toutes les parties. Il faut également savoir que, malheureusement, ce ne sont pas toutes les demandes qui reçoivent la même

attention: en effet, certains employés ont la réputation d'être quérulents, aussi la direction doit-elle parfois «jouer serré» afin d'éviter d'offrir des accommodements «déraisonnables» qui pourraient avoir des répercussions négatives sur le climat organisationnel en créant des jalousies entre les employés.

LE CAS DE MADAME LAFLEUR

Lisette Lafleur a été embauchée le 6 mars 2003 à titre de préposée aux bénéficiaires. Au moment des faits, elle était titulaire d'un poste à temps complet de jour, à raison de 35 heures par semaine. C'est le 27 octobre 2009 que débute une période d'invalidité; il ne s'agit pas d'un accident du travail, mais plutôt de l'aggravation d'une condition personnelle dont elle souffre depuis plusieurs années déjà. Les recommandations du rapport d'évaluation médicale démontrent que M^{me} Lafleur ne peut plus occuper son poste de préposée aux bénéficiaires en raison de limitations fonctionnelles permanentes. Concrètement, les limitations contenues dans le rapport sont:

- 1. ne pas forcer avec le bras droit;
- 2. éviter tous les mouvements répétitifs ou prolongés avec le bras droit;
- 3. ne pas soulever, tirer ou pousser des charges égales ou supérieures à 10 kg.

Dès la réception des documents expliquant les limitations de M^{me} Lafleur, Julia Sonon de la direction des ressources humaines a entamé le processus afin de pouvoir accommoder la travailleuse. Dans le cas présent, il semble évident qu'il faut replacer M^{me} Lafleur dans un autre poste qui respecte ses limitations fonctionnelles. M^{me} Sonon, qui est spécialisée en santé et sécurité au travail, s'est mise au travail afin de trouver, en collaboration avec ses collègues des relations de travail, un poste disponible qui respecte les limitations fonctionnelles de la travailleuse. Le seul poste disponible qui semble convenir est un poste vacant en période d'affichage d'agent administratif de classe 3 (commis intermédiaire) de jour, à temps partiel, à raison de 24,5 heures par semaine, au service des soins infirmiers. M^{me} Sonon est convaincue que la travailleuse rencontre les exigences techniques et la description du poste semble respecter ses limitations médicales.

Cependant, M^{me} Lafleur et son représentant syndical, M. Ortega, affirment qu'elle peut occuper un poste actuellement vacant d'agent administratif de classe 4 au service du courrier et de la messagerie, à temps complet de jour qui est également en période d'affichage. Pour M^{me} Lafleur et M. Ortega, ce poste respecte également les limitations de la travailleuse. L'autre poste offert au

service des soins infirmiers leur semble une proposition inacceptable, car il ne s'agit pas d'un poste à temps complet, ce qui, d'après eux, viole la disposition de la notion de «poste réservé» contenue dans la convention collective.

En effet, l'article 23.35 « poste réservé » précise :

Lorsqu'une personne salariée devient incapable pour des raisons médicales d'accomplir en tout ou en partie les fonctions liées à son poste, l'employeur et le syndicat peuvent convenir, sur recommandation du bureau de santé ou du médecin désigné par lui, ou sur recommandation du médecin de la personne salariée, de replacer la personne salariée dans un autre poste pour lequel elle rencontre les exigences normales de la tâche. Dans ce cas, la personne salariée ne subit aucune diminution de salaire et le poste ainsi octroyé n'est pas soumis aux dispositions relatives aux mutations volontaires.

Pour M^{me} Lafleur, accepter le poste au service des soins infirmiers représenterait une importante perte salariale; elle est donc intraitable sur cette question.

De son côté, M^{me} Sonon ne pense pas que, compte tenu des limitations fonctionnelles de la travailleuse, celle-ci puisse accomplir la tâche au service du courrier et de la messagerie. En effet, ce poste, bien que ne nécessitant pas une très grande force physique, exige tout de même de passer de longues heures à trier, enliasser et étiqueter le courrier, ce qui s'apparente à des mouvements répétitifs. De plus, occasionnellement, la travailleuse devra soulever des boîtes dont le poids dépasse les 10 kg.

UN DILEMME

Bien que devant défendre la travailleuse au meilleur de ses capacités, M. Ortega ressent tout de même un malaise par rapport à la position qu'il soutient. En effet, les deux postes dont il est question, celui au service des soins infirmiers, ainsi que celui au service du courrier et de la messagerie, sont actuellement en période d'affichage et il sait que le service de la dotation a reçu de nombreuses candidatures pour ces deux postes de travailleurs qui ont plus d'années d'ancienneté que M^{me} Lafleur. Aussi, même s'il ne l'aurait jamais reconnu ouvertement devant les représentants de l'employeur, il se demande si toute cette procédure est vraiment juste pour l'ensemble des travailleurs. Cette question le tiraille surtout parce que l'article 7.07 qui aborde les mutations volontaires mentionne ce qui suit:

Le poste devra être accordé et sera comblé *par la personne salariée qui a le plus d'ancienneté* parmi celles qui ont posé leur candidature, à la condition qu'elle puisse satisfaire aux exigences normales de la tâche. Les exigences doivent être pertinentes et en relation avec la nature des fonctions. En cas de grief, le fardeau de la preuve appartient à l'employeur (nous soulignons).

Si les postes doivent toujours être accordés et comblés par le salarié qui a le plus d'ancienneté, est-ce juste qu'une salariée qui n'a pas été victime d'un accident du travail puisse passer devant les autres et obtenir le poste?

M. Ortega se rappelle aussi que le fameux article 23.35 précise qu'un poste réservé ne doit pas être affiché. Or, les deux postes en question sont affichés: les employés qui auront postulé à ces postes seront donc déçus, et sûrement que certains seront en colère. Se plaindront-ils? Déposeront-ils des griefs? Que penseront-ils alors de leur syndicat?

Les rencontres, souvent houleuses, entre M^{me} Sonon qui est accompagnée d'un collègue spécialisé en relations de travail, M. Ortega et M^{me} Lafleur ne semblent mener nulle part. Ils ont tous l'impression d'être incapables de s'entendre quant à la détermination de ce qu'est un emploi convenable pour M^{me} Lafleur et à l'application des clauses pertinentes de la convention collective. Bien que M^{me} Sonon et M. Ortega n'en discutent pas ouvertement, tous les deux s'interrogent aussi sur les limites de l'accommodement raisonnable : jusqu'où l'employeur doit-il aller pour accommoder la travailleuse? À quel moment, l'accommodement devient-il « déraisonnable » en empiétant sur les droits des autres travailleurs? Pour M^{me} Lafleur, la principale préoccupation demeure financière : elle ne peut accepter un poste à temps partiel, aussi demeure-t-elle inflexible quant à son droit d'obtenir le poste au service du courrier et de la messagerie.

VOTRE MANDAT

Devant ces difficultés à s'entendre, et plutôt que de déposer un grief, les parties décident de se confier à vous dont l'expertise en matière d'accommodement est reconnue et respectée, pour que vous puissiez les éclairer. Toutes les parties croient en l'importance de l'accès au travail et du maintien en emploi des travailleurs avec des limitations fonctionnelles, aussi souhaitent-elles trouver un compromis. En vous adressant leur demande, elles mentionnent qu'elles ont peut-être négligé certaines dimensions du problème.

Elles vous demandent votre opinion d'expert sur les trois points suivants :

- > Comment devrions-nous comprendre l'obligation d'accommodement raisonnable? Est-ce que l'obligation d'accommodement a préséance sur les clauses de la convention collective?
- > Dans le cas de M^{me} Lafleur, que devrait-on faire au Centre de santé et de services sociaux Wilder-Penfield? Quelle serait la meilleure option?
- > Dans la mesure où l'on offre l'un ou l'autre des deux postes affichés à M^{me} Lafleur, que peut-on faire pour éviter que les travailleurs qui ont plus d'ancienneté et qui ont postulé à ces postes ne se sentent lésés?

CAS **31**

LA CRISE AU COLLÈGE D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL ET PROFESSIONNEL DES MONTAGNES

L'évaluation du rendement est-elle une simple formalité?

L'évaluation du rendement est un outil très communément utilisé dans les organisations afin de réaliser un bilan aussi précis que possible de l'évolution d'un employé. Elle permet de souligner les points positifs, mais aussi les aspects qui méritent d'être améliorés. L'évaluation du rendement doit entretenir des liens forts avec les autres outils de gestion des ressources humaines : les résultats de l'évaluation pourraient avoir une influence sur la rémunération de l'employé, sur les possibilités d'obtenir une promotion, sur l'accès à différentes activités de formation, mais aussi sur l'acquisition d'un statut permanent. Dans de nombreuses administrations publiques, on déplore que les évaluations du rendement soient souvent perçues comme un exercice stérile puisqu'il n'existe pas de liens entre les résultats obtenus et les autres sous-systèmes de gestion des ressources humaines, ce qui amène certains gestionnaires à réaliser les évaluations de leurs employés de manière très mécanique, comme une simple formalité sans véritables conséquences.

LE COLLÈGE D'ENSEIGNEMENT GÉNÉRAL ET PROFESSIONNEL

(Cégep) des Montagnes est le seul établissement d'enseignement collégial public de langue française dans sa région et est composé de deux campus : Émile-Nelligan, secteur des Grands Parcs et Anne-Hébert, secteur Sainte-Véronique. Le Cégep offre plus de vingt-deux programmes, dont cinq programmes préuniversitaires. Près de 940 étudiants y sont inscrits, la plupart provenant des communautés rurales environnant la petite agglomération de Sainte-Véronique.

L'établissement compte environ 180 employés divisés en cinq grandes catégories d'emploi: le personnel de soutien, le personnel enseignant, le personnel professionnel, le personnel cadre et le personnel non cadre (direction générale et direction des études). La mission du Cégep des Montagnes est d'offrir à la population, dans un milieu d'apprentissage convivial, humaniste et propice à la réussite éducative, des programmes de formation de niveau collégial, préuniversitaire ou technique, pertinents et qualifiants. Comme partenaire socioéconomique dans sa communauté, le Cégep collabore avec divers organismes au développement régional, notamment en dispensant des services de formation continue et en rendant accessibles des ressources pour des activités compatibles avec sa mission de formation.

Le service de recherche et d'orientation pédagogique (SROP) de la direction des études est au cœur de la réalité de ce cégep. Sa mission est de développer et de soutenir la vie pédagogique au cégep en exerçant un rôle de conseil auprès de toutes les instances internes dans le but de permettre aux intervenants d'offrir une formation de qualité favorisant la réussite scolaire et éducative.

Cinq conseillers pédagogiques (personnel professionnel) ainsi que deux secrétaires (personnel de soutien) composent ce service. Leur rôle est défini globalement à l'intérieur du plan de classification de chaque catégorie d'emploi et est répété lors d'un affichage de poste (voir l'annexe 31.1).

Lorsqu'un nouvel employé entre en fonction sur un poste de professionnel, il y a obligatoirement une première évaluation du rendement après six mois de travail continu et une seconde six mois plus tard. Selon la convention collective en vigueur, la personne professionnelle régulière qui remplit les conditions suivantes acquiert une permanence: a) elle a subi les deux évaluations du rendement avec succès; et b) elle a accumulé 12 mois d'ancienneté aux fins de la sécurité d'emploi. Compte tenu des implications liées à l'obtention de la permanence, il est

de la plus haute importance pour les gestionnaires d'être extrêmement vigilants lors de la prise de notes chronologiques si un employé a un comportement difficile ou s'il ne répond pas aux attentes de l'institution. Il ne faudrait surtout pas attendre qu'un conflit éclate pour se préoccuper de cet employé.

Malheureusement, le processus d'évaluation du rendement des professionnels est depuis quelques années pris à la légère par la majorité des gestionnaires. De plus, les membres de la direction des ressources humaines semblent mal outillés pour accompagner les gestionnaires dans leur rôle, aussi les laissent-ils souvent livrés à eux-mêmes pour réaliser les évaluations du rendement. Ceux-ci ne reçoivent aucune formation sur l'évaluation du rendement. Aussi constate-t-on que dans les faits, de nombreux gestionnaires ne semblent pas comprendre les critères d'évaluation utilisés ainsi que la signification des différentes cotes de rendement. Chaque gestionnaire semble avoir une définition différente des critères et des cotes. Également, de nombreux gestionnaires n'osent demander l'aide de leurs collègues ou de la direction des ressources humaines pour réaliser les évaluations du rendement de peur de paraître incompétents.

Quant au formulaire d'évaluation du rendement utilisé (voir l'annexe 31.2), il existe depuis plus de quinze ans, et semble de moins en moins adapté. Les nouveaux professionnels ignorent ce sur quoi ils seront évalués, car ils n'ont souvent pas accès au formulaire, ce qui génère parfois une période de stress intense. Pour les employés professionnels qui ont plusieurs années d'expérience, un peu comme pour les gestionnaires qui doivent réaliser les évaluations du rendement, cette opération est souvent considérée comme une perte de temps, quelque chose qui manque de rigueur et qui les amène à être très cyniques lorsque vient le moment de l'évaluation annuelle qui n'a finalement aucune conséquence sur leur carrière après qu'ils ont obtenu leur permanence.

C'est dans ce contexte que le SROP a connu une révolution: la nouvelle gestionnaire à la tête de ce service, M^{me} Painchaud, récemment embauchée par le Cégep, est convaincue de l'importance de l'évaluation du rendement des employés, aussi a-t-elle décidé de se faire un devoir de bien comprendre l'outil d'évaluation en place. Pour M^{me} Painchaud, une évaluation du rendement sérieuse est le principal outil pour améliorer la qualité des services offerts.

