

MEM
604

SOUTENU

Le 10 mai 1995 à Québec

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

IMPACTS DES PROJETS DE SERVICE SUR LA MOBILISATION
DES INDIVIDUS TRAVAILLANT DANS LES MUNICIPALITÉS:
BLAINVILLE, LORETTEVILLE ET ST-HILAIRE

par

MARIE-FRANCE DIONNE

MAP-B 92-94



MÉMOIRE PRÉSENTÉ À L'ÉNA P EN VUE DE
L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

(MAP) option "B"

QUÉBEC
AVRIL 1995

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

M. Paul Tessier, professeur en gestion des ressources humaines à l'ÉNAP et directeur du présent mémoire, qui m'a supporté intellectuellement et moralement tout au long de cette démarche et dont les enseignements me profiteront dans ma vie professionnelle.

M. De Marbre, directeur général de la ville de Loretteville, qui a gentiment accepté de me rencontrer et de partager son expérience de la Fonction publique municipale et dont les propos ont su enrichir ma propre réflexion.

Les membres du comité paritaire de Loretteville, qui ont aimablement accepté que j'assiste à l'une de leurs rencontres et qui ont répondu à mes questions.

M. Claude Forcier, directeur général de la ville de Blainville, qui m'a fait part de toute l'évolution du projet de service de Blainville. M. Forcier est un pionnier au Québec des projets de service.

M. Laurent Olivier, directeur général de la ville de St-Hilaire, qui m'a entretenu de leur projet d'entreprise qui est présentement en pleine élaboration

Tous les employés des trois municipalités étudiées qui ont répondu au questionnaire et qui ont accepté de me fournir temps et informations pour pouvoir compléter cette recherche.

AVANT-PROPOS

Le mémoire est une activité obligatoire pour l'obtention de la Maîtrise en administration publique de l'ÉNAP. Il est l'aboutissement d'une recherche fait sur un sujet de notre choix, reconnu par les autorités de l'ÉNAP, dans le but d'enrichir nos connaissances dans le domaine de la Fonction publique et para-publique.

TABLES DES MATIÈRES

	page
Remerciements	II
Avant-propos	III
Table des matières	IV
Liste des tableaux	VI
Liste des figures	VI
Liste des annexes	VI
Sommaire	VII
1. Introduction	10
1.1. Problème et questions de recherche	12
1.2. Limites de l'étude	13
2. Le projet de service	15
2.1. Définition du projet de service	15
2.2. Les étapes de réalisation du projet de service	17
3. Cadre conceptuel	20
3.1. Les fondements théoriques du projet de service	21
3.2. La mobilisation: les indicateurs	25
4. Méthodologie de la recherche	30
4.1. Limites méthodologiques	33
5. La ville de St-Hilaire	34
5.1. Un portrait socio-démographique de la ville de St-Hilaire	35
5.2. À St-Hilaire: un projet d'entreprise qui débute	35
5.3. Historique	36
5.4. Assainissement du climat de travail et remobilisation	36
5.5. Les actions entreprises	37
5.6. Les objectifs du projet de service	38
5.7. Les conditions de succès du projet de service	40
6. La ville de Blainville	41
6.1. Un portrait socio-démographique de la ville de Blainville	42
6.2.. Blainville: un projet d'entreprise réussi !	42
6.3. L'environnement externe	43

6.4. À l'interne	44
6.5. Le diagnostic	45
6.6. L'élaboration	46
6.7. Les mécanismes de suivi	47
6.8. Les valeurs	48
6.9. La gestion des résistances	49
6.10. La collaboration négociée	50
6.11. La formation continue	51
6.12. De la théorie à la pratique...	51
6.13. Présentations des résultats du questionnaire	56
6.14. Interprétation des résultats du questionnaire	56
6.15. Bilan	59
7. La ville de Loretteville	60
7.1. Un portrait socio-démographique de la ville de Loretteville	61
7.2. Loretteville: un contrat social partagé	61
7.3. Historique	62
7.4. Les impacts de la loi 102	62
7.5. L'élaboration du contrat social	64
7.6. L'entente de partenariat	65
7.7. Le processus administratif	66
7.8. Le comité paritaire	67
7.9. La philosophie du contrat social	68
7.10. De la théorie à la pratique...	69
7.11. Présentation des résultats du questionnaire	71
7.12. Interprétation des résultats du questionnaire	71
7.13. Bilan	74
8. Le bilan des apprentissages	75
9. Conclusion	83
Références bibliographiques	113
Bibliographie	115

Liste des figures

	page
Figure A: Une organisation anthropogène	23
Figure B: Les indicateurs à la mobilisation	26

Liste des tableaux

Tableau 1: Résultats du questionnaire: Ville de Blainville	56
Tableau 2: Résultats du questionnaire: Ville de Loretteville	71

Liste des annexes

1) Extrait du journal mensuel interne de la municipalité de St-Hilaire <u>L'équipe informe</u> , du 28 avril 1994.	84
2) Projet d'entreprise de Blainville, version de 1993.	86
3) <u>Lettre d'entente entre la Ville de Loretteville et le syndicat des employés municipaux.</u>	89
4) <u>Un modèle original d'entente de partenariat: le contrat social du MICT.</u>	98

SOMMAIRE

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons comme objectif de vérifier si le projet de service était une voie efficace pour obtenir une gestion des ressources humaines plus mobilisante pour les employés. Nous avons tenté de répondre à deux questions: d'abord nous voulions savoir comment les gestionnaires avaient procédé pour concrétiser leur projet de service. Deuxièmement, nous voulions savoir si leur démarche avait bel et bien eu des effets positifs sur la mobilisation de leurs employés.

Un projet de service est un outil de mobilisation des employés. Il sert d'abord à identifier la mission, les valeurs, les objectifs et les stratégies que l'organisation entend poursuivre dans l'avenir. Dans la pratique, la stratégie de changement du projet de service s'inscrit dans un mouvement de responsabilisation et de participation de tous les acteurs face au développement de l'organisation. La recherche d'une meilleure efficacité, d'un meilleur climat de travail, de services plus de qualité et mieux adapté aux besoins du client et une meilleure adaptation à l'environnement sont habituellement les principales raisons qui poussent les organisations à ce munir d'un projet de service.

La mobilisation est l'élément-clé du projet de service, le moteur des changements à venir. Selon la philosophie du projet de service, sans la mobilisation des employés, les efforts déployés pour améliorer l'organisation risquent de demeurer vains. On définit l'action de mobiliser comme étant l'action «de mettre sur pied de guerre les forces militaires d'un pays; adapter la structure de son économie et de son administration aux nécessités du temps de guerre.» Donc, si le projet de service et la mobilisation qu'il propose n'ont rien de militaire ou de guerrier, ils font cependant référence aux idées de rassemblement des forces face aux stress de l'environnement et aux dysfonctionnements internes de l'organisation et de révision des façons de faire de l'administration.

La littérature consultée sur la mobilisation regroupait presque toujours à peu près les mêmes prérequis ou indicateurs à la mobilisation, soit l'existence d'un projet élaboré en des termes claires, la participation de tous les employés à la réalisation de ce projet, la reconnaissance et la valorisation des employés, le consensus

autour de la stratégie de changement, l'implication des chefs et l'amélioration du climat de travail. Nous avons donc tenté dans cette recherche de vérifier si ces indicateurs étaient présents et s'ils avaient eu des effets positifs sur la mobilisation des employés.

Pour réaliser cette étude exploratoire, nous avons opté pour la stratégie de recherche qu'est l'étude de cas descriptive. Trois cas portant sur trois municipalités ont été élaborés, soit St-Hilaire, Blainville et Loretteville. La collecte des informations s'est fait en trois temps. Chaque étude de cas a fait l'objet d'une analyse de contenu de la documentation recueillie dans chacune des trois municipalités. Nous avons poursuivi notre collecte d'information grâce à des entrevues semi-structurées accordées au directeur général de chacune des villes. Enfin, nous avons, dans deux municipalités, soit à Blainville et à Loretteville, distribué un questionnaire aux employés pour connaître leur avis sur le projet de service et leur mobilisation au sein de l'organisation.

D'abord dans le cas de St-Hilaire, l'élaboration du projet n'étant pas terminée, nous n'avons pu que décrire les premières étapes du projet sans avoir l'opinion des employés sur le projet et leur mobilisation. Dans le cas de Loretteville, nous avons vu qu'il était beaucoup trop tôt pour nous prononcer sur l'effet du projet sur la mobilisation des employés. Malgré les résistances des employés face aux changements annoncés par le projet, l'entente comporte les éléments théoriques nécessaires à l'atteinte d'une meilleure mobilisation. Seul le temps pourra nous dire si ces indicateurs ont pu vaincre les résistances. En ce qui concerne Blainville, la mobilisation des employés a connu des améliorations notables sans toutefois faire l'unanimité chez tous les employés. Cependant, la majorité d'entre eux ont perçu des améliorations auprès de tous les indicateurs à la mobilisation ce qui nous porte à croire que leur projet a amélioré la mobilisation des employés.

Cette recherche, nous n'avons pu déterminer avec certitude si le projet de service améliorerait bel et bien la mobilisation des employés. Toutefois, il nous renseigne et fait le point sur l'état actuel des projets de service dans trois municipalités québécoises.

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Le projet de service dans les municipalités est un concept relativement nouveau. On en retrouve plusieurs applications dans des mairies en France (Strasbourg, Conflans-St-Honorine, St-Denis, Marseille, Lyon, etc) depuis le milieu des années '80. Ce mouvement découle, comme nous le verrons plus loin, d'un désir de réformer le service public pour le rendre plus performant et pour en augmenter la qualité des services offerts aux citoyens. Par cette technique, on veut redonner une certaine légitimité à la Fonction publique et para-publique et plus globalement aux interventions de l'État en lui fournissant un outil lui permettant d'améliorer l'efficacité et la qualité de ses services.

En ce qui concerne les municipalités québécoises, le phénomène est plus récent. Il s'inscrit cependant dans le même mouvement de recherche d'efficacité et de qualité des services offerts aux citoyens. L'émergence des projets de service dans les municipalités du Québec est donc, à cause de sa brève histoire, un sujet d'étude peu exploré.

Le projet de service poursuit quatre grandes visées. Dans un premier temps, il sert à redéfinir la mission fondamentale de l'organisation. L'existence de toute organisation se justifie par sa raison d'être. Cette raison d'être identifie la finalité de l'organisation. Elle identifie aussi la ligne directrice que l'organisation entend suivre de même que l'image qu'elle veut projeter sur ses employés et sur son environnement. La première étape du projet de service consiste donc à définir en des termes clairs et concis la raison d'être de l'organisation. Cet énoncé est la pierre angulaire du projet de service.

Dans un deuxième temps, le projet rassemble les objectifs fonctionnels que l'organisation entend poursuivre dans un avenir prochain. On pourrait donc dire que le projet de service est essentiellement un pacte établi entre les individus oeuvrant dans une organisation. Ceux-ci travaillent à réaliser les objectifs de l'organisation dans le but d'unir leurs efforts pour améliorer les performances de leur organisation.

Troisièmement, le projet de service circonscrit les valeurs organisationnelles prônées par l'organisation. Ces valeurs constituent l'âme du projet et de

l'organisation. Pour qu'il ne demeure pas lettre morte, ce pacte, établi entre les différents acteurs, doit aller au-delà du simple exercice de gestion qu'il propose. Il ne peut être d'aucune utilité si les membres de l'organisation ne partagent pas profondément les valeurs qui y sont véhiculées.

Finalement, le projet de service propose des stratégies pour atteindre les objectifs de l'organisation et favoriser le renforcement de ses valeurs. Les stratégies constituent les moyens qui seront mis en oeuvre pour atteindre les finalités de l'organisation.

Par ces quatre visées, le projet de service vise ultimement à recentrer les individus vers des objectifs communs. Le projet de service implique donc la **mobilitation** et l'engagement de tous les acteurs autour du projet. Pour ce faire, le projet de service doit répondre **aux besoins d'identité** (qu'est-ce qui nous caractérise?), de **sens** (pourquoi agissons-nous?), de **cohésion** (agissons-nous ensemble?) et de **cohérence** (faisons-nous ce que nous disons vouloir faire?) des individus. Le projet de service répond «...aux besoins de clarté et de cohérence des salariés en matière de mission, de principes et objectifs de l'entreprise. Il assume l'envie des salariés de s'impliquer dans la vie de la société et satisfait le désir de s'associer à un challenge, de se mobiliser pour un défi.» (1)

On peut donc se demander si cet outil de gestion est une mode passagère ou bien s'il dénote une volonté réelle de gérer les organisations d'une manière renouvelée (voir partie 3.2.). Quoiqu'il en soit, le projet de service représente au premier abord une voie originale pour recentrer les individus travaillant dans les organisations (les municipalités dans la présente recherche) vers des objectifs communs tout en favorisant leur satisfaction professionnelle et celle des clients-usagers. Notre tâche sera d'abord d'aller au-delà de l'opérationnalisation du projet d'entreprise à proprement parler pour tenter de connaître l'efficacité réelle de cet outil de gestion et en particulier, ses impacts sur la mobilisation des employés.

1.1. Problématique et questions de recherche

Dans un premier temps, l'objectif de cette recherche sera de comprendre le concept de projet de service. Pour ce faire, nous chercherons à comprendre pourquoi et comment il a été implanté dans certaines municipalités québécoises, soit à St-Hilaire, à Blainville et à Loretteville.

Cela nous mènera à nous interroger sur les impacts du projet de service sur les ressources humaines. Comme nous le verrons plus loin, le projet de service mise sur la mobilisation des ressources humaines afin d'améliorer la performance et la qualité des services offerts aux citoyens de la municipalité. Plus spécifiquement, il s'agira de déterminer en quoi le projet de service a des impacts positifs sur la mobilisation des employés oeuvrant dans ces municipalités.

Nous nous interrogerons donc sur l'efficacité du projet de service en matière de mobilisation en nous posant deux questions: Est-ce que le projet de service favorise vraiment la mobilisation des employés impliqués dans celui-ci? Et comment les gestionnaires impliqués dans ces projets de service améliorent-ils la mobilisation de leurs employés?

1.2. Limites de l'étude

Cette recherche est une étude exploratoire. En ce sens, elle visera principalement à examiner trois démarches de projet de service (appelé aussi projet d'entreprise ou contrat partagé) dans trois municipalités différentes, soit St-Hilaire, Blainville et Loretteville. Nous étudierons chaque cas individuellement, chacun avec sa spécificité, sans chercher à trouver des généralités applicables aux trois projets de service.

Plusieurs raisons motivent le choix de cette approche. D'abord, chacune de ces trois expériences en est à un stade très différent. Le projet de St-Hilaire est en pleine élaboration, donc non effectif en ce moment. Celui de Blainville, le plus ancien, est en marche depuis plus de trois ans. Et enfin, celui de Loretteville est effectif depuis le mois de mars 1994. Deuxièmement, les projets de service dans les municipalités québécoises sont encore aujourd'hui des cas isolés. De plus, aucune des trois municipalités n'a utilisé la même méthode, aucune n'a eu besoin du même temps et aucune n'avait exactement les mêmes motivations pour bâtir son projet. Donc, trois cas isolés, trois expériences différentes envers lesquels peu de comparaisons sont possibles maintenant.

2. LE PROJET DE SERVICE

2. LE PROJET DE SERVICE

2.1. Définition du projet de service

Dans les secteurs publics et para-publics, la notion de projet de service a pris son essor en France durant les années 80. Elle était, et est toujours, reliée à une volonté de rendre plus performante les différents organismes de l'État. Ce nouveau courant comportait deux fils conducteurs: la responsabilisation et la participation. La nécessité d'apporter des solutions et des changements aux problèmes de la Fonction publique devait, pensait-on, passer par la prise en charge de ceux-ci par les personnes oeuvrant dans cette Fonction publique.

La responsabilisation et la participation peuvent évidemment prendre plusieurs formes. Cependant, elles comportent, dans les exemples observés, une constante: implanter une logique d'objectifs par opposition à une logique de contrôle des moyens, ce qui suppose une décentralisation des responsabilités. Les employés se voient donc reconnaître une plus grande implication dans la détermination de leurs objectifs et des moyens pour les atteindre. Selon Hardy, Towhill et Wolf (1990), cette attitude comporte deux grands avantages. D'abord, une autonomie accrue et un partage des pouvoirs entre tous les acteurs de l'organisation permettent une meilleure adaptation aux besoins exprimés localement et ils permettent à l'organisation d'être plus sensible à son développement. Le deuxième avantage repose sur le fait que cette responsabilisation vise à remobiliser les individus travaillant dans les administrations.

Le projet de service est une des formes qu'a pris ce courant de responsabilisation et de participation. Nous définirons maintenant la notion de projet de service et ses étapes de réalisation.

D'abord, la notion de **projet** réfère à une ambition, à des valeurs, à des actions à privilégier dans l'avenir. Il donne les références et les outils nécessaires à la concrétisation d'une réflexion concernant le devenir de l'organisation et de ses membres:

Le projet est un état d'esprit: il associe l'intentionnalité, principe cher à la phénoménologie, l'intelligence pour prévoir et le goût

pour l'instrument, l'esprit de méthode, la planification, de manière que la réalisation et l'exécution ne soient pas en reste au regard de la conception et de la réflexion. Le projet se veut une passerelle entre la théorie et la pratique (...) c'est donner un aiguillon aux initiatives individuelles et collectives en leur fournissant un cadre de référence, des outils, des moyens de contrôle pour augmenter les chances d'aboutir. (4)

On définit généralement le **projet de service** comme étant l'identification de la raison d'être, des valeurs, des objectifs et des stratégies que l'organisation entend poursuivre dans l'avenir. Le projet de service est d'abord et avant tout...:

...un outil de mobilisation et d'intégration des agents dans un projet de stratégie et de changement. Mettant l'emphase sur la participation de l'ensemble des fonctionnaires, le projet de service sert à préciser les missions et les valeurs du service, à les concrétiser dans des stratégies et des plans d'action. En ce sens, le projet de service met l'accent sur la globalité de la modernisation et sur l'axe de déconcentration horizontal. (5)

Plus spécifiquement, le projet de service comporte trois dimensions: **opérationnelle, sociale et éthique**. D'abord, sur le plan opérationnel, «...le projet est constitué par la synthèse des grandes priorités économiques et sociales que l'entreprise se donne; il indique les voies et moyens qu'elle entend adopter pour parvenir à ce qu'elle a la volonté d'être.» (6) Dans un premier temps, le projet de service est donc la synthèse de ce que l'organisation a la volonté d'être. Cette synthèse se retrouve dans un document écrit qui prend la forme d'un pacte qui synthétise la mission, les valeurs, les objectifs et les stratégies que l'organisation se donne.

Dans sa dimension sociale, il se veut aussi un message mobilisateur, participatif et dynamisant pour tous les acteurs de l'organisation. «...le projet d'entreprise est un nouveau moyen de dynamiser l'entreprise, les services et les hommes (...) loin d'être une mode, le projet d'entreprise est le dernier perfectionnement d'une méthode de management participatif».(7) Ce projet se veut donc un mobilisateur pour l'organisation autour d'une mission et d'objectifs communs envers lesquels tous les employés doivent se sentir pleinement engagés et responsables. De plus, soulignons la nature volontariste du projet d'entreprise: une communauté de personnes décide de se donner une vision commune de leur organisation. Qui plus

est, ce projet se veut une reconnaissance et une intégration des créativité individuelles.

Le projet de service veut aussi donner à l'organisation une dimension éthique qui lui soit propre en déterminant les valeurs qui y sont privilégiées ainsi que les comportements appréciés et ceux qui sont désapprouvés et ce, pour «...répondre au malaise des personnels, à la dégradation de leur situation économique et de leur image sociale. Toute vision commune de l'avenir est aussi nécessairement une réflexion de l'organisation sur ses missions, son identité, ses valeurs, son éthique professionnelle. C'est ce qui fait la force mais aussi la difficulté du projet de service.» (8) En ce sens, le projet propose une déontologie puisqu'elle ne considère pas que les résultats, mais aussi les moyens (stratégies) et les valeurs pour les atteindre

2.2. Les étapes de réalisation du projet de service

La réalisation du projet de service suit en général trois grandes étapes, soit le diagnostic, l'élaboration et le lancement.

Le diagnostic: Cette première étape vise à faire le constat objectif et critique de la situation réelle de l'organisation. Pour pouvoir améliorer la situation et par la suite provoquer le changement désiré, il est nécessaire de connaître les écarts que l'organisation aura à surmonter. Par le fait même, les initiateurs du projet pourront constater si un tel changement est recommandé dans l'organisation. En effet, les acteurs doivent être minimalement réceptifs au projet d'entreprise. Ne devient pas participatif qui le veut: une longue tradition fortement autocratique commande un changement de mentalité et de valeurs difficilement franchissable. Seule une volonté largement partagée de changer peut vaincre une mentalité profondément ancrée dans les moeurs de l'organisation.

Grosso-modo, le diagnostic sert à déterminer les forces et les faiblesses de l'organisation ainsi que les menaces et les opportunités de l'environnement, ce que nous appellerons le diagnostic stratégique (ou positionnement stratégique) de l'organisation. Il est aussi pertinent de réaliser un diagnostic culturel de celle-ci afin de connaître les attentes et les perceptions des différents acteurs. Ce type de diagnostic nous permet aussi de connaître le niveau effectif de souplesse,

d'autonomie, d'interdépendance des fonctions et le niveau de réceptivité des acteurs face aux changements prochains. C'est donc aussi le temps du défi et de la sensibilisation au changement.

À la fin de cette étape, un document est élaboré. Il fait le point sur la mission de l'organisation, les grandes orientations à adopter et sur les valeurs organisationnelles privilégiées. Ce document sert de pierre angulaire à l'élaboration de la phase opérationnelle du projet.

Cette première étape est amorcée par la direction qui désire apporter un changement à l'organisation. Tous les acteurs s'y retrouvent toutefois impliqués par leur collaboration nécessaire au diagnostic. Elle jette aussi les bases d'une collaboration négociée entre tous les acteurs de l'organisation (direction, employés, syndicat).

L'élaboration : Suite à la sensibilisation des personnels à la phase du diagnostic, on peut démarrer le projet de service avec le concours de tous les acteurs touchés. «Elle se poursuit par la phase d'élaboration proprement dite, c'est-à-dire par un travail collectif de prise de conscience, de préparation et de réflexion destiné à lui associer le plus grand nombre possible de personnes dans l'entreprise: conçu pour donner un cadre volontariste à l'action, le projet ne peut vivre sans l'engagement de ceux à qui il est proposé. Cet engagement a, par nature, une composante affective qui ne peut se manifester que si elle est sollicitée.» (2)

Cette étape permet d'élaborer des objectifs et des stratégies opérationnelles pour les atteindre. Ceux-ci, à l'instar des objectifs retenus dans une démarche de planification stratégique, doivent être relativement souples. Leur mise en oeuvre opérationnelle se fera par le biais de plans d'action répondant à la triple question «qui» (la cellule fonctionnelle concernée)- «quoi» (l'objectif et le résultat à atteindre) et «comment» (outils d'analyse, système de formation continue, concertation, etc.).

L'élaboration de ces plans d'action suit une méthodologie (journées interactives, groupes d'expression, etc.) qui est laissée au choix des initiateurs du projet. Elle dépendra sans doute du temps disponible à allouer à ces exercices, certains étant plus exigeants que d'autres.

Le lancement de l'opération: Le lancement du projet lors d'une réunion officielle n'est pas une activité essentielle. Cependant, les auteurs consultés notent que le lancement constitue une étape importante de l'élaboration car elle implique une connotation symbolique importante pour les acteurs impliqués. D'abord, il importe que les organisateurs soient prêts à répondre, lors de l'événement, à toutes les interrogations qui surgiront suite à l'implantation du changement. Ce lancement officialise les changements porteurs des améliorations attendues. Aussi y a-t-il lieu de ne pas négliger cette opération.

