

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RECHERCHE-ACTION SUR LA MOBILISATION DU PERSONNEL
EN TÉLÉTRAVAIL DURANT LA PÉRIODE DE LA COVID-19

PAR VIRGINIE PICHET

RAPPORT DE PROJET EN ORGANISATION PRÉSENTÉ À L'ENAP EN VUE DE
L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE POUR
PROFESSIONNEL-LES

MONTRÉAL
4 JUIN 2021

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	3
LISTE DES FIGURES	4
RÉSUMÉ	5
INTRODUCTION	6
CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET MANDAT	7
Contexte	7
<i>Description de l'organisation</i>	7
<i>Point de départ</i>	7
<i>Impacts de la COVID-19</i>	8
<i>La mobilisation, une préoccupation</i>	8
Mandat	9
<i>Objectifs</i>	10
PROBLÉMATIQUE ET CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES	11
Mobilisation du personnel	11
<i>Leviers de la mobilisation</i>	13
<i>Climat organisationnel et mobilisation</i>	19
<i>Mobilisation et innovation</i>	22
Mobilisation et gestion du changement	24
Gestion du changement	25
<i>Pratiques courantes inefficaces</i>	25
<i>Les pivots de la gestion du changement dans le milieu public</i>	26
<i>Six défis transformationnels</i>	28
Bouleversements de la COVID-19	29
Grandes tendances 2021 en gestion des ressources humaines	31
<i>Accueil des nouveaux employés</i>	31
<i>L'humain au centre des priorités</i>	31
<i>Préparer les futurs bureaux hybrides</i>	32
Conclusion	33
MÉTHODOLOGIE	33
La recherche-action	33
Outils de collecte de données	36
<i>Entretiens qualitatifs</i>	36
<i>Participants</i>	37

<i>Questionnaire</i>	37
Limites	39
RÉSULTATS ET ANALYSE	40
La mobilisation durant la COVID-19	40
<i>Facteurs clés de la mobilisation</i>	43
<i>Freins à la mobilisation</i>	44
<i>Lien avec les instances politiques</i>	46
Avantages et défis du télétravail	48
Vision, mission et valeurs	50
Vision de l'avenir	51
<i>L'avenir en télétravail?</i>	52
<i>Espaces de travail revus et améliorés</i>	53
Conclusion	54
RECOMMANDATIONS OU PISTES DE SOLUTION	55
Vision, mission, valeurs et objectifs	55
Climat organisationnel	56
<i>Dans une même équipe</i>	56
<i>Comité social</i>	57
<i>Infolettre interne</i>	58
Accueil des nouvelles recrues	59
Une direction bienveillante	60
Préparer l'avenir	61
Synthèse des recommandations	62
CONCLUSION	64
BIBLIOGRAPHIE	66
ANNEXES	70
Annexe I : Canevas d'entretien	71
Annexe II : Grille d'analyse des entretiens	72
Annexe III : Questionnaire	76
Annexe IV : Boîte à suggestions	87

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier ma gestionnaire, Isabelle Rougier, pour son immense soutien tout au long de ce projet. Je la remercie également, ainsi que le directeur d'arrondissement, Daniel Lafond, la directrice des ressources humaines, Simone Bonenfant, et la chef de division des ressources humaines, Élyse Desfossés, pour leur grande confiance tout au long de la dernière année. Sans cette confiance, je n'aurais pas eu accès à toutes les ressources ni à la marge de manœuvre sans lesquelles il ne m'aurait pas été possible de livrer ce projet dans sa forme actuelle.

Évidemment, je remercie aussi ma conseillère académique, Jessica Tornare, qui a su me guider tout au long de ce parcours et me faire profiter de son expérience. Je la remercie également pour sa disponibilité et ses encouragements dans ce contexte inhabituel pour mener un projet de recherche en milieu de travail, en plus des échanges captivants au sujet de la gestion des ressources humaines que nous avons eu l'occasion d'avoir.

Je remercie finalement tous mes collègues pour leur participation lors de ma collecte de données. J'apprécie qu'ils et elles aient pris le temps de me faire part de leurs impressions. Plus particulièrement, merci aux dix personnes qui ont accepté mes invitations pour des entretiens et qui ont été très généreuses de leur savoir, de leurs idées et de leur temps.

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1 - Modèle de la mobilisation</i>	12
<i>Figure 2 - Les pivots de la gestion du changement dans le milieu public</i>	26
<i>Figure 3 - Modèle de recherche-action</i>	33
<i>Figure 4 - La mobilisation à Rosemont–La Petite-Patrie</i>	40
<i>Figure 5 - Synthèse des recommandations</i>	61

RÉSUMÉ

Avec le passage forcé en télétravail dû à la crise sanitaire, une question d'importance s'est imposée : est-il plus difficile de mobiliser des équipes en télétravail? Si oui, comment mettre à profit les outils technologiques pour rallier les troupes malgré la distance?