Sensiblement à la même époque que l'arrivée de M^{me} Painchaud, deux nouveaux conseillers pédagogiques sont également embauchés par le SROP, M. Degas et M^{me} Boufaras. Comme cela est mentionné dans la convention collective, M^{me} Painchaud a donc l'obligation de procéder à leur première évaluation six mois après leur embauche. Lors de cette première expérience d'évaluation, M^{me} Painchaud ressent un certain malaise en rencontrant les nouveaux conseillers pédagogiques : 1) ils ne connaissent pas le formulaire d'évaluation; et 2) c'est lors de l'entrevue

d'évaluation qu'ils découvrent les critères utilisés pour juger de leur « performance ». Malgré tout, l'un et l'autre obtiennent des résultats jugés satisfaisants par M^{me} Painchaud, aussi demeurent-ils tous les deux en poste.

Dans les mois qui suivent cette première évaluation du rendement, M^{me} Painchaud constate que le comportement et l'attitude de M. Degas commence à présenter des «lacunes» par rapport aux attentes qu'elle a à son endroit. À plusieurs reprises, M^{me} Painchaud doit reprendre le travail effectué par M. Degas après avoir constaté de nombreuses erreurs et inexactitudes. De plus, M. Degas a pris la mauvaise habitude d'arriver en retard au travail et de prendre de très longues pauses. Également, à au moins deux reprises, ce dernier a menti à M^{me} Degas afin de pouvoir quitter le bureau plus tôt.

Quelques semaines avant la seconde évaluation obligatoire, M^{me} Painchaud prend l'initiative de demander à M^{me} Boufaras et à M. Degas de s'autoévaluer en utilisant le formulaire d'évaluation du rendement du cégep; une fois qu'ils l'ont rempli, les employés doivent le lui faire parvenir afin qu'elle puisse en prendre connaissance. Alors que M^{me} Boufaras accepte de faire son autoévaluation, M. Degas refuse catégoriquement en invoquant que c'est uniquement le rôle des gestionnaires d'évaluer les employés.

M^{me} Painchaud, pour réaliser l'évaluation du rendement de M. Degas, décide de demander conseil à la direction des ressources humaines: de toute évidence, la qualité du travail de M. Degas laisse à désirer. Aussi M^{me} Painchaud et la direction des ressources humaines décident-elles qu'elles ne peuvent accorder immédiatement la permanence à M. Degas. Elles prennent alors la décision qu'une troisième évaluation du rendement six mois plus tard est nécessaire avant de confirmer la permanence de M. Degas. Pour aider celui-ci à améliorer sa performance et ainsi parvenir à atteindre le niveau de rendement attendu, un plan de développement de compétences personnalisé échelonné sur trois mois est préparé. De son côté, M^{me} Boufaras dont la performance satisfaisante a toujours été constante obtient sa permanence à la suite de cette seconde évaluation.

M. Degas crie à l'injustice en apprenant la situation. Il nomme de nombreuses personnes dans différents services du cégep qui ont obtenu leur permanence alors qu'elles sont, selon lui, des incompétentes. M. Degas affirme également à M^{me} Painchaud que parmi les employés professionnels embauchés dans les dernières années au cégep, aucun n'a jamais été remercié à la suite de l'évaluation du rendement. Il rappelle aussi à M^{me} Painchaud que la convention collective ne mentionne pas de troisième évaluation (voir l'annexe 31.3).

Dans les semaines qui suivront cet entretien, la situation se dégradera dans le SROP. Plusieurs gestionnaires d'autres services semblent prendre position en faveur de M. Degas en se référant à la convention collective et en rappelant à M^{me} Painchaud que l'évaluation du rendement est une « simple formalité administrative ».

VOTRE MANDAT

À la suite de ces événements, M^{me} Painchaud se tourne vers vous au service des ressources humaines afin que vous puissiez la conseiller sur les mesures à prendre. Il est nécessaire, à la fois, d'endiguer la crise, mais aussi de régler le cas de M. Degas. Que pourriez-vous lui conseiller? Quelles mesures devraient être mises en œuvre?

Ces événements vous amènent à réfléchir à la procédure d'évaluation du rendement du Collège d'enseignement général et professionnel des Montagnes. Il serait probablement nécessaire de la revoir. Quelles seraient vos recommandations à ce sujet?

ANNEXE 31.1

Avis de concours - Nouveau poste

Le 9 septembre 2010

Concours A - 123-456

Poste: Conseillère pédagogique ou conseiller pédagogique

Fonctions: Voir description de tâches ci-jointe

Service: Service de recherche et d'orientation pédagogique

Qualifications requises

Posséder un diplôme universitaire terminal de premier cycle dans un champ de spécialisation approprié à l'emploi.

Exigences particulières

- Posséder une expérience pratique dans la production d'outils d'analyse et de documents pédagogiques et une excellence connaissance de l'approche par compétences.
- Posséder une expérience pratique et une connaissance actualisée des applications des technologies de l'information et de la communication.
- Faire preuve de créativité et d'initiative.
- Posséder la capacité à faire de l'écoute active.
- Posséder une excellente connaissance du français parlé et écrit.

Le Cégep a l'intention de faire passer des tests de connaissances en français ainsi qu'une mise en situation dans le cadre d'une entrevue.

Le rôle principal

Sous l'autorité de l'adjointe à la direction des études au service de recherche et de l'orientation pédagogique, le conseiller pédagogique a comme principales fonctions l'information et l'animation, le conseil, le soutien, la formation, la gestion de projets, la recherche et le développement auprès du personnel cadre responsable des services ou des secteurs d'enseignement, du personnel enseignant et du personnel professionnel, de l'enseignement régulier et de la formation continue.

Il exerce des tâches de planification, de coordination et d'évaluation des activités relatives à l'utilisation des moyens et des techniques d'enseignement. De façon particulière, il s'agit de cerner et d'anticiper les besoins en développement d'applications pédagogiques.

Principales tâches

- Soutenir les travaux d'élaboration locale des programmes révisés ou actualisés.
- 2. Assurer la production et la mise à jour des outils d'analyse et effectuer l'analyse de documents pédagogiques divers (tels que plans-cadres de cours, plans de cours, etc.).
- 3. Soutenir les travaux d'évaluation de programmes d'études, rédiger le rapport d'évaluation et participer au suivi.
- 4. Fournir l'assistance pédagogique au personnel enseignant, sur une base individuelle ou collective, dans la conception, la réalisation et l'évaluation de stratégies pédagogiques afin de diversifier l'enseignement et de susciter l'intérêt, la motivation et la réussite.
- 5. Assister le personnel aux différentes étapes de l'élaboration de projets de recherche et en assurer le suivi.
- 6. Conseiller et assurer le soutien auprès des différents services, tant de l'enseignement régulier que de la formation continue, sur l'application des divers programmes et règlements liés à l'enseignement et à la pédagogie. Participer à la mise en œuvre des études, approches, outils, etc., liés à la mission et aux objectifs du service. Effectuer le suivi.
- 7. Sensibiliser, conseiller et assister le personnel enseignant dans la conception, la réalisation et l'évaluation de stratégies pédagogiques touchant l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de diversifier l'enseignement et de susciter l'intérêt, la motivation et la réussite.
- 8. Collaborer à des projets d'innovation pédagogique recourant aux technologies de l'information et de la communication; en faciliter la réalisation.
- 9. Superviser la production de matériel didactique utilisant des technologies de l'information et de la communication; en assurer la qualité.
- Préparer et animer des sessions d'information, de formation ou de perfectionnement sur les applications pédagogiques des technologies de l'information et de la communication et d'autres méthodes d'enseignement interactives.
- 11. Analyser différentes recherches ou projets liés à la pédagogie et à la réussite scolaire, en analyser la faisabilité et conseiller le personnel d'encadrement quant aux développements possibles et souhaitables. Collaborer à des projets d'innovation pédagogique; en faciliter la réalisation.
- 12. Collaborer à l'évaluation de l'enseignement ou à des activités liées à l'enseignement.
- 13. Assurer la production et le suivi des demandes de subvention.

ANNEXE 31.2

Cégep des Montagnes

Formulaire d'évaluation du rendement du personnel professionnel

Nom de famille	Prénom		
Date rencontre			

1. APTITUDES AU TRAVAIL	Supérieur*	Conforme*	Inférieur*	Médiocre*
a) Facilité d'apprentissage				
b) Facilité d'adaptation				
c) Travail accompli sous un minimum de surveillance				
d) Facilité de la communication				
2. RENDEMENT	Supérieur*	Conforme*	Inférieur*	Médiocre*
a) Travail complété avec précision				
b) Rapidité d'exécution				
c) Respect des échéanciers				
d) Qualité du français parlé et écrit				
3. JUGEMENT, RESPONSABILITÉ ET INITIATIVE	Supérieur*	Conforme*	Inférieur*	Médiocre*
a) Sens des responsabilités				
b) Esprit d'initiative				
c) Souci d'améliorer les méthodes de travail				

4. DI	SPOSITION ET ATTITUDE	Supérieur*	Conforme*	Inférieur*	Médiocre*
	a) Coopération				
	b) Disponibilité				
	c) Attitude face aux collègues				
	d) Attitude face au supérieur				
	e) Assiduité				
5. AF	PRÉCIATION GLOBALE				
6. RE	MARQUES ET RECOMMANDATIONS				
	Date Signature du supério	eur imn	nédiat		

ANNEXE 31.3

Extrait de la convention collective touchant à l'acquisition de la permanence

Article 5-3.00 – Permanence ACQUISITION DE LA PERMANENCE

5-3.01

Le Collège évalue la personne professionnelle régulière nouvellement engagée ou nouvellement incluse dans l'unité de négociation au cours d'une première période de six (6) mois de service continu ou son équivalent pour la personne professionnelle régulière à temps partiel. Si le Collège décide de mettre fin à l'engagement de la personne professionnelle concernée au cours de cette période, il doit lui donner un avis de non-réengagement au moins trente (30) jours ouvrables avant la fin de cette première période.

La personne professionnelle régulière qui n'a pas fait l'objet d'un non-réengagement en vertu du paragraphe précédent est évaluée au cours d'une deuxième période de six (6) mois de service continu à temps complet ou son équivalent pour la personne professionnelle régulière à temps partiel. Si le Collège décide de mettre fin à l'engagement de la personne professionnelle concernée, il doit lui donner un avis de non-réengagement au moins trente (30) jours ouvrables avant la fin de cette deuxième période.

De même, le Collège évalue conformément aux dispositions des paragraphes précédents, la personne professionnelle temporaire remplaçante et chargée de projet engagée pour une période continue d'au moins douze (12) mois. Toutefois, dans le cas où une personne professionnelle temporaire remplaçante devient régulière, le temps fait, sans interruption du lien d'emploi comme personne professionnelle temporaire remplaçante dans le même corps d'emploi que celui du poste qu'elle obtient à titre de personne professionnelle régulière, compte aux fins des périodes initiales d'engagement en vue de l'acquisition de la permanence.

Dans le cas où une personne professionnelle temporaire chargée de projet devient régulière dans le poste créé par le Collège et qui regroupe les tâches qu'elle accomplissait à titre de chargée de projet, le temps fait, sans interruption du lien d'emploi dans le même corps d'emploi que celui du poste qu'elle obtient, compte aux fins des périodes initiales d'engagement en vue de l'acquisition de la permanence.

La durée de l'interruption du lien d'emploi de quinze (15) jours ou moins prévue à la clause 1-2.28 ne peut pas être comptée aux fins des périodes d'évaluation de la présente clause.

La personne professionnelle ne peut soumettre un grief sur son non-réengagement à la suite de son évaluation.

5-3.02

La personne professionnelle temporaire surnuméraire n'est pas soumise aux dispositions de la clause 5-3.01. De même, la personne professionnelle temporaire remplaçante ou chargée de projet engagée pour une période continue de moins de douze (12) mois n'est pas soumise aux dispositions de la clause 5-3.01.

5-3.03

La personne professionnelle régulière qui remplit toutes les conditions suivantes acquiert la permanence si :

- a) elle a été évaluée positivement à deux (2) reprises dans les délais prévus à la clause 5-3.01;
- b) elle a acquis douze (12) mois d'ancienneté aux fins de la sécurité d'emploi.

5-3.04

La personne professionnelle ayant complété les périodes prévues à la clause 5-3.01 qui occupe provisoirement un poste autre que le sien conserve son statut et les droits qui y sont rattachés.

5-3.05

Si le Collège décide de mettre fin à l'emploi d'une personne professionnelle temporaire remplaçante ou d'une personne professionnelle temporaire chargée de projet engagée pour une période continue d'au moins douze (12) mois, il doit lui donner un préavis au moins deux (2) semaines avant la fin de son emploi à moins que la durée de l'emploi n'ait été fixée lors de l'engagement.

CAS 32

LES PORTES TOURNANTES

Comment retenir les agents de sécurité au Centre hospitalier universitaire Saint-Esprit?

On dit souvent que les petites erreurs en début de parcours nous accompagnent tout au long de la course. M^{me} Linton pourrait bien en témoigner : le service qu'elle dirige souffre d'un taux de roulement particulièrement élevé et elle doit reconnaître que, souvent, son personnel n'est pas tout à fait à la hauteur de ses attentes. D'ailleurs, elle a souvent l'impression qu'elle ne fait que recruter et former de nouveaux employés et que tous ses efforts ont peu de répercussions sur la stabilité de son service. De plus en plus, elle entend dans les corridors des critiques sur «ses» agents de sécurité : on n'a pas le temps d'apprendre à les connaître qu'ils sont déjà partis ; ils ne sont pas efficaces ; ils ne saisissent pas les particularités du milieu hospitalier ; etc. M^{me} Linton commence à en avoir assez : elle est prête à faire les changements radicaux qui s'imposent pour corriger cette situation.