Le suivi : Certains écueils attendent les acteurs impliqués dans le projet de service: les résistances au changement, la remise en question du système de participation, le cadre juridique de l'organisation, le budget, etc. Bref, le projet de service est une aventure d'envergure dans laquelle on ne s'embarque pas sans être prêt à fournir les efforts nécessaires. Pour contrer ces difficultés prévisibles, les acteurs devront faire des efforts de créativité et de réflexion et ils devront être prêts à y investir du temps. Pour assurer un meilleur suivi, Hardy, Towhill et Wolf conseille la mise sur pied d'un centre de responsabilité (comité ayant en son sein des représentants de tous les groupes d'acteurs de l'organisation) chargé du contrôle itératif et du développement lié au projet de service. « Des mesures globales servent de soutien technique aux actions de déconcentration. Les mesures nécessaires touchent trois domaines: la formation continue, la gestion du personnel et la gestion comptable et financière.» (3)

3. CADRE CONCEPTUEL

3. CADRE CONCEPTUEL

3.1. Les fondements théoriques

Dans ce chapitre, nous présenterons les fondements théoriques sur lesquels s'appuie le projet de service, soit une nouvelle conception des rapports entre le gestionnaire et ses employés, un nouveau type d'organisation, la mobilisation comme élément-clé du projet, enfin une gestion des ressources humaines renouvelée.

Le gestionnaire et ses employés

La littérature (Aktouf, 1992), (LeBoeuf, 1986), (Louart et Beaucourt, 1993), (Guérin, Le Louarn et Wils, 1988), (Guérin et Wils, 1993), (Salvet, 1993) sur laquelle s'est développée la nouvelle conception de la gestion des ressources humaines considère l'employé comme un être doté des qualités qui lui sont nécessaires pour puiser en lui les énergies nécessaires à sa motivation. Cette motivation individuelle, garante de la mobilisation du groupe de travail, est possible en autant que l'employé détienne les outils qui lui sont nécessaires. Ces outils sont les indicateurs à la mobilisation présentés à la section 3.3. La mise en place des outils à la mobilisation est la responsabilité du gestionnaire. Mais au delà de la mise sur pied de tels mécanismes, un changement général de mentalité est nécessaire si celui-ci n'est déjà amorcé.

En ce sens, les gestionnaires doivent considérer l'employé comme un partenaire, comme l'allié nécessaire pour atteindre les objectifs de l'organisation. L'employé recèle aussi en lui des solutions pouvant solutionner certains problèmes de l'organisation. Enfin, c'est grâce à l'employé que l'organisation pourra éventuellement atteindre de meilleures performances. « D'un traitement, enfin, de l'employé (dont on s'est acharné à faire l'instrument docile et sous-payé du maximilisme industriel) en rouage-salarié-passif de la bonne vieille production de masse, il faut à présent passer à une interaction quasi symétrique avec un employé

interpellant, si l'on veut qu'il devienne le complice-partenaire-actif que l'on souhaite.» (9)

Pour redonner à l'organisation l'énergie créée par la mobilisation des employés, les gestionnaires doivent être prêts à troquer leur logique de court terme contre une logique de long terme. Ils doivent aussi être disposés à adopter une attitude de confiance, de partenariat et de rapports d'égaux à égaux avec les autres employés. Selon Aktouf (1992):

...le dirigeant actuel doit passer à un point bien plus modeste, qui serait le centre d'un cercle, où les interactions sont bien plus symétriques et où il n'est plus celui qui a des employés à son service, mais celui qui est, au contraire à leur service. Il devient (...) une personne ressource qui aide les employés à toujours mieux faire ce qu'ils font, chacun étant traité comme détenteur du meilleur savoir et du meilleur savoir-faire, dans toute l'entreprise, quant à la tâche à accomplir. (10)

L'organisation «anthropogène»

Pour avoir une vision plus juste du visage réel de l'organisation, on tente d'aller au-delà de la compréhension opérationnelle et formelle des organisations afin d'intégrer leurs aspects psychosociologiques et informels. Ces dimensions sont complémentaires et indissociables. L'organisation étant un lieu d'«humanité» (Aktouf, 1992) c'est-à-dire d'interactions entre des êtres humains donc créateurs de liens et de significations complexes, il serait pertinent de comprendre l'organisation comme étant un tout soumis aux contraintes d'un environnement et d'être à l'écoute des préoccupations quotidiennes des employés.

L'organisation anthropogène (figure 1) correspond à l'organisation désirée par le projet de service. Elle donne un sens au travail des employés, elle les implique dans ses réalisations, elle les responsabilise, elle facilite les communications et les échanges d'informations, elle favorise son ouverture sur l'environnement, elle encourage les créativité individuelles, elle souligne les réussites. En d'autres termes, cette organisation procure aux employés un espace où ils peuvent contribuer authentiquement à l'évolution de l'organisation. Ce type d'organisation est mobilisateur puisqu'il répond davantage aux besoins de sens, d'identité, de cohérence et de cohésion des employés. Il procure aussi une collaboration

FIGURE A
Une organisation anthropogène

Caractéristiques de l'organisation	Valeurs mobilisées	Quelques indicateurs
Elle clarifie la destination: de l'entreprise, du service, du poste	Goût de la participation à une oeuvre commune	Y a-t-il une réflexion commune ou, du moins, une information sur les objectifs?
Elle organise la délégation: permettant de savoir, ce que l'on a à faire, de qui on dépend, quelle liberté on a, sur quoi on sera jugé.	Goût de la responsabilité	La hiérarchie est-elle formée: à l'accueil du personnel, à la définition de missions claires, au contrôle?
Elle aménage la communication: permettant de recevoir les informations, d'en envoyer, de savoir avec qui on travaille, et comment le faire.	Goût de l'association	L'entreprise fait-elle appel à de nombreux groupes de travail? Ceux qui s'y trouvent ont-ils été formés au travail en groupe?
Elle favorise l'ouverture sur l'extérieur: permettant: de percevoir les risques, d'intégrer les expériences externes.	Lucidité et ouverture au monde	L'entreprise diffuse-t-elle à son personnel une information sur: son marché, sa concurrence, l'évolution de sa branche?
Elle exalte la créativité interne. permettant à chacun: de s'exprimer, de s'épanouir, de construire.	Goût d'agir, de construire, de se transcender.	Y a-t-il des dispositifs pour drainer l'imagination de tous? Apprend-on à traiter des problèmes?
Elle assure la sanction des mérites permettant à chacun: d'être reconnu, de progresser.	Prise en charge de la personne par elle-même.	Y a-t-il un système d'appréciation (périodique et respecté)? La hiérarchie est-elle formée à l'appréciation?

* SÉRIEIX, Hervé, (1987), Mobiliser l'intelligence de l'entreprise, Paris: Entreprise moderne d'édition.

symétrique et authentique entre la base et le sommet de l'organisation en fournissant à tous les acteurs des lieux d'échanges et des objectifs qui leur sont désormais communs et non plus contradictoires.

La mobilisation: élément-clé du projet de service

La théorie sur laquelle s'appuie la pratique du projet de service mise sur la mobilisation plutôt que sur la motivation parce qu'elle considère cette dernière comme étant du ressort de l'employé lui-même. Personne ne peut forcer quelqu'un à être motivé. Par contre, la mobilisation est l'affaire de l'organisation. Elle doit fournir aux employés les opportunités nécessaires à l'épanouissement des employés. En d'autres mots, elle doit procurer aux employés les outils nécessaires à leur propre motivation:

Le leader ne doit plus motiver mais mobiliser. [...] tabler sur la motivation, c'est continuer d'accepter l'idée selon laquelle les employés et les travailleurs sont des objets malléables à gré, incapables de trouver d'inspiration en eux-mêmes. La motivation est un concept infantilisant qui n'a plus aucune prise sur des gens hautement scolarisés. S'ils sont mobilisés, les employés se motivent eux-mêmes. (11)

La mobilisation prônée par le projet de service n'insiste pas seulement sur des outils purement opérationnels, elle cherche à intégrer les systèmes de représentations et les valeurs qui touchent tout particulièrement les employés. «Elle [la mobilisation] insiste sur le changement des représentations. Pour ce faire, elle utilise le recadrage culturel, le management par les valeurs ou le brassage d'idées que peut produire par exemple, l'élaboration d'un projet d'entreprise.» (12) Nous verrons les indicateurs de la mobilisation dans la section 3.2.

La gestion des ressources humaines renouvelée

Le projet de service est porteur des nouvelles tendances décrites par Guérin et Wils (1992) soit une gestion des ressources humaines renouvelée: stratégique, culturelle, participative, individualisée, anthropocentrique et évaluative. Ces nouvelles tendances se retrouvent dans le projet de service.

Par plus stratégique, on entend une gestion des ressources humaines pro-active, davantage réactive aux besoins internes et externes de l'organisation. Ce qui signifie que la fonction gestion des ressources humaines doit s'inscrire dans un ensemble plus global: elle doit être à l'affût des pressions de l'environnement et de ses réalités internes pour pouvoir créer son devenir plutôt que de le subir.

Une gestion des ressources humaines plus culturelle signifie qu'elle doit faire connaître aux employés les valeurs que l'organisation privilégie. Elle doit développer l'éthique chez ses employés. Dans cette perspective, la GRH doit pouvoir dépasser son rôle traditionnel et intégrer les valeurs et les objectifs de l'organisation par de nouvelles voies plus impliquantes pour tous les employés: par de la formation continue, par une meilleure communication et par le partage des informations.

Une gestion plus participative signifie quant à elle, une mobilisation de l'intelligence et de la créativité des différents acteurs et une décentralisation de la prise de décision le tout en accord avec la mission, les valeurs et les attentes de l'organisation. Par cette participation, on compte éveiller une mobilisation accrue des employés. « Il faut mobiliser les compétences, réintroduire le goût de risque et des responsabilités, utiliser l'imagination et le désir de contribuer de chaque employé.» (13)

Les auteurs prônent aussi une gestion plus individualisée: le besoin de mobilisation passe maintenant par la reconnaissance du potentiel de chaque employé. Ceux-ci sont de plus en plus formés et informés; il devient donc normal qu'ils veuillent être reconnus comme parties prenantes à l'atteinte des objectifs de l'organisation. L'organisation doit s'efforcer de souligner les réalisations de ses employés afin que ceux-ci ne sentent pas leurs efforts vains.

La gestion des ressources humaines se doit maintenant de favoriser le développement des individus au sein de l'organisation. Une gestion anthropocentrique des ressources humaines devient pour Guérin et Wils un terme générique pour englober les tendances ci-haut mentionnées. Cette gestion dite renouvelée risque de rester lettre morte si les gestionnaires n'ont pas une profonde

conviction que les changements nécessaires à l'organisation sont tributaires de la mobilisation des individus qui la composent.

Finalement, la gestion des ressources humaines devient plus évaluative. En responsabilisant les individus dans les moyens et en décentralisant la prise de décision par des mécanismes de participation, il devient nécessaire d'accentuer l'évaluation des résultats pour vérifier si les objectifs de départ ont bel et bien été atteints. Le projet de service tente d'aller plus loin que les outils traditionnels de gestion en cherchant à améliorer la productivité grâce à la mobilisation des employés. Le projet de service mise plutôt sur une façon renouvelée et dynamique de comprendre les organisations et les individus qui les composent. La collaboration négociée* entre tous les acteurs trouve dans le projet de service un terrain propice à son épanouissement.

3.2. Les indicateurs à la mobilisation

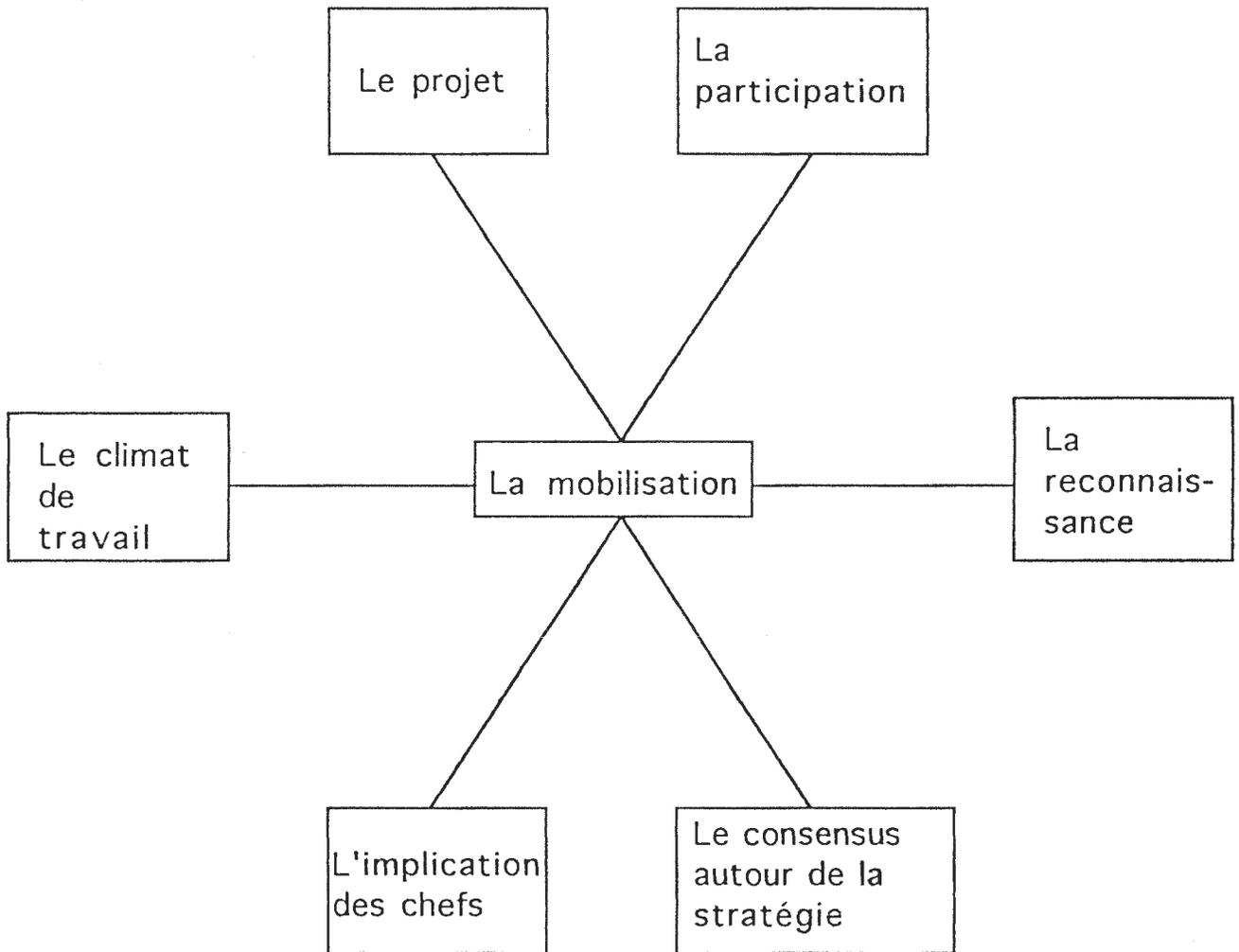
Ceux qui ont réalisé avec succès un projet de service croient qu'il est beaucoup plus qu'un outil mais qu'il est une véritable philosophie de gestion. En ce sens, le projet de service est plus qu'une tactique pour atteindre une meilleure productivité, il devient un nouveau mode de penser les organisations basé sur la responsabilisation de tous les acteurs. Le succès de cette philosophie de gestion du projet de service nécessite une mobilisation accrue des employés. Pour évaluer cette mobilisation, la littérature consultée s'entend généralement sur certains prérequis. Ces prérequis ou indicateurs à la mobilisation sont (voir la figure 2 à la page suivante) le projet lui-même, la participation véritable, la reconnaissance, le consensus autour de la stratégie, l'implication des chefs et l'amélioration du climat de travail.

1. Le projet: Le projet est en fait une redéfinition de la raison d'être pour l'organisation. Pour que la mobilisation soit possible, les différents acteurs

* La collaboration négociée implique la participation de tous les acteurs lors d'un changement organisationnel. Elle offre aux employés une opportunité réelle de pouvoir agir sur les questions d'ordre conceptuel et opérationnel et ce, à toutes les phases du processus, soit l'initiation, le design et l'implantation.

Figure B

LES INDICATEURS DE LA MOBILISATION



doivent partager un certain nombre d'objectifs et de significations. Le projet aura quatre effets: il rassemblera les employés autour d'objectifs communs, il responsabilisera les personnes et le groupe pour atteindre ces buts, il favorisera l'épanouissement professionnel des employés (par de la formation continue, une meilleure communication, une plus grande diffusion de l'information) pour faciliter l'atteinte des objectifs et il renforcera l'identité individuelle et collective des employés.

2. La participation: Le projet doit impliquer directement les acteurs. Cette implication a pour but de rendre complémentaires les logiques individuelles et l'identité collective. Sans cette collaboration véritable, le projet aura vite fait d'être oublié par les employés. Plus encore, les initiateurs du projet doivent profiter du savoir expérientiel de tous les membres de l'organisation. Par le fait même, les employés verront leurs opinions pris en considération, ce qui est susceptible de les rendre plus réceptifs aux changements. « La réussite implique de s'appuyer sur la minorité consciente des enjeux, car elle seule est à même de trouver des solutions opérationnelles adaptées. De son côté, le choix des moyens doit s'accorder avec la situation et les objectifs. Il faut négocier avec le plus de personnes possibles, afin de convenir des buts à suivre en élaborant un langage commun qui facilite le travail collectif.» (14) La participation rend possible la négociation, les accords implicites sur les valeurs, elle permet aussi un certain partage du pouvoir. Le projet de service ouvre la porte à la concertation. En effet, les intérêts individuels peuvent s'y épanouir tout en évoluant vers un but commun. «Par nature, l'entreprise a une fonction économique. Et elle implique le développement. Mais par nécessité l'entreprise a une fonction sociale. Le développement de la production ne saurait durablement se faire sans bénéfice pour les personnels. L'économique et le social sont interdépendants, et le projet d'entreprise en fait un principe de base.» (15) Le projet d'entreprise peut créer un lien permettant de rendre les désirs des dirigeants et ceux des travailleurs complémentaires. Cette complémentarité se veut une réponse à la conception de l'organisation vue comme une entité complexe et vivante.

3. La reconnaissance: La reconnaissance des individus en tant que force première de l'organisation découle en grande partie des deux premiers

indicateurs. Elle peut cependant être revivifiée par des systèmes formels d'implication (Pépin, 1993): en décentralisant l'information, les connaissances (par de la formation), le pouvoir (par la participation) et les récompenses. Ces pratiques revaloriseront l'image personnelle et collective des travailleurs.

4. Le consensus autour de la stratégie: La participation (et la négociation qui la sous-tend), le projet commun et les valeurs encouragées au sein de l'organisation facilitent et encouragent la recherche de consensus et la mise à profit de l'expérience et du savoir de chacun. La stratégie constituant une partie du projet de service en est une de concertation et elle se construit grâce au consensus établi entre tous les acteurs de l'organisation ou du service. Dans cette perspective, cette stratégie représente une vision commune du futur de l'organisation et une volonté collective et individuelle d'y parvenir. Rappelons que la stratégie est, dans le projet de service, une ligne directrice et non un mode d'emploi précis pour y concrétiser l'objectif concerné. La stratégie définira les principaux axes pour le mettre en oeuvre dans un avenir prochain. Elle laisse une certaine autonomie et une certaine responsabilité aux acteurs particulièrement concernés par celle-ci.

5. L'implication des chefs: La nature anthropocentrique du projet de service suppose que tous les acteurs s'impliquent activement à toutes les phases du processus d'élaboration et de suivi du projet et ce, autant aux niveaux des employés que de la direction. Les employés doivent effectivement sentir que le projet est rondement mené et qu'il est plus qu'un gadget pour les pousser à plus de productivité.. « Il y a une attente générale concernant l'exemplarité des chefs. Le projet d'entreprise exige que les chefs s'impliquent dans sa mise en oeuvre, c'est pour cela qu'il est motivant.» (17) Le projet de service amène les gestionnaires en position d'autorité à accepter la participation et la responsabilisation des employés. Ceux-ci doivent sentir que la volonté de partager le pouvoir de prise de décision et l'information est bel et bien réelle. Aussi, cette décentralisation des responsabilités doit nécessairement s'accompagner d'une stratégie de communication bonifiée. Cependant, le discours devra se concrétiser, «...les individus sont de plus en plus sceptiques. Ils perçoivent les discours pour ce qu'ils sont: des intentions. (...) Cette méfiance grandissante contraint cependant les patrons à l'exemplarité, mais également

à la constance et à la cohérence jusque dans les moindres détails de l'action quotidienne. La confiance ne se gagne qu'à ce prix.» (18)

6. L'amélioration du climat de travail: Idéalement, les indicateurs à la mobilisation ci-haut mentionnés devraient mener à une amélioration des conditions et du climat de travail des employés. On prend désormais en compte leurs préoccupations. De plus, on leur fournit les outils et les espaces d'échange pour améliorer le climat et leurs conditions de travail. « Être bien dans son travail, c'est par exemple être considéré par ses chefs, être informé sur les politiques essentielles de la maison, c'est pouvoir être entendu lorsque l'on a une idée. Être bien dans son travail donne envie de travailler. C'est ainsi que le projet d'entreprise est une source de motivation à longue durée.» (19)

Comme on peut le constater, la mobilisation est à la base des projets de service. Pour cela, il est nécessaire de recentrer les membres sur la mission et les objectifs de l'organisation. Ce recadrage se concrétisera par la responsabilisation, la participation et la redéfinition du rôle de chacun face au projet.

Le projet de service implique donc une autonomie d'action accrue, le tout conformément à la mission, aux valeurs et aux objectifs que les acteurs de l'organisation se sont donnés. Par le fait même, les employés se sentiront impliqués et valorisés par le projet. Selon Le Boeuf et Mucchielli, la quête d'une mobilisation plus grande n'est pas nouvelle. Cependant, elle dépend du contexte environnemental de l'époque durant laquelle elle est recherchée. La mobilisation par la responsabilisation n'échappe pas à cette réalité. Le contexte a changé, les aspirations des travailleurs aussi.

C'est en fonction du projet, de la participation, de la reconnaissance, du consensus, de l'implication des chefs et de l'amélioration du climat de travail qu'ont été construits les instruments de cueillette de données soit les questions d'entrevue et les questionnaires. Cela dans le but de savoir si les initiateurs du projet ont un réel désir de favoriser les facteurs nécessaires à la mobilisation de leurs employés.

4. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

4. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour trouver les informations les plus pertinentes concernant notre hypothèse de départ, **l'étude de cas** représente la stratégie de recherche la plus satisfaisante. Les trois projets de service étant à des étapes différentes dans leur évolution, nous les avons étudiés individuellement. L'étude de cas descriptive a été choisie comme stratégie de recherche parce qu'elle nous offre plusieurs avantages. D'abord, les projets de service étant très peu nombreux dans les municipalités au Québec, cette stratégie de recherche nous permet d'approfondir un nombre limité de projets. De plus, elle nous permet de faire plus facilement des rapprochements avec la théorie. En fait, ce sont ces fondements théoriques qui dirigeront la collecte des données dans chacun des cas. Aussi, la théorie nous aidera à ranger et à interpréter les événements.

Instruments de collecte de l'information

D'abord, nous avons recueilli une grande partie des informations préliminaires grâce à la recherche documentaire. Cette recherche documentaire s'est faite à partir de publications officielles, d'articles et de livres spécialisés. Elle nous a procuré les informations nécessaires pour bâtir notre cadre conceptuel.

Nous avons complété cette première étape par une recherche documentaire portant sur la documentation produite par les trois municipalités concernées. Certains de ces documents se retrouvent en annexes.

Nous avons poursuivi notre collecte de données à l'aide d'entrevues semi-structurées auprès du principal gestionnaire ayant implanté le projet de service dans sa municipalité. Dans les trois cas, il s'agissait du directeur général de la municipalité.

Finalement, nous avons administré un questionnaire aux employés impliqués dans le projet de service. Ce questionnaire a été bâti en grande partie à partir d'un guide pratique produit par le groupe CFC «Mobiliser son équipe» dont les références se trouvent en bibliographie.