Cette recherche-action s'est penchée sur les thèmes de la mobilisation, de la gestion du changement et des tendances actuelles en gestion des ressources humaines afin d'étudier les impacts sur la mobilisation, durant la crise de la COVID-19, des employé-es branché-es de l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie. Entre avril 2020 et juin 2021, les principaux thèmes ont été étudiés, puis une collecte de données qualitatives et quantitatives a été menée afin de mieux saisir la réalité de ces personnes au travail. Les résultats traitent de la perception de la mobilisation, de la vision, de la mission et des valeurs de l'Arrondissement, des avantages et défis du télétravail ainsi que de l'avenir de l'organisation du travail. En cours de recherche, certaines solutions ont émergé et ont été mises en œuvre : elles ont donc été incluses dans les outils de collecte des données afin d'en connaître les effets sur la mobilisation, selon la perspective des employé-es.

Les résultats de la collecte de données ont été analysés en lien avec la littérature existante afin de servir de base de réflexion pour proposer à la direction de l'arrondissement de nouvelles pistes d'amélioration pour renforcer la mobilisation de ses employé-es travaillant à distance depuis plus d'un an. Les recommandations proposées se divisent en cinq principales thématiques, soit les façons de faire vivre la vision, la mission et les valeurs de l'Arrondissement au quotidien, des idées pour mettre en place un climat organisationnel encore plus propice à la mobilisation, l'adaptation du processus d'accueil des nouvelles recrues, la bienveillance de la haute direction et la préparation de l'avenir de l'organisation du travail, lorsque les mesures sanitaires ne forceront plus le télétravail. La prise en compte de ces éléments permettrait non seulement de contribuer à l'amélioration de la mobilisation de ces employé-es, mais aussi de préparer l'organisation aux enjeux stratégiques futurs.

INTRODUCTION

Tout au long de mon parcours à la maîtrise en administration publique pour professionnels, malgré que j'aie suivi un cursus général, j'ai choisi l'entièreté de mes cours optionnels en lien avec la gestion des ressources humaines (GRH), ce qui m'a permis de me familiariser avec plusieurs thèmes et concepts de la littérature entourant la GRH. Il s'agit pour moi d'un thème passionnant, car je crois que toutes les organisations, tant au public qu'au privé, gagneraient à placer l'humain au centre de leurs préoccupations pour parvenir à atteindre leurs objectifs. Un concept théorique émergent est de passer d'une gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources, ce qui est une belle manière d'illustrer mon propos. Après tout, ce sont les humain-es qui ont le pouvoir de réaliser les objectifs et de dépasser les attentes, ou non. Sans eux et elles, rien n'est possible. Comme dirait ma mère, en tant que gestionnaire, on peut aller chercher le meilleur de nos employé-es, tout comme on peut aller chercher le pire.

La planification de ce projet semble avoir été pensée pour une autre vie, car la pandémie est survenue quelques semaines après mon inscription officielle au projet et, donc, juste avant le début de ma recherche. Il va sans dire que le contexte mondial de la dernière année a changé plusieurs éléments prévus au départ, même si les sujets principaux sont demeurés les mêmes. Ainsi, les objectifs et le projet en lui-même ont évolué afin de cadrer le plus possible avec la réalité et de proposer un plan d'action qui soit utile dans la réalité 2021 et non seulement sur papier.

Vous trouverez dans les prochaines pages les détails de ce projet qui porte sur les enjeux de mobilisation des équipes en situation de télétravail, dans un contexte pandémique. Nous ferons une revue de la littérature afin de bien comprendre les concepts abordés, c'est-à-dire la mobilisation, la gestion du changement, les effets de la pandémie et les tendances GRH actuelles, suivie d'une description de la méthodologie recherche-action utilisée dans le cadre de cette recherche, l'analyse des résultats obtenus et, enfin, quelques pistes de solution et recommandations spécialement réfléchies pour l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie.

CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET MANDAT

Contexte

Description de l'organisation

Je travaille dans l'équipe des communications de Rosemont–La Petite-Patrie, un des 19 arrondissements de la Ville de Montréal. C'est le troisième plus peuplé, avec 144 000 résident-es qui profitent d'une vie de quartier animée et d'une offre diversifiée en espaces verts, en loisirs et en culture. Il s'agit d'un arrondissement leader en termes de développement durable et de transition écologique. Ces thèmes centraux guident les actions et les décisions liées à tous les services. Ses employé-es sont réparti-es dans plusieurs directions : l'équipe des communications liée au bureau du directeur d'arrondissement, la direction des relations avec les citoyens, des services administratifs et du greffe (DRCSAG), la direction de la culture, des sports et loisirs et du développement social (DCSLDS), la direction du développement du territoire et des études techniques (DTET), la direction des travaux publics (DTP) et la direction de l'éclairage, du marquage et de la signalisation (DEESM). Comme partout dans le domaine municipal, une partie des employé-es fait du travail de bureau alors que l'autre accomplit ses tâches sur le terrain. Deux réalités parallèles se côtoient. De plus, quatre accréditations professionnelles déterminent les conditions de travail de chacun : cols bleus, cols blancs, professionnel-les et cadres. Depuis 2019, l'arrivée d'un nouveau directeur d'arrondissement et de trois nouveaux-velles directeurs-trices a complètement changé le visage du comité de direction.