LE CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE (CHU)

Saint-Esprit est un établissement de santé *pédiatrique de renommée internationale*. Il intervient à un niveau spécialisé en pédiatrie et en obstétrique et possède une vocation universitaire, étant affilié à l'Université Lester B. Pearson de Montréal. D'ailleurs, un centre de recherche de pointe se trouve dans l'une des ailes du bâtiment. Conformément à sa mission, l'établissement doit offrir à ses jeunes patients des soins de santé à la fine pointe de la technologie et enseigner à la prochaine génération de professionnels de la santé les techniques de soins les plus novatrices et les plus perfectionnées. Il est courant de transférer les cas complexes des différentes régions du territoire québécois vers cet établissement qui compte 460 lits. Le CHU Saint-Esprit fait ainsi figure de pionnier en matière de nouvelles connaissances en poursuivant sans relâche son travail de recherche, d'innovation et de transfert des savoirs.

Près de 6 000 personnes y travaillent. On y trouve notamment des médecins, des résidents, le personnel infirmier, les préposés aux bénéficiaires, des psychologues, des chercheurs, les membres du personnel de soutien, etc.

L'établissement possède un service de sécurité dont le mandat est d'assurer la protection des biens et des personnes relativement aux risques présents dans l'établissement. Comme celui-ci est situé à proximité du centre-ville de Montréal et que les entrées ne sont pas systématiquement surveillées, de nombreuses personnes, parfois sans raison valable, entrent dans l'établissement un peu «comme dans un moulin».

Le service de sécurité est composé de 35 agents de sécurité. Les agents sont des employés syndiqués du CHU, et ce, même si la tendance dans de nombreux établissements de santé est de confier à des agences privées les services de sécurité. Au sein du service, il y a également trois professionnels en plus des agents de sécurité: 1) un agent aux opérations; 2) un préventionniste en mesures d'urgence; et 3) une coordonnatrice aux stationnements. L'encadrement est assuré par la chef de service, Isabelle Linton. Celle-ci est entrée en fonction il y a environ deux ans.

Le service de sécurité peut être appelé à intervenir quotidiennement sur le contrôle des accès, la surveillance des lieux, le contrôle des visiteurs, la prévention des incendies et la patrouille du bâtiment. Ces services doivent être assurés en continu, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Évidemment, la sécurité est une

préoccupation de tous les instants, aussi le CHU Saint-Esprit fait-il tout ce qui est en son pouvoir pour préserver la vie et la santé des usagers dont l'état physique et mental requiert des soins, mais aussi pour préserver celles des visiteurs et du personnel qui travaille dans ses installations.

Il est fréquent que les agents interviennent auprès de clientèles agressives (les parents et autres visiteurs, les jeunes patients et, occasionnellement, les autres employés), de clientèles psychiatrisées, lors d'alarmes incendie ou autres (bris d'équipement, panne électrique, dégât d'eau, etc.), ainsi que lors de déversements de matières dangereuses. Dans le passé, des agents de sécurité ont déjà été appelés à intervenir dans des situations particulièrement dramatiques, comme des alertes au colis suspect, des enlèvements d'enfants par des membres de la famille et des fuites toxiques qui nécessitent l'évacuation des patients et du personnel. Évidemment, bien qu'il existe un manuel des mesures d'urgence que doit connaître en profondeur chaque agent de sécurité, une bonne partie de l'intervention lors de ces événements de nature exceptionnelle repose sur le « bon sens » des agents de sécurité puisque chaque situation est unique.

Bien que le CHU n'ait jamais élaboré un profil de compétences pour le poste d'agent de sécurité, M^{me} Linton et les agents seniors s'entendent pour dire que ces différentes interventions, quotidiennes et occasionnelles, requièrent des compétences bien précises: une bonne maîtrise de soi; une capacité d'analyse et de synthèse pour bien comprendre les situations avant d'intervenir; une aptitude à la résolution de problèmes; et une certaine aisance dans les contacts avec le public et le personnel. De plus, il est essentiel pour les agents de sécurité de bien gérer leur stress, de travailler de manière autonome et avec civisme, et de faire preuve de résilience puisque, bien que les journées se suivent, elles ne se ressemblent pas.

Depuis quelques années, le taux de roulement des agents de sécurité ne cesse de croître. En effet, on constate qu'environ 50 % de tous les candidats qui ont été embauchés depuis septembre 2009 ne travaillent plus au CHU. Les problématiques auxquelles il faut faire face sont multiples. En voici quelques exemples:

1. Michael Crispin se déclare malade pendant deux journées consécutives. Avant de prendre ce congé de maladie, il a demandé à plusieurs collègues d'échanger des quarts de travail pour des raisons personnelles. Malheureusement, personne ne peut l'accommoder. Il s'absente tout de même sans en aviser ses supérieurs. Comme M^{me} Linton a un doute sur le bien-fondé de cette absence, elle exige que M. Crispin lui fournisse un certificat médical. L'enquête démontrera

- que le certificat médical fourni est faux. L'employé sera donc congédié pour abus de confiance et pour avoir menti lors de l'événement et lors de l'enquête.
- 2. Adèle Bonnenfant sera suspendue cinq jours après avoir commis une faute grave lors d'une intervention. Elle a insulté la tante d'un patient, l'a montrée du doigt et bousculée. D'après un témoin de l'incident, M^{me} Bonnenfant aurait dit: « Viens plus ici parce que la prochaine fois, ça va aller mal!» La femme a porté plainte auprès de l'établissement et l'enquête a confirmé que M^{me} Bonnenfant n'avait pas su garder son sang-froid. Quelques semaines après sa suspension, M^{me} Bonnenfant remet sa démission.
- 3. Samir Shoukry est au travail lorsqu'un déversement de matières dangereuses a lieu dans un laboratoire du 10e étage de l'aile de recherche. M. Shoukry doit escorter l'équipe du service incendie sur les lieux de l'événement, ce qui suppose de contrôler les ascenseurs. Or, il est incapable de bloquer les ascenseurs afin de les réserver à l'usage exclusif de l'équipe du service des incendies. Un délai déraisonnable s'écoulera avant qu'il parvienne à se rappeler la procédure. C'est la seconde fois en huit mois que M. Shoukry se retrouve dans une situation similaire. Peu de temps après ce second incident, M. Shoukry annonce qu'il a trouvé un nouvel emploi et qu'il quitte le CHU Saint-Esprit.

En ce moment, pour obtenir un poste d'agent de sécurité, les candidats externes doivent obligatoirement posséder une attestation d'études collégiales (AEC) en sécurité industrielle et commerciale; ou un diplôme d'études collégiales (DEC) en techniques policières; ou cinq années d'expérience en tant qu'agent de sécurité dans le milieu hospitalier. De plus, toute personne embauchée au CHU doit minimalement posséder l'équivalent d'un diplôme d'études secondaires (DES). Les candidats qui satisfont à ces exigences sont conviés à une entrevue informelle avec M^{me} Linton qui prend ensuite seule la décision d'embaucher ou non le candidat. Depuis 2009, malgré un nombre important de postes à combler, très peu de CV sont parvenus au CHU Saint-Esprit et parmi ceux-ci, plusieurs ne satisfont pas aux exigences requises. Dans ce contexte, M^{me} Linton a tendance à accepter systématiquement tous les candidats qui répondent aux exigences minimales en se disant que les mauvais candidats seront de toute manière identifiés lors de la période d'orientation.

En effet, toutes les nouvelles personnes embauchées doivent participer à une période d'orientation de 10 jours. À la fin de cette période, les recrues doivent réussir un examen théorique écrit. Or, plusieurs échouent à ce test et parmi

celles qui le réussissent, la plupart ont des résultats si faibles que M^{me} Linton n'ose pas les laisser livrées à elles-mêmes et elle exige qu'elles soient étroitement encadrées par des agents de sécurité d'expérience. Dans certains cas, des personnes embauchées l'année dernière sont toujours considérées par M^{me} Linton comme « non autonomes » bien qu'elle ne fasse pas d'évaluation formelle à la fin de leur période de probation.

M^{me} Linton a de plus en plus l'impression qu'elle passe littéralement ses semaines à embaucher de nouveaux agents de sécurité. Cette situation lui apparaît intenable, car elle craint que le taux de roulement important des agents de sécurité ne vienne compromettre la sécurité des personnes et des lieux. Elle se demande si elle parviendra à normaliser la situation un jour.

VOTRE MANDAT

M^{me} Linton vient vous voir au service des ressources humaines et vous demande des propositions afin de diminuer le taux de roulement des agents de sécurité, tout en s'assurant que ceux-ci sont compétents pour occuper leur poste. Compte tenu des problèmes qu'elle a vécus depuis son entrée en fonction, M^{me} Linton est prête à faire tous les changements qui s'imposent afin de voir des améliorations notables dans son service.

CAS **33**

QUAND RHÉTORIQUE MANAGÉRIALE RIME AVEC VIOLENCE SOCIALE¹

Les organisations doivent évoluer avec leur contexte; dans certains cas, les changements imposés aux employés sont brutaux et entraînent des conséquences dramatiques. Ce fut le cas chez un géant des télécommunications, qui a connu un processus de changement radical, en passant d'entreprise d'État à opérateur privé à part entière, mais dont les décisions et pratiques managériales lors d'une période particulièrement houleuse de cette transition, semblent avoir provoqué une vague de suicides sans précédent parmi les employés. Les déficiences en matière de planification des dimensions humaines du changement sont nombreuses et ont encouragé tacitement le harcèlement et des comportements de gestion empreints de violence, dans un contexte où se dégradaient

Ce cas est tiré de Palpacuer, F. et A. Seignour (2012). «Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale: le cas d'une restructuration dans les télécommunications», Revue française de gestion, n° 220, p. 149-163.

rapidement les conditions de travail des employés. De plus, les nombreux départs et l'imposition d'une obligation de mobilité ont érodé le tissu social de l'organisation, ce qui a entraîné une perte de repère pour les «survivants» qui demeuraient en poste.

«JE ME SUICIDE À CAUSE DE MON TRAVAIL À X. C'EST

la seule cause. Urgence permanente, surcharge de travail, absence de formation, désorganisation totale de l'entreprise. Management par la terreur!» écrit dans sa dernière lettre un technicien qui mettra fin à ses jours. On estime ainsi qu'entre 2008 et 2009, pas moins de 32 employés du géant des télécommunications auraient mis fin à leurs jours, dont la moitié des cas semblent être le fait de pratiques de harcèlement organisationnel. Cette histoire fortement médiatisée attirera l'attention du public sur cette grande entreprise, ses pratiques de gestion et son absence de considération pour les dimensions humaines du changement organisationnel.

C'est en 1991 que débute le processus de changement de l'organisation: elle devient à cette époque un exploitant autonome de droit public. En 1997, elle adopte le statut de société anonyme et entre en bourse, avant de devenir, après plusieurs cessions par l'État d'une partie de ses actions, une entreprise privée à part entière. Aujourd'hui, cette entreprise est la sixième plus importante du secteur des télécommunications: elle dessert plus de 182 millions de clients dans le monde et emploie au total 181 000 salariés, dont 100 000 en France. Cette évolution récente de l'entreprise occulte cependant le poids social de cette restructuration: seulement en France, plus de 60 000 emplois ont été supprimés entre 1998 et 2008.

Cette restructuration s'inscrit dans un puissant mouvement industriel et financier qui a pris naissance aux États-Unis dans les années 1980 et qui se propagera rapidement en raison de politiques de dérégulation économiques et financières adoptées dans de nombreux pays d'Occident. Cette libéralisation des marchés permet à un nouveau type d'investisseur, l'investisseur institutionnel, qui devient dès lors l'un des acteurs les plus puissants du jeu économique, d'exercer des pressions croissantes sur les firmes cotées en bourse afin que celles-ci améliorent constamment leur rendement. Dans ce contexte, les multinationales subissent de plus en plus de pressions afin d'améliorer leur performance tout en réduisant constamment leurs coûts. Les stratégies de fusions et acquisitions, adoptées par de nombreuses multinationales afin d'améliorer leur performance financière, créent de nombreux «doublons». Les postes d'encadrement sont particulièrement touchés lorsque la nouvelle organisation du travail rend superflus

plusieurs postes et obsolètes les compétences associées aux activités traditionnelles de l'organisation. Ainsi, afin de diminuer leurs coûts, les directions exercent un « management par les ratios » : on met en œuvre des plans de réduction des effectifs qui traduisent de manière mécanique les objectifs d'économies fixés en nombre de postes à supprimer.

Cette évolution signale aussi, dans de nombreux cas, la fin de la «carrière traditionnelle» qu'on associait à «l'emploi à vie», remettant en question le compromis tacite qui liait l'employé à «son» entreprise. Sous l'impulsion d'un discours néolibéral qui en séduit plusieurs et qui est largement diffusé dans les milieux de travail, on assiste au développement d'une plus grande individualisation des relations d'emploi: importance accrue des procédures d'évaluation du rendement, différenciation plus importante en matière de rémunération, établissement de liens plus étroits entre la rémunération et la performance, multiplication des statuts précaires, etc.

Les discours managériaux évoluent afin de faciliter l'adhésion des salariés à cette nouvelle relation d'emploi: on valorise la compétition entre les employés en faisant miroiter de meilleures conditions de travail aux plus performants; on exige d'eux une plus grande créativité en leur demandant de produire davantage avec moins de moyens; finalement, on tente de susciter l'adhésion des employés aux grands objectifs organisationnels en recourant à des discours participatifs qui mettent l'accent sur un «tous ensemble» afin d'assurer la prospérité de l'organisation, mais sans qu'il y ait pour autant un partage des profits de celle-ci entre ses membres.

Ainsi, malgré l'élévation constante des niveaux de qualification de la main-d'œuvre, la standardisation du travail, l'individualisation des relations d'emploi, la montée en puissance d'un discours managérial néolibéral, la rationalisation mécanique de l'organisation du travail et le manque de considération à l'égard des dimensions humaines de l'organisation créent un terreau fertile pour la multiplication des souffrances au travail. C'est dans ce nouvel environnement concurrentiel que se situe l'organisation étudiée.