Traitement des données

A. Nous avons débuté cette recherche par une analyse de contenu à partir de la recherche documentaire effectuée au préalable. Grâce à cette analyse de contenu, nous avons été en mesure de nous bâtir une grille d'analyse qui nous a servi à évaluer le contenu des communications obtenues aux étapes des questionnaires et des entrevues. Notre grille d'analyse est constituée des indicateurs à la mobilisation que l'on retrouve dans notre cadre conceptuel.

B. L'analyse qualitative suit les dernières étapes de la collecte de données, soit le contenu des questionnaires et des entrevues. Nous avons tenté alors de reproduire logiquement le schéma de l'évolution du phénomène, en essayant de vérifier, par l'observation, les écarts entre notre construction théorique et les situations réelles.

Élaboration des études de cas

Trois études de cas ont été réalisées. Chacune d'elles porte sur une expérience de projet d'entreprise municipale différente, soit celles de St-Hilaire, Blainville et Loretteville.

La première porte sur la ville de St-Hilaire. C'est la plus brève des trois expériences puisque son projet d'entreprise n'est pas encore complété. Nous tenterons donc de comprendre les motifs qui poussent cette ville à se doter d'un projet d'entreprise ainsi que la philosophie qui anime le directeur général, principal initiateur du projet. Cette étude de cas est bâtie grâce aux propos recueillis lors d'une entrevue accordée par le directeur général de cette ville, M. Olivier, le 29 avril 1994, ainsi qu'à l'aide d'articles écrits par ce dernier et de quelques documents produits par la ville de St-Hilaire.

La deuxième porte sur le projet d'entreprise de la ville de Blainville. Ce projet d'entreprise est effectif depuis plus de trois ans. Nous avons tenté de voir les différentes étapes de réalisation et de suivi ainsi que quelque-unes des particularités de ce projet d'entreprise. Cette première partie a été réalisée grâce aux propos recueillis lors d'une entrevue accordée par le directeur général, M. Forcier, le 27 avril 1994. Cette partie a été complétée grâce à des articles écrits par M. Forcier et des documents produits par la ville de Blainville. Dans un deuxième

temps, nous présentons les résultats des questionnaires distribuées à 50 employés de la ville de Blainville. Troisièmement, nous tentons d'interpréter les résultats obtenus pour enfin dresser un bilan de la situation actuelle du projet d'entreprise dans cette ville.

Notre troisième étude de cas porte sur le contrat social de la ville de Loretteville effectif depuis quelques mois seulement. Pour cette étude, nous avons suivi la même démarche que pour l'étude de cas précédente. La première partie a été cependant bâtie à l'aide des propos recueillis lors de trois rencontres: les deux premières furent des entrevues avec M. De Marbre (21 avril et 6 juin 1994), la troisième fut la rencontre des membres du comité paritaire ainsi que notre présence à l'une de leurs réunions (15 juin 1994). Les questionnaires servant à la rédaction de la deuxième partie du cas ont été remplis par tous les employés cols bleus concernés par l'entente, soit 17 employés.

4.1. Limites méthodologiques

La stratégie de l'étude de cas descriptive comporte certaines limites. En ce qui a trait à la vérification de l'hypothèse, l'utilisation de cas devient un handicap. «Autant par le manque de contrôle sur les conditions de la situation observée que par l'absence de comparaison avec d'autres cas semblables ou différents ou encore par la non-représentativité du cas retenu, l'étude de cas ne peut se permettre de faire des généralisations.» (20)

De plus, le petit nombre de répondants au questionnaire, dans les municipalités de Loretteville et de Blainville, ne nous permet pas de mener des interprétations statistiques exhaustives. C'est pourquoi notre interprétation des données s'est fait sur une base essentiellement qualitative, toujours avec le support de la théorie.

Dans le cas particulier de Loretteville, la nouveauté de l'entente ne permettait pas aux employés d'avoir une très bonne connaissance du contrat et de ses mécanismes sous-jacents.

En ce qui concerne le cas de St-Hilaire, le projet n'étant pas encore opérationnel, il fut impossible de distribuer des questionnaires aux employés. Cette étude cas est donc beaucoup plus courte que les deux autres.

5. LA VILLE DE ST-HILAIRE

5. La Ville de St-Hilaire

5.1. Un portrait socio-démographique de la ville*

La Ville de St-Hilaire fut constituée en 1912. Cette municipalité, jadis agricole, s'est fortement urbanisée au cours des dernières décennies. En effet, au dernier recensement de 1991, la population avait cru de 16,6 % par rapport au recensement de 1986. De 10 588 personnes, la population est passée à 12 341 personnes.

La pyramide des âges de cette population nous apprend que 69,5 % de la population a moins de 45 ans. On apprend aussi que cette ville compte de nombreuses jeunes familles puisque 22,9 % des habitants a moins de 14 ans.

En 1991, le taux de chômage était très bas chez les 25 ans et plus, soit à 5,9% et à 16 % chez les 15 à 24 ans.

5.2. A St-Hilaire: un projet d'entreprise qui débute !

Depuis plusieurs mois déjà, le directeur général de St-Hilaire, M. Laurent Olivier, prépare les assises d'un projet d'entreprise pour les employés de sa ville. Le directeur général a déjà trouvé le nom de son projet, «Accueil et Fierté», ces deux notions étant les valeurs sur lesquelles le directeur désire bâtir l'entente.

Certaines actions ont déjà été entreprises pour initier les employés, les gestionnaires et les élus à ce nouveau type de partenariat. En avril dernier, ils en étaient officiellement à l'étape du diagnostic. Nous verrons dans cette première étude de cas les difficultés mais aussi les espoirs sur lesquels se développent le projet d'entreprise de cette petite ville.

* Les données que l'on retrouve dans la partie 5.1 de ce texte ont été tirées du document "Profil des divisions et subdivisions de recensement du Québec de 1991", de Statistiques Canada, 1991.

5.3. Historique

Il y a une dizaine d'années, la ville de St-Hilaire s'était donné une redéfinition de sa mission, de ses valeurs et de ses objectifs. Ce projet portait le nom de **Plan directionnel et stratégique de la ville**. Il avait été élaboré avec le concours de tous les employés. Après ces quelques années de fonctionnement, M. Olivier observe que le Plan ne répond plus adéquatement aux besoins de la population et par conséquent de l'organisation. Il sent donc le besoin de renouveler l'expérience mais cette fois grâce au projet d'entreprise qui est davantage axé sur la responsabilisation, l'amélioration de la performance et la qualité des services. «Conscients que la gestion municipale doit s'inspirer de la gestion de l'entreprise et bien cibler toutes ses clientèles pour atteindre des résultats optimums, nous avons cherché à identifier ce qui nous permettrait d'être encore plus efficaces et d'atteindre de meilleurs résultats.» (21) Comme dans son expérience précédente du Plan directionnel de la ville, M. Olivier compte bâtir le projet d'entreprise de St-Hilaire avec la participation de tous les employés.

5.4. Assainissement du climat de travail et remobilisation

Selon M. Olivier, les employés de sa ville vivent une période difficile. Leur emploi et leurs conditions de travail semblent menacés par la situation économique qui tarde toujours à reprendre de la vigueur. De plus, les employés soupçonnent les élus de vouloir sabrer dans les dépenses de la ville, ce qui se traduirait sans doute en coupure de postes. Il plane donc, selon le directeur général, un climat de torpeur généralisé. Ce climat se répercute forcément sur la mobilisation des employés. L'objectif premier de M. Olivier est donc de remobiliser ses employés autour d'un projet commun axé sur le renouveau de l'administration municipale dont nous verrons les principales valeurs plus loin.

Cette dégradation du climat de travail a aussi été renforcée ces dernières années par d'autres événements. D'abord en 1992, la ville entreprenait une reclassification des emplois sans égard au sexe et ce, cols bleus et cols blancs confondus. Cette mesure allait bien sûr être favorable et moins discriminante pour les employés de bureau cols blancs qui sont en majorité des femmes. Cependant, les cols bleus ayant beaucoup d'avance en matière de conditions salariales, cette reclassification

signifie pour eux un gel de salaire pendant quelques années, le temps qu'ils soient rejoints par les cols blancs. Après un an et demi de négociation, les parties en sont presque venues à une entente, non sans laisser des frictions entre services concernés.

Les négociations déjà en cours n'allaient pas favoriser une entente concernant la loi 102. En effet, la ville n'en vint à aucune entente avec les syndicats des cols bleus et des cols blancs ce qui s'est traduit par l'imposition des coupures budgétaires promulguées par cette loi. La situation économique, la reclassification des emplois sans égard au sexe et la loi 102 ont donc miné la mobilisation et le climat de travail entre les employés.

5.5. Les actions entreprises

Avant d'élaborer définitivement le projet d'entreprise «Accueil et Fierté», il fallait d'abord vaincre les résistances des directeurs de service et des cadres. Il fallait d'abord les convaincre de la nécessité d'améliorer la gestion de la municipalité pour la rendre plus efficace. Ces changements devaient nécessairement passer par un renouveau de la gestion de ressources humaines. Sans l'engagement des employés, il serait impossible de concrétiser le projet d'entreprise et ses objectifs.

De prime abord, certains d'entre eux ne semblaient pas convaincus de la pertinence d'un tel projet. Pour les en convaincre, M. Olivier procéda alors à un diagnostic auprès des cadres. Ce diagnostic, malgré les dysfonctionnements qu'il soulignait, fut jugé insuffisant par M. Olivier. Selon lui, il ne faisait pas référence aux vrais problèmes de la municipalité. Il entreprit alors (ils sont présentement à cette étape) de poser un diagnostic plus élaboré avec la participation de tous les employés.

M. Laurent Olivier avait constaté que les employés faisaient preuve de beaucoup de collaboration lorsqu'il s'agissait d'améliorer les mauvais fonctionnements dans leur travail. En effet, avant d'entreprendre ce diagnostic, le directeur avait créé en 1993 un comité «L'Équipe informe» dans lequel étaient représentés tous les groupes d'employés, sauf la direction. Cette équipe devait, entre autre, produire un petit journal hebdomadaire servant à informer les employés sur ce qui se passe dans l'organisation. De plus, une section entière du journal est consacrée à un employé

choisi au hasard dans toute l'organisation. Celui-ci doit répondre à trois questions: «qu'est-ce qu'il aime dans son travail?», «qu'est-ce qu'il trouve difficile dans son travail?» et finalement, «quels changements seraient souhaitables pour améliorer son travail?». Ce journal avait donc pour but de fournir aux employés un espace grâce auquel ils pourraient s'exprimer, s'informer et tenter d'améliorer certains dysfonctionnements dans leur travail.

Face à cette initiative, les directeurs manifestèrent encore beaucoup de résistances en prétendant que les employés ne voudraient pas se prêter à cet exercice, par peur de représailles. Cependant, jusqu'à maintenant, cette chronique (voir l'exemple annexe 1) provoqua l'enthousiasme et la participation des employés. Selon M. Olivier, les craintes des directeurs avaient d'autres fondements, «les directeurs avaient peur la-dedans que les employés disent "mon boss est ci, mon boss est ça", il a donc fallu les rassurer. Mais tout de même, il faut savoir accepter les réponses que l'on reçoit. Souvent, de toute façon, c'est des petits irritants, pas grand chose, mais à la longue, ça mine le climat. (...) C'est donc pourquoi je m'embarque dans «Accueil et Fierté» parce que c'est surprenant les choses que les employés ont à dire et à date, j'ai une collaboration formidable de la base. » (22) Depuis le début de cette initiative, la direction a pu remédier à certains mécontentements ou dysfonctionnements soulevés par les employés. Selon M. Olivier, voir se concrétiser les requêtes des employés contribue à leur redonner une certaine confiance et une certaine motivation envers l'organisation.

5.6. Les objectifs du projet de service

La réalisation du projet d'entreprise comporte beaucoup d'avantages pour la municipalité: elle lui permet de se fixer des objectifs concrets en vue d'offrir des services de meilleure qualité et mieux adaptés aux besoins des citoyens. De plus, le projet d'entreprise met en place des valeurs et des mécanismes sous-jacents (participation, concertation, responsabilisation, reconnaissance) permettant d'améliorer la mobilisation des employés. Pour la ville de St-Hilaire, le projet d'entreprise permet d'«établir des mécanismes de participation et de sensibilisation à tous les niveaux pour atteindre la mission et ce, par l'application de valeurs telles que le professionnalisme, la transparence, l'esprit d'innovation et la cohérence.» (23)

Les évènements récents (la loi 102 et la reclassification des emplois sans égard aux sexes) qu'a vécus la ville de St-Hilaire, les nouvelles responsabilités des municipalités et les nouveaux besoins des citoyens lui font réaliser à quel point le partenariat entre tous les acteurs est nécessaire. Les anciennes habitudes de gestion municipale sont devenues désuètes, elles ne correspondent plus aux nouvelles réalités municipales: ces changements sont donc nécessaires et inévitables.

En plus de faire travailler de concert les directeurs, les élus et les employés, le directeur général entend bien inclure activement les syndicats à l'élaboration du projet d'entreprise, «ce qui n'a jamais été fait ici. On a toujours considéré les syndicats comme des gens à part. Ils représentaient des employés, mais bon, pas plus que ça. Mais là, il faut arrêter de penser que c'est des gens qui sont là juste pour trouver des problèmes, il faut penser que ces gens là peuvent nous aider à trouver des solutions.» (24) Pour M. Olivier, l'organisation doit être comprise dans son ensemble et non plus comme l'assemblage de différents groupes d'individus ayant des intérêts et des objectifs différents.

St-Hilaire entend donc se servir du projet d'entreprise pour applanir les clivages qu'elle porte depuis des années: clivages entre les services, entre les catégories d'employés, entre la base et la direction, entre la direction et les syndicats, pour permettre une plus grande collaboration entre tous les partenaires.

En ce qui concerne les systèmes de participation et de reconnaissance, ils ne sont pas encore déterminés. Mais pour M. Olivier, rien ne remplacera la spontanéité et la sincérité, les systèmes trop formels étant souvent suspecter d'être des faux-semblants par les employés. Il faut donc travailler à la racine du problème, changer la mentalité de clivages, de mauvaises communications et d'individualisme. «Donc, il va falloir travailler à ces niveaux là. J'ai des directeurs qui sont naturellement plus fort là-dessus [la reconnaissance] que d'autres. À mon avis, rien ne remplacera la vraie "tape" dans le dos sincère et gratuite. Elle, on l'oublie trop souvent (...) Or, oui, il faut prévoir des mécanismes, mais il faut faire attention pour que ça ne devienne pas trop structurés parce que ce n'est pas naturelle aux yeux des employés.» (25)

5.7. Les conditions de succès

D'abord, les membres de l'organisation se doivent d'avoir la ferme volonté de fournir les efforts que nécessite un changement de mentalité. Ils doivent partager le souci de véhiculer les valeurs de l'organisation dans leur travail quotidien. Ils doivent aussi avoir la patience d'affronter les résistances qui se manifesteront dans le temps. Sans cette tenacité et ce changement de mentalité, le projet d'entreprise sera vite mis aux oubliettes comme n'importe quel outil de gestion à la mode, superficiel et passager.

Ce changement de mentalité se concrétisera au travers la collaboration négociée entre tous les acteurs. L'ouverture, l'accessibilité et la participation au dialogue, et ce entre tous les acteurs seront facilités par l'aplanissement des différents clivages qui embarrassent actuellement l'organisation. Tout un chacun doit être vu comme un partenaire actif travaillant à atteindre les mêmes objectifs.

Selon M. Olivier, le projet d'entreprise nécessite une volonté politique cohérente, c'est-à-dire une cohérence entre le discours et les actions des élus. La participation des élus à la concrétisation du projet devient donc nécessaire. Les employés ne doivent pas sentir que les élus ont le droit d'outre-passer le projet d'entreprise.

Il doit aussi y avoir un respect et une reconnaissance du rôle et de la contribution de chacun dans le projet d'entreprise, chacun détenant l'expérience garante de l'enrichissement de tout un chacun à travers le projet d'entreprise.

Ces conditions de succès du projet d'entreprise devraient entraîner un meilleur climat de travail et, par conséquent, une administration municipale plus saine et plus efficace.

Sans que le projet de service de St-Hilaire ne soit réalisé complètement à ce stade-ci, on observe une volonté réelle de mettre en place les indicateurs à la mobilisation, soit le projet, la participation, le consensus autour de la stratégie, la reconnaissance, l'implication des chefs et l'amélioration du climat de travail.

6. LA VILLE DE BLAINVILLE

6. La Ville de Blainville

6.1. Un portrait socio-démographique de la ville**

La ville de Blainville est jeune, elle a été constituée en 1967. Sa population connaît une croissance remarquable depuis une dizaine d'années. Le dernier recensement de 1991 nous informait que la population avait cru de 40,2 % entre 1986 et 1991, elle était passée de 16 175 à 22 679 personnes.

La pyramide des âges nous indique que 79,2 % de la population a moins de 45 ans. Elle nous renseigne aussi sur le fait que 25,5 % de la population a moins de 14 ans. Ce qui nous fait déduire que cette ville attire en grande majorité de jeunes familles.

Le taux de chômage était de 9,1 % pour les 25 ans et plus et de 11,5 % pour les 15 à 24 ans.

6.2. Blainville: un projet d'entreprise réussi !

En novembre 1990, la ville de Blainville décidait de se donner un projet d'entreprise (voir annexe 2). Elle en est maintenant à l'étape du suivi et des réajustements. Selon M. Forcier, le directeur général de cette ville, le projet d'entreprise a été fort bénéfique pour la mobilisation de ses employés, l'amélioration du climat de travail et pour l'amélioration des services offerts aux citoyens. Voyons maintenant plus en détails les éléments contingents qui ont poussé le directeur général à développer un tel projet. Nous verrons aussi les étapes de réalisation et quelques points forts du projet d'entreprise de cette ville. Finalement, nous présenterons les résultats obtenus grâce à un questionnaire distribué à une cinquantaine d'employés ainsi qu'une interprétation de celui-ci.

* Les données que l'on retrouve dans la partie 6.1 de ce texte ont été tirées du document "Profil des divisions et subdivisions de recensement du Québec de 1991", de Statistiques Canada, 1991.

6.3. L'environnement externe

Lors de l'entrevue du 27 avril, M. Forcier soulignait la grande influence de l'environnement externe sur le fait de vouloir se munir d'un projet d'entreprise pour cette municipalité. Le rôle des municipalités est en pleine mutation. Plusieurs phénomènes expliquent ces changements. D'abord, elles ont de plus en plus de responsabilités. Les gouvernements fédéral et provincial leur confiant de plus en plus de responsabilités, elles se doivent de s'adapter à leurs nouvelles obligations. De plus, les municipalités doivent répondre aux nouvelles demandes de leurs clients, les citoyens, qui ont l'impression, de leur côté, d'être sur-taxés.

Toujours selon les propos du directeur général, les demandes de ces citoyens sont elles-mêmes en pleine mutation. D'abord, M. Forcier souligne l'importance de la redéfinition de la famille sur le monde municipal. Toujours selon les propos de M. Forcier, le noyau familial traditionnel (le père, la mère et les enfants) ne représentent plus que 20% des familles à Blainville. Ces nouvelles familles ont donc de nouvelles particularités: elles ont moins d'argent, elles demandent des services différents (tel que plus de services de garderies), etc. De plus, le niveau général de scolarité a augmenté, ce qui expliquerait selon M. Forcier les nouvelles demandes auprès des municipalités: des concerts classiques, des pièces de théâtre pour les enfants, des soirées pour les adolescents, etc. Du rôle de pourvoyeur en service d'acqueduc, de voirie et de terrain de jeux, les municipalités se voient maintenant reconnaître une certaine responsabilité envers leurs citoyens aux niveaux social et culturel, sans que pour autant on ait vraiment fait cette transition à l'intérieur de l'organisation:

Traditionnellement, on jouait au hockey et à la balle, mais là aujourd'hui c'est "on veut des pièces de théâtres pour les tout petits, pour les grands, on veut des spectacles pour les grands, de la musique classique, de la musique pour les ados, des soirées de danse, des choses comme ça. Révolution. On s'éloigne pas mal du cadre traditionnel. Donc, nous avons un environnement externe stressant. On avait des demandes importantes de nos citoyens, et tout ça nous était présenté comme faisant déjà partie de notre culture, de notre façon d'être, comme si on avait toujours fait ce genre de chose là.(...) Même chose, par exemple, avec les garderies. Les gouvernements supérieurs n'ont pas injecté beaucoup d'argent. Or, qu'est-ce qui s'est passé? On a des demandes de plus en plus répétées pour que les municipalités

s'impliquent dans les garderies, subventionnent de différentes façons les garderies. C'est devenu un rôle social, c'est devenu un rôle de redistribution de la richesse, ce qui n'était pas le rôle original des municipalités. (26)

Il était donc de première importance de faire comprendre aux employés de tous les niveaux hiérarchiques ces nouvelles réalités. En d'autres mots, il fallait leur faire comprendre que leurs façons de faire et de penser étaient devenues désuètes, qu'elles ne correspondaient plus aux nouveaux rôles attribués à la municipalité. Il était donc nécessaires de redéfinir la mission, les valeurs et les objectifs de la ville en se recadrant davantage sur les nouvelles exigences des citoyens.

6.4. À l'interne

À l'interne, l'organisation vivait aussi plusieurs problèmes. D'abord, il y avait un manque flagrant de communication et de collaboration entre les services. Cet état avait pour conséquences de créer des débloublements dans les tâches et des incompréhensions dans les différentes façons de travailler.

Lors du diagnostic et de l'élaboration du projet d'entreprise, on constata aussi un sentiment d'injustice quasi généralisé. On avait l'impression que certains employés bénéficiaient de traitements de faveur par rapport aux autres employés:

À l'interne, pas mal de problèmes. Il y avait plusieurs villes dans la même ville. Chacun développait ses propres politiques, appliquait les choses à sa façon, tant et si bien qu'il y avait très peu de collaboration, très peu de coopération, donc beaucoup de dédoublements dans le travail. (...) Il y avait un sentiment quasi généralisé qu'il y avait beaucoup de favoritisme, donc des traitements inéquitables, que nous n'étions pas conséquents entre les services et entre les individus à l'intérieur des services. C'était l'élément le plus pernicieux dans notre organisation. Tant et aussi longtemps que les gens vont sentir une sorte d'injustice, tu vas avoir beaucoup de la misère à les mobiliser. (27)

Donc, la redéfinition de la mission, des valeurs et des objectifs de la ville passait inévitablement par un assainissement du fonctionnement à l'interne. On ne pouvait se permettre de développer une approche qualité dans l'organisation sans améliorer le climat de travail. Il fallait donner aux employés et à leurs supérieurs des outils facilitant leur travail et par conséquent leur mobilisation.

Pour M. Forcier, il fallait donc intégrer au projet d'entreprise des valeurs et des mécanismes les concrétisant, facilitant la mobilisation des employés et le recadrage au premier plan des citoyens, soit plus de souplesse dans la gestion quotidienne et dans la prise de décision, une plus grande participation de tous les employés, une plus grande autonomie et une plus grande responsabilisation des employés face à leur travail, le développement des ressources humaines par la formation et finalement de meilleures communications basées sur la transparence et la réciprocité.

6.5. Le diagnostic

Les démarches de diagnostic ont débuté à l'automne 1990. Dans un premier temps, la direction générale et les directeurs de services se sont réunis pour discuter de la situation de la ville. Dans un deuxième temps, ces personnes se sont rencontrées de nouveau mais cette fois avec tout le personnel cadre. Cette rencontre a duré trois jours. Elle a permis aux différents acteurs de s'exprimer sur différents points: les forces et les faiblesses de la ville, ses caractéristiques, les valeurs que l'on voulait promouvoir, etc.