Point de départ

Depuis le début de la réflexion concernant le sujet de ce projet, le contexte de l'Arrondissement a beaucoup changé. En effet, dès le départ, les thèmes de la mobilisation et de la gestion du changement ont été identifiés. Par contre, il était question de deux changements plus spécifiques: la nouvelle méthode de gestion de projets mise sur pied par le directeur de l'arrondissement, ainsi que le plan de transition écologique du maire. Le tableau de bord de la gestion de projets n'a pas encore été présenté aux employé-es, mais il sera bientôt prêt à être mis en action. De son côté, la transition écologique est un plan sur trois ans, élaboré par le cabinet politique, qui aura un impact sur les façons de faire au sein de l'Arrondissement. Les annonces en ce sens devaient avoir lieu au début de l'année 2020. En raison de la pandémie, les annonces concernant la transition écologique

ont évidemment été repoussées et se sont plutôt faites plusieurs mois plus tard, soit en novembre 2020.

Impacts de la COVID-19

Parallèlement, la plupart des employé-es de l'arrondissement, à l'exception des cols bleus qui font un travail de terrain, se sont retrouvés du jour au lendemain en télétravail. S'adapter à cette nouvelle réalité n'a pas été facile pour tout le monde. Il y a eu la question des outils technologiques et l'adaptation au monde du travail virtuel, le fait d'être éloigné de notre équipe en plus des facteurs personnels pouvant compliquer davantage la vie professionnelle : enfants à la maison dont il faut s'occuper, stress et anxiété liés à la pandémie, difficulté d'adaptation, mauvaise installation pour travailler, inquiétude pour des membres de la famille plus âgés, etc. Certains employé-es ont vu des dossiers complètement mis de côté ou annulés, d'autres ne pouvaient tout simplement plus travailler sur leurs tâches habituelles ont donc prêté main forte à d'autres équipes. Certain-es ont vu leur travail complètement transformé par la pandémie. Dans tous les cas, il y a eu un grand besoin d'adaptation. Une année plus tard, les équipes se sont adaptées et on constate que les opérations continuent, même à distance, ce qui n'était pas du tout envisageable par la Ville de Montréal avant l'arrivée de la COVID-19.

La mobilisation, une préoccupation

La direction de l'Arrondissement et la Ville de Montréal ont démontré beaucoup d'intérêt pour la mobilisation dans les dernières années. Des enquêtes ont été menées auprès de tous les employé-es en 2019 pour la Ville et en 2018 pour l'Arrondissement. Dans Rosemont–La Petite-Patrie, les gestionnaires ont été amenés à créer des plans d'action en se basant sur les réponses obtenues au sein de leurs équipes. L'arrivée du nouveau directeur d'arrondissement au printemps 2019 et le renouvellement du comité de direction des deux dernières années présente une opportunité de repositionner l'Arrondissement sur sa mission, sa vision et ses valeurs. Une démarche est d'ailleurs en cours en ce sens. Nous en reparlerons dans les prochaines pages.

Bref, même avant la pandémie, l'Arrondissement faisait face à des défis de taille. Avec la crise qui se prolonge et évolue à grande vitesse, sans savoir quand un retour à un semblant de normalité pourra avoir lieu, les employé-es continuent de s'adapter. Au sein de l'équipe des communications,

une grande réflexion en continu est en cours concernant les meilleures pratiques de communication interne à distance. L'année 2021 annonce plusieurs défis supplémentaires. En cette année électorale, la mise sur pied de nombreux projets est prévue : plantation d'arbres, poursuite des aménagements de la Vision Vélo, milieux de vie verts et actifs, démarches de consultation publique et bien plus!

Mandat

Devant tous ces bousclements, le sujet de ma recherche-action a évolué en cours de route. Le télétravail s'étant prolongé au-delà de toutes les prédictions, je me suis particulièrement intéressée à la mobilisation en situation de télétravail. L'hypothèse de départ étant qu'il est beaucoup plus difficile de mobiliser une équipe à distance, j'ai souhaité en savoir plus. L'esprit d'équipe n'est pas le même, l'information ne circule pas de la même façon puisqu'on n'a pas d'occasion de parler de façon informelle avec nos collègues et célébrer les bons coups à distance ne se fait pas aussi aisément. Ces quelques exemples illustrent la variété des défis posés. D'un autre côté, la Ville de Montréal a annoncé que le télétravail demeurerait possible à temps partiel même lorsque la distanciation physique imposée par les mesures sanitaires ne sera plus d'actualité. Cette nouvelle réalité m'a amenée à me questionner : comment faire pour conserver un esprit d'équipe fort, pour garder les liens entre les équipes, pour intégrer les nouveaux employé-es, pour donner à tous et toutes les bons outils pour poursuivre leur travail, le tout sans se voir en personne ou si peu?