D'OPÉRATEUR PUBLIC À ENTREPRISE PRIVÉE

Historiquement, la stratégie de l'organisation étudiée a toujours été fondée sur l'expertise technique; c'est à partir de 1986 qu'on perçoit les premiers indices d'un virage plus commercial, mais qui prendra vraiment son essor en 1995. En 1998, année qui suit son entrée en bourse, l'organisation adopte une double stratégie

de diversification de son offre de services et de croissance importante sur les marchés étrangers. Elle fera à cette époque l'acquisition de sa filiale anglaise qui lui permettra de devenir le numéro 2 sur le marché européen des télécommunications. Toutefois, en 2002, à la suite de l'explosion de la bulle des nouvelles technologies et d'une série d'investissements malheureux, l'entreprise verra fondre le cours de son action et deviendra la deuxième plus endettée au monde, ce qui obligera l'État français à recapitaliser le groupe à hauteur de 9,2 milliards d'euros.

L'entreprise doit alors réduire considérablement ses frais d'exploitation afin d'améliorer sa santé financière. En 2006, un programme majeur de restructuration est mis en place: progressivement, l'État français réduira sa participation dans l'entreprise, ne détenant plus désormais que 26,7 % de son capital, alors que près des deux tiers de ce capital passent aux mains d'investisseurs institutionnels. Financièrement parlant, cette stratégie a porté ses fruits: en 2008, l'entreprise génère 8 milliards d'euros de flux de trésorerie et le dividende a progressé de 39 %.

En ce qui concerne la contrepartie humaine de cette restructuration, de nombreux éléments doivent être soulevés. Alors qu'en 1997, l'entreprise compte 162 000 salariés, dont 90 % de fonctionnaires, 11 ans plus tard, il ne reste plus que 100 000 salariés dont 70 % de fonctionnaires. Comme l'entreprise ne peut licencier les fonctionnaires, elle met en place, dès 1996, un vaste programme de départs en préretraite. Compte tenu des coûts élevés de ce programme, la haute direction décide d'y mettre fin en 2006 et de le remplacer par un programme volontariste, plus général, qui vise à réduire rapidement les effectifs de 22 000 personnes en trois ans. Ce plan se base principalement sur les départs naturels à la retraite, l'incitation à la mobilité des employés fonctionnaires vers la fonction publique et l'essaimage². Dès cette époque, plusieurs organisations syndicales se mettent à dénoncer certaines pratiques institutionnalisées de harcèlement mises en place afin d'inciter, notamment les employés plus âgés et les mères, à quitter l'entreprise, et ce, afin d'atteindre l'objectif ambitieux de réduction des effectifs.

À la même époque et en invoquant des besoins de flexibilité, l'entreprise adopte un programme de mobilité interne qui exige de chaque employé un changement de poste de travail tous les trois ans afin de satisfaire les besoins de l'entreprise. Concrètement, entre 1997 et 2007, 100 000 employés changeront de métier, dont 40 000 techniciens qui devront accepter des postes de commerciaux.

^{2.} On entend par essaimage les soutiens apportés par l'entreprise à ses salariés afin de les aider à créer ou à reprendre des entreprises.

LA RHÉTORIQUE MANAGÉRIALE

En 2007, un changement significatif se produit dans la structure de l'organisation : la direction des communications change de dénomination pour devenir « Culture, changement et communication ». Le mandat de cette direction est d'expliquer aux salariés les changements et de participer à la standardisation des représentations et des comportements au travail ; cette direction joue un rôle central dans l'instauration d'une nouvelle culture commune à toutes les filiales et doit constamment valoriser le changement, le dynamisme et l'autonomie chez les employés. Pour plusieurs, les actions de cette direction s'apparentent à de la manipulation d'employés fragilisés par la restructuration et infantilisés par les pratiques managériales et langagières qui ont cours dans l'entreprise depuis le début de la restructuration.

En parallèle à ces discours, les communications faites par la tête dirigeante de l'entreprise aux cadres supérieurs témoignent d'une violence institutionnalisée peu ordinaire; évidemment, ces discours sont aseptisés lorsque la direction s'adresse aux salariés ou au grand public. Trois thèmes émergent de ces discours: 1) la performance financière à tout prix: aucun effort ne doit être négligé pour améliorer la performance et séduire les analystes financiers; 2) le darwinisme social et le management par les ratios: seuls les meilleurs employés doivent rester dans l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui parviennent à s'adapter aux changements; la nécessité de constamment réduire les effectifs est une évidence qu'on ne peut remettre en question et on se doit d'adopter une position froide et rationnelle face aux coupures nécessaires, ce qui implique, entre autres, de ridiculiser l'ancienne culture de l'entreprise, jugée trop paternaliste et de stigmatiser les employés qui ont des difficultés à s'adapter, associant ces résistances à un «manque de courage »; et 3) l'autoritarisme, la menace et la violence au travail : les choix stratégiques qui ont quidé la restructuration étant inévitables d'après la haute direction, il devient impératif de menacer en prédisant que les prochaines coupures seront plus draconiennes si les cadres continuent à faire preuve de mollesse dans leurs actions; on met alors l'accent sur la «valeur créée» par les postes qu'occupent les salariés; on rédige des listes nominatives de salariés qui doivent être rapidement redéployés vers des domaines prioritaires ou encore poussés à l'extérieur de l'entreprise par tous les moyens.

LA RÉACTION DE L'ORGANISATION FACE À LA CRISE

Les réactions publiques de l'organisation face à la crise sociale s'articulent en deux temps: d'abord, le déni et le transfert des responsabilités; ensuite, face à l'accumulation de témoignages accablants des salariés, l'acceptation partielle de la responsabilité.

Déni et transfert des responsabilités

Dans un premier temps, la direction a tenté de nier toute forme de responsabilité quant aux nombreux suicides de salariés, invoquant de multiples raisons externes à l'organisation pour expliquer la situation. Le ton adopté par le PDG est autoritaire et dénué d'empathie : il fait référence à une « mode de suicide ». Les membres de la haute direction feront alors référence à une «spirale infernale» ou encore à un « effet de contagion ». Dans tous les cas, la haute direction affirme qu'il faut éviter de parler de cette situation afin d'éviter de «donner des idées» à des personnes «fragiles». Avec ce prétexte, on tente encore à ce moment de camoufler la réalité ou de banaliser la situation. Pis encore, la haute direction laisse entendre que les représentants syndicaux et les journalistes qui ont rendu publique l'information sur ces suicides d'employés sont les véritables responsables de la crise sociale qui sévit dans l'entreprise. À cette époque, la seule responsabilité qu'accepte d'assumer la haute direction est d'avoir fait preuve de transparence dans sa gestion en annonçant à l'avance aux employés les coupures nécessaires afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et l'urgence d'intervenir pour la restructurer, ce qui, reconnaît la haute direction, peut par ricochet créer une anxiété chez les salariés de la base. Du même souffle, la haute direction affirme que parmi ces employés, certains pouvaient être naturellement «fragiles», c'est-à-dire avoir déjà une prédisposition à un mal-être, limitant d'autant la responsabilité de l'entreprise. De plus, ces employés auraient dû, selon la haute direction, avouer leurs difficultés : en ne le faisant pas, ils sont en quelque sorte «responsables » du fait qu'on ne leur ait pas offert les aides nécessaires pour surmonter leurs difficultés. Également, rappelant que les gestionnaires sont principalement issus de filières techniques, ils ne sont pas formés pour identifier les «signaux» annonçant des troubles dépressifs ou d'ajustements.

Les choix de gestion de la haute direction sont complètement occultés du discours pour expliquer la crise sociale que traverse l'entreprise. Or, cette absence de reconnaissance, que les orientations mises en œuvre par l'organisation pourraient expliquer la situation, ne permet pas d'introduire de réels changements.

On met bel et bien en place une cellule de crise et on offre des services d'aide aux employés, mais il s'agit d'une opération surtout cosmétique, car elle ne s'attaque pas aux véritables causes du problème.

Deux suicides supplémentaires surviennent les 28 septembre et 15 octobre 2009, prouvant ainsi que la crise est suffisamment grave et profonde pour nécessiter des changements radicaux dans l'entreprise. Celle-ci procède alors à un remaniement majeur de sa très haute direction et nomme un nouveau PDG.

Acceptation partielle de la responsabilité

Ainsi, ce n'est qu'en octobre 2009 qu'on commence à reconnaître formellement que la crise qui secoue l'entreprise s'explique surtout par les choix de la haute direction. Les discours du nouveau PDG changent complètement: on parle désormais de l'importance de mettre en place un «nouveau contrat social» et de la responsabilité de l'entreprise de lutter contre les sources de stress occasionnées par la restructuration qui affectent la majorité des salariés. Il faut, d'après ses dires, «remettre l'humain au cœur de notre organisation». Le dirigeant reconnaît aussi que la haute direction a ignoré les signaux qui lui parvenaient depuis le début de la crise, sous-estimé l'importance des efforts demandés aux salariés et entretenu une image du «terrain» bien différente de celle des équipes qui étaient en première ligne. En voulant mettre en œuvre trop rapidement ses nouvelles orientations stratégiques, elle a créé les conditions de la crise sociale observée.

Parmi les principales mesures annoncées à cette époque: gel des mobilités internes systématiques obligatoires jusqu'à la fin de l'année civile, mobilité non obligatoire pour tous les employés qui sont à moins de trois ans de leur retraite et une nouvelle stratégie de communication plus conviviale et partenariale (voir l'annexe 33.1). Cependant, il n'y a pas de remise en question de la pertinence du plan de restructuration, et encore moins de l'importance de la poursuite effrénée du profit à tout prix.

VOTRE MANDAT

Dans une perspective préventive, il convient de toujours s'intéresser aux risques psychosociaux associés aux grandes orientations stratégiques que nous déterminons, notamment en ce qui a trait au stress au travail, aux violences internes et externes, à l'épuisement professionnel et autres formes de mal-être que peuvent ressentir les employés. En vous basant sur cette étude de cas, discutez des risques psychosociaux associés : a) à la privatisation d'une entreprise d'État; b) à un plan de réduction des effectifs; et c) à une restructuration majeure d'une organisation.

Développez des plans de prévention appropriés pour les risques psychosociaux identifiés pour chacun des trois scénarios proposés dans la première partie du mandat.

On prétend souvent que les dimensions humaines devraient toujours être au cœur d'un processus de changement organisationnel; d'après vous, est-ce toujours le cas? Concrètement, comment s'assurer qu'il y a une réelle prise en considération de ces dimensions humaines? Développez votre réponse à l'aide des exemples (ou contre-exemples) de l'entreprise présentée.

ANNEXE 33.1

France Télécom annonce des mesures face aux suicides de salariés¹

Le Monde.fr avec AFP | 10-09-2009 à 13 h 56 • Mis à jour le 11-09-2009 à 20 h 25

La direction de France Télécom a annoncé au comité d'hygiène et de sécurité de l'entreprise que les mutations forcées de salariés étaient gelées jusqu'au 31 octobre et que des négociations s'ouvriraient le 18 septembre sur la mise en œuvre d'un accord national concernant le stress au travail. France Télécom assure qu'en outre un audit sur le phénomène des suicides sera mené par un cabinet à choisir parmi trois proposés par la direction. Cette annonce intervient au lendemain d'une tentative de suicide d'un salarié de l'entreprise à Troyes, qui s'est blessé d'un coup de poignard lors d'une réunion de service.

Fin août, un salarié de Lannion, dans les Côtes-d'Armor, s'était donné la mort, portant à 22 le nombre de personnes qui se sont suicidées au sein du groupe depuis février 2008. La direction de France Télécom reconnaît que cette situation «peut être liée à des changements dans l'entreprise » mais elle estime que «le phénomène est limité statistiquement ». L'entreprise rappelle que pendant l'année 2000, 28 suicides avaient été enregistrés, soit un taux de 2,15 pour 10 000 salariés. En 2002, le nombre était de 29 suicides, soit un taux de 2,49 pour 10 000.

Quelque 13,7% de salariés de France Télécom étaient en grève jeudi à midi dans le groupe, a-t-on appris auprès de la direction. Les salariés de France Télécom étaient appelés à une journée d'action dans toute la France pour dénoncer les conditions de travail et réclamer un changement des méthodes de management, alors que se tient le même jour un comité national d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CNHSCT), consacré notamment au problème de la prévention du suicide.

Trois syndicats, CGT, FO et Sud, ont appelé nationalement à la grève, les autres ayant déposé des préavis locaux. Des rassemblements ont eu lieu notamment à Paris, Marseille, Besançon, Nancy, Troyes, Nice, Montpellier, etc.

^{1.} Source: Le Monde (2009). «France Télécom annonce des mesures face aux suicides de salariés», http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/09/10/france-telecom-ann...res-face-aux-suicides-de-salaries_1238683_3224.html#ens_id=1236711, consulté en juin 2014.