Elle a permis de réviser les principales pratiques de gestion et de partager nos perceptions respectives. Le débat s'est ensuite poursuivi autour du concept de la culture organisationnelle à Blainville. Vint enfin la phase de l'évaluation des forces et des faiblesses de l'équipe, celle de l'étude des entreprises performantes et de la détermination des caractéristiques de la culture organisationnelle. Les réflexions individuelles, les présentations théoriques, les discussions de groupe ont permis de dégager un consensus sur les valeurs actuelles de l'organisation, sur celles que la ville devait conserver et sur celles que les employés, en commençant par la direction, devraient acquérir.(28)

Cette étape s'est conclue par l'élaboration d'une charte faisant état des différentes orientations et valeurs qu'entendait développer la ville. Cette charte servit de base à l'élaboration des autres constituantes du projet d'entreprise, soit les objectifs concrets et les stratégies pour les atteindre.

6.6. L'élaboration du projet d'entreprise

On présenta alors la philosophie de gestion contenu dans une charte à tous les employés. On leur expliqua son contenu. Ces derniers devaient alors faire un double exercice. Ils devaient d'abord faire la liste de ce qu'ils approuvaient dans le texte et une autre de ce qu'ils désapprouvaient. Dans un deuxième temps, ils devaient faire ressortir des actions pratiques pour concrétiser les valeurs et les orientations choisies.

Là je suis parti avec mon bâton de pèlerin pour rencontrer chaque groupe d'employés. Je leur ai demandé de me faire des suggestions et je leur ai expliqué le contenu de la philosophie de gestion. Je les ai laissé réfléchir et je leur ai demandé dans un premier temps de commenter en deux séries de commentaires, le texte, les pour et les contres. Dans un deuxième temps, je leur ai demandé qu'est-ce que l'on devrait faire dans la pratique pour rendre effectif et stimulant le contenu du texte. C'est dans le quotidien que le projet d'entreprise doit servir à mobiliser les gens. Ça m'apparaissait important que les gens puissent rattacher un geste concret à la philosophie de gestion.(29)

Cet exercice souleva beaucoup d'enthousiasme auprès des employés. Selon les propos de M. Forcier, les employés semblaient contents que l'on s'occupe de leurs préoccupations quotidiennes. Ces listes donnèrent des résultats très hétéroclytes. Cependant, le directeur général tenait à les respecter parce qu'elles représentaient vraiment tous les niveaux de préoccupations de l'organisation. L'assainissement du climat interne et l'appropriation de la philosophie de gestion par les employés passait par le respect et le règlement des problèmes soulevés par les employés.

Malgré l'ampleur de la tâche, les directeurs convinrent de respecter les attentes des employés. On regroupa les différents points pour conserver la totalité des observations faites et les intégrer aux volets pratiques (objectifs concrets et stratégies) du projet d'entreprise.

6.7. Les mécanismes de suivi

Dès le début du processus de diagnostic et d'élaboration du projet d'entreprise, il a fallu maintenir un suivi. «À maintes reprises, il aura fallu arrêter le processus, expliquer à nouveau, réassurer, se rappeler les engagements réciproques et recadrer les débats sur les objectifs poursuivis à moyen et à long terme.» (30)

Aujourd'hui, certains mécanismes formels ont été mis en place pour assurer le suivi du projet. Au niveau de la direction et des cadres, il y a des rencontres de prévues avec leurs employés. Il y a un nombre minimal de réunions à respecter et cela est vérifié grâce aux mécanismes d'évaluation des gestionnaires. Lors de ces rencontres, les directeurs doivent nécessairement faire un retour sur les valeurs et les objectifs prévus dans le projet d'entreprise.

Comme nous venons de le mentionner, il existe aussi un système d'évaluation et de rendement du personnel cadre. Ce système influence directement la rémunération. À ce système est rattaché des attentes signifiées. Il comporte un contrat qui intervient entre le cadre et son supérieur immédiat. Ils s'entendent d'abord sur les objectifs à atteindre, sur leur importance et sur leur pondération. Cette évaluation a quatre sections: les attentes signifiées (les objectifs à atteindre), les rôles de gestion (inspirés des rôles du gestionnaire de Mintzberg), l'évaluation du comportement et finalement l'évaluation faite par les pairs. Cette dernière évaluation a pour but de faire en sorte de maintenir un bon niveau de collaboration et de respect entre les pairs. «On se dit que l'atteinte des objectifs, c'est une chose mais on ne veut pas que tu massacres tout sur ton passage non plus. On veut éviter la compétition sauvage entre les individus. Dans la philosophie de qualité, il n'y a pas que le résultat qui compte mais la manière d'y parvenir.» (31)

Au niveau des employés, leurs rencontres plus fréquentes avec leurs supérieurs hiérarchiques assurent un suivi et une participation beaucoup plus constante dans leur équipe de travail ainsi que dans l'ensemble de l'organisation.

De plus, la direction générale a mis sur pied un système de suivi et de reconnaissance, la M.A.F.I.A. (méthodes d'actions facilitant les initiatives et les améliorations) qui s'assure d'être à l'affût des initiatives et des bons coups et de promouvoir la qualité dans l'organisation. Des représentants de tous les services

en font partie. Une fois par année, on souligne les initiatives en remettant des clés d'or aux individus et aux groupes (en mettant l'emphase sur le groupe) s'étant démarqué pour améliorer la qualité au sein de l'organisation. De plus, les gros coups font l'objet de communiqués de presse et sont rendus publics dans le journal interne de l'organisation.

Les mécanismes de suivi sont, comme nous le voyons, étroitement liés aux mécanismes de reconnaissance.

6.8. Les valeurs

Le renouveau des valeurs a constitué pour ce projet d'entreprise une variable de première importance. Il leur ait donc apparu primordial de se remettre en question et de tenter d'identifier les valeurs auxquelles il était important de s'identifier et sur lesquelles s'enligner pour développer les objectifs de l'organisation:

En dépit du fait que tous reconnaissent que l'organisation municipale doit être au service des citoyens, il nous est apparu essentiel, à Blainville, de nous remettre en question et d'identifier les valeurs qui nous caractérisaient tous et qui faciliteraient la formation d'équipes cohérentes, d'équipes gagnantes qui marcheraient toutes dans la même direction. (32)

Grâce à cette philosophie de gestion, il devenait plus facile de mobiliser l'intelligence des employés et aussi, par conséquent, d'offrir des services de qualité. Ces valeurs, mettre les citoyens au premier plan, favoriser le bien-être des employés, favoriser la communication, l'autonomie, la responsabilisation et le développement des employés, il fallait les transposer dans la pratique puisque ces valeurs étaient nouvelles et non intégrées dans les habitudes de gestion de l'organisation. C'est pourquoi on demanda aux employés d'identifier des actions concrètes pouvant rendre attrayantes et concrétisables ces valeurs dans la gestion quotidienne. Cet exercice fut réalisé, comme nous l'avons vu précédemment, à l'étape de l'élaboration.

6.9. La gestion des résistances

Le projet d'entreprise de Blainville a connu, et connaît encore à l'occasion, des réactions de résistance. Elles se sont manifestées de plusieurs façons et à tous les niveaux de l'organisation. D'abord, avant de poser le diagnostic, l'idée d'élaborer un projet d'entreprise fut, pour certains directeurs, considéré comme superflue. La remise en question de la raison d'être et des valeurs de l'organisation allait certes bouleverser leur façon de faire. Certains n'ont pas trouvé, de prime abord, opportun de tels changements. Cependant, l'élaboration du diagnostic leur démontrèrent la nécessité d'apporter certains changements à leur organisation.

À l'élaboration des listes (des propositions pratiques) des employés, certains directeurs jugèrent énormes les efforts à fournir pour rencontrer les attentes des employés. Il a donc fallu s'asseoir pour discuter du contenu des listes et pour tenter de comprendre les inconforts que certaines personnes ressentaient à l'égard de certains commentaires et requêtes. Il fallait vaincre ces résistances car, sans le soutien total des directeurs et du personnel cadre, le projet d'entreprise ne pouvait remporter le succès attendu;

Des résistances, il y en a partout. Ça vient jamais en même temps et jamais avec la même intensité. Ça dépend des groupes à qui tu t'adresses. Changer les mentalités, énoncer des valeurs et les appliquer dans la pratique, les premières personnes visées, c'est les directeurs et le personnel cadre, et c'est pas évident. Donc, j'aimais mieux qu'on crève l'absès tout de suite. On s'est enfermé une couple de jours. Et on a beaucoup parlé. On a discuté: "es-tu confortable avec ça? oui ou non. Donc, quand le projet est sorti, nous étions capables d'en parler et de le défendre, et c'était certain que nous allions le faire au complet. (33)

Les employés avaient, à cette époque, accueillis avec enthousiasme le projet d'entreprise. Cependant, aujourd'hui, l'organisation n'est pas à l'abri de crises. Toutefois, le directeur général souligne l'importance de les gérer autrement, en utilisant leur énergie créatrice. Selon lui, c'est une preuve que les employés n'acceptent plus l'indifférence, qu'ils savent provoquer des changements, des améliorations dans l'organisation lorsque cela s'impose. Ces résistances doivent être interprétées comme un refus du statu quo. «Il faut considérer ça comme un phénomène normal, si ça se produisait jamais, je pense que nous aurions un

problème. Quand ça se produit, c'est une manifestation que dans le fond on s'est pas contenté du statu quo. Maintenant, les gens réagissent, ce n'est plus de l'indifférence...» (34)

6.10. La collaboration négociée

Le projet d'entreprise est marqué du sceau de la collaboration négociée. Il est primordial que tous les groupes d'acteurs participent activement au renouveau de l'organisation. Cette participation véritable commande un profond changement de mentalité pour tous les groupes d'acteurs.

Un des constats fait par M. Forcier est une plus grande fluidité entre les paliers hiérarchiques, une plus grande collaboration entre ceux-ci et entre les services. Même si tout n'est pas acquis et qu'il a fallu au début provoquer les rencontres et les échanges, ceux-ci deviennent avec le temps, de plus en plus naturelles:

Une des grosses améliorations a été de briser les barrières entre les hiérarchies, amener de la fluidité entre les services et de ne plus avoir peur d'aller parler aux citoyens. On a atteint un bon niveau dans la collaboration dans l'organisation. C'est de se dire "qui d'autres dans l'organisation peuvent être intéressés par la décision que j'ai à prendre" en d'en discuter avec les personnes concernées. Beaucoup de liens ont été ainsi créés entre les services. Beaucoup de réflexes, au début forcés, ont ainsi pris racine. Pour certaines personnes, ces habitudes se prennent plus naturellement, pour d'autres, c'est moins évident. (35)

Les syndicats de la ville de Blainville n'ont pas participé activement à l'élaboration du projet d'entreprise même s'ils étaient ouverts à une telle entente. Ils étaient, à l'époque, préoccupés de résoudre d'autres problèmes. Quoiqu'il en soit, le déroulement du projet semble, selon les propos de M. Forcier, les avoir mis en confiance et les a ouverts à une plus grande concertation pour l'avenir. «Quand on s'est assis avec les syndicats de manière formelle, on avait beaucoup de crédibilité. Quand on disait qu'on allait faire quelque chose, on l'avait fait. (...) Une collaboration plus soutenue pourra donc survenir, de toute façon, dans un processus d'amélioration continue, c'est nécessaire.» (36)

6.11. Formation continue

Une des principales composantes de la philosophie de gestion du projet d'entreprise de Blainville est le développement des ressources humaines au sein de l'organisation. Cet épanouissement personnel et professionnel, garant de la mobilisation des employés, passe par la formation continue. De plus, on compte sur les sessions de formation pour raffermir le partenariat entre les services et pour les faire se questionner sur la raison d'être et les valeurs de l'organisation. Les sessions de formation sont organisées de manière à rassembler des employés de tous les services dans le but de développer une plus grande collaboration entre ceux-ci:

Ce qui faisait que dans une session, tu trouvais des cadres, des cols blancs, des cols bleus, des policiers, tout mélangé. On avait deux objectifs: sensibiliser les gens aux autres services et créer l'habitude de travailler ensemble pour qu'ils se rendent compte que finalement ils travaillent dans la même organisation.(...) Aussi, la formation permet de mobiliser les gens autour de certaines valeurs et de leur faire se demander "on est là pour qui?" Le citoyen. (37)

6.12. De la théorie à la pratique

Le projet d'entreprise de Blainville est le plus ancien dans les municipalités au Québec. Il a été conçu avec beaucoup d'énergie et de volontariat. Déjà, après plus de trois années de fonctionnement, le directeur note des changements dans l'évolution de la municipalité grâce au projet d'entreprise. Bien sûr, rien est acquis et le projet d'entreprise requière aujourd'hui encore un suivi serré. Il n'est pas facile de modifier de vieilles habitudes de gestion. Cependant, au cours de l'entrevue du 27 avril, M. Forcier nous faisait part des améliorations notables qu'ils avaient observées. Il notait:

- un plus grand souci de l'employé, de son développement au sein de l'organisation,
- une meilleure responsabilisation des individus envers des objectifs de l'organisation,

- la découverte de l'importance de la concertation au sein des services et entre les services pour la résolution des problèmes et pour la prise de décision,
- l'importance de briser les barrières hiérarchiques et d'amener de la fluidité entre les services,
- l'importance de se rapprocher des citoyens, d'écouter ce qu'ils avaient à nous dire et découvrir qu'ils pouvaient nous aider grandement à résoudre certains problèmes,
- une gestion nouvelle des crises au sein de l'organisation, axée sur la récupération des énergies créatrices plutôt que sur la répression pure et simple de la crise,
- une plus grande reconnaissance du travail des employés, des initiatives individuelles et de groupes,
- une amélioration générale du climat de travail.

Donc, même si toutes les valeurs et les mentalités proposées par le projet d'entreprise ne sont pas totalement intégrées aux moeurs de gestion des employés et de la direction, il n'en demeure pas moins que M. Forcier considère qu'elles ont évolué grandement et, désormais, les employés n'acceptent plus l'indifférence et ils ont le désir d'améliorer leur organisation. Selon le directeur général, c'est ce qui importe puisque l'on ne peut pas vraiment changer les gens, on peut seulement leur donner les outils pour les responsabiliser et les motiver.

Cette façon de voir le projet d'entreprise est très près de notre description théorique. Avant d'aller vérifier les résultats du questionnaire, voyons si tous les indicateurs théoriques de la mobilisation ont été mis en pratique dans cette municipalité.

Dans notre cadre théorique, nous soulignons l'importance de certains indicateurs propres à la mobilisation pour assurer le succès du projet d'entreprise. Cependant, ces indicateurs sont souvent la concrétisation d'une mentalité de gestion plus globale basée sur une nouvelle conception des rapports entre le gestionnaire et ses employés, un nouveau type d'organisation, la mobilisation comme élément-clé du projet et enfin une gestion des ressources humaines renouvelée.

Le gestionnaire et ses employés

Des rapports autrefois verticaux entre le gestionnaire et ses employés, ceux-ci doivent maintenant évoluer horizontalement, c'est-à-dire d'égaux à égaux. Les employés doivent être considérés comme parties prenantes et partenaires actifs dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. En ce sens, les gestionnaires doivent être disposés à laisser plus de place aux employés. L'administration municipale de Blainville s'efforce de donner aux employés la place active qui leur revient et ce par toutes sortes de mécanismes que nous avons vu précédemment. Nous ignorons cependant jusqu'à quel point ces mécanismes sont entrés dans les moeurs des gestionnaires et des employés. Toutefois, les constats de M. Forcier nous laissent présager une évolution en ce sens. Les données recueillies dans le questionnaire nous éclaireront mieux.

L'organisation «anthropogène»

L'organisation anthropogène (voir figure 1) correspond à l'organisation désirée par le projet d'entreprise. Elle donne un sens au travail des employés, elle les implique dans ses réalisations, elle les responsabilise, elle facilite les communications et les échanges d'informations, elle favorise son ouverture sur l'environnement, elle encourage les créativité individuelles, elle souligne les réussites. Ces aspects, le projet d'entreprise de Blainville les inclue. Encore une fois cependant, nous vérifierons si les employés reconnaissent ces améliorations.

Les indicateurs à la mobilisation

Le projet: La ville a un projet d'entreprise depuis janvier 1990. Ce projet renferme la raison d'être, les valeurs, les objectifs et les stratégies pour atteindre ces dernières.

La participation: Le projet d'entreprise de la ville de Blainville prévoit des mécanismes permettant une plus grande concertation de tous les employés. Les directeurs et les cadres ont, par exemple, la responsabilité de rencontrer leurs employés au moins à toutes les semaines. De plus, lors de la résolution d'un problème, le responsable se doit de consulter tous les intervenants touchés par le même problème, même si ceux-ci font partie de d'autres services ou

n'appartiennent pas au même niveau hiérarchique. Tous les acteurs touchés doivent se consulter pour atteindre un consensus avant la prise de décision.

La reconnaissance: Comme nous l'avons vu précédemment, divers mécanismes ont été mis en place pour valoriser les initiatives. Ces mécanismes se traduisent principalement par des primes au rendement, par des communiqués de presse et par la remise des clés d'or par la M.A.F.I.A. (groupe qui promeut des méthodes d'actions facilitant les initiatives et les améliorations) qui a lieu une fois par année, en janvier.

Le consensus autour de la stratégie: Lors de l'élaboration de la charte (définitions de la raison d'être et des valeurs) et du projet d'entreprise à proprement parler, les directeurs et le personnel cadre se sont réunis pour faire le point sur leur contenu. Lors de ces rencontres, on a tenté de liquider les incompréhensions et les inconforts, de sorte qu'à la présentation du projet, un consensus avait été atteint entre les différents acteurs.

L'implication des chefs: Les directeurs et le personnel cadre sont les premières personnes touchées par le projet d'entreprise. En effet, ce sont eux qui doivent maintenir le suivi et la concrétisation du projet dans leurs actions quotidiennes. La fluidité entre les paliers hiérarchiques permet une plus grande implication des chefs.

L'amélioration du climat de travail: Les actions précédentes ont pour but d'améliorer les conditions et le climat de travail. Une meilleure coordination, une meilleure communication, une plus grande participation sont des ingrédients, présents dans le projet d'entreprise de Blainville, qui favorisent l'assainissement du climat de travail. «Le succès de la ville de Blainville repose sur l'ensemble de son personnel. La ville de Blainville favorise l'autonomie, la responsabilisation et le développement de son personnel. En fonction de sa mission, la ville de Blainville permet aux employés de participer à la définition de l'organisation de leur travail, favorise le développement du sentiment d'appartenance et valorise les réalisations de son personnel. Dans un tel contexte, la qualité de vie au travail prend tout son sens.» (38)

Selon les propos recueillis en entrevue avec l'initiateur du projet, M. Forcier et le contenu théorique du projet d'entreprise (voir annexe 2) de cette ville, il nous semble à première vue que cette ville s'est dotée d'une gestion des ressources humaines renouvelée. En effet, elle s'est donnée l'ensemble des prérequis nécessaires à l'amélioration de la mobilisation des acteurs de l'organisation. S'il est vrai que l'ensemble de ses mécanismes n'est pas encore tout à fait entré dans les moeurs de gestion de cette ville, il est vrai aussi que le directeur général a remarqué une amélioration notable du climat de travail et du fonctionnement général de l'organisation. Voyons maintenant si les employés qui ont répondu au questionnaire corroborent ce qui vient d'être dit.

6.13. Présentation des résultats

Le tableau 1 à la page suivante fait état des résultats du questionnaire. Pour chacun des choix de réponse aux seize questions, nous avons indiqué le pourcentage de réponses obtenu. Comme nous l'avons mentionné dans une section précédente, ces résultats nous serviront principalement à appuyer nos propos faits sur une base qualitative. Malgré le petit nombre de répondants (41 sur 50 questionnaires distribués), ces réponses nous aideront à connaître le point de vue des employés.

6.14. Interprétation des questionnaires

Nous tenterons, dans cette partie de l'étude de cas, de faire ressortir les grandes lignes de ces résultats, soit les forces du projet d'entreprise de Blainville, ses faiblesses, des tentatives d'explications des résultats obtenus, une comparaison entre les constats du directeur général et les résultats du questionnaire et, en guise de conclusion à ce cas, les leçons à retirer de cette expérience.

Les forces du projet d'entreprise de Blainville

D'abord, on peut dire que les employés ayant répondu aux questionnaires connaissent, de «suffisamment» à «entièrement», leur projet d'entreprise dans une grande majorité, soit à 83%.

En ce qui concerne les objectifs et les valeurs du projet d'entreprise, les employés interrogés les connaissent de «suffisamment» à «entièrement» dans une proportion de 78%.

En ce qui concerne les autres questions, les avis sont très partagés. On remarque que dans la majorité des questions, les répondants sont divisés en deux groupes, ceux qui ont répondu «pas du tout» et «un peu», et ceux qui ont répondu «suffisamment» et «entièrement». Ainsi, on pourrait dire que les deux premiers choix de réponses donnent un score plutôt négatif puisqu'ils démontrent soit l'absence ou une faible amélioration dans les situations relevées dans les différentes questions, alors que les deux autres choix de réponses donnent un

TABLEAU 1
Résultats du questionnaire sur la mobilisation des employés
Ville de Blainville

	pas du tout	un peu	suffisam- ment	entièrement
Vous connaissez le contrat partagé de votre municipalité.	5,00%	12,30%	53,70%	29%
Les objectifs et les valeurs du contrat partagé vous ont été clairement expliqués.	5,00%	17,10%	43,90%	34%
Vos clients et vos partenaires connaissent le contrat partagé de votre organisation.	9,70%	46,30%	41,50%	2,50%
Vos clients et vos partenaires sont, de façon générale, satisfaits du contrat partagé.	9,70%	39,00%	46,30%	5%
Vous êtes satisfait des changements apportés par votre contrat partagé.	14,60%	41,50%	29,30%	14,60%
Vous avez participé à l'élaboration du contrat partagé.	14,60%	39,00%	34,10%	12,30%
Votre travail se retrouve enrichi (que ce soit par de la formation, par des informations plus nombreuses sur l'organisation, un plus grande participation, etc.) depuis l'avènement du contrat partagé.	7,30%	41,50%	41,50%	9,70%
Il y a plus de collaboration entre les employés depuis l'implantation du contrat partagé.	17,10%	34,10%	31,70%	17,10%
Il y a une plus grande collaboration entre les employés et les gestionnaires depuis l'implantation du contrat partagé.	14,60%	34,10%	46,30%	5,00%
Le contrat partagé a eu des effets positifs sur votre performance au travail.	26,80%	31,70%	31,70%	9,70%
Le contrat partagé favorise votre épanouissement professionnel.	24,40%	31,70%	36,60%	7,30%
Les relations de travail entre les employés se sont améliorées depuis l'avènement du contrat partagé.	24,40%	24,40%	36,60%	14,60%
Le climat de travail entre les employés et les employeurs s'est amélioré depuis l'implantation du contrat partagé dans votre municipalité.	9,70%	39,00%	46,30%	5,00%

	pas du tout	un peu	suffisam- ment	entièrement
Vous participez davantage à la gestion quotidienne de votre organisation depuis l'implantation du contrat partagé.	26,80%	29,30%	36,60%	7,30%
Vous participez davantage aux prises de décision depuis l'implantation du contrat partagé.	43,90%	29,30%	19,50%	7,30%
Votre travail est plus valorisé par vos supérieurs depuis l'implantation du contrat partagé.	39,00%	24,40%	31,70%	5%

score positif puisqu'ils dénotent une amélioration satisfaisante ou totale à l'endroit de ces mêmes questions. (voir tableau 1).

Les faiblesses du projet d'entreprise de Blainville

Quatre questions ont donné des résultats plus faibles que d'autres. La première de ces questions concerne l'amélioration de la performance au travail pour laquelle 58,5% des répondants affirmaient qu'elle avait peu ou pas du tout augmenté avec le projet de service. Les résultats de la question suivante ne sont guère plus reluisants, ils concernent l'augmentation de l'épanouissement professionnel depuis l'avènement du projet de service. Ainsi, 56,1% des répondants affirment que le projet a peu ou pas du tout amélioré leur épanouissement professionnel. En ce qui concerne l'augmentation de la participation à la prise de décision à laquelle 73,2% des répondants estiment que celle-ci a peu ou pas du tout augmenté. L'autre concerne la reconnaissance et la valorisation du travail des employés à laquelle 63,4% des répondants estimaient qu'elle avait peu ou pas du tout augmentée.