En mars 2020, connaissant mon intérêt pour le sujet, ma gestionnaire m'a demandé de créer un plan de communication interne adapté à la réalité de la COVID-19. Cette stratégie a été réfléchie et mise en œuvre jusqu'à la fin de l'année. En parallèle, j'élaborais la recension des écrits sur la mobilisation et la gestion du changement pour ma recherche-action. Voyant que les deux changements principaux dont il devait être question dans cette recherche continuaient d'être repoussés, soit le tableau de bord sur la gouvernance des projets et la transition écologique, il devenait évident que le thème de cette recherche devait davantage s'ancrer dans le contexte pandémique et, plus précisément, celui du travail à distance. Le plan de communication interne a donc été un point de départ important. Les initiatives de mobilisation réfléchies et mises en place ont pu être abordées lors de la collecte des données afin de savoir ce que les employé-es en avaient

pensé et les effets sur leur mobilisation. Des ajustements en cours de route ont d'ailleurs été possibles par la suite. Nous en reparlerons un peu plus loin, dans l'analyse des résultats.

Bref, je souhaite utiliser l'expérience vécue lors de cette crise afin d'intégrer à mes recommandations des façons de mobiliser les employé-es à distance et de gérer des changements qui peuvent survenir rapidement, comme ce fut le cas ici. Une partie du plan d'action a été mise en œuvre durant le projet, ce qui nous a permis d'évaluer l'impact de certaines actions et d'établir certaines conclusions dans ce rapport final. Ce dernier pourrait donc faire office de post-mortem sur la mobilisation et la gestion des changements survenus avec la crise de la COVID-19.

Objectifs

- Recenser les écrits sur la mobilisation des employé-es et sur la gestion du changement ;
- Définir un cadre théorique à appliquer dans le contexte de l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie en lien avec sa vision à court terme et ses grands projets à venir : gestion du changement et mobilisation du personnel pour parvenir à mettre en œuvre la vision ;
- Établir des liens entre ce cadre théorique et la gestion du personnel en situation de crise affectant l'ensemble de l'organisation ;
- Mieux comprendre la réalité 2020-2021 des employé-es et des cadres grâce à des entrevues individuelles et un questionnaire ;
- Dans une optique de recherche-action, utiliser l'expérience de la COVID-19 pour analyser les effets du télétravail sur la mobilisation ;
- Proposer des pistes de solutions pour rallier les troupes malgré la distance et les mettre en œuvre au fur et à mesure du projet afin d'en étudier les effets en cours de route et de procéder aux ajustements nécessaires ;
- Proposer à la direction de l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie un plan d'action pratique et réaliste afin de l'aider à atteindre ses objectifs de mobilisation et de faciliter l'implantation de changements futurs. Le but d'un tel plan d'action est, évidemment, d'améliorer la qualité du service aux citoyens, qui est le fondement même de la mission de la Ville, tout en améliorant la qualité de vie des employé-es dans le cadre de leur travail.

PROBLÉMATIQUE ET CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES

Les thèmes principaux qui nous intéressent dans le cadre de cette recherche-action sont d'abord la mobilisation ainsi que la gestion du changement, deux thèmes fortement interreliés comme nous le verrons dans la littérature résumée ci-dessous. Cette section se terminera par les bouleversements observés dans le monde du travail depuis le début de la pandémie et, enfin, les tendances de GRH actuelles qui ont le plus grand impact sur la mobilisation.

Mobilisation du personnel

Il convient d'abord de définir ce qu'est la mobilisation du personnel afin de faciliter la compréhension de la problématique. Tremblay et al. (2006, p.12) indiquent que même si c'est un mot de plus en plus utilisé au Québec et en France, il n'avait « jamais été clairement défini dans les écrits théoriques ou les études exploratoires, ni mesuré adéquatement au niveau individuel dans les études empiriques. » Quelques années plus tard, Morin souligne l'importance de différencier motivation et mobilisation :

[La motivation] est perçue comme étant plus personnelle et a trait à une force produisant un comportement. [La mobilisation], bien qu'elle puisse aussi être individuelle, est la plupart du temps définie comme étant collective et implique un dépassement des attentes. On parle en effet souvent de la mobilisation des ressources et on sous-entend une prise d'initiatives de la part des acteurs qui démontrent leur désir de contribution en sus des exigences prescrites. (Mortin dans Mazouz et al., 2019, p. 229)

Rose-Marie Charest (2020) souligne aussi que la distinction entre motivation et mobilisation est importante. Avoir une équipe d'individus motivés ne suffit pas. Il convient de créer une atmosphère pour que la motivation se transforme en des actions efficaces. Pour avoir un climat de mobilisation, il faut maintenir une motivation individuelle autant que collective. La notion du « nous », de l'équipe, est donc primordiale.