CAS **34**

LES EFFETS NON ANTICIPÉS DES CONTRATS DE PERFORMANCE CHEZ LES CADRES DE L'ARRONDISSEMENT JEANNE-MANCE

Ce n'est pas toujours une mince tâche que de mobiliser les employés autour des grands objectifs que se fixe l'organisation; souvent cela nous oblige à réfléchir à l'une des dimensions de l'intégration de la gestion des ressources humaines à la planification stratégique organisationnelle. En effet, cela pose la nécessité de mettre en place des moyens bien concrets qui permettront de s'assurer que les employés, ou du moins une majorité significative d'entre eux, iront « dans la bonne direction » en déployant leur énergie pour atteindre, chacun à leur niveau, les objectifs que souhaite réaliser l'organisation. Un moyen qui peut être utilisé : l'établissement de contrats de performance, dont les objectifs particuliers pour l'employé, respecteront le principe de la «cascade d'objectifs ». Ceci signifie que l'on décompose les grands objectifs organisationnels en objectifs pour chaque direction qui seront ensuite eux-mêmes divisés en objectifs pour les différentes divisions, etc., jusqu'à ce qu'on en vienne à définir les objectifs particuliers de

chaque employé qui seront alors consignés dans son contrat de performance. Cet outil, s'il est bien construit, permet dès lors à chacun de comprendre quelle est sa place dans l'organisation en contractualisant les attentes par rapport à sa propre contribution à l'atteinte des grands objectifs organisationnels. L'évaluation du rendement de l'employé se fera alors principalement sur la base de l'atteinte de ces objectifs. Comme il s'agit d'un contrat, ce qui implique des obligations réciproques, l'employé sera récompensé (parfois puni) en fonction de sa capacité à exécuter ou non le contrat. En pratique, les contrats de performance se révèlent souvent complexes à opérationnaliser et à faire accepter par les employés.

L'ARRONDISSEMENT JEANNE-MANCE

La Ville de Montréal est divisée en 19 territoires administratifs, dont l'arrondissement Jeanne-Mance. Ce dernier est composé de cinq directions: la Direction d'arrondissement, la Direction des travaux publics (DTP), la Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises (DAUSE), la Direction des affaires publiques et du développement communautaire (DAPDC) et la Direction des services administratifs (DSA). Environ 220 personnes (dont 21 cadres) prévues au budget annuel sont à l'emploi de cet arrondissement de façon permanente, et, en moyenne, 80 personnes sont appelées à travailler sur une base occasionnelle en cours d'année (cols bleus, cols blancs). La Division du capital humain (DCH) de l'arrondissement Jeanne-Mance relève de la DSA.

La DCH est une équipe composée de six personnes, dont deux cadres (chef de division et un conseiller) et quatre cols blancs (secrétaire, préposé au secrétariat, techniciens). De manière générale, un chef de division est «responsable d'une unité administrative comportant des activités opérationnelles, de soutien ou de conseil dans un domaine spécialisé ou d'expertise spécifique ». Dans le cas de la DCH, il gère le personnel, soutient la direction dans la prise de décision lorsque requis, conseille les gestionnaires, veille au respect des conventions collectives, définit les objectifs annuels à atteindre pour son équipe et veille à la bonne conduite des activités courantes.

La DCH administre différents programmes et politiques, dont les principaux sont: santé et sécurité au travail (SST), formation du personnel, activités de parrainage et reconnaissance des employés, respect de la personne, code de conduite, relations de travail et évaluation du personnel. De plus, la DCH soutient les gestionnaires dans leurs besoins de dotation et accompagne les employés en difficulté.

LE CONTRAT DE PERFORMANCE

Parmi les programmes que doit gérer la DCH se trouve le programme de gestion de la performance chez les cadres qui entretient des liens directs avec leur rémunération (voir l'annexe 34.1). La DCH doit s'assurer annuellement que l'ensemble des cadres participent au programme d'évaluation de la performance, en complétant le «rapport de gestion de la performance» avec leurs gestionnaires. Les cadres

et leurs supérieurs respectifs fixent, en début d'année, des objectifs et des indicateurs de performance (il s'agit de facteurs objectivement « mesurables »). Les objectifs doivent s'inscrire dans la fameuse « cascade d'objectifs ». À mi-parcours, ils doivent aussi se rencontrer pour faire une mise au point et faire, s'il y a lieu, des ajustements ou des modifications.

En fin d'année ou au tout début de l'année suivante, ils procèdent à la revue de l'ensemble des éléments convenus et, dans la mesure où les objectifs ont été atteints et où la performance est «exceptionnelle», «supérieure», «satisfaisante», «partiellement satisfaisante» ou «insatisfaisante», la rémunération du cadre concerné est bonifiée ou non, selon des règles préétablies. Notons qu'il est d'usage de s'inspirer des conclusions de l'évaluation annuelle pour préparer le contrat de performance de l'année suivante. Le système mis en place s'apparente au fameux cycle de Deming¹ en quatre étapes: planifier, faire, vérifier et réagir.

Comme il est mentionné au préambule de la Politique de rémunération des cadres de la Ville de Montréal, la rémunération doit obéir :

[...] à des principes d'équité interne, de rendement individuel et de compétitivité. Elle vise à offrir au cadre dont le rendement individuel rencontre, année après année, les attentes fixées par son supérieur, un salaire de base concurrentiel et à offrir au cadre dont le rendement dépasse significativement les objectifs, un salaire de base plus compétitif².

Pour la DCH de l'arrondissement Jeanne-Mance, les contrats de performance devraient jouer un rôle stratégique en mobilisant et en motivant les cadres. Cependant, il est apparu assez rapidement que certains problèmes entachaient le processus.

LES DIFFICULTÉS SOULEVÉES

Ces contrats de performance établissent l'importance de la mesure du rendement. Comme nous l'avons mentionné, les objectifs qui doivent être inscrits au contrat devraient pouvoir se rattacher à la cascade d'objectifs. Or, pour différentes raisons, ce n'est pas toujours le cas.

Le rôle de la DCH de Jeanne-Mance dans ce programme est principalement administratif; la DCH doit veiller au respect des étapes prévues: rencontres des cadres et de leurs supérieurs, fixation des objectifs, évaluation du rendement,

^{1.} Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis, Cambridge, MIT Center for Advanced Engineering Study.

Ville de Montréal (2013). Politique de rémunération des cadres, Montréal, Service du capital humain et des communications, 7 novembre, p. 3, http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/intra_fr/media/documents/politique_remuneration_cadres.pdf, consulté en novembre 2014.

signature des rapports. La DCH n'accompagne pas la direction dans ce travail d'évaluation. Ce rôle très bureaucratique de la DCH dans le processus indique bien la perception qu'ont encore plusieurs cadres supérieurs des professionnels en ressources humaines: il n'est pas fréquent qu'on demande à l'équipe de la DCH d'offrir des conseils stratégiques aux membres de la haute direction. De toute manière, ils sont souvent trop occupés à gérer des calendriers d'événements (prendre des rendezvous pour des entrevues de sélection, planifier les dates des concours, respecter les dates des affichages, etc.) et à régler les urgences quotidiennes. Autant de tâches qui pourraient être effectuées par des agents de bureau et des techniciens, mais qui, faute d'effectifs, doivent être réalisées par des professionnels.

Ainsi, personne ne s'assure en ce moment de la cohérence des objectifs fixés aux différents cadres: il n'y a pas de mécanisme de coordination pour s'assurer que ces objectifs sont véritablement liés aux grands objectifs de l'organisation, ni même qu'il y a une certaine cohérence entre les objectifs des cadres dans les cinq directions de l'arrondissement. Dans les faits, cela signifie que d'une direction à l'autre, les degrés de difficulté associés à l'atteinte des objectifs fixés dans les contrats de performance des cadres peuvent être très différents. De plus, ces objectifs peuvent entretenir peu de liens avec les priorités officielles de l'organisation. Cela est d'autant plus vrai que des entretiens avec plusieurs directeurs démontrent qu'ils ne connaissent souvent pas ou peu les objectifs de la planification stratégique ou encore les priorités de l'arrondissement.

Ceci peut probablement s'expliquer par l'absence de liens formels ou de communications régulières entre la direction à l'ensemble du personnel quant à la mission, aux valeurs de l'organisation et aux objectifs annuels. Bien qu'un système de rencontres hebdomadaires ait été instauré du haut vers le bas entre les cinq directions, puis dans chacune de ces directions avec leurs gestionnaires respectifs, des silos très étanches semblent exister. En effet, bien que les gestionnaires de haut niveau se rencontrent, les messages communs et d'intérêt pour tous ne sont pas communiqués par le directeur d'arrondissement, qui laisse plutôt le soin aux directeurs de service de les transmettre. Ces informations importantes sont donc souvent « diluées » à mesure qu'elles descendent dans l'administration.

Ainsi, les employés de la DCH, lorsqu'ils prennent connaissance des contenus des différents contrats de performance, ne peuvent que constater leur caractère inéquitable et régulièrement, déconnecté des priorités de gestion formellement établies. Ils n'ont malheureusement aucune possibilité d'intervenir dans le processus afin de s'assurer de plus de cohérence et de rigueur. Ainsi, l'accent est malheureusement mis sur le contrôle des échéances et de la masse salariale disponible pour répartir les bonis entre les cadres de l'arrondissement.

Un autre problème que déplorent les employés qui ne sont pas cadres: tout en sachant que leurs gestionnaires sont susceptibles d'obtenir une prime (parfois très généreuse) et que dans certains cas, cela les amène à mettre beaucoup de pression sur leurs employés afin d'atteindre les objectifs fixés, eux-mêmes ne peuvent recevoir de pareils bonis. Ainsi, ces employés (cols blancs, cols bleus, professionnels, scientifiques), bien qu'évalués (mais selon le bon vouloir des gestionnaires) n'ont pas accès à ce type de reconnaissance monétaire qui n'est pas conventionné. Dans les faits, ils subissent souvent indirectement les aspects négatifs du contrat de performance (obligation de performer davantage pour atteindre des objectifs parfois ambitieux), sans pouvoir en récolter les fruits (les primes étant uniquement attribuées à leur supérieur). Plusieurs s'en plaignent et, dans certains cas, cela démotive les employés.

Un dernier élément important à soulever a trait aux enveloppes budgétaires fixes pour les bonis des cadres. Cet élément est fondamental puisqu'il pourrait venir conditionner les résultats finaux des évaluations du rendement en raison de contraintes financières. À titre d'exemple, dans la mesure où tous les cadres de l'arrondissement dépasseraient largement les attentes annuelles, les salaires seraient augmentés en fonction des échelles prévues, mais l'impact financier des augmentations au mérite sur les budgets de l'arrondissement viendrait bouleverser les règles établies et ne pourrait certainement pas se défendre sur la place publique. C'est donc dire que, dans les faits, il pourrait être envisagé que les évaluations finales des employés soient « révisées » lorsque de trop nombreux employés obtiennent des résultats supérieurs aux attentes. Ainsi, les décisions finales de la direction quant aux cotes à accorder aux employés pourraient être modulées par les contraintes budgétaires.

VOTRE MANDAT

En tant que spécialiste en évaluation du rendement et rémunération, on sollicite votre expertise afin de faire une série de recommandations qui permettront d'améliorer l'efficacité du système des contrats de performance des cadres.

Dans la mesure où vous pensez que ce système apporte plus de problèmes qu'il n'en résout, que proposez-vous comme outil afin de motiver et de mobiliser les cadres?

ANNEXE 34.1

Extrait de la Politique de rémunération des cadres de la Ville de Montréal

6. Gestion du rendement individuel et rémunération au mérite

6.1. Principes

La gestion individuelle du rendement est effectuée sur un cycle complet (année de référence) et suppose la fixation des résultats attendus par le supérieur hiérarchique en début de cycle. Ces objectifs sont établis en lien avec la mission de l'emploi et peuvent également inclure des objectifs de compétences à développer. En fin de cycle, le supérieur hiérarchique évalue les résultats et détermine un niveau de rendement. Cinq niveaux sont possibles: insatisfaisant, partiellement satisfaisant, satisfaisant, supérieur et exceptionnel.

Selon le niveau de rendement individuel obtenu, le cadre obtient un pourcentage (%) de rémunération au mérite qui, selon le positionnement dans la fourchette salariale, peut être versé sous forme d'augmentation salariale ou sous forme de forfaitaire au mérite, en fonction d'une grille de rémunération au mérite communiquée annuellement par l'Administration.

La masse salariale disponible pour les augmentations de salaire et les forfaitaires au mérite est établie selon la formule suivante: 4,5 % + A où A est équivalent à l'indexation des fourchettes salariales déterminée par le comité exécutif.

6.2. Admissibilité

Être cadre au 31 décembre et avoir occupé un emploi cadre pour une durée minimale de trois (3) mois;

- Le cadre qui quitte pour la retraite avant le 31 décembre ne peut réclamer de rendement pour l'année en cours.
- L'employé provenant d'une accréditation syndiquée dont la fonction supérieure prend fin avant le 31 décembre ne peut réclamer d'évaluation au rendement pour l'année écoulée.

6.3. Modalités de l'ajustement annuel du salaire

Selon le pourcentage de rémunération au mérite obtenu, le cadre toujours en poste au 31 décembre voit son salaire annuel ajusté du maximum prévu en fonction de son niveau de rendement et de son positionnement dans la fourchette salariale (ratio comparatif), selon la grille de rémunération au mérite communiquée annuellement par l'Administration. Cet ajustement annuel du salaire du cadre s'effectue au 1^{er} janvier de chaque année.

Le ratio comparatif est établi en comparant le salaire au 31 décembre avec le maximum normal de la fourchette salariale de la même année de référence.

En aucun cas, le salaire augmenté de l'ajustement annuel ne peut excéder le maximum mérite de la fourchette salariale.

6.3.1. Salaire étoilé

Le cadre dont le salaire est étoilé, c'est-à-dire un salaire situé au-delà du maximum mérite de la fourchette salariale, voit la totalité de son pourcentage de rémunération au mérite versée sous forme forfaitaire.

6.3.2. Forfaitaire au mérite

La partie résiduelle du pourcentage de rémunération au mérite qui n'a pas été intégrée au salaire, s'il en est, est versée sous forme forfaitaire en un seul versement. Cette partie du pourcentage constitue le forfaitaire au mérite octroyé en reconnaissance du rendement individuel de l'année précédente.

En aucun temps le forfaitaire au mérite n'est considéré comme du salaire.