Des divergeances d'opinion: tentatives d'explication

Malgré des améliorations perçues par la moitié des répondants, il n'en demeure pas moins qu'une autre moitié est globalement peu ou pas du tout satisfaite par les changements apportés par le projet d'entreprise. À quoi serait dû une telle divergence dans les opinions des répondants?

- D'abord, on remarque des insatisfactions très marquées aux questions portant sur l'amélioration la participation à la prise de décision et sur la valorisation des employés par les supérieurs. Ces faiblesses perçues expliqueraient-elles à elles, en tout ou en partie, les résultats obtenus? Les corrélations statistiques faites à partir des réponses au questionnaire nous disent qu'il y a relation positive entre l'insatisfaction par rapport au projet d'entreprise en générale et le manque de participation à la prise de décision. Une corrélation positive est aussi remarquée en ce qui concerne l'insatisfaction à l'égard du projet d'entreprise et l'insatisfaction à l'égard de la valorisation des employés. Cependant, dans les deux cas, les corrélations ne sont pas significatives. On ne peut donc pas affirmer qu'il y a un lien indéniable entre l'insatisfaction à l'égard de la prise de décision et le manque de valorisation des employés et l'insatisfaction générale à l'égard du projet

d'entreprise. Les répondants peuvent donc être satisfaits du projet tout en considérant ces variables (la participation à la prise de décision et la valorisation des employés) plus faibles.

- À remarquer que le pourcentage moyen de réponses «pas du tout» est relativement faible. Cependant, le pourcentage moyen de «un peu» est assez fort, ce qui se traduit tout de même par une légère amélioration, si minime soit-elle. Si on joint ce pourcentage aux scores dits positifs puisqu'il dénote une légère amélioration, nous obtenons un plus grand pourcentage de satisfaction.

Donc, on peut tout de même dire que le projet d'entreprise a eu un effet positif sur la mobilisation. Il est certain du moins que cela a provoqué, chez la moitié des employés, une prise de conscience liée aux changements du style de gestion qu'on a voulu implanter à Blainville. Ce qui est fort important pour la réussite du projet d'entreprise.

D'autres questions sont cependant problématiques. En effet, certaines ont obtenu un pourcentage d'insatisfaction, soit de réponses «pas du tout» au dessus de 20%, ce que nous considérons comme très fort, surtout si l'on inclut en plus les pourcentages au choix de réponse «un peu». Ces questions concernent l'amélioration: de la performance au travail, de l'épanouissement professionnel, des relations de travail entre les employés, la participation aux prises de décision et à la valorisation du travail des employés par les supérieurs. On pourrait considérer ces domaines comme des maillons plus faibles du projet d'entreprise de Blainville du point de vue des employés

Les constats du directeur général / les résultats des questionnaires

Dans cette sous-partie nous tenterons de voir s'il existe certains fils conducteurs et certaines cohérences entre les résultats que nous avons obtenus grâce au questionnaire et les constats posés par M.Forcier, le directeur général de la ville de Blainville et principal initiateur du projet d'entreprise.

On peut souligner, de prime abord, le réalisme dans le jugement du directeur général à l'égard du projet d'entreprise:

- Il admet que certaines résistances existent toujours dans l'organisation à l'égard du projet d'entreprise.
- Il admet aussi que certains mécanismes proposés par le projet ne sont pas entrés encore dans les moeurs de gestion de tous les acteurs, comme par exemple la reconnaissance et la valorisation du travail des employés chez certains directeurs, ce qui est corroboré par les résultats du questionnaire. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le taux d'insatisfaction était particulièrement élevé à cette question, soit 39% de réponse «aucune amélioration.»
- Il reconnaît un rapprochement avec les citoyens , ce que corrobore, à 92,6%, les répondants, en incluant le choix de réponse «un peu».
- Il reconnaît une meilleure collaboration entre les cadres et les employés, ce qui est corroborée à 85,4% par les répondants en incluant le choix de réponse «un peu».
- Il reconnaît aussi une amélioration du climat général du travail, ce que corrobore, à 90,3% les répondants en incluant toujours le choix de réponse «un peu».

Ces observations se voient donc confirmés par les résultats du questionnaire, sauf en ce qui concerne les questions qui portent sur la performance au travail, la prise de décision et la valorisation des employés. En effet, malgré la mise en place de mécanismes assurant la participation et la valorisation des employés, ceux-ci semblent jugés absents ou insuffisants par plus de la moitié des employés questionnés.

6.15. Bilan

La question que nous nous posons maintenant: doit-on rejeter ou confirmer notre hypothèse de départ, à savoir le projet d'entreprise a-t-il amélioré d'une façon significative, la mobilisation des employés? D'après les résultats du questionnaire, il est évident que le projet d'entreprise ne fait pas l'unanimité. Les réponses au questionnaire sont divisées en deux groupes, ceux qui considèrent que le projet a peu ou pas du tout amélioré les indicateurs à la mobilisation et l'autre moitié

des répondants nous renseigne sur des améliorations perçues pour la majorité des indicateurs nécessaires à la mobilisation.

Malgré ces résultats mitigés, il serait faux d'affirmer que le projet n'a pas eu d'influence sur la mobilisation des employés de la ville de Blainville. Même si les opinions des répondants ne sont pas unanimes, on ne peut que constater une évolution positive dans la gestion de cette municipalité.

D'abord, il faut reconnaître que l'on ne change pas des habitudes et des valeurs de gestion facilement. Les vieilles habitudes marquent certains individus plus longtemps que d'autres. L'importance de mettre sur pied des mécanismes de suivi est donc très important. Ceux-ci existent à Blainville mais ne touchent peut-être pas tous les groupes de travail de la même manière. M. Forcier nous faisait remarquer en entrevue que certains directeurs étaient naturellement plus portés au suivi et à la reconnaissance que d'autres. Ceci expliquerait peut-être en partie les divergences d'opinion.

Pour Blainville, tous les indicateurs de la mobilisation sont présents. Toutefois, certains d'entre eux semblent être mieux intégrés dans les habitudes de gestion de l'organisation, que l'on pense à la connaissance du projet, à l'implication des chefs, à la collaboration entre les différents acteurs, à l'amélioration du climat de travail. Cependant, nous rappelons que d'autres variables étaient plus faibles: l'enrichissement du travail, l'épanouissement dans son milieu de travail, la participation aux prises de décision et la valorisation du travail des employés. Étant donné la reconnaissance chez les employés des améliorations déjà apportées, le renforcement de ces variables «plus faibles» ne pourraient, à ce compte, qu'avoir des effets bénéfiques pour l'évolution de cette municipalité déjà très à l'avant-garde dans sa gestion des ressources humaines.

7. LA VILLE DE LORETTEVILLE

7. La ville de Loretteville

7.1. Un portrait socio-démographique de la ville*

Loretteville a une longue histoire. Les premiers colons français vinrent s'y installer au 17^{ème} siècle. Au dernier recensement de 1991, la population de Loretteville avait connu une légère décroissance (-0,8%): elle était passée de 14 335 à 14 219 personnes.

La pyramide des âges nous renseigne sur le fait que 65,9 % de la population a moins de 45 ans et 16,6 % de la population a moins de 14 ans, ce qui nous porte à croire que malgré la faible décroissance de la population, celle-ci demeure relativement jeune.

Le taux de chômage était en 1991 de 8,3 % chez les 25 ans et plus et de 21,1 % chez les 15 à 24 ans, le taux le plus élevé dans cette catégorie parmi les villes étudiées.

7.2. Loretteville: un contrat social partagé

La concurrence en matière de services et de taxation inter-municipalités est maintenant une réalité auquel doivent faire face les administrations municipales. Le directeur général de la ville de Loretteville, M. De Marbre, mise sur la mobilisation de ses employés pour y faire face. Conscient que les citoyens requièrent des services de plus en plus de qualité, il entendait, dès 1992, mettre en place des mécanismes permettant d'établir des relations facilitantes entre les différents acteurs, soit le syndicat des cols bleus, les employés cols bleus et le patronat. Le temps des relations de luttes entre la direction et le syndicat devait prendre fin. L'organisation n'avait ni les moyens, ni l'énergie à consacrer en grève ou lock out concernant des demandes salariales toujours grandissantes. Le temps de la responsabilisation de tous les acteurs était venu.

* Les données que l'on retrouve dans la partie 7.1 de ce texte ont été tirées du document "Profil des divisions et subdivisions de recensement du Québec de 1991", de Statistiques Canada, 1991.

7.3. Historique

Selon M. De Marbre, les employés, en cette période économique difficile, devaient prendre conscience de leur chance d'avoir un emploi stable et des conditions de travail déjà satisfaisantes. Cependant, ils devaient aussi prendre conscience que cet emploi, de part la concurrence inter-municipalité en matière de taxation et de service, était menacé. En effet, si un service pouvait être aussi bien fait à meilleur coût par l'entreprise privée ou par une autre municipalité, le choix serait vite fait pour cette nouvelle alternative. Il faudrait désormais satisfaire davantage les citoyens aux prises avec des taxes toujours de plus en plus lourdes et exigeant en retour des services de plus en plus de qualité.

Par contre, cette logique pouvait, aux yeux du directeur général, être inversée. Pourquoi ne serions-nous pas la municipalité qui donne un meilleur service à un moindre coût? Pour ce faire, les employés se devaient de se réapproprier leur travail, comme si chaque service, chaque groupe de travail était un entrepreneur (donc efficient et concurrentiel) en soi dans sa façon de penser et d'agir.

Cette façon de voir les choses, il fallait la faire comprendre aux employés. Leur mobilisation et leur collaboration véritables étaient nécessaires. Cependant, un irritant menaçait de compromettre les acquis de bonnes relations entre les syndicats, les employés cols bleus et la direction: la loi 102. La ville de Loretteville se devait de développer une entente de partenariat avec tous les acteurs pour faire face à cette nouvelle réalité. Elle se devait de la récupérer pour enrichir son entente. Cependant, la convention collective des cols bleus arrivait à son terme à la fin de l'année 1994. Malgré cela, le syndicat des cols bleus accepta l'offre de la direction d'en venir à une entente basée sur la concertation entre les parties.

7.4. Les impacts de la loi 102

En 1992, la direction générale procéda à une étude des impacts de la loi 102 (Loi concernant les conditions de travail dans le secteur public et le secteur municipal). Cette loi prévoyait, comme on le sait, un gel de deux ans à l'égard de toute rémunération versée par le secteur municipal. D'autre part, elle prescrit l'obligation pour les organismes municipaux de réduire de 1% leurs dépenses annuelles relatives à la rémunération et aux avantages sociaux. Un organisme municipal

pouvait choisir de se soustraire aux dispositions concernant le gel des salaires de ses salariés syndiqués, de ses cadres et autres employés non syndiqués et des membres de son conseil ainsi que de se soustraire, en même temps, à l'obligation de réduction de 1% de ses dépenses relatives à la rémunération et aux avantages sociaux. Le non respect des énoncés de cette loi devait se traduire par des mesures équivalentes négociées entre les gestionnaires, les employés syndiqués et les syndicats concernés. Le choix de la municipalité devait se faire avant septembre 1993.

L'étude des impacts reliés à l'application de la loi 102 a donc servi de diagnostic préalable à l'établissement du contrat social. Selon l'étude, l'application de la loi 102, sans concertation entre les parties, laissait présager l'anéantissement des années de bonnes relations entre la direction et le syndicat des cols bleus.

Craignant que le climat de travail, par ailleurs assez bon au départ, s'envenime suite à l'application de la loi, on s'inspira d'un document produit par le M.I.C.T. (voir annexe 3) «Un modèle original d'entente de partenariat: Le contrat social» pour établir l'entente qui allait régir les relations de travail des cols bleus, de leur syndicat et de la direction pour les cinq prochaines années.

Donc, il s'agit d'une entente pour répondre à un environnement externe de plus en plus exigeant et ce, en se basant sur une philosophie de responsabilisation et de concertation entre les différents acteurs.

7.5. La méthode d'élaboration du contrat social

Le contrat social a d'abord été initié par la direction qui opéra en premier lieu un diagnostic de la situation initiale. Ce diagnostic s'est fait avec le concours de tous les acteurs de l'organisation. Cependant, le contrat social inclu nécessairement la collaboration active des syndicats, collaboration qui peut à l'occasion être moins prépondérante et moins intense (comme nous l'avons vu dans l'étude de cas précédente) dans le projet de service, même si règle générale, elle est fermement recommandée par celui-ci. Après cette étape, les acteurs avaient une bonne idée des valeurs qui seraient privilégiées dans leur entente.

Suite à l'étape du diagnostic, l'élaboration des objectifs et des stratégies s'est fait conjointement avec le concours de représentants de tous les acteurs. Des actions concrètes ont été choisies pour concrétiser le contrat:

D'elles-mêmes, les parties patronales et syndicales dans l'entreprise ou le secteurs conviennent d'objectifs partagés, développent conjointement des stratégies, initient des actions communes. Elles traduisent dans la convention collective, ou dans des textes hors de celle-ci, leurs intentions et engagements respectifs et conjoints. Elles signent des textes d'entente de partenariat. (39)

À Loretteville, le contrat social comprend l'entente de partenariat qui inclut les valeurs promues par le contrat, le processus administratif qui inclut les grandes orientations et objectifs qu'entend réaliser la ville dans les prochaines années, la définition du rôle du comité paritaire, les procédures de réitération de conventions collectives.

7.6. L'entente de partenariat: les valeurs privilégiées par le contrat social

Les objectifs et les stratégies que cherche à développer la ville pour rendre plus performants et meilleurs ses services s'appuient sur un certain nombre de valeurs. Étant donné que l'on cherche un changement en profondeur des habitudes reliées à la gestion des ressources humaines, la façon d'atteindre les résultats sont aussi importants que les résultats en soi. Le comité paritaire se porte garant du respect de ces valeurs auprès de tous les acteurs dans la concrétisation de ses objectifs.

La première de ces valeurs est la possibilité, pour chaque membre de l'organisation, de s'exprimer et de participer à la réalisation des objectifs proposés par le contrat social. On reconnaît ainsi le rôle, le savoir et l'expérience de chacun dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

La deuxième de ces valeurs est la poursuite continuelle de la satisfaction maximale de la population en lui fournissant des services de qualité à un prix concurrentiel. Ceci exige par conséquent, une meilleure connaissance de l'environnement et des besoins des citoyens.

La troisième valeur vise à permettre à tous les employés de développer leur potentiel et ce «pour le plus grand bien de chaque individu, de son groupe de travail et de la municipalité.» (40) Le développement des employés passe par leur actualisation par de la formation continue face aux nouvelles technologies leur permettant d'offrir des services toujours plus concurrentiels.

La quatrième valeur est l'auto-gérance en équipe et la responsabilisation des employés dans le but de faciliter la prise de décision et le fonctionnement des opérations des équipes de travail.

Finalement, on veut développer le sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation de même que l'amélioration générale du climat de travail.

7.7. Le processus administratif

Les objectifs et les stratégies se regroupent dans les quatre grandes orientations de la municipalité: la stabilité d'emploi, les relations progressives du travail, la qualité totale et l'évaluation continue.

La stabilité d'emploi implique par ailleurs une plus grande mobilité de l'emploi en amont et en aval dans l'organisation et une plus grande flexibilité à l'intérieur des différents postes de travail. On veut que les employés développent plus d'habiletés et acquièrent plus de connaissances pour leur permettre cette flexibilité et cette mobilité. Par la formation, on veut permettre aux employés d'être capables d'occuper d'autres postes horizontalement. La mobilité est aussi souhaitée éventuellement par les différents syndicats. Par exemple, si on a besoin d'un surplus de personnel au niveau des cols bleus et qu'il y a des cols blancs à l'entretien qui sont disponibles, qu'ils puissent travailler pour un temps sous l'autorité d'un autre syndicat sans qu'il y ait de heurt, donc dans la collaboration. En agissant ainsi, on permet une plus grande stabilité d'emploi, on évite les disponibilités non rentables pour l'organisation et insécurisantes pour les employés.

Les relations progressives du travail réfèrent quant à elles à un esprit d'entrepreneurship plus développé. Ainsi, pour Loretteville, il est important de pouvoir vendre ses services. Par exemple, la ville a entrepris des démarches avec

la commission scolaire. Par cette entente, la ville pourra lui offrir des services, comme par exemple de s'occuper de l'entretien et de la location de la piscine ou de d'autres installations appartenant à la commission scolaire.

La qualité totale propose de nouveaux mécanismes de travail qui réfèrent, en premier lieu, à une meilleure compréhension par chacun des acteurs de son rôle dans l'organisation. Ce recadrage du rôle de chacun leur fournira une meilleure perception de l'importance de leur travail par rapport à l'atteinte des objectifs liés à la mission de l'organisation. Pour Loretteville, l'approche qualité est liée à de meilleurs services offerts aux citoyens et aux autres clientèles et cela passe, en ce moment, par le recadrage du rôle de chacun par rapport à la mission de l'organisation.

Finalement, l'évaluation continue se fera sous la responsabilité du comité paritaire qui définira en premier lieu une politique en ce sens, «...cette politique exige au préalable la définition d'objets précis, une méthode de cueillette des faits sur le rendement des actions posées et l'analyse approfondie de toutes les données recueillies. Afin d'éviter que l'évaluation ne débouche sur le vide, il est opportun que celle-ci apporte des recommandations d'ordre administratif comme la promotion, la formation, la prime de rendement, etc...».(41) Les évaluations déboucheront sur une valorisation plus soutenue du travail des employés et sur la remise de primes au rendement aux équipes les plus performantes.

7.8. Le comité paritaire

Le comité paritaire assure la réalisation concrète et le suivi du contrat, sa raison-d'être est donc de première importance. Il a été créé à la suite de la signature de l'entente. Il est composé de trois représentants du domaine syndical (un représentant de l'accréditation syndical qui veille à ce que les problèmes soient réglés en conformité avec le contrat et la convention collective, et deux syndiqués cols bleus) et de trois représentants du domaine patronal (le directeur général, la directrice des ressources humaines et un(e) élu(e)).

Le comité paritaire se veut le maillage des représentants des différents intervenants du milieu de travail. (...) Le mandat du comité paritaire est de prendre connaissance de la situation de la Ville en terme de productivité et de compétitivité. Il voit à instaurer

des mécanisme de conditions de travail, de formation ou toutes autres mesures ayant comme objectifs d'accroître la productivité et la compétitivité. (42)

Dépendamment des sujets qui sont traités lors des rencontres, il peut y avoir une rotation des représentants. Par exemple, s'il s'agit de réorganisation du travail, le directeur du service sera impliqué dans le comité paritaire, ainsi que certains syndiqués. Il en est de même pour la formation, la sécurité au travail, etc.

Le comité a le pouvoir de régler certains problèmes sur le champs sans avoir à attendre le renouvellement de la convention collective. De plus, ces problèmes sont réglés dans la concertation et la recherche du consensus, donc avec l'intégration des préoccupations de tout un chacun. On évite aussi ainsi les longs délais liés à l'attente du renouvellement de la convention collective et on permet plus de spontanéité et de rapidité face aux contingences de l'environnement.

7.9. La philosophie du Contrat Social

Le but premier du contrat social est de redéfinir les relations de travail qui unissent les différents acteurs dans l'organisation. D'abord initié dans des entreprises du secteur privé, le contrat social mise sur un changement de mentalité basé sur la responsabilisation de tous les acteurs. Les organisations se doivent, pour devenir plus concurrentielles et pour donner une meilleure satisfaction à leur clientèle, d'investir dans leurs employés. Ils représentent la ressource qui fera la différence en bout de course. Sans leur mobilisation et leur responsabilisation, les organisations sont vouées à la stagnation. Le contrat social, très semblable dans sa forme et dans sa philosophie au projet de service, investit dans ses employés. Il leur accorde une place de premier plan:

...on prend maintenant conscience de la priorité qu'il faut accorder à la compétitivité de l'entreprise pour qu'elle puisse ensuite offrir du travail et une qualité de vie à ses membres.(...) un nombre croissant d'entreprises prennent conscience que l'actif premier d'une entreprise et de toute économie réside dans la qualité des hommes et des femmes qui composent sa main-d'oeuvre et que c'est avec cette main-d'oeuvre qu'elles doivent d'abord travailler pour assurer leur succès. (43)

Dans le contrat social, la responsabilisation passe par la concertation et la participation entre les acteurs qui se traitent d'égaux à égaux. Ces valeurs se concrétisent régulièrement grâce aux réunions du comité paritaire.

7.10. De la théorie à la pratique...

Après quelques mois seulement de fonctionnement, les espoirs sur lesquels reposent le contrat sont grands. Le directeur général de cette ville constate déjà une amélioration du climat de travail. Les travailleurs semblent avoir retrouvé une certaine fierté de travailler pour leur ville. Même si tout n'est pas acquis à cause de la jeunesse de l'entente, la dynamique du contrat est jusqu'à maintenant encourageante. D'autres villes ont même fait savoir à M. De Marbre leur désir de voir se développer dans leur organisation une telle entente. Voyons maintenant si le contrat social de Loretteville contient les indicateurs à la mobilisation que nous avons élaborés dans notre cadre théorique.

Le gestionnaire et ses employés

La philosophie du contrat social repose sur des rapports d'égaux à égaux entre tous les acteurs. De plus, chacun est considéré pleinement pour les compétences qu'il maîtrise. Chacun devient un partenaire et l'allié grâce auquel l'organisation améliorera sa performance et atteindra ses objectifs. Une telle attitude ne s'acquière pas du jour au lendemain. Cependant, le contrat social contient les éléments capables de les concrétiser. Nous verrons à l'interprétation du questionnaire à quel point les employés s'inscrivent dans cette tendance.

L'organisation «anthropogène»

Comme on peut le voir à la figure 1, l'organisation «anthropogène» se veut une organisation dans laquelle les acteurs sont reconnus et se développent. Elle donne un sens au travail des employés, les responsabilise, facilite les communications et son ouverture sur l'environnement, encourage la créativité et souligne les réussites. Ses caractéristiques se retrouvent théoriquement mises en évidence dans le contrat social de Loretteville.

Les indicateurs de la mobilisation

Le projet: Le contrat social de Loretteville inclu une redéfinition de la raison d'être du service. Cette définition doit bien être intégrée dans la compréhension du rôle de chacun par rapport à la mission de l'organisation pour atteindre éventuellement des services axés sur la qualité. Le contrat social définit aussi les objectifs et les orientations à concrétiser dans l'organisation.

La participation: La participation de cols bleus à la gestion quotidienne de l'organisation se fait à travers le comité paritaire. Tous les problèmes peuvent y être réglés dans la concertation. Cependant, tous les employés ne font pas partie du comité paritaire. Leur groupe est représenté aux réunions du comité paritaire par deux cols bleus syndiqués et un représentant de la centrale syndicale.

La reconnaissance: La reconnaissance des employés se fera surtout au travers des primes de rendement offerts aux équipes performantes. Aussi, la formation continue est vue comme une opportunité, par la direction, pour enrichir le travail des employés et les rendre plus autonomes et moins dépendants de leur poste de travail. Des primes au rendement sont aussi prévues pour les équipes les plus performantes.

Le consensus autour de la stratégie: Le consensus doit naturellement être atteint dans le règlement des problèmes soulevés par le comité paritaire, c'est là un des fondements du contrat social.

L'implication des chefs: Le contrat social se base sur la participation et la concertation de tous, syndiqués, cadres et élus.

L'amélioration du climat de travail: L'amélioration du climat de travail est en principe une conséquence de l'application des concepts précédents. Rappelons que l'une des fonctions du contrat est le règlement des problèmes reliés aux conditions de travail au fur et à mesure qu'ils se présentent afin d'éviter les luttes entre les syndiqués et la direction et la détérioration du climat de travail qui en découle.

De prime abord, Loretteville s'est dotée de tous les atouts nécessaires pour se donner une gestion renouvelée des ressources humaines. Elle est davantage à l'écoute des besoins internes et externes de l'organisation, elle mise sur le développement personnel et professionnel de ses employés, elle permet la participation et elle est aussi plus évaluative. Donc, on peut parler d'une gestion des ressources humaines renouvelée pour ce service, cependant, nous ignorons si ces principes sont appliqués à l'ensemble de l'organisation puisque les autres services ont refusé un contrat partagé.