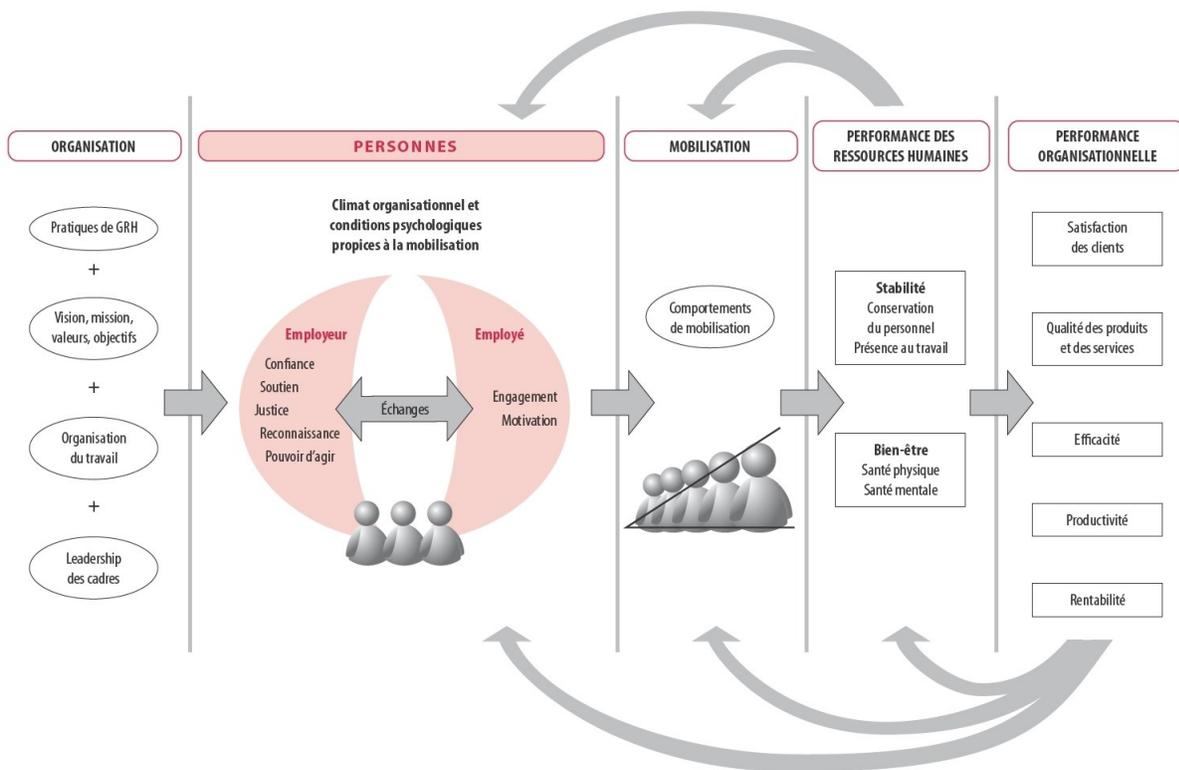
Tremblay et Wils (2005, p. 38) définissent la mobilisation comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions bénéfiques au bien-être des autres, de l'organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective ». Cette définition est complète, c'est celle que nous retiendrons pour ce rapport de projet.

La gestion mobilisatrice est un « processus organisationnel qui est mis en place pour motiver les employés » (Wils et al., 2006, p.13-18). Selon ces mêmes auteurs qui se sont basés sur l'opinion de nombreux praticiens en RH pour tenter de définir la mobilisation, il existe plusieurs pistes pour reconnaître les personnes mobilisées : elles déploient beaucoup d'énergie, font des efforts d'amélioration continue, font des efforts d'alignement stratégique en basant leur travail sur les priorités de l'organisation, font des efforts de coordination spontanée avec les autres membres de l'organisation, collaborent et font du travail d'équipe et, finalement, elles présentent une performance supérieure. De son côté, Rose-Marie Charest (2020) identifie six éléments comme étant les principales dimensions de la mobilisation ; la confiance, le sentiment d'appartenance, le développement professionnel, la reconnaissance, le besoin de sens (se sentir utile, adhérer à une mission et à une vision) et le confort (autant physique que psychologique).

Tremblay et al. (2006, p. 102) proposent un modèle de la mobilisation, en 5 colonnes interreliées. Tout d'abord, on y retrouve les leviers de la mobilisation, ce que l'organisation met en place et que nous verrons en détail un peu plus tard, soit les pratiques de GRH, la vision, mission, valeurs et objectifs, l'organisation du travail et le leadership des cadres. Ces éléments ont des effets sur les personnes et sur le climat organisationnel créant des échanges entre employeur et employé-es, pouvant mener à des comportements de mobilisation. La mobilisation favorise la performance de la part des individus qui améliore la performance organisationnelle, qui dans notre cas se traduit en un meilleur service aux citoyens. Les flèches démontrent les interactions entre ces différents éléments. En effet, évoluer dans une organisation performante a des effets positifs sur le climat organisationnel et favorise la mobilisation. Ce modèle est intéressant, car il tient compte du fait qu'il ne s'agit pas d'un processus linéaire simple. Effectivement, la mobilisation est un concept plutôt complexe dont chaque dimension influence les autres, suggérant un cercle vertueux lorsque chaque élément favorable est mis en place. Le modèle proposé se base sur l'hypothèse confirmée que la mobilisation des membres de l'organisation, tant employé-es que cadres, mène directement à une plus grande performance organisationnelle (Podsakoff et Mackenzie, 1994, cités par Tremblay et al. 2006, p. 103). Pour créer leur modèle, les auteurs se sont aussi basés sur leur conviction que la performance collective et le succès organisationnel ont eux-mêmes un effet mobilisateur sur les employé-es. En effet, le succès organisationnel pourrait être contagieux et