6.3.3. Cas particuliers

- a) Le cadre voit son pourcentage de rémunération au mérite calculé au prorata de la durée d'occupation du poste pour l'année précédente. Toutefois, le cadre dont le pourcentage de rémunération au mérite est égal ou supérieur à l'indexation prévue aux fourchettes salariales et dont le salaire, une fois ajusté, n'atteint pas le minimum de la fourchette salariale, voit son salaire ajusté au minimum de la fourchette salariale, et ce, sans égard à la durée d'occupation du poste.
- b) Le cadre dont le salaire au 31 décembre précédent est au minimum de la fourchette salariale et qui ne se qualifie pas pour une évaluation au rendement en raison d'une durée d'occupation du poste inférieure à trois (3) mois, voit son salaire ajusté au nouveau minimum.

6.4. Modalités de l'ajustement annuel du salaire lors d'une absence prolongée

a) Le cadre qui a été absent en maladie ou en congé parental au cours de l'année de référence, mais qui est admissible à l'évaluation du rendement, voit son salaire annuel ajusté selon les termes prévus à l'article 6.3 et son pourcentage de rendement n'est pas calculé au prorata de la présence.

- b) Le cadre qui n'est pas admissible à l'évaluation du rendement et dont la période d'absence en maladie est inférieure ou égale à cinquante-deux (52) semaines, ou le cadre en congé parental, voit son salaire ajusté selon les termes prévus à l'article 6.3.
- c) Le cadre qui ne se qualifie pas pour une évaluation du rendement en raison d'une invalidité à long terme ou d'un congé sans traitement ou à traitement différé, voit son salaire ajusté aux indexations des fourchettes salariales prévues par l'Administration à son retour au travail.

6.5. Les mesures d'appel à l'égard de l'évaluation du rendement

Dans le cadre du programme de gestion de la performance, tout employé cadre est évalué annuellement par son supérieur hiérarchique immédiat sur les résultats obtenus en regard de ses objectifs d'affaires et de développement de compétences identifiés en début d'année.

Lors de cet exercice, il peut arriver des divergences d'opinions entre l'évaluateur et l'évalué. Afin de pallier cette situation ainsi que par souci d'équité et d'objectivité, un processus d'appel est prévu. Ce processus permet à un employé cadre en désaccord avec son évaluation de faire réviser les résultats litigieux, par le biais d'une demande d'appel.

L'annexe 3 du « Guide du processus de gestion de la performance des cadres » spécifie les différents recours possibles ainsi que les rôles et responsabilités des unités d'affaires et ceux du service du capital humain et des communications. Ce guide est disponible dans le carrefour intranet.

Source: Ville de Montréal (2013). *Politique de rémunération des cadres*, Montréal, Service du capital humain et des communications, 7 novembre, p. 6-8, http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/intra-fr/media/documents/politique-remuneration-cadres.pdf, consulté en novembre 2014.

CAS **35**

LE PRINCIPE DE PETER, VOUS CONNAISSEZ?

Le principe de Peter, également appelé « syndrome de la promotion Focus », est une loi empirique relative aux organisations hiérarchiques proposée par Laurence J. Peter et Raymond Hull^a. Selon ce principe, « dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence » avec le corollaire qu'« avec le temps, chaque poste sera occupé par un employé incapable d'en assumer la responsabilité ».

Est-ce le cas d'Hélène qui a été nommée directrice sans posséder les compétences normalement requises pour occuper un tel poste? Quoi qu'il en soit, le climat se détériore à l'Institut Alexandra-Casgrain. Marie-Jeanne, une intervenante psychosociale bardée de diplômes et en fonction depuis plus d'une décennie, remet en question cette nomination, et même son propre engagement envers l'organisation.

a. Peter, L. et R. Hull (1970). *Le principe de Peter*, Paris, Stock, http://fr.wikipedia.org/wiki/Principe_de_Peter, consulté en juin 2014.

MARIE-JEANNE, INTERVENANTE PSYCHOSOCIALE

Je m'appelle Marie-Jeanne. Je suis intervenante et je travaille à l'Institut Alexandra-Casgrain (IAC) depuis douze ans. Je possède un baccalauréat ainsi qu'une maîtrise en psychologie. J'ai également travaillé pendant dix ans dans un organisme venant en aide aux personnes touchées par une situation de violence intrafamiliale. J'ai exercé la psychothérapie en pratique privée, principalement auprès de couples et de familles. Je possède aussi une expérience de travail auprès de personnes ayant divers troubles de santé mentale (psychose, bipolarité, dépression, trouble anxieux).

Au début des années 2000, j'ai été embauchée à l'IAC à titre d'employée contractuelle pour une durée de six mois. À l'époque, les termes du contrat étaient clairs et la durée, déterminée. J'étais rémunérée pour le travail que j'effectuais avec les compétences que je possédais, pour une période donnée, sans plus. Mes responsabilités étaient étroites et bien spécifiées: effectuer des suivis individuels auprès de la clientèle. L'année suivante, un deuxième contrat a été signé pour une période d'un an. Celui-ci a été reconduit ainsi pendant cinq années consécutives. Bien que j'occupe un emploi précaire, l'IAC manifeste son intention de me maintenir au sein de l'organisation, me procure une stabilité d'emploi. L'organisation déploie aussi des efforts pour favoriser le développement de mes compétences professionnelles (formation, supervision) et me donne accès à d'excellentes conditions de travail (souci du bien-être, équilibre travail/vie personnelle). Je bénéficie aussi de la proximité, de l'écoute, de la reconnaissance et du soutien de ma directrice.

Puis, avec le temps, j'intègre l'équipe de travail de façon permanente, à la suite du départ d'une intervenante. L'obtention de ma permanence vient consolider la dimension relationnelle du contrat qui a commencé à se construire durant les cinq années où j'ai travaillé sur une base contractuelle.

Jusqu'à il y a environ trois ans, j'estimais que mon milieu de travail était généralement satisfaisant, puisque j'avais le sentiment que les obligations perçues étaient en adéquation avec les promesses de l'employeur. J'ai pu bénéficier de développement professionnel (formation, supervision clinique, soutien professionnel); mes tâches étaient variées, j'assumais des responsabilités et je jouissais d'autonomie dans mon travail; mon salaire était équitable et mes conditions de

travail justes et attrayantes; mon horaire de travail était flexible, ce qui me procurait un bon équilibre entre le travail et mes responsabilités personnelles; le climat de travail était convivial et empreint de coopération, je sentais aussi le soutien et la reconnaissance de ma directrice; la culture de l'organisation était caractérisée par des valeurs communautaires et une gestion participative.

L'équipe de travail était alors, et est toujours, composée de la directrice et de neuf intervenantes, dont moi-même. L'équipe d'intervention est multidisciplinaire et toutes les intervenantes possèdent des formations collégiales et universitaires dans le domaine de la relation d'aide (psychologie, criminologie, travail social et sexologie). Il y a trois ans, la directrice en poste depuis 17 ans a quitté l'organisation pour relever de nouveaux défis professionnels.

Contre toute attente, Hélène, celle qui a été son adjointe administrative depuis quelques années, a été nommée pour la remplacer. Hélène ne possède aucune formation collégiale ou universitaire, et aucune expérience correspondant aux exigences requises du poste. Nous étions sidérées! Mais nous n'avions d'autre choix que de faire contre mauvaise fortune bon cœur!

L'INSTITUT ALEXANDRA-CASGRAIN

L'Institut Alexandra-Casgrain (IAC), organisme communautaire à but non lucratif, fondé il y a une trentaine d'années par et pour des femmes, a pour mission d'offrir des services d'aide aux femmes victimes de violence conjugale et à leurs enfants. La problématique de la violence conjugale et familiale est complexe et nécessite des interventions spécialisées. Par ailleurs, la clientèle qui a recours aux services de l'IAC présente de multiples problématiques sociales telles que la pauvreté, la consommation d'alcool et de drogues, la santé mentale, le suicide, la détresse psychologique, pour ne nommer que celles-là. À cet effet, l'organisme s'implique aussi dans les dossiers qui touchent les conditions de vie des femmes.

L'IAC est principalement financé par le secteur public par l'Agence régionale de la santé et des services sociaux de la Montérégie. La gouvernance est assurée par un conseil d'administration composé de sept personnes dont la directrice, une représentante de la clientèle et une représentante des employées. Les autres membres du conseil sont principalement issus de la fonction publique et du milieu des affaires. À l'IAC, on a traditionnellement privilégié une approche de gestion participative et démocratique qui vise une transformation des rapports sociaux au sein de l'organisation de façon à les rendre plus égalitaires. L'approche

participative contribue à accroître le sentiment d'appartenance et à raffermir la motivation ainsi que l'implication des employés dans leur travail. Cela fait maintenant partie du passé, une approche hiérarchique et autoritaire lui a succédé sans crier gare.

De fait, Hélène fait son entrée en fonction de façon spectaculaire! En peu de temps, elle instaure un type de gestion hiérarchique, où la prise de décision se fait de façon verticale, ce qui ne correspond pas à ce qui a toujours été privilégié à l'IAC. Traditionnellement, on a plutôt tenté de diminuer la hiérarchisation du pouvoir en établissant des structures organisationnelles plus horizontales, où les décisions étaient prises majoritairement par consensus, dans le respect de la vie démocratique.

Le changement est brutal! Hélène manifeste peu d'écoute face aux pratiques prescrites invoquées par les membres de l'équipe de travail. Elle tente souvent de faire valoir son autorité en utilisant la contrainte et l'intimidation: «Le passé, c'est le passé, on regarde en avant maintenant»; «Si ça ne vous convient pas, vous savez ce que vous avez à faire»; ou en frappant du poing sur la table: «Je suis ici pour rester, que ça vous plaise ou non!» Cette façon de gérer engendre un climat de travail empreint de méfiance, de tensions et de résistances.

Il est évident qu'Hélène présente des faiblesses en communication. Elle manifeste peu d'écoute et de réceptivité lorsque des idées différentes des siennes sont amenées. Devant les divergences d'opinions, elle tend à adopter une attitude défensive... peut-être pour cacher son insécurité... et termine les discussions avec des phrases qui font obstacle à la discussion, comme : « C'est ta perception » ; « C'est une décision administrative » ; « C'est ton problème, pas le mien » ; « Si t'es pas contente, tu sais ce que tu as à faire. » Aussi certaines décisions organisationnelles sont-elles prises sans plus d'explication : « C'est mon droit de gérance ! » ; « C'est une décision administrative ! » De façon générale, la circulation de l'information se fait difficilement.

Face à la dissension, Hélène crée des alliances avec ses «amies de l'époque où elle était adjointe administrative ». Depuis, elle fait montre de favoritisme envers certaines intervenantes qu'elle chouchoute au détriment des autres. La directrice a aussi la mauvaise habitude de «parler dans le dos » de certaines intervenantes à d'autres membres de l'équipe de travail. Elle émet des jugements et des remarques désobligeantes. Ce manque de respect et de réserve crée des frustrations ainsi qu'une baisse du niveau de confiance au sein de l'équipe de travail désormais divisée.

LA RENONCIATION DE MARIE-JEANNE

Toutes deux à l'IAC depuis plusieurs années, je n'en ai pas moins toujours vouvoyé Hélène qui m'a d'ailleurs fait comprendre, sans subtilité, qu'elle entend qu'on en reste là. Je ne fais pas partie de la garde rapprochée d'Hélène.

Le manque de professionnalisme de ma directrice soulève en moi de profondes insatisfactions et les raisons pour lesquelles j'ai choisi d'œuvrer dans le milieu communautaire sont en train de voler en éclats. J'ai cru aux valeurs fondamentales et au projet social de l'IAC tant et aussi longtemps que j'ai eu la chance d'exercer ma profession dans des conditions de travail particulièrement motivantes dans le cadre d'un style de gestion démocratique et d'une ambiance de travail familiale.

Maintenant, de façon générale, les comportements d'entraide, de collaboration et d'écoute qui faisaient la force de l'équipe laissent place à la méfiance et à l'isolement. Plusieurs de ces conséquences sont liées au fait que le contexte dans lequel le travail s'effectue n'a plus de sens. Les intervenantes ne se mobilisent plus. Je suis l'une des plus anciennes employées de l'équipe, je tente de préserver une cohérence entre le style de gestion actuel et les valeurs traditionnelles de l'IAC. Cette situation me fait vivre du stress, de la tristesse et de la colère. La partie combative en moi montre des signes de fatigue et d'épuisement. J'abdique lentement, mais sûrement devant cette bataille, et je tente de préserver ma santé mentale en mettant l'accent sur les aspects positifs et valorisants de mon travail.

Par exemple, pour remplir sa mission et offrir des services de qualité, l'IAC continue de miser sur le développement des compétences des intervenantes sociales. Des activités de formation et de développement, ainsi que des supervisions cliniques sont offertes régulièrement afin d'améliorer les habiletés d'intervention, les connaissances et la performance organisationnelle. Ces activités de formation permettent d'offrir un soutien continu aux intervenantes, ce qui aide à protéger leur santé psychologique. Au niveau des rétributions, l'organisation ne peut concurrencer les salaires offerts dans le réseau public de la santé et des services sociaux. Afin de compenser cet écart salarial, l'IAC a développé des stratégies de ressources humaines qui mettent l'accent sur les conditions de travail des employés. Ainsi, des pratiques axées sur la rémunération indirecte ont été priorisées, et des programmes liés à la conciliation travail/vie personnelle ont été implantés (l'horaire de travail sur trois et quatre jours, de même que des avantages sociaux tels qu'une assurance collective, une banque de congés de maladie, un programme d'aide aux employés). La conciliation travail/vie personnelle

est aussi un des leviers les plus importants pour prévenir l'épuisement professionnel et le traumatisme vicariant lié au fait d'entendre des récits troublants et des histoires d'horreur, d'être témoin de profondes souffrances et d'accueillir des émotions d'une grande intensité. Ces pratiques et programmes contribuent à la rétention des intervenantes.