7.11. Présentation des résultats du questionnaire

Le tableau 2 de la page suivante représente les différents pourcentages obtenus pour chacun des choix de réponse. Seulement 17 personnes ont répondu au questionnaire, ce qui représente la totalité des cols bleus concernés par l'entente. Ces pourcentages nous seront essentiellement utiles pour appuyer l'étude qualitative du présent cas.

7.12. Interprétation des questionnaires

Dans cette partie du travail, nous tenterons de comprendre les résultats obtenus par le questionnaire (voir tableau 2 à la page suivante). Nous verrons, dans l'ordre, les forces et les faiblesses du contrat social de Loretteville, des tentatives d'explication de ces résultats et finalement, nous tenterons d'établir un bilan de l'expérience de Loretteville.

Les forces et les faiblesses du contrat social

Comme on le voit au premier coup d'oeil, les résultats du questionnaire sont peu reluisants. En fait, ils sont tous au-dessus de 53% au choix de réponse «pas du tout» et jamais au dessus de 12% au choix de réponse «suffisamment». Le niveau d'insatisfaction est particulièrement fort (au delà de 85%) dans cinq questions, soit celles portant sur la performance, l'épanouissement au travail, la gestion quotidienne, la participation à la prise de décision et la valorisation des employés. La moyenne générale des réponses «pas du tout» est en fait de 77,55%, ce qui est très fort et peu flatteur à l'égard du contrat social.

TABLEAU 2
 Résultats du questionnaire sur la mobilisation des employés
 Ville de Loretteville

	pas du tout	un peu	suffisam- ment	entièrement
Vous connaissez le contrat partagé de votre municipalité.	52,90%	29,40%	11,80%	0%
Les objectifs et les valeurs du contrat partagé vous ont été clairement expliqués.	70,60%	17,60%	11,80%	0%
Vos clients et vos partenaires connaissent le contrat partagé de votre organisation.	70,60%	17,60%	11,8%	0%
Vos clients et vos partenaires sont, de façon générale, satisfaits du contrat partagé.	64,70%	17,60%	11,80%	5,80%
Vous êtes satisfait des changements apportés par votre contrat partagé.	76,50%	5,80%	17,60%	0%
Vous avez participé à l'élaboration du contrat partagé.	82,30%	17,60%	0%	0%
Votre travail se retrouve enrichi (que ce soit par de la formation, par des informations plus nombreuses sur l'organisation, un plus grande participation, etc.) depuis l'avènement du contrat partagé.	76,50%	11,80%	11,80%	0%
Il y a plus de collaboration entre les employés depuis l'implantation du contrat partagé.	64,70%	17,60%	5,80%	11,80%
Il y a une plus grande collaboration entre les employés et les gestionnaires depuis l'implantation du contrat partagé.	70,60%	11,80%	11,80%	5,80%
Le contrat partagé a eu des effets positifs sur votre performance au travail.	88,20%	11,80%	0%	0%
Le contrat partagé favorise votre épanouissement professionnel.	88,20%	5,80%	5,80%	0%
Les relations de travail entre les employés se sont améliorées depuis l'avènement du contrat partagé.	82,30%	11,80%	0%	5,80%
Le climat de travail entre les employés et les employeurs s'est amélioré depuis l'implantation du contrat partagé dans votre municipalité.	82,30%	5,80%	0%	11,80%

	pas du tout	un peu	suffisamment	entièrement
Vous participez davantage à la gestion quotidienne de votre organisation depuis l'implantation du contrat partagé.	88,20%	11,80%	0%	0%
Vous participez davantage aux prises de décision depuis l'implantation du contrat partagé.	94%	5,80%	0%	0%
Votre travail est plus valorisé par vos supérieurs depuis l'implantation du contrat partagé.	88,20%	11,80%	0%	0%

Quant aux points forts du questionnaire, ils semblent, selon les résultats du questionnaire, absents. Aucune question n'a mérité plus de 12% des réponses au choix «suffisamment», tandis que le choix «entièrement» ne mérite pas plus que deux 12% et quatre maigres 6%, les autres réponses ayant un score nul.

Comment expliquer de tels résultats?

D'abord, on remarque que les employés cols bleus de Loretteville affirment très mal connaître leur contrat social. En effet, 52,9% estiment ne pas connaître du tout le contrat social tandis que 70,6% estiment ne pas connaître ses valeurs et ses objectifs.

Lors de ma présence à une réunion du comité paritaire (15 juin 1994), deux cols bleus m'ont dit ne pas avoir compris le sens des questions parce qu'elles faisaient référence au «contrat social partagé», ce qui est le nom officiel de l'entente! À partir de tels commentaires, il est difficile de considérer la validité des réponses subséquentes. Comment peut-on répondre à des questions portant sur une entente lorsque l'on affirme ne pas la connaître?

Cette même rencontre avec deux représentants des cols bleus m'a permis de comprendre d'autres choses. D'abord, le responsable, membre des cols bleus, de la diffusion du contrat n'avait pas encore remis une copie du contrat aux employés même si celui-ci est en vigueur depuis le 15 mars 1994. Malgré, une large diffusion à l'externe du contrat, peu de curiosité semblait donc motiver ces employés à en savoir plus sur l'entente qui les impliquait directement. Il est cependant à noter que certaines rencontres organisées par le directeur général eurent lieu avec les cols bleus pour leur expliquer le rôle et le contenu du contrat.

Malgré l'ouverture du syndicat des cols bleus et de certains employés, le partenariat entre les différents groupes d'acteurs (employés syndiqués, représentants syndicaux, direction et, éventuellement, des autres accréditations syndicales de l'organisation), la collaboration négociée est loin de faire partie des moeurs des cols bleus. La flexibilité et la mobilité dans l'emploi est loin d'être acceptée. D'abord, ces notions impliquent de la formation pour rendre les employés plus versatiles et par conséquent moins dépendants de leur poste de travail. De plus,

elles impliquent, dans le futur, une meilleure flexibilité entre les postes, et ce, même entre les différentes accréditations syndicales présentes dans l'organisation.

Or, cette mobilité entre les services est loin d'être acceptée avec enthousiasme par les employés cols bleus. Elle ne semble pas faire partie des habitudes syndicales de ces derniers qui s'identifient plus fortement à leur accréditation syndicale qu'à l'organisation dans son ensemble.

Deuxièmement, pour ces employés, la formation n'est pas un incitateur à la mobilisation en soi. Pour eux, la reconnaissance passe encore par une bonification des conditions de travail et salariale. Ils comprennent et soutiennent néanmoins le besoin de la municipalité d'augmenter la qualité des services pour faire face à la concurrence intermunicipalité, mais la philosophie d'entrepreneurship proposée par le contrat ne semble pas les avoir encore conquis, ce qui fait que la formation et l'enrichissement des tâches ne semblent pas encore représenter pour eux des sources de motivation professionnelle.

Troisièmement, il est bien difficile de faire admettre une éventuelle flexibilité entre les services (ou plutôt entre les accréditations syndicales) lorsque ceux-ci ne font même pas partie du contrat social et ne veulent pas en faire partie. Pourquoi les employés cols bleus se plieraient-ils aux changements apportés par des relations de travail et syndicales renouvelées alors que les autres employés de la même organisation refusent de s'y soumettre?

Finalement, lors de la remise du questionnaire aux employés, certains d'entre eux, treize employés non-permanents, venaient de se voir couper définitivement leur poste. De plus, les élus décidaient de ne pas remplir les postes de permanents vacants. Ces décisions avaient été prises au conseil municipal sans égard à l'entente nouvellement signée. Cet évènement a très fortement ébranlé les 17 employés permanents toujours en place. Ils semblent avoir ressentis que l'entente venait faciliter les relations de travail dans le but d'augmenter leur charge de travail à leur insu plutôt que les valeurs qu'on y prônait. De plus, ces évènements se traduisent pour eux par une perte d'expertise pour les cols bleus.

Ces irritants ont-t-il influencé les résultats obtenus dans le questionnaire? Nous ne pouvons l'affirmer avec certitude. Nous pouvons toutefois prétendre qu'ils

ressentaient alors une certaine amertume à l'égard du contrat social, surtout à cause de la décision prise par le conseil municipal de diminuer les effectifs cols bleus, sans avoir consulté le comité paritaire au préalable.

7.13. Bilan

L'expérience de Loretteville est fort innovatrice et ambitieuse pour le secteur public. Elle met en place les fondements d'une gestion des ressources humaines renouvelée et résolument tournée vers l'avenir. S'il est vrai que nous ne pouvons pas confirmer ici notre hypothèse à savoir que la mobilisation des employés s'est vu améliorée (étant donné les résultats non-équivoques obtenus par le questionnaire), il est toutefois faux de prétendre que cette expérience est sans valeur. Elle est innovatrice et ambitieuse parce qu'elle fait, en grande partie, table rase sur les anciennes relations syndicales/patronales en les remettant au niveau de la concertation.

Si l'expérience a réussi avec brio dans le secteur privé où la menace d'une fermeture prochaine vient donner un coup de main à la collaboration, elle est nouvelle dans une municipalité où les habitudes de luttes syndicales acharnées protégées grâce à la permanence syndicale sont profondément ancrées. Le mandat du contrat est d'autant plus gros qu'il fait appel au bon vouloir de tout un chacun en cette période de reconstruction des appareils publics.

Dans une entente tel le contrat social, basée essentiellement sur la concertation, le partenariat et la responsabilisation de tous les acteurs, il devient important que les élus s'impliquent véritablement. Comme nous l'avons vu précédemment, un manque de cohérence entre les décisions politiques et la position du comité paritaire peut s'avérer désastreux pour la mobilisation des employés.

En résumé, le contrat social de Loretteville a tous les atouts nécessaires (à part peut-être le fait qu'il ne couvre pas l'organisation au complet- mais cet élément ne faisait pas partie des prérequis à la mobilisation) à la mobilisation. Aussi, les acteurs concernés devront composer avec le politique qui joue à d'autres niveaux et qui peut compromettre la légitimité de l'entente. Seul le renforcement du suivi et la patience rendront effectives les valeurs et les objectifs de l'entente. Pour le moment, ce qui compte, c'est de redonner confiance en l'entente aux employés cols

bleus. Leur exemplarité pourra peut-être à la longue vaincre les résistances des autres accréditations à ce type de relations de travail et rendre plus sensibles les élus à la concertation entre tous les acteurs.

Le contrat social s'inscrit donc dans la même lignée idéologique que le projet d'entreprise. Ils font appel aux mêmes valeurs et pronent la responsabilisation des employés pour les concrétiser.

8. BILAN DES APPRENTISSAGES

8. Bilan des apprentissages

À cause du caractère exploratoire de cette recherche, il est impossible pour nous de dégager des conclusions généralisables à tous les projet d'entreprise municipaux. Cependant, nous tenterons de faire ressortir certains lieux communs pouvant enrichir éventuellement notre connaissance à leur sujet. Les commentaires soulevés dans ce bilan ne se prétendent pas des vérités tout azimut, ils sont des observations et des commentaires faits à partir de l'observation des trois études de cas vue durant la présente recherche.

D'abord, il ressort que l'élaboration d'un projet d'entreprise exige une révision en profondeur les rapports employés/gestionnaires sous un angle horizontal plutôt que vertical. Ce qui signifie que les gestionnaires doivent accepter de considérer leurs employés comme des partenaires détenant le savoir et la volonté capables d'améliorer la performance de l'organisation. Le changement de paradigme est nécessaire même s'il est laborieux. En effet, il ne faut pas s'attendre à des résultats instantanés: il est difficile de changer des valeurs de gestion, une culture de gestion ancrée dans les moeurs. La responsabilisation des employés face aux objectifs de l'organisation passe forcément par une plus grande confiance, une plus grande délégation de responsabilités et une meilleure collaboration des gestionnaires envers les employés

Dans chacune des municipalités étudiées, on soulignait l'importance de la conviction de tous les acteurs envers le projet et les valeurs qu'il véhicule. Cette croyance aux bienfaits du projet doit se manifester sur une longue échéance. Dans les cas de Blainville et de Loretteville, l'une des principales variables qui différencie les deux expériences est le temps. On voit bien que dans le cas de Blainville, les valeurs commencent à peine, malgré les trois années de viabilité du projet, à être intériorisées dans les habitudes de gestion de la municipalité. L'expérience de Loretteville, malgré ses grandes qualités, est beaucoup plus jeune donc moins solide et moins bien ancrée dans les habitudes de travail des gens, gestionnaires, employés et élus. La réalisation au quotidien des objectifs du projet (ou du contrat) et les mécanismes de suivi devraient, avec le temps, venir à bout des résistances encore nombreuses à Loretteville.

Le suivi régulier auprès de tous les acteurs est donc une condition de première importance auquel on ne peut se soustraire pour assurer le succès de l'entente, de quelque nature elle soit. Sans un suivi sérieux, il serait facile que le projet soit relégué aux oubliettes. Les mécanismes mis en place pour réaliser et maintenir le projet doivent être vécus comme nécessaires pour l'évolution de l'organisation. On doit donc inculquer cette nécessité à tous les acteurs. Un manque de volonté ou d'enthousiasme auront vite fait de faire avorter le projet. Il faut donc récupérer et vaincre toutes les résistances au fur et à mesure qu'elles se manifestent. Ces dernières peuvent en effet représenter de bonnes occasions pour se réaligner sur la mission et les objectifs de départ.

Tous les indicateurs à la mobilisation sont nécessaires: ils forment un tout. La faiblesse de l'un d'eux se manifeste par la faiblesse générale du projet. La mobilisation est nécessaire à la réussite du projet et la responsabilisation prônée par le projet est garante de la mobilisation. Nous n'avons pas pu déterminer avec certitude si l'absence de l'un d'eux pouvait compromettre l'entente, cependant, nous avons pu remarquer que la mauvaise connaissance du projet, le manque de participation aux prises de décision et le manque de valorisation du travail des employés étaient des variables auxquelles étaient particulièrement «sensibles», ou plus facilement insatisfaits les employés dans leurs réponses au questionnaire malgré l'existence de mécanismes assurant l'existence dans les faits de ces indicateurs.

On peut toutefois tenter de comprendre de telles insatisfactions, surtout en ce qui a trait la valorisation des employés et à la participation aux prises de décision. Le projet d'entreprise se basant sur la responsabilisation des acteurs, les mécanismes de reconnaissance (dans la valorisation du travail des employés ou dans leur implication dans les prises de décision) deviennent d'autant plus importants. Si on demande aux employés de s'investir toujours plus à l'organisation, il est normal que ces derniers s'attendent à plus de considération. Prenons l'exemple de Blainville. Le projet d'entreprise prévoit des mécanismes de reconnaissance pour les employés. Soulignons au passage qu'à Blainville, les mécanismes de suivi et de reconnaissance sont étroitement liés. Dans les faits, ceux-ci sont bel et bien appliqués. Cependant, les réponses au questionnaire nous révélaient une insatisfaction assez forte à ce niveau. Ces mécanismes seraient-ils insuffisants?

Ne touchent-ils qu'un nombre limité d'individus? Les employés s'attendent à une reconnaissance des petits gestes quotidiens? Ou peut-être que les mécanismes existants sont perçus, comme nous l'indiquait M. Olivier, comme artificiels et manquant de spontanéité? Sont-ils vus comme étant des prétextes au contrôle et au suivi plutôt que de simples reconnaissances? Quoiqu'il en soit, ceux qui existent semblent, aux dires de la majorité des employés, insuffisants.

Une autre différence majeure entre les cas de Blainville et Loretteville est la surface d'application dans l'organisation de l'entente. Autant que faire ce peut, nous croyons qu'il serait bon que le projet touche toutes les parties de l'organisation. Nous avons vu qu'à Loretteville l'entente ne touche que les employés cols bleus. Cette entente ne creuse-t-elle pas, sans le vouloir, un autre fossé entre les cols bleus et les autres employés de l'organisation? Lors de l'entrevue, M. Forcier de Blainville nous disait que certains services étaient plus résistants que d'autres face aux changements apportés par le projet. Cependant, l'enthousiasme de d'autres assuraient la survie et le succès de leur projet. Nous serions donc portés à croire que l'exemplarité que certaines équipes peuvent donner à d'autres est garante d'une autorégulation pour le projet. Ce qui n'est pas possible pour l'instant à Loretteville puisqu'un seul service est touché par l'entente.

L'implication véritable de tous les acteurs, leur collaboration et leur participation est importante pour les mêmes raisons. Il ne faut pas que les individus sentent que le projet existe comme simple outil de manipulation pour augmenter leur productivité. Si en effet le projet peut augmenter leur performance, c'est qu'il a su intégrer l'intelligence et le savoir faire des employés dans la gestion quotidienne de l'organisation.

Finalement, l'implication de tous les acteurs signifie l'implication des élus. Autant que faire ce peut, il ne faut pas que les décisions politiques soient en porte-à-faux avec les valeurs et les objectifs établis par le projet d'entreprise. Nous avons vu qu'à Loretteville, une décision du conseil en contradiction avec le contrat partagé avait eu un effet dévastateur sur les employés envers l'entente. De telles contradictions seraient vite perçues comme un manque de respect envers les employés. Les organisations municipales étant de petites organisations pour la plupart, ce manque de cohérence devrait être plus facile à éviter.

Donc, en résumé:

- Le projet de service exige un profond changement de mentalité en ce qui à trait au rapport gestionnaire/ employés.
- Le changement de paradigme que commande l'organisation anthropogène nécessite beaucoup de temps et de suivi.
- Le suivi doit aussi servir à savoir récupérer les résistances. Leur résolution peut représenter une bonne occasion pour se réaligner sur la mission, les valeurs et les objectifs proposés par le projet d'entreprise.
- Les indicateurs à la mobilisation forment un tout. Cependant, les employés qui ont répondu au questionnaire ont semblé particulièrement exigeants en ce qui concerne la valorisation de leur travail et leur participation aux prises de décision.
- La responsabilisation des employés implique une plus grande reconnaissance, ce qui expliquerait, en partie du moins, le point précédent.
- Si possible, il serait important que l'entente englobe l'ensemble de l'organisation.
- L'implication des élus est importante: elle pourrait éviter des décisions politiques incohérentes avec le projet d'entreprise.

Les questions que nous nous posions restent cependant qu'à moitié répondu. Nous voulions savoir comment les gestionnaires responsables des différentes ententes avaient procédé pour améliorer la mobilisation de leurs employés. Leur démarche est différente mais elles prônent toutes les mêmes valeurs: la responsabilisation, la participation, la concertation, la reconnaissance, la qualité de leurs services et la satisfaction de leurs clientèles.

Cependant, à la deuxième question à savoir si la mobilisation des employés a été améliorée avec le projet de service, nous ne pouvons fournir de réponse formelle. Dans le cas de Loretteville, nous avons vu qu'il était beaucoup trop tôt pour nous prononcer. Malgré tout, l'entente comporte les éléments nécessaires à l'atteinte d'une meilleure mobilisation. En ce qui concerne Blainville, la mobilisation des employés a connu une amélioration notable sans toutefois faire l'unanimité chez tous les employés. Cependant une chose demeure, la majorité d'entre eux ont perçu des améliorations auprès de tous les indicateurs à la mobilisation ce qui nous porte à croire que leur projet a amélioré la mobilisation des employés.

Enfin, cette recherche appliquée nous a convaincu de la nécessité d'impliquer tous les acteurs lorsque l'on souhaite procéder à un changement, surtout si ce changement fait appel à des modifications dans les valeurs des personnes de l'organisation.

9. CONCLUSION

9. CONCLUSION

Dans le cadre de ce mémoire, j'avais d'abord comme objectif de vérifier si le projet de service était une voie efficace pour obtenir une gestion des ressources humaines renouvelée et ultimement pour atteindre une meilleure mobilisation des employés. Nous avons donc tenté, tout au long de cette recherche, de répondre aux questions qui nous préoccupaient, à savoir comment les gestionnaires avaient procédé pour concrétiser leur projet et si leur démarche avait bel et bien eu des effets positifs sur la mobilisation de leurs employés.

Nous avons assez facilement pu répondre à notre première question, les informations furent faciles à trouver et relativement abondantes grâce à la bonne collaboration des principaux gestionnaires responsables de chacun des trois projets de service.

Quant à notre deuxième question, nous avons bien vu dans notre bilan des apprentissages que certaines limites nous empêchaient de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse. Rappelons brièvement certains de ces irritants. D'abord, le nombre de cas est trop limité. Deuxièmement, un seul cas, celui de Blainville, est assez ancien pour que nous puissions juger vraiment de sa valeur sur la mobilisation de ses employés. Malgré que les effets du projet sur ces employés soient pour le moins mitigés, il n'en demeure pas moins que des améliorations ont tout de même été perçue par les employés. Troisièmement, le nombre limité de répondants à notre questionnaire limitait tout autant son interprétation.

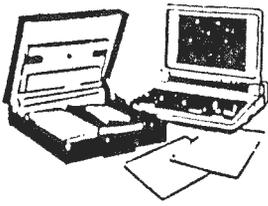
Ignorant au départ soit l'existence ou la portée des limites précédemment nommées sur le déroulement de cette recherche et n'en ayant pas le contrôle sur celles-ci, nous pouvons prétendre avoir atteint nos objectifs premiers.

Avec le recul que procure l'achèvement d'une telle recherche, les différentes avenues qui auraient été intéressantes ou même préférables d'emprunter nous apparaissent soudain évidentes. Dans cette présente recherche, l'étude et l'approfondissement d'un seul cas aurait été sans l'ombre d'un doute plus enrichissant. En effet, nous voyons maintenant que seul le cas de Blainville pouvait d'une certaine manière répondre à nos questionnements étant donné le point de maturation qu'à atteint son projet de service. De plus, même s'il fut grandement

intéressant de nous pencher sur chacun des cas, la comparaison entre eux nous ait apparu à un certain moment quasi impossible. De plus, si nous avons choisi d'approfondir qu'un seul cas, nous aurions pu nous permettre d'étudier le point de vue de certains acteurs, tel celui des élus par exemple. Quoiqu'il en soit, la réalisation d'une telle recherche nécessite que nous fassions des choix de nature méthodologique car on peut difficilement adopter et satisfaire plusieurs approches à la fois.

Pour revenir à l'objet de cette présente recherche, les bienfaits que le projet de service a eu dans l'assainissement de la gestion des ressources humaines de la ville de Blainville, il serait prétentieux d'affirmer que le projet de service apporte des solutions à tous les problèmes de gestion des ressources humaines. Une foule d'autres facteurs ont sûrement favorisé l'évolution de leur gestion. Toutefois, nous sommes convaincus que de tels changements sont nécessaires dans les municipalités et plus globalement dans toute la Fonction publique. Le projet de service se présente comme une alternative intéressante puisqu'il mise à la fois sur une amélioration de la performance, de la qualité des services tout en cherchant à investir dans le développement des individus constituant les organisations. Le réaménagement des appareils publics comme le réclament les citoyens ne saurait être qu'accessoire et superficiel: il doit se faire en profondeur. Ceci passe par la responsabilisation et la mobilisation de tous les acteurs de l'organisation, fondements même du projet de service.

ANNEXE 1



QUOI DE NEUF ?



Nouvelle rubrique sur la présentation d'un employé:

NOTRE INVITÉ... ROBERT LALONDE, Journalier-chauffeur à la Division des Travaux Publics

Ce que j'aime dans mon travail:

J'aime tout ce que je fais dans mon travail. J'aime la diversité des tâches ainsi que le travail à l'extérieur, même par temps froid. En tant que journalier-chauffeur, je touche à différents domaines, soit les services d'égout, d'aqueduc ou de voirie, la signalisation et quelques fois les parcs. J'aime opérer différentes machineries telles que charrue, chargeur sur roues, excavateur sur roues ou tout autre instrument nécessaire à la réalisation de mes tâches. J'aimerais bien conduire un camion 10 roues, mais il n'y en a pas à la Ville

Ce qui est le plus difficile dans mon travail:

Ce que je trouve difficile, c'est lorsqu'il y a de la routine. Cela survient lorsque l'on fait le ramassage des branches. Mais maintenant, nous serons affectés à tour de rôle, par groupe de deux employés et ce, pour une période de deux semaines seulement. Ce sera beaucoup mieux ainsi, car l'équipement que nous utilisons est difficile à opérer, n'est pas très bien adapté aux besoins actuels et pourrait être plus sécuritaire.