renforcer les comportements de mobilisation et l'engagement organisationnel. Au contraire, il est facile de supposer qu'une faible performance puisse réduire la volonté de se mobiliser et mener à la dégradation du climat psychologique favorable à la mobilisation. On se retrouve donc devant un schéma qui démontre une spirale vertueuse ou un cercle vicieux, selon le cas. Soulignons que ce modèle se nourrit de l'existence des relations d'échanges présentes dans une organisation, que ce soit entre les employé-es, entre les employé-es et les cadres ou entre les employé-es et l'organisation elle-même. On pourrait même noter que les relations avec les client-es ou les fournisseur-es ont également un rôle dans ces relations d'échange. Bref, l'organisation fournit aux salarié-es certains bénéfices non négligeables par le biais de leviers et de pratiques de GRH, en échange de quoi les employé-es seront engagé-es et feront preuve d'une motivation plus grande au travail et d'un engagement supérieur envers leur organisation.

Figure 1 - Modèle de la mobilisation



Tiré de Tremblay et al., 2006, p. 104

Leviers de la mobilisation

Tremblay et ses collaborateurs (2005) ont identifié quatre leviers d'action de la mobilisation. Ils représentent ce que l'organisation peut mettre en place pour créer un climat de mobilisation : les

pratiques de GRH, la vision, la mission, les valeurs et les objectifs, l'organisation du travail et le leadership des cadres. En résumé, les auteurs de ce modèle affirment que :

Les organisations mobilisées sont celles qui ont réussi à susciter une large adhésion à une cause noble et à des valeurs humaines, à se doter de gestionnaires et de leaders fortement transformationnels, à implanter une stratégie de GRH à forte implication et à mettre en place des structures décisionnelles participatives et décentralisées. (Tremblay et al., 2015, p. 69).

Ces quatre leviers et leurs effets sur la mobilisation seront décrits en détails dans les prochaines pages.

Levier 1 : vision, mission, valeurs et objectifs

La vision, la mission, les valeurs et les objectifs, lorsque ceux-ci sont bien définis et intégrés par la majorité des membres du personnel, ont la capacité de rallier les énergies et de rassembler (Tremblay et al., 2005, p. 69). Charest (2020) note que les gestionnaires verbalisent souvent des énoncés comme « Je demande votre collaboration », mais selon elle, pour mobiliser davantage, il est encore plus efficace de spécifier où le gestionnaire veut aller et en quoi il aura besoin de chaque membre de l'équipe et de leurs forces respectives. De plus, une fois que le projet est bien expliqué, il est possible d'aller encore plus loin en demandant aux employé-es comment ils et elles pensent pouvoir collaborer. Ainsi, on augmente leur motivation (Charest, 2020).

La vision est la plus englobante des quatre composantes (Tremblay et al., 2005, p. 69), car elle prend appui sur les trois autres : une vision efficace propose un avenir de l'organisation où la mission occupe une place de choix et où les objectifs sont atteints dans le respect des valeurs communes (Levin, 2000, cité par Tremblay et al., 2005, p. 69). La vision en elle-même peut être mobilisatrice au-delà de la façon dont les leaders gèrent l'organisation, mais pour ce faire, elle doit « rallier les énergies, rassembler les aspirations, susciter l'engagement des membres de l'organisation et les amener à prendre des initiatives pour parvenir à l'avenir désiré. » De plus, pour qu'elle soit mobilisatrice, la vision doit être correctement communiquée et avoir du sens pour les employé-es. Une diffusion adéquate permettra à tous et toutes de bien la comprendre et de l'intégrer afin de favoriser l'autonomie des employé-es.

La mission est décrite par Tremblay et al. (2005, p. 70) comme le portrait actuel de l'organisation. Elle contribue, elle aussi, à la mobilisation, car elle dirige les efforts de chacun vers une finalité commune, allant bien au-delà des intérêts personnels. Campbell et Yeung (1991, cités par Tremblay et al., 2005, p. 70) ont d'ailleurs observé que « l'engagement et l'enthousiasme des employés est plus fort lorsqu'ils ont un attachement envers la mission ». Celle-ci a donc un grand pouvoir rassembleur et à la capacité d'orienter les actions. Il convient toutefois de nuancer ces propos, car la mission n'aura aucun effet positif à moins qu'elle n'englobe les activités quotidiennes. Il faut également faire attention de déterminer des objectifs précis en relation directe avec la mission, sans quoi elle deviendra un concept abstrait difficile à intégrer par les employé-es dans leur travail (Tremblay et al., 2005, p. 70). Les objectifs peuvent être vus comme des balises, ou des repères, pour « évaluer la réalisation de la mission et le progrès vers la vision » (Tremblay et al., 2005, p. 70). Tel que mentionné précédemment, ils prennent ancrage dans la mission, mais ils doivent demeurer assez larges afin de laisser place à l'innovation et à la spontanéité dans le quotidien.