Toutefois, bien que certaines pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) soient bien développées, le système de GRH lui-même est plutôt informel et peu structuré. Cela lui confère l'avantage de ne pas être alourdi par des processus longs et complexes. Il offre une certaine flexibilité et il est plus facile d'y apporter des modifications. La contrepartie existe cependant: les objectifs à atteindre ne sont pas définis, il y a aussi un manque de formation en gestion, ainsi qu'une carence d'outils adaptés aux réalités organisationnelles du milieu communautaire.

LES JONGLERIES DE MARIE-JEANNE

Assise sur un banc du parc situé en face de l'IAC, Marie-Jeanne jongle avec plusieurs idées dont elle aimerait bien discuter avec quelqu'un qui s'y connaît en gestion des organisations et des ressources humaines. Elle croit que tous les intéressés de l'IAC devraient s'impliquer dans la recherche de solutions, soit les intervenantes, la directrice et les membres du conseil d'administration.

Étant donné que le niveau de confiance au sein de l'équipe de travail est à son plus bas, Marie-Jeanne se dit qu'il est impératif de retrouver ce qui a été perdu. Pour y arriver, elle croit qu'il faut examiner l'état des lieux, favoriser l'expression du vécu de chaque intéressé dans un « terrain neutre et sécuritaire », et créer une ouverture permettant la collaboration des différentes parties. Il sera aussi nécessaire de sensibiliser les membres du conseil d'administration et la directrice aux pratiques organisationnelles féministes et communautaires. Mais voilà, comment s'approcher de ces preneurs de décisions? Dans un monde idéal, il faudrait suggérer un plan de développement professionnel pour la directrice afin de renforcer ses compétences managériales, particulièrement ses habiletés communicationnelles, relationnelles et de leadership. Qui aura assez de doigté pour aborder cette question délicate, mais incontournable pour le regain d'un bon climat organisationnel? Il faut aussi développer des pratiques de GRH adaptées aux réalités de l'organisation et susceptibles de rétablir la motivation et l'engagement des intervenantes, et embaucher une responsable des ressources humaines

pour y arriver, mais l'organisation est de trop petite taille et les entrées de fonds trop faibles pour se permettre l'ajout d'une telle collaboratrice. Épuisée par tant de questionnements, Marie-Jeanne s'en retourne à son travail en se disant:

Qui suis-je dans cette organisation pour m'imaginer que je pourrais exercer quelque pouvoir que ce soit? Vaudrait mieux me concentrer sur mon yoga! Tiens, la prochaine fois que je reviendrai dans ce parc, j'apporterai mon tapis. Un peu plus de méditation ne me ferait pas de tort!

VOTRE MANDAT

Dans un premier temps, examinez la situation. Comment a-t-on pu en arriver à nommer Hélène à un tel poste de responsabilité? La situation est-elle désespérée? Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les jongleries de Marie-Jeanne? Expliquez vos réponses. Qu'avez-vous d'autre à suggérer pour rétablir la communication entre le conseil d'administration, la directrice et les intervenantes sociales? Pour veiller à ce que le poste de directrice soit occupé par une personne compétente? Pour que l'Institut Alexandra-Casgrain retrouve ses valeurs et un sain climat de travail? Pour chacune de vos réponses, inspirez-vous de la littérature spécialisée et de votre expérience de travail, le cas échéant.

ANNEXE A

Classement des cas selon les différents systèmes de l'organisation et de la gestion des ressources humaines

		Pages
SYSTÈME DE L'ORGA	NISATION	
Intrants	 La mise en œuvre d'une réforme administrative en Belgique: discours des hauts fonctionnaires fédéraux et des médias écrits francophones sur le plan Copernic 	19
	La mise en œuvre des volontés politiques de restructuration de l'administration publique québécoise	
	8. Les professionnels du réseau de la santé et des services sociaux face au vieillissement de la clientèle: un processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'impose en Outaouais	107
	16. Le défi de performance du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire	157
	25. L'encadrement du comportement des gestionnaires : leadership ou éthique?	241

		Pages
SYSTÈME DE VALEUR	RS ET CULTURE DE L'ORGANISATION	
Valeurs et culture	 La mise en œuvre d'une réforme administrative en Belgique: discours des hauts fonctionnaires fédéraux et des médias écrits francophones sur le plan Copernic 	19
	21. HumaniTerre 2: les jeux politiques en milieu de travail	
	25. L'encadrement du comportement des gestionnaires : leadership ou éthique?	241
	27. La famille Lalumière, des serviteurs de l'État	259
	33. Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale	319
	35. Le principe de Peter, vous connaissez?	339
SYSTÈME D'ADAPTA	TION À L'ENVIRONNEMENT	
Planification	12. Une pénurie de personnel enseignant à l'école Joseph-Hurtubise	133
stratégique organisationnelle	13. La mobilisation du personnel enseignant de l'école Sacré-Cœur	139
	14. La fusion des services techniques de deux établissements de santé: l'Institut Sainte-Croix et l'Hôpital Jean-Baptiste	145
	15. La résistance au changement des cadres intermédiaires au Centre hospitalier universitaire Henry-Norman-Bethune	151
	16. Le défi de performance du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire	157
	34. Les effets non anticipés des contrats de performance chez les cadres de l'arrondissement Jeanne-Mance	329
Planification stratégique des ressources humaines	La mise en œuvre d'une réforme administrative en Belgique: discours des hauts fonctionnaires fédéraux et des médias écrits francophones sur le plan Copernic	19
	4. Le recrutement et la rétention du personnel en soins infirmiers au Centre hospitalier de la Vallée-de-la-Gatineau	83
	5. Le recrutement et la rétention des cadres au Centre jeunesse de la Montérégie: un défi de taille	89
	7. Un système de gouvernance à repenser au Centre local de services communautaires de La Providence	101
	8. Les professionnels du réseau de la santé et des services sociaux face au veillissement de la clientèle: un processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'impose en Outaouais	107

		Pages
Planification stratégique des ressources humaines (suite)	9. L'exode du personnel en soins infirmiers de Mémoire d'Antan : un plan stratégique de ressources humaines pour une solution globale	113
(suite)	12. Une pénurie de personnel enseignant à l'école Joseph-Hurtubise	133
	17. Une fusion en milieu hospitalier oblige à revoir le plan stratégique de ressources humaines	167
	28. La valorisation de l'employabilité à la Mairie de Caen (Normandie, France)	267
	34. Les effets non anticipés des contrats de performance chez les cadres de l'arrondissement Jeanne-Mance	329
SYSTÈME DE MAINT	ENANCE – SYSTÈME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
Intrants	La mise en œuvre d'une réforme administrative en Belgique: discours des hauts fonctionnaires fédéraux et des médias écrits francophones sur le plan Copernic	19
	2. La mise en œuvre des volontés politiques de restructuration de l'administration publique québécoise	67
	33. Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale	319
SYSTÈME DE FLUX D	E PERSONNEL	
	4. Le recrutement et la rétention du personnel en soins infirmiers au Centre hospitalier de la Vallée-de-la-Gatineau	83
	5. Le recrutement et la rétention des cadres au Centre jeunesse de la Montérégie: un défi de taille	89
	6. Le défi de la rétention du personnel en soins infirmiers au Centre local de services communautaires Équinoxe	95
	10. L'absence de relève à la cour municipale d'Ayoli-sur-le-Fleuve	121
	32. Les portes tournantes: comment retenir les agents de sécurité au Centre hospitalier universitaire Saint-Esprit?	313
SYSTÈME D'ÉVALUAT	TION ET DE RÉTRIBUTION	
	3. L'évaluation du rendement au Centre hospitalier de la Chanterelle	77
	10. L'absence de relève à la cour municipale d'Ayoli-sur-le-Fleuve	121
	11. L'évaluation du rendement des cadres intermédiaires au Centre d'hébergement et de soins de longue durée Sainte-Amélie: un outil de gestion à revisiter	127

		Pages
SYSTÈME D'ÉVALUA	TION ET DE RÉTRIBUTION (suite)	
	31. La crise au Collège d'enseignement général et professionnel des Montagnes: l'évaluation du rendement est-elle une simple formalité?	301
	34. Les effets non anticipés des contrats de performance chez les cadres de l'arrondissement Jeanne-Mance	329
SYSTÈME DE GESTIC	ON DES RESSOURCES HUMAINES – SYSTÈME DES RELATIONS D'EMP	LOI
Intrants	14. La fusion des services techniques de deux établissements de santé: l'Institut Sainte-Croix et l'Hôpital Jean-Baptiste	145
	15. La résistance au changement des cadres intermédiaires au Centre hospitalier universitaire Henry-Norman-Bethune	151
SYSTÈME D'ADAPTA	TION À LA PRODUCTION	
	5. Le recrutement et la rétention des cadres au Centre jeunesse de la Montérégie : un défi de taille	89
	8. Les professionnels du réseau de la santé et des services sociaux face au vieillissement de la clientèle: un processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'impose en Outaouais	107
	9. L'exode du personnel en soins infirmiers de Mémoire d'Antan: un plan stratégique de ressources humaines pour une solution globale	113
	10. L'absence de relève à la cour municipale d'Ayoli-sur-le-Fleuve	121
	12. Une pénurie de personnel enseignant à l'école Joseph-Hurtubise	133
	13. La mobilisation du personnel enseignant de l'école Sacré-Cœur	139
	14. La fusion des services techniques de deux établissements de santé: l'Institut Sainte-Croix et l'Hôpital Jean-Baptiste	145
	15. La résistance au changement des cadres intermédiaires au Centre hospitalier universitaire Henry-Norman-Bethune	151
	16. Le défi de performance du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire	157
	18. Le service social de l'Hôpital du Suroît: un mal nécessaire ou un pilier indispensable?	177
	22. Les recrues en soins infirmiers du Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine	215

		Pages
SYSTÈME D'ADAPTA	ATION À LA PRODUCTION (suite)	
	23. Les promesses de la Société de protection de la justice sociale	223
	29. L'apprentissage difficile des nouveaux officiers d'un pénitencier à sécurité maximale du Québec	279
	32. Les portes tournantes: comment retenir les agents de sécurité au Centre hospitalier universitaire Saint-Esprit?	313
	35. Le principe de Peter, vous connaissez?	339
SYSTÈME D'AIDE AU	JX EMPLOYÉS	
	30. Mais pourquoi elle? Le devoir d'accommodement raisonnable de l'employeur en matière de réintégration au travail d'une employée possédant des limitations fonctionnelles	293
	33. Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale	319
SYSTÈME DE GOUV	ERNANCE DU TRAVAIL	
	La mise en œuvre des volontés politiques de restructuration de l'administration publique québécoise	67
	4. Le recrutement et la rétention du personnel en soins infirmiers au Centre hospitalier de la Vallée-de-la-Gatineau	83
	7. Un système de gouvernance à repenser au Centre local de services communautaires de La Providence	101
	10. L'absence de relève à la cour municipale d'Ayoli-sur-le-Fleuve	121
	13. La mobilisation du personnel enseignant de l'école Sacré-Cœur	139
	14. La fusion des services techniques de deux établissements de santé: l'Institut Sainte-Croix et l'Hôpital Jean-Baptiste	145
	15. La résistance au changement des cadres intermédiaires au Centre hospitalier universitaire Henry-Norman-Bethune	151
	21. HumaniTerre 2: les jeux politiques en milieu de travail	207
	25. L'encadrement du comportement des gestionnaires : leadership ou éthique?	241
	30. Mais pourquoi elle? Le devoir d'accommodement raisonnable de l'employeur en matière de réintégration au travail d'une employée possédant des limitations fonctionnelles	293
	33. Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale	319
	35. Le principe de Peter, vous connaissez?	339

		Pages
CONTRAT PSYCHOLO	OGIQUE DE TRAVAIL	
	4. Le recrutement et la rétention du personnel en soins infirmiers au Centre hospitalier de la Vallée-de-la-Gatineau	83
	5. Le recrutement et la rétention des cadres au Centre jeunesse de la Montérégie: un défi de taille	89
	6. Le défi de la rétention du personnel en soins infirmiers au Centre local de services communautaires Équinoxe	95
	12. Une pénurie de personnel enseignant à l'école Joseph-Hurtubise	133
	13. La mobilisation du personnel enseignant de l'école Sacré-Cœur	139
	15. La résistance au changement des cadres intermédiaires au Centre hospitalier universitaire Henry-Norman-Bethune	151
	17. Une fusion en milieu hospitalier oblige à revoir le plan stratégique de ressources humaines	167
	19. Le récit de Salo: Fonds de développement des pays d'Afrique	187
	20. HumaniTerre 1: le récit de Dianne Maxantoine	197
	21. HumaniTerre 2: les jeux politiques en milieu de travail	207
	23. Les promesses de la Société de protection de la justice sociale	223
	24. Quel contrat psychologique chez les jeunes salariés?	231
	26. L'enchantement et la détresse de Vincent à l'Hôpital de l'Espoir	251
	27. La famille Lalumière, des serviteurs de l'État	259
	28. La valorisation de l'employabilité à la Mairie de Caen (Normandie, France)	267
	29. L'apprentissage difficile des nouveaux officiers d'un pénitencier à sécurité maximale du Québec	279
	33. Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale	319
	35. Le principe de Peter, vous connaissez?	339

ANNEXE B

Méthode d'analyse d'une étude de cas en gestion des ressources humaines¹

Une étude de cas en gestion consiste à soumettre à l'analyse des apprenants les principales dimensions d'un problème de gestion, réel ou fictif, sans omettre de présenter le contexte organisationnel particulier, dans le but de les amener à poser un diagnostic éclairé par les concepts enseignés en classe et à proposer des solutions potentielles qui seront évaluées afin de juger de leur pertinence par rapport aux problèmes et de la faisabilité de leur mise en œuvre. Cet exercice d'analyse privilégié facilite, pour les apprenants des écoles d'administration, la compréhension des liens qui doivent exister entre les modèles théoriques enseignés et la pratique professionnelle. L'étude de cas oblige à faire appel à plusieurs stratégies cognitives supérieures: l'analyse, l'intégration d'informations et de connaissances provenant de sources diverses, l'évaluation et le jugement, l'argumentation logique, etc.