Changements souhaitables pour l'équipe de mon service:

Un changement souhaitable serait l'amélioration de l'accès au terrain du garage municipal en changeant le système de barrière très difficile à manipuler et très désuet. De plus, il serait intéressant d'avoir des tables à pique-nique et des bancs pour prendre notre dîner ou la pause-café à l'extérieur durant l'été.

Robert Lalonde

"L'Équipe informe" remercie Robert pour sa participation à notre rubrique sur la «Présentation d'un employé» et pour sa contribution lors de la réunion. Nous avons procédé, en présence de ce dernier, à la pigne du nom du prochain employé qui sera invité, soit Mme Nicole Audet, préposée aux comptes à payer au Service des Finances.

**VOEUX DE PROMPT RÉTABLISSEMENT**

Nous souhaitons un prompt rétablissement à Madame Julie Laurin, greffière de la cour municipale et greffière adjointe du service du greffe, qui a subi une opération au cours de la présente semaine. Bonne convalescence Julie.

UN MOT D'ENCOURAGEMENT

Nous avons deux employés de la division des Travaux Publics qui ont cessé de fumer, soit Jean Landry, Directeur des Travaux Publics, qui a cessé depuis près de 4 semaines et Robert Lalonde, journalier qui lui, a arrêté au cours de la semaine dernière. Encourageons-les à persévérer dans cette bonne habitude.

Au cours de la semaine du 25 au 29 avril, c'est la semaine internationale des secrétaires et plus précisément, mercredi le 27, la journée des secrétaires. Nous désirons profiter de l'occasion pour souligner notre appréciation pour l'excellent travail accompli par tout notre personnel de secrétariat et aimerions que chacun des employés et employées témoignent également leur appréciation à leur secrétaire.

VOEUX DE BONNE FÊTE . . .

Nous désirons souligner l'anniversaire de naissance des personnes suivantes:

Daniel Leblanc	Pompier, Serv. des Incendies	30 avril
Nicole Gagné	Préposée à la bibliothèque	1er mai
Michel Martin	Pompier, Serv. des Incendies	2 mai
Sylvie Collard-Myre	Pompière, Serv. des Incendies	2 mai
Eric Bouchard	Pompier, Serv. des Incendies	3 mai
Sonia Van der Beken	Surveillant-sauveteur, Piscine	5 mai
Michel Charest	Inspecteur en bâtiment, Services Urbains	6 mai
Georges Cardinal	Préposé à l'aqueduc, Travaux publics	6 mai
Denis Proulx	Policier, Serv. Sécurité Publique	9 mai

Pour l'équipe informe



Laurent Olivier

ANNEXE 2

PROJET D'ENTREPRISE

9 9



*Ensemble,
nous bâtissons une ville!*

Publié par le service des Communications, mars 1993

PHILOSOPHIE DE GESTION DE LA VILLE DE BLAINVILLE

Mission et objectifs:

La population au premier plan

La ville de Blainville constitue une véritable entreprise vouée à ses citoyens. Elle offre à ces derniers des services de qualité qui répondent à leurs besoins, et ce aux meilleurs coûts. Ses actions sont orientées par des objectifs corporatifs qui sont le fruit de la conciliation des priorités politiques et administratives.

Organisation:

souplesse et participation

La ville de Blainville préconise une structure administrative souple et concise, encourage la décision participative et le travail d'équipe, favorise la synergie entre les services ainsi que les idées innovatrices. Selon les besoins, des équipes temporaires multidisciplinaires se voient confier des missions particulières.

Ressources humaines:

autonomie et qualité de vie au travail

Le succès de la ville de Blainville repose sur l'ensemble de son personnel. La ville de Blainville favorise l'autonomie, la responsabilisation et le développement de son personnel. En fonction de sa mission, la ville de Blainville permet aux employés de participer à la définition de l'organisation de leur travail, favorise le développement du sentiment d'appartenance et valorise les réalisations de son personnel. Dans un tel contexte, la qualité de vie au travail prend tout son sens.

Communication:

transparence et réciprocité

La communication se veut ouverte et authentique dans un environnement détendu où les relations sont amicales et où l'emphase n'est pas mise sur le rang ou le titre. Elle se véhicule sans égard aux barrières traditionnelles. Formelle ou informelle, la communication est réciproque.

ACCTIONS	ÉCHÉANCE	RESPONSABLE(S)
INFORMATION AUX CITOYENS		
1.1 Activités du 25e anniversaire • impliquer les citoyens aux différentes activités: • tour de ville offert à la population.	Août 1993	Comité du 25e anniversaire.
1.2 Mise à jour du guide du citoyen • ajouter les numéros de téléphone axés sur le service à la clientèle pour les Travaux publics, la Sécurité publique, l'Aménagement et l'Hôtel de Ville.	Septembre 1993	Serv. des Communications.
1.3 Faire une étude de faisabilité pour la mise en disponibilité d'un écran informatique à l'Hôtel de Ville pour la consultation (pour les agents d'immeubles).	Mai 1993	Serv. de l'Informatique et serv. des Finances

ACTIONS

ÉCHÉANCE

RESPONSABLE(S)

2. INFORMATION À LA CLIENTÈLE INTERNE

- | | | | |
|-----|--|----------------|---|
| 2.1 | Mise à jour du guide de l'employé
•ajouter l'information relative aux programmes suivants: assurance collective, fonds de pension et programme d'aide aux employés. | Septembre 1993 | Serv. des Ress. humaines
le serv. des Communicatio |
| 2.2 | Journal d'entreprise: "Coup de vent"
•6 parutions. | 1993 | Serv. des Communications
tout le personnel. |
| 2.3 | Information sur les services
•rendre disponible à tous les employés un sommaire des réalisations annuelles de chacun des services. | Décembre 1993 | Tous les directeurs. |

3. RÉUNIONS ET RENCONTRES DE TRAVAIL

- | | | | |
|-------|--|---|---|
| 3.1 | Rencontres hebdomadaires des employés avec leur supérieur immédiat concernant les opérations courantes. | 1993 | Tous les directeurs. |
| 3.2 | Rencontres bimestrielles du directeur avec l'ensemble des employés permanents de son service, où il est question notamment des grands enjeux de la ville et où il peut recueillir leur "feedback". Un des sujets de discussion concernera la philosophie de gestion. Les rencontres pourront être faites par unités de travail ou division. | 1993 | Tous les directeurs. |
| 3.3 | Dans les services concernés, rencontres bi-annuelles du directeur avec l'ensemble des employés temporaires et occasionnels où il est question notamment des grands enjeux de la ville et où il peut recueillir leur "feedback". Un des sujets de discussion concernera la philosophie de gestion. Les rencontres pourront être faites par unités de travail ou division. | 1993 | Tous les directeurs. |
| 3.4 | Rencontres annuelles de l'ensemble des employés de la Ville:
•réception du Conseil;
•tournée de la direction générale par service;
•journée des employés. | Janvier 1993
Décembre 1993
16 juin 1993 | Cabinet du Maire.
Direction générale.
Serv. des Ress. humaines. |
| 3.5 | Favoriser les réunions avec d'autres services | | |
| 3.5.1 | Favoriser les groupes de travail "ad hoc" et réunions entre services tels que:
•Travaux publics / Sécurité publique;
•Développement communautaire / Sécurité publique;
•Finances / Travaux publics;
•Génie / Travaux publics;
•Génie / Greffe. | 1993 | Tous les cadres et directeu |
| 3.5.2 | Favoriser les rencontres de concertation entre les services opérationnels et les services de support, par exemple.
•Tournée du service des finances pour informer les services sur les procédures comptables. | 1993
1993 | Tous les directeurs.
Serv. des Finances. |
| 3.6 | Journée annuelle de ressourcement par service pour tous les employés axée sur la concrétisation d'un plan d'actions en relation avec la philosophie de gestion. | 1993 | Tous les directeurs. |

4. FORMATION

- | | | | |
|-----|---|------|--|
| 4.1 | Formation des employés sur les groupes d'amélioration continue
•Le but est d'offrir aux employés des outils axés sur les cercles de qualité | 1993 | Serv. des Ress. humaines. |
| 4.2 | Rencontres de suivi des groupes d'amélioration continue. | 1993 | Serv. des Ress. humaines. |
| 4.3 | Meilleure connaissance du système informatique
•améliorer la coordination relative à la formation informatique;
informer les employés sur les améliorations informatiques planifiées pour 1993. | 1993 | Serv. des Ress. humaines
serv. de l'Informatique. |

5. VALORISATION DES EMPLOYÉS

- | | | | |
|-----|---|------|--------------------|
| 5.1 | Élaborer des mécanismes pour mettre en évidence les bons coups. | 1993 | Direction généra - |
|-----|---|------|--------------------|

6. OUTILS DE GESTION

- | | | | |
|-----|--|------|-----------------------------|
| 6.1 | Inclusion dans les attentes signifiées de 1993 d'éléments rattachés à la philosophie de gestion y incluant la santé et sécurité. | 1993 | Tous les cadres et directeu |
| 6.2 | Évaluation du système téléphonique
•le tout devrait se faire avant le prochain renouvellement du contrat avec Bell. | 1993 | Serv. de l'Informatique |

ANNEXE 3

LETTRE D'ENTENTE
ENTRE
LA VILLE DE LORETTEVILLE
ET
LE SYNDICAT DES EMPLOYÉS MUNICIPAUX

(La présente a pour but d'établir un contrat social, contrat municipal partagé)

CONSIDÉRANT le contexte économique dans lequel nous vivons;

CONSIDÉRANT les changements de mentalité en ce qui concerne la compétitivité de l'entreprise, l'offre de travail ainsi que la qualité de vie à offrir à ses employés;

CONSIDÉRANT que les parties patronale et syndicale de l'entreprise conviennent d'objectifs partagés;

CONSIDÉRANT que les parties patronale et syndicale de l'entreprise développent conjointement des stratégies nouvelles;

CONSIDÉRANT que les parties patronale et syndicale de l'entreprise initient des stratégies communes;

Les parties conviennent de ce qui suit:

1. Inclure une entente de partenariat «Mécanisme de gestion du contrat municipal partagé» à la convention collective en cours.

ENTENTE DE PARTENARIAT

MÉCANISME DE GESTION DU CONTRAT MUNICIPAL PARTAGÉ

1. Processus administratif
 - Stabilité d'emploi
 - Concept de relations progressives du travail
 - Concept de qualité totale
 - Évaluation continue

2. Comité paritaire
 - Composition
 - Mandat
 - Fréquence des réunions

3. Procédures de réitération de conventions collectives

4. Procédures d'arbitrage (clauses monétaires)

5. Création de sous-comités de travail

6. Procès-verbal

7. Clause de confidentialité

ENTENTE DE PARTENARIAT

Le présent contrat municipal partagé se veut une mesure administrative en concertation avec les différents syndicats qui lient la Ville à ses employés. Par ce maillage, la Ville désire promouvoir la ligne de pensée suggérée par la loi 102: «Loi concernant les conditions de travail dans le secteur public et le secteur municipal». Ce mode de relations de travail privilégie des conditions de travail adéquates à long terme tout en tenant compte des exigences, des besoins et des conditions de travail à court terme.

Les élus, le personnel cadre et syndiqué instaurent une communauté de travail ayant des idéaux partagés par tous, c'est-à-dire les citoyens, les membres du Conseil municipal et les employés municipaux.

Le comité paritaire ainsi formé convient de la nécessité d'agir conjointement afin de rencontrer les objectifs communs. Chacune de leurs actions ou démarches devra respecter les grands principes suivants:

- de permettre à chaque membre de l'organisation (élus, fonctionnaires et syndiqués) la conservation, la participation et l'autonomie dans le travail tout en le dirigeant vers les objectifs de la municipalité.
- de concerter les efforts de tous (élus, personnel) sur la satisfaction maximale des besoins de la population en leur fournissant les services qui rencontrent leurs exigences en terme de qualité et valeurs.
- de développer les ressources humaines au maximum de leur potentiel pour le plus grand bien de chaque individu, de son groupe de travail et de la municipalité.
- chaque personne doit s'actualiser afin de répondre à la nouvelle technologie et à la concurrence (concurrentiel).
- de favoriser le concept d'auto-gérance, les habilités à fonctionner en équipe et la prise de décisions individuelles ou collectives pour un fonctionnement adéquat des opérations.
- de maximiser les talents de tous les employés à leur meilleur avantage et à celui de la Ville.
- tout employé se doit de développer le sentiment d'appartenance à son travail et à la Ville.

1- PROCESSUS ADMINISTRATIF

Le processus administratif se veut une suite cohérente d'activités comprenant la planification, l'organisation, la direction et le contrôle accomplies par le comité paritaire dans le but de déterminer et de réaliser des objectifs précis, communs et uniques rencontrant les grandes orientations du comité paritaire.

STABILITÉ D'EMPLOI

La stabilité d'emploi favorisera une mobilité interne en amont et en aval des postes de travail aux individus permettant ainsi une plus grande flexibilité des individus dans leur travail.

CONCEPT DE RELATIONS PROGRESSIVES DU TRAVAIL

Le concept de relations progressives du travail fait partie de l'entente des principes de base tel que convenu par les parties.

Ce concept prévoit une offre de service aux différents intervenants du milieu tels que commission scolaire, office d'habitation, ou autres.

De plus, des services pourraient être offerts à différentes municipalités.

CONCEPT DE QUALITÉ TOTALE

Cette entente ne se substitue pas à la convention collective mais contribue plutôt à mettre sur pied un mécanisme d'organisation du travail (qualité totale).

ÉVALUATION CONTINUE

Le comité paritaire doit définir une politique d'évaluation continue. Cette politique exige au préalable la définition d'objets précis, une méthode de cueillette des faits sur le rendement des actions posées et l'analyse approfondie de toutes les données recueillies.

Afin d'éviter que l'évaluation ne débouche sur le vide, il est opportun que celle-ci apporte des recommandations d'ordre administratif comme la promotion, la formation, la prime au rendement, etc...

2- COMITÉ PARITAIRE

COMPOSITION

Le comité paritaire se veut le maillage des représentants des différents intervenants du milieu de travail.

Il sera composé du directeur général, un membre du service du personnel, un élu et de trois membres désignés par le Syndicat.

MANDAT

Le mandat du comité paritaire est de prendre connaissance de la situation de la Ville en terme de productivité et de compétitivité.

Il voit à instaurer des mécanismes de conditions de travail, de formation ou toutes autres mesures ayant comme objectif d'accroître la productivité et la compétitivité.

Le comité paritaire convient de conclure un contrat municipal partagé pour une période de cinq (5) ans s'échelonnant du au

FRÉQUENCE DES RÉUNIONS

Le comité paritaire se réunit à une fréquence d'une fois aux deux (2) mois ou selon les besoins des parties en cause.

3- PROCÉDURES DE RÉITÉRATION DE CONVENTIONS COLLECTIVES

Le comité paritaire reconnaît:

La convention collective en vigueur étant le document principal régissant les conditions de travail et les bénéfices négociés par les membres du comité paritaire.

Les clauses normatives de la convention collective peuvent être renégociées et modifiées à chaque fois que l'une des parties en fait la demande.

Cependant, ces clauses, sous réserve du paragraphe précédent, n'ont pas à être renouvelées aux dates spécifiées à moins que les parties s'entendent pour le faire.

Les clauses monétaires doivent être négociées aux dates spécifiées dans la convention collective.

Néanmoins, cette mesure n'empêche pas les parties à renégocier les ententes monétaires afin d'assurer la position concurrentielle de la Ville. La négociation s'articulera en terme de relation-production.

Dans le but d'optimiser les relations de travail, les parties s'engagent à renoncer au droit de grève ou lock-out selon les dispositions du Code du Travail, ainsi que tout autre moyen de pression pour la durée du présent contrat soit du au

Les parties conviennent:

D'un gel de salaire de deux (2) ans à l'intérieur de la présente entente de cinq (5) ans.

Une prime de rendement serait accordée à chaque salarié sous forme de montant forfaitaire ou autre attribué par la Ville. Le montant forfaitaire ainsi accordé est indépendant des augmentations salariales qui seront négociées.

4- PROCÉDURES D'ARBITRAGE

A défaut de la conclusion d'entente entre les parties sur les clauses à incidences monétaires, celles-ci pourront recourir à un mécanisme d'arbitrage déterminé par le comité paritaire.

Les parties devront soumettre leurs demandes à un arbitre et par la suite s'en remettre à la décision arbitrale.

Les demandes qui auront fait l'objet d'entente par le comité paritaire ne devront pas être soumises à la procédure d'arbitrage.

Il est convenu par le comité paritaire que le terme «incidence monétaire» tel qu'utilisé dans ce contrat municipal partagé, fait référence seulement aux éléments de la convention collective qui représentent des montants monétaires et ne réfèrent pas aux conditions qui sont en référence avec les montants.

Lors d'un arbitrage, le comité paritaire s'entend sur le choix d'un arbitre parmi la liste fournie à cet effet. S'il n'y a pas entente, l'une des parties pourra faire une demande de nomination au ministre.

Nous suggérons Me Gilles Desnoyers, Me Jean Sexton, Me Jean-Guy Ménard et Me Gilles Laflamme pour agir comme arbitre.

5- CRÉATION DE SOUS-COMITÉS DE TRAVAIL

A déterminer selon les besoins du comité paritaire.

6- PROCÈS-VERBAL

Un procès-verbal sera rédigé lors de la tenue de réunions et pourra être consulté par les parties.

7- CONFIDENTIALITÉ

L'information diffusée au cours des réunions paritaires devra être tenue confidentielle. Cette confidentialité de la part des membres du comité paritaire devra faire l'objet d'une entente signée.

EN FOI DE QUOI les parties ont signé à Loretteville,

ce _____ jour de _____ 1994

POUR LA VILLE

POUR LE SYNDICAT

ANNEXE 4

UN MODÈLE ORIGINAL D'ENTENTE DE PARTENARIAT:
LE CONTRAT SOCIAL DU MICT

Ministère de l'Industrie, du Commerce
et de la technologie

Direction générale des politiques

Août 1992

TABLE DES MATIÈRES

	page
PRÉSENTATION	1
INTRODUCTION	2
1. LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE GLOBAL	2
2. DES CHANGEMENTS DE MENTALITÉ	3
3. DES ENTENTES DE PARTENARIAT	4
4. LE CONTRAT SOCIAL ET LE MICT	5
5. LES COMPOSANTES D'UN CONTRAT SOCIAL	7
6. CONVENTION COLLECTIVE ET CONTRAT SOCIAL	11
CONCLUSION	12

UN MODÈLE ORIGINAL D'ENTENTE DE PARTENARIAT: LE CONTRAT SOCIAL DU MICT

PRÉSENTATION

Le présent document présente les éléments principaux de l'approche du contrat social mise de l'avant par le MICT à l'intention des entreprises. Au gré de son développement et des réflexions qu'elle suscitera, la formule du contrat social s'enrichira sans doute de précisions et de clarifications. Ce document a été conçu pour une diffusion auprès de différents intervenants et intervenantes dont les préoccupations et intérêts les amènent à s'intéresser aux nouveaux modes de relations de travail. Il ne répond donc pas à toutes les questions plus spécifiques que peuvent se poser des personnes ou groupes en fonction de leurs rôles particuliers.

La stratégie des grappes industrielles et la formule de contrat social s'inscrivent dans une même perspective et ont une même finalité: le développement d'une meilleure concertation entre partenaires économiques comme outil d'amélioration de la compétitivité de l'économie du Québec. Pour les personnes engagées dans la démarche des grappes industrielles cependant, il faut rappeler que le contrat social est un outil conçu et développé pour une intervention d'abord dans l'entreprise plutôt que dans l'ensemble d'une grappe ou d'un secteur.

Il n'est pas exclu cependant que les partenaires engagés dans les différentes démarches des tables de concertation puissent y trouver une base pour envisager de développer une formule équivalente au niveau d'un secteur. Notre collaboration leur est à l'avance acquise.

INTRODUCTION

Depuis une dizaine d'années, le Québec vit des bouleversements majeurs dans son contexte économique global en même temps que des changements importants de mentalité ont provoqué des modifications importantes dans le champ des rapports de travail. En raison même de sa mission en regard du développement économique, le MICT est très sensible à ces changements et veut contribuer à l'enracinement d'un modèle de développement qui colle à la réalité du Québec. En collaboration étroite avec des employeurs et des syndicats et fréquemment en concertation avec d'autres ministères du gouvernement du Québec, le ministère a mis de l'avant une formule originale de partenariat souvent appelée le contrat social. L'expression elle-même, sans doute parce qu'elle véhicule des aspirations profondes, a été bien accueillie. Elle doit cependant être explicitée tant il est vrai qu'elle ne pourra être bien utilisée que si elle est bien comprise. Le présent document présente les grandes tendances de la situation économique et l'évolution des relations du travail dans lesquelles s'inscrit le contrat social comme une des formules de partenariat. Il contient en outre une description sommaire des composantes-types d'un tel contrat et situe le rôle du MICT dans ce nouveau champ d'intervention.

1. LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE GLOBAL

Au plan économique, cette fin de siècle est caractérisée par l'abaissement des barrières commerciales entre les régions, les pays et les continents et, simultanément, par la constitution de blocs économiques majeurs. De plus en plus, c'est dans un espace mondial que se situent les réalisations et les projets des entreprises d'ici qui réussissent.

Les clients désirent obtenir les meilleurs produits ou services au moindre coût, et ce, à partir d'entreprises situées aux quatre coins de la terre. Fréquemment, d'ailleurs le produit final n'est que le résultat d'une valeur ajoutée cumulée successivement dans différentes parties du monde.

En plaçant les entreprises québécoises face à la compétition internationale, ce contexte oblige à produire des biens et des services qui répondent exactement aux besoins du client et ce, à un prix compétitif. Pour les entreprises, cela se traduit par des exigences de qualité totale, de juste à temps, de productivité, d'initiatives techniques et technologiques, etc.

En outre, les entreprises doivent maintenant mieux organiser leurs activités, planifier leur développement, plutôt examiner les perspectives qu'offrent le moyen et le long terme.

2. DES CHANGEMENTS DE MENTALITÉ

Ce nouveau contexte, avec d'autres facteurs sans doute, a obligé tant les organisations patronales que syndicales à réexaminer la teneur des rapports de travail en entreprise. On prend maintenant conscience de la priorité qu'il faut accorder à la compétitivité de l'entreprise pour qu'elle puisse ensuite offrir du travail et une qualité de vie à ses membres.

De toutes les ressources nécessaires à la production de biens et de services (les ressources matérielles, financières, humaines), la main-d'oeuvre est sans doute la moins mobile. Cependant, un nombre croissant d'entreprises prennent conscience que l'actif premier d'une entreprise et de toute une économie réside dans la qualité des hommes et des femmes qui composent sa main-d'oeuvre et que c'est avec cette main-d'oeuvre qu'elles doivent d'abord travailler pour assurer leur succès.

Au niveau du discours, cela n'est pas nouveau. Lentement, des initiatives prennent forme. Des attitudes et des comportements changent. Des lieux de discussion sont créés, des structures de dialogue sont mises en place. Cette approche de recherche de consensus prend forme dans l'entreprise, au niveau sectoriel et au plan provincial.

Ce changement est rarement très rapide. On ne peut penser qu'il suffit d'asseoir autour d'une même table des groupes, habitués à ne considérer que leurs intérêts et objectifs propres, pour que

spontanément apparaissent des ententes. Le processus d'apprivoisement, de développement d'une confiance mutuelle et d'une complicité est généralement lent.