Enfin, les valeurs sont les grands principes sous-jacents. Les trois autres composantes reposent sur ces principes qui aident à déterminer ce qui est acceptable ou non. Les valeurs sont un élément central de la culture organisationnelle : certaines sont plutôt productivistes (accomplissement, réussite, efficacité, etc.) alors que d'autres sont plus humanistes. Tremblay et al. (2005, p. 70) croient que la mobilisation se nourrit davantage des valeurs humanistes (justice, bienveillance, respect des autres, etc.), car elles ont une influence positive soutenue. Au contraire, les valeurs productivistes sont plus instables. Pour que les employé-es y adhèrent, il est primordial qu'ils et elles comprennent bien les valeurs. L'organisation doit donc communiquer ses valeurs et les expliquer, mais elles doivent aussi être vécues au quotidien et les comportements des gestionnaires doivent être cohérents avec elles afin de ne pas nuire à la mobilisation.

Levier 2 : leadership des gestionnaires

Le deuxième levier abordé est le leadership des gestionnaires. Celui-ci peut être de type transformationnel, transactionnel ou laisser-faire (Bass, 1985, cité par Tremblay et al., 2005, p. 71). Le leader transformationnel est charismatique et visionnaire, il amène les membres de son

équipe à se dépasser, les incite à s'identifier à lui émotionnellement et à le considérer comme un modèle. Ce type de leader facilite l'adhésion aux valeurs et aux objectifs en transmettant une vision très claire et en prêtant attention aux besoins de chacun par des actions de coaching et de mentorat. Sa principale force est sa capacité à agir positivement sur les états psychologiques favorables aux comportements de mobilisation et sa facilité à créer un climat de confiance. Il encourage ses employés à avoir de l'initiative, à trouver des solutions innovantes, tout en les traitant avec équité et respect. Tous ces ingrédients ensemble développent le sens de l'auto-gestion des individus sous les leaders transformationnels, ces derniers sont donc perçus comme des agents d'*empowerment*. Ajoutons qu'un leader qui démontre sans équivoque à ses employés sa sincérité et sa volonté d'être là pour eux est un outil de mobilisation très efficace (Charest, 2020).

Le leader transactionnel est le genre de gestionnaire qui sera très clair sur ses objectifs et ses attentes. Il donne régulièrement du feedback, puis récompense ou punit ses employés en fonction de leur performance. Il excelle dans l'utilisation des « récompenses contingentes » (Tremblay et al., 2005, p. 71).

Finalement, le leader de type laisser-faire n'est pas préoccupé par les relations qu'il entretient avec ses employés. Il a tendance à se désengager de ses responsabilités de gestionnaire, en retardant ou évitant des décisions qui concernent ses subordonnés. Il est peu disponible quand quelqu'un a besoin de lui, il fournit peu ou pas de soutien et, pour toutes ces raisons, il montre un très faible niveau de leadership transformationnel. Ce leader sera plutôt démobilisateur, car sa passivité aura un impact négatif sur plusieurs indices d'efficacité. Les personnes laissées à elles-mêmes sans feedback ni soutien n'ont pas le sentiment de faire partie d'une équipe. Ainsi, elles peuvent se mobiliser pour des raisons négatives, qui vont à l'encontre des objectifs, des valeurs ou de la mission de l'organisation.

Notons que ces trois types de leadership, soit transformationnel, transactionnel et laisser-faire, cohabitent chez la plupart des individus, bien que tous et toutes ne présentent pas chacun des types au même degré. Une des difficultés pour un-e gestionnaire, selon Rose-Marie Charest (2020) est de créer une compétence d'équipe, sans seulement valoriser les compétences individuelles. L'équipe, ensemble, doit être en mesure de réaliser les objectifs. Les meilleurs leaders sont ceux

qui parviennent à s'entourer de gens qui les complètent, en plus d'accepter qu'ils ne peuvent pas tout savoir ni être bons dans chaque petit aspect du travail. Au contraire, même si un poste haut placé peut donner l'impression qu'un-e gestionnaire devrait savoir tout faire, cela mène à du stress, à un sentiment d'incompétence et, inévitablement, donnera aux autres le sentiment que le ou la gestionnaire en poste est incompétent-e alors que c'est impossible d'être compétent dans tout. En fait, se croire compétent dans tout signifie qu'on ne reconnaît pas nos limites, alors que cette humilité est essentielle pour bien diriger. Avoir une bonne capacité d'auto-critique maintient la crédibilité d'un-e gestionnaire ainsi que sa compétence, en plus de sa santé mentale. Au contraire, ne pas reconnaître ses limites amène à l'épuisement et à ne pas reconnaître la compétence des autres. En tant que gestionnaire, il convient de traiter les gens de façon équitable, mais cela ne signifie pas que tout le monde doit être traité exactement de la même façon. Il s'agit d'un enjeu important pour les gestionnaires de savoir s'adapter aux personnalités de chacun, à leurs forces respectives et, ainsi, à ne pas avoir les mêmes attentes de la part de tous. En période de pandémie et de télétravail forcé, cet aspect est d'autant plus vrai (Charest, 2020). Il est important pour le gestionnaire de demeurer attentif aux dynamiques interpersonnelles dans son équipe et de repérer rapidement ce qui peut devenir malsain et problématique. Par exemple, la compétition peut être saine et être un moteur de performance, à condition que tous aient des chances de réussir. Pour que la compétition demeure saine, chacun doit y trouver des chances d'évoluer et il ne faut pas valoriser seulement la personne qui arrive en premier (Charest, 2020).