Les différentes sections de l'analyse d'une étude de cas proviennent de: Bédard, M.G.,
 P. Dell'Aniello et D. Desbiens (2005). La méthode des cas: guide orienté vers le développement des compétences, 2º édition, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.

L'étude de cas amène à prendre conscience de la diversité des options qui s'offrent aux gestionnaires face à un même problème. En effet, il existe rarement une seule solution à une étude de cas, aussi la rigueur de l'analyse à chacune des étapes du processus, ainsi que la solidité de l'argumentaire privilégié afin de justifier les choix, notamment en ce qui concerne l'option finale retenue, devraient être considérées comme les aspects les plus critiques de tout travail d'analyse de cas. Le but n'est donc pas de trouver la bonne solution universelle, mais plutôt d'avoir recours à une démarche logique rigoureuse et cohérente, transférable à des contextes réels.

L'analyse d'une étude de cas se divise habituellement en six étapes: 1) l'introduction ou la description générale du problème; 2) l'analyse des causes et des conséquences; 3) la formulation des objectifs; 4) l'élaboration et l'évaluation des options; 5) la sélection de l'option; et 6) la conclusion. Nous résumerons brièvement chacune de ces étapes dans les paragraphes suivants.

1. Introduction: la description du problème

À la suite de la lecture du cas soumis, l'apprenant doit, dans un premier temps, présenter brièvement l'organisation et ses principales caractéristiques qui pourraient avoir une influence sur les options à privilégier (s'agit-il d'une organisation syndiquée ou non?; dans quel secteur industriel opère-t-elle?; quelle est sa taille?; etc.).

Par la suite, il est nécessaire de cerner et de résumer le problème qui se pose. Celui-ci est parfois évident, mais ce n'est pas toujours le cas. Par exemple, la démotivation des employés est un problème en soi, mais dans de nombreux cas, il s'agira plutôt d'un indicateur, d'un symptôme, d'une problématique plus profonde. Aussi une réflexion sur les liens causaux logiques est-elle nécessaire afin de différencier les conséquences des causes (nous reviendrons sur cette dimension dans la deuxième section).

Si plusieurs problèmes sont détectés dans l'étude de cas, il est recommandé de les présenter par ordre d'importance. Cet ordonnancement aura une influence sur la détermination de la solution proposée. Par exemple, en raison de déficiences dans le système de communication organisationnel, les relations entre deux gestionnaires ont dégénéré au point où l'un d'entre eux en est venu à menacer son collègue devant les employés. L'analyse de ce cas devrait amener l'apprenant à réfléchir aux caractéristiques d'un système de communication organisationnel efficace afin de proposer des voies d'amélioration potentielles pour l'organisation. Cependant, dans un premier temps, il est essentiel d'intervenir rapidement et énergiquement auprès du gestionnaire qui a proféré des menaces!

2. Analyse des causes et des conséquences

Cette analyse se fait en deux temps: premièrement, le recadrage de la problématique dans une perspective historique; et ensuite, l'analyse de la problématique à l'aide d'une littérature pertinente.

a) Le caractère historique

Dans la vaste majorité des études de cas², il est essentiel d'adopter une perspective historique du problème identifié afin de mieux en comprendre les tenants et les aboutissants. Ainsi, il convient de décrire la période précédant l'apparition du problème afin de la contraster avec la situation actuelle: on peut ainsi mieux circonscrire les différents changements survenus. Par la suite, l'apprenant doit tenter de décrire sa vision d'un «futur souhaité» de laquelle découleront les objectifs qui seront formalisés dans la section suivante.

Cette partie de l'analyse offre l'occasion de mieux situer le problème tout en facilitant l'identification des causes potentielles (ce qui est survenu et qui pourrait expliquer l'apparition du problème).

b) L'aspect analytique

Les sections précédentes ont contribué à répertorier les thèmes qui devront être explorés afin de mieux comprendre la problématique. Il s'agit maintenant de procéder à une brève revue de la littérature pertinente afin de situer la problématique rencontrée par rapport au champ d'expertise, qu'il s'agisse ou non de la gestion des ressources humaines, ce qui permet d'en approfondir la compréhension.

Comme toute revue de la littérature, celle-ci fournit l'information de fond, un état des connaissances, nécessaire pour comprendre et approfondir les liens qui existent entre les causes et les conséquences, ainsi que les différentes options qui peuvent être examinées afin de régler le problème. Notez bien qu'une bonne revue de la littérature classe l'information en thèmes ou en catégories: on évite de présenter les auteurs ou les ouvrages indépendamment les uns des autres.

3. Formulation des objectifs

La réflexion sur la résolution d'une étude de cas passe nécessairement par la formalisation d'une série d'objectifs: à la lumière de l'analyse réalisée et des informations recueillies, quels résultats souhaitons-nous atteindre? Les différentes options qui seront élaborées à l'étape suivante seront évaluées en fonction de leur capacité anticipée à atteindre les objectifs fixés.

^{2.} Attention : il s'agit d'une règle générale, mais il existe des exceptions où l'aspect historique est peu pertinent.

Dans la plupart des cas, il y aura plus d'un objectif (p. ex. diminuer le taux d'absentéisme, augmenter le niveau de productivité, améliorer le taux de satisfaction au travail des employés, réduire les coûts de production, assurer une continuité du service, etc.), mais il est également possible qu'il n'y en ait qu'un seul. Dans le cas où il y a plus d'un objectif, il est important d'éviter que ceux-ci se chevauchent: par exemple, l'engagement organisationnel et l'implication au travail sont des attitudes différentes bien étudiées en comportement organisationnel; cependant, compte tenu des difficultés que l'on rencontre à bien différencier ces concepts, il serait avisé d'éviter, dans un souci de rationalisation, de construire deux objectifs distincts découlant de ces concepts.

Dans plusieurs cas, les objectifs entretiendront des liens entre eux. Aussi est-il nécessaire de bien les présenter, de les définir et d'expliquer ces liens, le cas échéant. Également, toujours dans un souci de rationalisation, il est avisé de s'interroger sur la pertinence de conserver à la fois plusieurs objectifs lorsqu'ils sont fortement corrélés.

Les différents objectifs que l'on se fixe sont rarement de même importance, certains étant, de toute évidence, plus importants que d'autres. À cette étape, on peut donc décider de pondérer chacun des objectifs: cette pondération en reflétera la valeur relative. Ainsi, au moment de l'évaluation des options, on privilégiera celle dont l'incidence est plus importante sur les objectifs qui ont une valeur pondérée supérieure.

Finalement, il importe de rappeler que les objectifs des différentes parties prenantes dans une étude de cas entrent souvent en contradiction (p. ex. la haute direction souhaite augmenter le niveau de production tout en limitant les augmentations salariales, alors que les employés peuvent considérer le niveau de production satisfaisant et principalement souhaiter que leur niveau de rémunération augmente). Sauf indication contraire, la perspective à adopter devrait toujours être celle de l'employeur lors de l'analyse d'une étude de cas en gestion; cependant, il serait contre-productif de négliger les intérêts et les objectifs des autres parties prenantes. En effet, en gestion, particulièrement lorsqu'on aborde une problématique de gestion des ressources humaines, il ne faut jamais sousestimer les répercussions de nos choix sur les effectifs de l'organisation (donc, leurs intérêts), ce qui devrait nous amener à privilégier une compréhension systémique des organisations.

4. Élaboration et évaluation des options

Comme nous l'avons mentionné précédemment, il existe habituellement plus d'une solution aux problèmes rencontrés dans une étude de cas. Il est recommandé dans un premier temps de procéder à un remue-méninges afin de proposer des pistes de solution aux problèmes. Parmi les options possibles³, celles qui semblent avoir le meilleur potentiel doivent être sommairement formalisées et présentées successivement. Dans certains cas, les options ne seront pas réconciliables entre elles (p. ex., face à un problème de toxicomanie chez un employé, on ne peut à la fois le congédier et lui proposer un plan d'accompagnement personnalisé qui sera coordonné par les intervenants du programme d'aide aux employés), mais souvent, au moment de proposer une solution à l'étude de cas, l'apprenant optera pour une option mixte qui en combinera deux ou plusieurs.

Chacune des options retenues fera l'objet d'une évaluation à la lumière des objectifs fixés à l'étape précédente, que ceux-ci soient formellement pondérés ou non. Cette évaluation doit faire ressortir les points suivants :

- 1. Dans quelle mesure l'option considérée affecte-t-elle l'atteinte des objectifs formulés?
- 2. Quels sont les principaux avantages de l'option?
- 3. Quels sont les principaux inconvénients de l'option?

Lors de l'évaluation des options, il est recommandé de toujours considérer le *statu quo* comme une option, c'est-à-dire les conséquences qu'on peut anticiper si on décide de ne pas réagir aux problèmes cernés. Dans certains cas, le *statu quo*, au moins à court ou moyen terme, demeure l'option la plus rationnelle, surtout lorsque les coûts de la mise en œuvre des autres options demeurent trop élevés compte tenu des capacités de l'organisation et de l'importance relative du problème.

Pour clarifier l'évaluation des options, il est recommandé de construire un tableau de synthèse. Par exemple, dans le cas d'un gestionnaire apprécié de ses employés qui aurait un problème de toxicomanie et qui aurait été réprimandé à plusieurs reprises pour ses comportements, différentes options pourraient être évaluées, puis synthétisées comme le montre le tableau B1.

^{3.} Dans plusieurs cas, certaines options proviendront directement de la littérature en gestion des ressources humaines consultée: par exemple, face à un problème de harcèlement psychologique, une option à envisager pourrait être la mise en œuvre d'un programme de prévention du harcèlement tiré d'un manuel.

5. Sélection de l'option

À la suite de l'évaluation des options, l'apprenant doit en retenir une qu'il proposera comme solution au cas soumis. L'option retenue est celle qui répond le mieux aux objectifs identifiés; elle sera alors défendue à la lumière de toutes les informations recueillies et on expliquera les raisons qui ont motivé ce choix. Comme nous l'avons mentionné précédemment, notons qu'il est parfois préférable de retenir une combinaison de plusieurs options qui seront alors ordonnancées (p. ex. dans un premier temps, nous suspendons l'employé fautif, mais en parallèle, nous mettons en place un comité qui devra faire des recommandations pour modifier la politique en vigueur; à moyen terme et, à la suite de la modification de la politique actuelle, nous organiserons des séances de formation des employés, etc.).

Il est également opportun à cette étape de prévoir un « plan B », soit une option gardée en réserve si jamais, pour une raison ou une autre, notre première option devait être écartée ou se révélait impossible à mettre en œuvre.

La présentation de l'option retenue devrait être accompagnée des recommandations d'usage en matière de mise en œuvre : Qui seront les responsables ? Quelles seront les ressources (humaines, financières et matérielles) nécessaires ? Quel est l'échéancier de mise en œuvre ? etc.

6. Conclusion

En conclusion, on rappellera les principaux éléments de l'étude de cas, notamment, la problématique, les objectifs fixés, l'option retenue et les raisons qui motivent cette décision. Il est souvent opportun à cette étape d'offrir des pistes de réflexion sur ce que peuvent apprendre des organisations similaires de cette analyse de cas. On parlera alors de réaliser un *post-mortem*.

TABLEAU B1. Synthèse de l'analyse des options, des objectifs, des avantages et des inconvénients

		Objectifs			
Options	Diminuer le niveau d'absentéisme	Assurer la continuité du service / limiter les conséquences des interruptions	Améliorer la qualité du climat de travail	Principaux avantages	Principaux inconvénients
Congédiement du gestionnaire	Oui	Oui (effet sur les autres employés?)	Peut-être (effet sur les autres employés?)	Rapide et peut sembler une réponse simple au problème	Recours juridique possible du gestionnaire
Accompagnement du gestionnaire – recours au programme d'aide aux employés	Peut-être	Peut-être	Oui	Influence positive sur Coûts et temps le climat de travail (responsabilité?	Coûts et temps (responsabilité?)
Statu quo	Non	Non	Peut-être (du moins à court terme)	Évitement de la Problème confrontation avec le perdure; danger gestionnaire et ses potentiel employés	Problème perdure; danger potentiel



Ce recueil contient 35 cas à résoudre portant sur la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques dans une approche systémique. Tous sont rattachés à l'une ou à l'autre (ou encore à plusieurs) des dimensions du système de l'organisation et du système de gestion des ressources humaines, ainsi que de leurs sous-systèmes. Bien que les noms de certains auteurs aient été masqués et que ceux des organisations soient généralement modifiés, chaque cas est bel et bien réel. Certains d'entre eux ont une portée locale, d'autres nationale et d'autres encore internationale, et tous les paliers de l'administration publique ont été couverts. Le réseau de la santé et des services sociaux ainsi que celui de l'éducation servent de trame de fond à plusieurs d'entre eux. Quelques cas font également état de problématiques de ressources humaines vécues au sein d'organisations internationales dont la mission est de venir en aide aux populations. Afin de faciliter leur sélection par l'enseignant, tous les cas sont classés en fonction des éléments du système de l'organisation et du système de gestion des ressources humaines. Un modèle de résolution de cas simple, structuré et complet est de plus proposé pour amener les participants en formation à réussir efficacement la résolution des cas du recueil.

Louise Lemire, Ph. D., est professeure titulaire en gestion des ressources humaines à l'École nationale d'administration publique (ENAP).

Gaétan Martel est titulaire d'une maîtrise en administration publique et doctorant à l'ENAP.

Éric Charest, Ph.D., est professeur agrégé en gestion des ressources humaines à L'ENAP.



PUO.CA