Il faut accepter que des changements en profondeur nécessitent du temps. Même avec des ententes de partenariat, il faut aussi accepter que se présentent des zones où les intérêts demeureront divergents entre les salariés et les détenteurs de capitaux. Cependant, de plus en plus, en mettant davantage l'emphase sur les objectifs et les intérêts communs aux deux parties, on parvient à réaliser des projets conjoints. On est encore loin d'une société de concertation, mais tous admettent qu'il faut continuer dans la voie du développement de différentes formes de partenariat.

C'est dans cette optique que le MICT, au plan national, est allé plus loin avec la stratégie des grappes industrielles publiée en décembre 1991. Il a entrepris de convoquer autour d'une même table des partenaires dans le but de dégager avec eux une analyse commune de la situation et des pistes d'action. C'est aussi dans cette perspective de développement d'un partenariat fructueux que le MICT a innové avec le contrat social au plan de l'entreprise.

3. DES ENTENTES DE PARTENARIAT

D'elles-mêmes, les parties patronales et syndicales dans l'entreprise ou le secteur conviennent d'objectifs partagés, développent conjointement des stratégies, initient des actions communes. Elles traduisent dans la convention collective, ou dans des textes hors de celle-ci, leurs intentions et engagements respectifs et conjoints. Elles signent des textes d'entente de partenariat.

Souvent, l'initiative de telles ententes vient des parties elles-mêmes à la suite de prises de conscience de la nécessité d'agir conjointement, de se transformer en partenaires sur la base d'objectifs communs. Malheureusement, c'est souvent à l'occasion de crises que s'engagent de telles actions: pour éviter le pire, la fermeture à plus ou moins court terme. Plus que des ententes de partenariat, ce sont des nouvelles stratégies de gestion et de motivation des ressources

humaines qui se sont développées. À ce chapitre, on peut parler de différents modes de gestion participative dont les plus connues sont les cercles de qualité et les formules d'intéressement ou de partage des profits. Il ne s'agit pas ici de minimiser l'intérêt de telles formules, mais il importe de distinguer celles-ci du partenariat et en particulier d'une de ses formes particulières que constitue le contrat social.

Plusieurs exemples d'ententes de partenariat existent déjà. Ainsi, en septembre 1991, à l'usine de Goodyear à Valleyfield, les parties syndicale et patronale ont convenu d'une entente locale de partenariat qui a contribué à la relance de l'entreprise. De même, en avril 1992, les parties patronale et syndicale associées à des représentants de groupes socio-économiques de la région signaient une entente de partenariat pour la relance de la Papeterie Alma.

4. LE CONTRAT SOCIAL ET LE MICT

Dans le modèle de partenariat mis de l'avant par le MICT, l'originalité tient au fait que le ministère, en tant que représentant du gouvernement et de la société québécoise, est lui-même un acteur lors de la négociation de l'entente et, par la suite, de sa mise en application. En effet, il peut être indiqué que pour obtenir l'aide financière de la Société de développement industriel (SDI) ou du ministère, l'entreprise doit convenir d'un tel contrat social avec les organisations représentatives de ses salariés. Alors, le ministère doit, souvent après avoir conseillé ses partenaires, déterminer si l'entente intervenue respecte bien la condition posée à l'origine.

Comme ministère du gouvernement du Québec, le MICT a la mission de: «Soutenir et accélérer le développement économique du Québec» notamment «en facilitant la conquête des marchés». En conformité avec cette mission, le MICT définit des objectifs, élabore des politiques, offre des services, gère des programmes ou en délègue la gestion à la SDI. Dans ce cadre, la condition d'une entente de contrat social permet au ministère de poursuivre deux objectifs spécifiques: d'une part, s'assurer que l'entreprise qui bénéficiera d'une aide financière offre des garanties suffisantes en regard de son maintien et de son développement et, d'autre part, s'assurer que les

fonds publics confiés à l'entreprise seront bien gérés et utilisés pour les fins auxquelles ils se destinent.

Sur la base de l'expertise qu'il a accumulé au gré de ses années d'intervention dans le développement économique, le MICT a acquis la certitude que le partenariat bien intégré à la vie de l'entreprise offre l'une des meilleures garanties de succès et de rentabilité pour une entreprise. En ce sens, l'aide de la SDI peut aussi constituer une aide d'appoint à une entreprise où les partenaires patronal et syndical se sont pris en main et ont convenu de travailler ensemble à l'atteinte d'objectifs communs. Lorsque tout le monde a décidé, lucidement, de collaborer ensemble à l'intérieur de l'entreprise, cela constitue une solide garantie quant à l'avenir de cette entreprise.

Aujourd'hui, dans une optique de partenariat, l'entreprise constitue le lieu de ralliement des actionnaires, des gestionnaires, des travailleurs et des travailleuses qui s'unissent autour d'un projet de maintien et de développement de l'entreprise et de l'emploi.

Une des composantes du contrat social, celle qui assure aux parties qu'il n'y aura pas d'interruption de production découlant d'un différend pendant une période plus longue que celle convenue par la convention collective, offre aux entreprises un horizon de temps élargi lui permettant de planifier son redressement ou son développement. La vision à long terme partagée par les partenaires est une condition de succès. Par ailleurs, pour le gouvernement, cette garantie d'une certaine stabilité dans les rapports internes à l'entreprise peut permettre, le cas échéant, davantage partager les risques inhérents à une aide financière de l'Etat, lorsque c'est le cas.

5. LES COMPOSANTES D'UN CONTRAT SOCIAL

Plus que chacun des éléments qui composent le contrat social, l'important, c'est la dynamique qui apparaît au moment de la négociation d'une entente et de sa mise en application. Face à la relative nouveauté de l'approche, l'héritage de relations traditionnelles et l'existence objective

d'intérêts divergents font que la négociation d'un contrat social et sa mise en application deviennent un exercice parfois laborieux.

C'est dans une optique de moyen et de long terme que les effets de telles ententes se font sentir. Passer d'une mentalité et d'une pratique qui peut aller jusqu'à la méfiance à une pratique de respect mutuel et de partenariat nécessite du temps et une bonne dose d'ouverture d'esprit des deux parties.

Le contrat social ne se veut pas un modèle figé, uniforme, plaqué dans les entreprises. Au contraire, c'est une formule souple, sur mesure, qui permet des adaptations en fonction des particularités propres à chaque situation. Par contre, pour se conformer au concept de contrat social, l'entente doit disposer d'une façon ou de l'autre d'au moins sept (7) thèmes. Ce sont: la transparence économique, la qualité totale, l'élaboration et l'application d'un plan de développement des ressources humaines, la stabilité d'emploi, la capacité d'adaptation par la flexibilité et la mobilité dans l'organisation du travail, la mise en place et le fonctionnement d'un mécanisme de gestion de l'entente en plus de dispositions garantissant au-delà de la négociation de la convention collective la poursuite des opérations de l'entreprise. Les sept (7) éléments sont présents dans tous les contrats sociaux. En fonction de la situation propre à chaque entreprise, d'autres éléments plus spécifiques peuvent s'y greffer.

Transparence économique

L'information de base sur le fonctionnement de l'entreprise doit être accessible aux partenaires. Tant les actionnaires, les employeurs que les travailleurs ont besoin de connaître la situation réelle de l'entreprise pour travailler ensemble à la réalisation du projet de celle-ci et se responsabiliser autour de son développement. Cela se traduit par une mise en commun des informations sur la situation de l'entreprise, ses forces et ses faiblesses, sa place par rapport à ses concurrents, ses projets...

Certaines informations ont évidemment un aspect confidentiel et stratégique que les partenaires peuvent s'engager à respecter dans l'intérêt même de leur entreprise.

Qualité totale

La qualité totale est devenue une exigence pour les entreprises en situation de concurrence. Selon une définition assez largement acceptée, la qualité totale est «un ensemble de principes et de méthodes organisé en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client au moindre coût» (Association française pour les cercles de qualité et la qualité totale).

Il faut bien distinguer l'assurance qualité et la qualité totale. Celle-ci est une notion plus globale qui comprend l'assurance qualité mais qui comprend aussi diverses façons d'utiliser les possibilités créatrices de toutes les ressources humaines de l'entreprise. L'amélioration constante de la qualité du produit ou du service, facteur-clé du succès d'une entreprise, repose sur une large mobilisation de sa main-d'oeuvre et de sa direction. Le contrat social cherchera alors à établir les bases communes pour l'implantation d'une démarche de qualité totale.

Plan de développement des ressources humaines

La première richesse d'une entreprise étant la qualité de ses ressources humaines, celles-ci doivent pouvoir conserver et améliorer leurs compétences. Les ressources dépensées en fonction de la formation doivent être considérés comme des investissements productifs à moyen et long terme.

La rapidité des changements technologiques est un des principaux facteurs qui commandent des investissements importants de l'entreprise dans la formation de sa main-d'oeuvre. Cette formation doit par ailleurs être planifiée et intégrée à l'intérieur d'un cadre global, le plan de développement des ressources humaines ou PDRH.

Pour concevoir ce PDRH et le réaliser, les entreprises peuvent disposer de nombreuses ressources privées et publiques en même temps que d'avantages fiscaux (Crédit d'impôt remboursable à la formation).

Stabilité d'emploi

Les travailleurs et les travailleuses sont particulièrement sensibles aux perspectives d'emploi présentes dans l'entreprise et se sentent fréquemment menacés par diverses mesures (changements technologiques, réorganisations administratives...) Une attention particulière doit donc être accordée à l'identification et à la mise en application de mesures en regard du plus haut degré de stabilité de l'emploi dans l'entreprise.

Il ne faut pas confondre ici stabilité d'emploi et sécurité d'emploi. L'identification de mesures favorisant la stabilité d'emploi adaptées à chaque situation particulière nécessite une bonne connaissance des préoccupations de la main-d'oeuvre (déplacement de l'entreprise, mobilité interne, promotion...) tout comme de la situation générale des opérations de l'entreprise.

Flexibilité et mobilité dans l'organisation du travail

Pour réussir, l'entreprise doit pouvoir s'adapter rapidement aux changements qui surviennent dans son environnement et évaluer l'adéquation de son organisation interne. La durée limitée des conventions collectives et le cloisonnement des tâches peuvent parfois limiter cette possibilité d'adaptation. D'autre part, les modes d'organisation du travail dont se sont dotés certaines entreprises peuvent devenir improductifs.

De plus en plus, les parties patronale et syndicale reconnaissent que l'organisation du travail est un facteur primordial pour le succès d'une entreprise. Le défi est de concilier dans un mode d'organisation fonctionnel et efficace les intérêts et valeurs véhiculés par chaque partie. L'organisation du travail est d'autant plus importante que l'intérêt de la main-d'oeuvre pour cette

question, dont elle a été traditionnellement écartée, s'est accru au cours des dernières années et que les modèles hiérarchiques traditionnels sont de plus en plus remis en question. Le contrat social devra donc prévoir les mécanismes appropriés pour gérer les changements jugés nécessaires pour le développement de la compétitivité de l'entreprise.

Mécanisme de gestion de l'entente

Il s'agit d'un mécanisme permanent, généralement un comité conjoint auquel peut, à l'occasion, participer le MICT, comme observateur, qui a comme mandat de suivre l'application de l'entente, de l'évaluer, de convenir de modifications sur différentes questions y compris certaines questions couvertes par la convention collective le cas échéant. Alors, la règle du consensus des parties devra s'appliquer. Il constitue le lieu privilégié de poursuite de la démarche de partenariat.

Ce mécanisme très souple se dote de règles de fonctionnement (composition, régularité des réunions, mode de convocation, compte rendu...) .En outre, au besoin, il peut créer des groupes de travail ou confier des mandats à des ressources qui lui font rapport.

La stabilité des relations de travail

Une des dispositions d'une entente de contrat social vise à s'assurer que la production ne pourra être interrompue comme moyen pour presser le règlement d'un différend. Par cette disposition, on veut s'assurer que l'entreprise disposera de suffisamment de temps pour redresser sa situation ou assurer son développement, notamment par des investissements échelonnés sur plusieurs années en même temps qu'elle offre de meilleures garanties de remboursement aux prêteurs qui ont contribué au projet de l'entreprise.

Différentes modalités sont possibles: reconduction des dispositions normatives des conventions collectives, mécanisme de détermination automatique des salaires, mécanisme permanent de modification des conventions collectives comportant fréquemment certains moyens d'adaptation de l'organisation du travail, arbitrage volontaire de la convention collective ou d'une partie de celle-ci, etc.

6. CONVENTION COLLECTIVE ET CONTRAT SOCIAL

Il est difficile d'imaginer la possibilité de convenir d'une entente de contrat social dans une entreprise où la main-d'oeuvre n'est pas syndiquée ou, à tout le moins regroupée au sein d'associations permanentes. Sans minimiser la valeur et l'intérêt de modes de gestion participative dans des entreprises où la main-d'oeuvre n'a pas d'organisation stable pour la représenter, on peut difficilement parler de partenariat dans de telles situations parce que la main-d'oeuvre ne dispose pas d'un interlocuteur accrédité.

Par ailleurs, des ententes de contrat social ont toujours un caractère exceptionnel lié à une conjoncture particulière au sein de l'entreprise. Les termes mêmes de certaines dispositions de l'entente, qui prennent fréquemment la forme d'engagements à collaborer plutôt que de règles précises, en matière de développement des ressources humaines et d'organisation du travail notamment, sont inhabituels dans des conventions collectives.

D'autre part, certaines dispositions, notamment celles portant sur la stabilité des relations de travail et le mécanisme de gestion de l'entente, sont plus classiques en matière de relations du travail.

Il revient aux parties de déterminer des règles de contestation dans les situations de non respect de l'entente: grief, plainte, dénonciation de l'entente, etc.

Il faut par ailleurs bien distinguer le contrat social de la convention collective. Alors que celle-ci contient l'ensemble des conditions de travail et des conditions salariales négociées entre les parties patronale et syndicale, le contrat social contient des dispositions spécifiques en regard du renouvellement de la convention collective, des engagements et des modalités à collaborer à l'élaboration et à la mise en application de mesures relatives aux thèmes mentionnés précédemment.

CONCLUSION

Tel que défini et expérimenté au MICT, le contrat social est une des formules possibles de partenariat. Il comporte une particularité à savoir que le MICT peut être un intervenant actif lors de la négociation et du suivi de l'entente.

Le contrat social tel que défini n'est donc pas un modèle universel nouveau en matière de relations du travail. Tout au plus est-il un instrument novateur que, dans certaines circonstances, le MICT et ses partenaires du secteur privé peuvent utiliser.

Il est aussi un laboratoire où s'expérimentent de nouvelles pratiques de partenariat entre les milieux patronal et syndical. En ce sens, il contribue à préciser des éléments de modèle de développement économique qui se veut adapté à la société québécoise.

En posant la signature d'un contrat social comme une condition à l'obtention d'une aide financière, le MICT initie lui-même des démarches de partenariat dans certaines entreprises et est d'office un participant actif à la négociation d'ententes. Dans d'autres situations où sa participation financière n'est pas requise mais où les parties souhaitent sa présence, le MICT est disponible pour apporter une aide conseil visant la conclusion d'une entente de partenariat.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. PERETTI, Jean-Marie (1990), Vers le management international des ressources humaines, Paris: Éditions Liaisons, p.207.
2. BOYER, L. et ÉQUILBEY, N. (1986), Le projet d'entreprise, Les éditions d'organisation, p.67.
3. HARDY, V. TOWHILL, B., et WOLF, A. (1990), La responsabilisation comme stratégie de modernisation, Politiques et management public, vol.8, no.3, p. 99.
4. BELLENGER L. et COUCHEARE, D., (1992), Animer et gérer un projet, Paris: ESF éditeur, Coll. Formation permanente en Sciences Humaines, page 9.
5. HARDY, V., TOWHILL, B., et WOLF, A., op. cit. , p.97.
6. BOYER, L. et ÉQUILBEY, N., op. cit. , p.16.
7. LE BOEUF, C. et MUCCHIELLI, A. (1989), Le projet d'entreprise, Paris: P.U.F., p.56.
8. BARGAS, Didier (1990), La démarche de projet: une méthode puissante, mais exigeante, pour la réforme administrative en France, p.?
9. AKTOUF, Omar (1992), Mobilisation des personnes, management, et culture d'entreprise, Qualité Totale, printemps 1992, p.15.
10. Ibid., p.15.
11. SALVET, Jean-Marc, Vers l'organisation du XXIe siècle, P.U.Q., 1993, p.92.
12. LOUART, P. et BEAUCOURT, C., «Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise» dans La revue de gestion des ressources humaines, no 5/6, déc.92/janv.93., page 56.
13. AKTOUF, O. op. cit., p.14.
14. GUÉRINS, G. et WILS, T., «Sept tendances clés de la nouvelle GRH» dans Gestion, février 1993, p. 25.
15. LOUART, P. et BEAUCOURT, C., op. cit., page 69
16. HARDY, V. et al. , op. cit., p.91.

17. LE BOEUF Claude, Le projet d'entreprise, Éditions SSF - Entreprise moderne d'Édition - Librairies techniques, 1987, p.25.
18. SALVET, J.-M., op. cit., p.93.
19. LE BOEUF, C. et MUCCHIELLI, A., op. cit. , p.46.
20. GAUTHIER, Benoit (sous la direction de), Recherche social. de la problématique à la collecte de données, Presses de l'Université du Québec, 1992 , p.148.
21. OLIVIER, Laurent, «Un projet d'entreprise municipal» dans Le Sablier, septembre 1990, vol. 8 no 4, p. 22.
22. Extrait de l'entrevue accordée par M. Laurent Olivier, le 29 avril 1994.
23. Olivier, Laurent, op. cit., p. 22.
24. Extrait de l'entrevue accordée par M. Laurent Olivier, le 29 avril 1994.
25. Extrait de l'entrevue accordée par M. Laurent Olivier, le 29 avril 1994.
26. Extrait de l'entrevue accordée par M. Forcier, le 27 avril 1994.
27. Extrait de l'entrevue accordée par M. Forcier, le 27 avril 1994.
28. FORCIER, Claude, Le Sablier, septembre 91, vol. 9 no 1, p.19.
29. Extrait de l'entrevue accordée par M. Forcier, le 27 avril 1994.
30. FORTIER, Claude, Le Sablier, mai 1992, vol. 9 no 4, p. 44.
31. Extrait de l'entrevue accordée par M. Forcier, le 27 avril 1994.
32. FORCIER, Claude, Le Sablier, mars 93, vol. 10 no 3, p.22.
33. Extrait de l'entrevue accordée par M. Forcier, le 27 avril 1994.
34. Extrait de l'entrevue accordée par M. Forcier, le 27 avril 1994.
35. Extrait de l'entrevue accordée par M. Forcier, le 27 avril 1994.
36. Extrait de l'entrevue accordée par M. Forcier, le 27 avril 1994.
37. Extrait de l'entrevue accordée par M. Forcier, le 27 avril 1994.
38. Extrait du projet d'entreprise de Blainville, annexe 2.

39. MICT, Direction générale des politiques, Un modèle original d'entente de partenariat: le contrat social du MICT, août 1992, p.4.
40. Extrait du contrat social de Loretteville, annexe 4, p.3.
41. Extrait du contrat social de Loretteville, annexe 4, p.4.
42. Extrait du contrat social de Loretteville, annexe 4, p.5.
43. MICT, Direction générale des politiques, Un modèle original d'entente de partenariat: le contrat social du MICT, août 1992, p. 3.

BIBLIOGRAPHIE

ARCAND, Pierre (1989), Mobiliser en relais et en cascades, CDE publication, novembre, pp. 15 à 19.

AKTOUF, Omar (1992), Mobilisation des personnes, management, et culture d'entreprise, Qualité totale, printemps, pp. 13 à 18.

BARGAS, Didier (1990), La démarche de projet: une méthode puissante, mais exigeante, pour la réforme administrative en France, Les rencontres 1990 textes officiels du Ministère de la fonction publique et des réformes administratives, Paris.

BELLENGER, L. et COUCHEARE, D. (1992), Animer et gérer un projet, Paris: ESF éditeur, Coll. Formation permanente en Sciences Humaines.

BLAINVILLE (Ville de), Société de développement économique Thérèse-De Blainville (1994), Fiches techniques.

BLAINVILLE (Ville de), Le service des Communication de Blainville (1993), Blainville aujourd'hui: 25 ans de vie municipale.

BOYER, L. et ÉQUILBEY, N. (1986), Le projet d'entreprise, Les éditions d'organisation.

CHIFFRE, J.-D. et TEBOUL, J. (1988), La motivation et ses nouveaux outils, Paris: ESF éditeur, Coll. Formation permanente en sciences humaines.

COURIAUT, J.P. et GROSJEAN, P. (1988), Le projet d'entreprise dans les mairies, Les éditions d'organisation.

CROZIER, Michel (1987), État modeste. État moderne: Stratégies pour un autre changement, Paris: Éditions Fayard (coll. Points).

FORCIER, Claude (1991), Philosophie de gestion: une démarche d'implantation, Le Sablier, vol. 9, no 1, pp. 19 à 21.

FORCIER, Claude (1992) Un projet d'entreprise municipal: une première étape, Le Sablier, vol. 9 no 4, pp. 44 à 46.

FORCIER, Claude (1993), L'importance des valeurs, Le Sablier, vol. 10, no 3, pp. 22 à 24.

FOREST, Martin (sous la direction de) (1992), Mobiliser son équipe, Coll. Guide pratique de management, Le Groupe CFC.

FOREST, Martin (sous la direction de) (1993), Partager un projet d'entreprise, Coll. Guide pratique de management, Le Groupe CFC.

GAUTHIER, Benoit (sous la direction de) (1992), Recherche sociale de la problématique à la collecte de données, Sillery: Presses de l'Université du Québec, (2ième édition).

GRAVEL, Robert (1993), Le projet municipal partagé: l'élaboration d'une volonté commune d'agir, de gérer et de réussir, Le Sablier, vol. 10, no 4 (mai 1993), pp. 14 à 16.

GUÉRIN, G. et WILS, T. (1993), Sept tendances clés de la nouvelles GRH, Gestion, février, pp. 22 à 33.

HARDY, V., TOWHILL, B., et WOLF, A. (1990), La responsabilisation comme stratégie de modernisation, Politique et management public, vol. 8, no. 3, pp. 87 à 129.

LE BOEUF, C. et MUCCHIELLI, A. (1989), Le projet d'entreprise, Paris: P.U.F.

LE BOEUF, Claude (1987), Le projet d'entreprise, Paris: Éditions ESF - Entreprise moderne d'Édition - Librairies Techniques.

LEFEBVRE, Pierre (1990), L'engagement et ses facteurs de stimulation, Échange, vol.7, no 4, septembre, pp. 3 à 12.

LEMELIN, M. et RONDEAU, A. (1991), Pratiques de gestion mobilisatrices, Gestion, vol. 16, no.1, février, pp. 26 à 32.

LOUART, P. et BEAUCOURT, C (1993)., Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise, La revue de gestion des ressources humaines, no 5/6, décembre/ janvier, pp. 55 à 72.

MACE, Gordon (1988), Guide d'élaboration d'un projet de recherche, Ste-Foy: Les Presses de l'Université Laval.

OLIVIER, Laurent (1990), Un projet d'entreprise municipale, Le Sablier, septembre, vol.8, no 1, pp. 22 et 23.

PÉPIN, Richard (1993), Motivation au travail: des approches globales, Gestion, vol.18, no 4, novembre, pp. 29 à 37.

PERETTI, Jean-Marie, Vers le management international des ressources humaines, Éditions Liaisons, Paris, 1990.

POISSON, Paul (1989), Dessiner un plan de mobilisation, CDE publication, novembre, pp. 11 à 15.

QUÉBEC (province), Ministère de l'Industrie, du commerce et de la technologie, Direction générale des politiques (1992), Un modèle original d'entente de partenariat: le contrat social du MICT.

SALVET, Jean-Marc (1993), Vers l'organisation du XXIe siècle, Sillery: Presses de l'Université du Québec.

SÉRIEIX, Hervé (1987), Mobiliser l'intelligence de l'entreprise, Paris: Entreprise moderne d'édition.

VERMOT-GAUD, Claude (1996), La politique sociale de l'entreprise: du projet d'entreprise au tableau de bord social, Paris: Editions Hommes et Techniques.