Levier 3 : gestion des ressources humaines

Le troisième levier identifié par Tremblay et al. (2005, p. 73) est la gestion des ressources humaines. En effet, les pratiques de GRH, que ce soit le processus d'embauche, le développement des compétences, le partage d'informations, le feedback sur la performance, etc. doivent être pris en considération comme des tactiques à inclure dans une stratégie de GRH mobilisatrice. Par exemple, les auteurs indiquent qu'il est important que les employé-es nouvellement arrivé-es soient correctement socialisé-es dès leur entrée en poste. De plus, il est primordial de valoriser les comportements de mobilisation dès le départ afin d'augmenter la probabilité que ces comportements soient adoptés par une majorité. Pour ce faire, un programme d'accueil et d'intégration structuré peut être mis en place afin de valider rapidement si les traits de personnalité de la recrue sont compatibles avec les valeurs mobilisatrices selon lesquelles l'organisation veut évoluer.

Grenier et al. (2012) parlent de l'importance de la rétroaction donnée par le-la gestionnaire lors des évaluations de rendement. Il est important de mettre en place des gestes clé pour satisfaire les besoins psychologiques des employé-es et favoriser leur motivation autonome et, ainsi, leur performance. « La théorie postule que certains besoins psychologiques sont des nutriments essentiels au développement optimal et au bien-être d'une personne » (Grenier et al., 2012). Ces besoins sont :

- Le besoin de compétence : le sentiment que l'individu ressent lorsqu'il interagit avec son environnement de façon efficace et peut y relever des défis. La satisfaction de ce besoin a d'ailleurs un lien démontré avec la performance (Button et al., 1996, cité par Grenier, 2012).
- Le besoin d'autonomie : il ramène au désir d'une personne de choisir de s'engager dans des activités cohérentes avec ses ressources et valeurs, en plus d'être elle-même à l'origine de l'initiation et de la régulation des comportements. Ce besoin serait intimement lié à la performance : des recherches sur l'autodétermination dévoilent qu'une plus grande autonomie est liée à l'atteinte des buts des employé-es et à l'utilisation élargie de leurs habiletés (Van den Broeck et al. 2010, cité par Grenier, 2012).

- Le besoin d'affiliation sociale : il s'agit de la nécessité de « se sentir connecté à des personnes importantes pour soi » (Ryan et Deci, 2000 cité par Grenier, 2012). Ce besoin serait également lié à la performance, mais moins que les deux précédents.

Comment le-la gestionnaire peut-il soutenir ces besoins fondamentaux? En fournissant des informations significatives et utiles au sujet des règles et des attentes, en offrant des opportunités de faire des choix et de prendre des initiatives et en donnant de la rétroaction positive et constructive (Black et Deci, 2000 cité par Grenier, 2012).

Levier 4 : organisation du travail

Le quatrième et dernier levier est l'organisation du travail. Malgré qu'il n'y ait pas de consensus pour le définir, les auteurs proposent, à la lumière de trois courants de pensée, qu'il s'agit « des modèles et des formes d'organisation du travail différenciées sous l'angle des expériences et des rapports que l'employé-e entretient avec sa tâche et ses supérieur-es. [Elles] entraînent (ou non) des pratiques et des contextes dans lesquels l'employé-e effectue une tâche large et complète offrant (ou non) des possibilités de développement et de réalisation. » (Coutrot, 1998, cité par Tremblay et al., 2005, p. 75). Les mêmes auteurs notent que la participation des salarié-es peut prendre plusieurs formes. Si elle se limite à une démarche plutôt consultative, il risque d'y avoir très peu d'influence sur la performance et la consolidation-augmentation de la qualité des conditions psychologiques. Au contraire, si les employeurs introduisent des formes d'organisation du travail qui exigent une réelle participation, dans des mécanismes formels ou informels menant de la gestion participative à l'autogestion, la performance a plus de chances de s'en trouver améliorée (Appelbaum et al., 2000, cités par Tremblay et al., 2005, p. 75).

Climat organisationnel et mobilisation

Selon Tremblay et al. (2006, p.100), certaines conditions psychologiques et la mise en place d'un climat d'échange basé sur la réciprocité sont nécessaires pour adopter un comportement mobilisé.

Le climat organisationnel se définit comme suit :

Des caractéristiques relativement durables d'une organisation qui la distinguent des autres organisations en ce que cette dernière (a) donne lieu à des perceptions collectives de ses membres au sujet du respect dont fait preuve l'organisation quant à des dimensions telles

que l'autonomie, la confiance, la reconnaissance, l'innovation et la justice ; (b) est le produit des interactions entre ses membres ; (c) sert de base à l'interprétation de situations ; (d) reflète les normes, les valeurs et les attitudes qui composent la culture organisationnelle ; (e) se comporte comme une source d'influence pour le modelage de comportements (Moran et Volkwein, 1992, cités par Tremblay et Simard, 2006, p.101).

Dans notre modèle de la mobilisation décrit plus haut, le climat est représenté dans la première colonne, celle de l'organisation, qui représente justement les caractéristiques de celle-ci, pouvant être favorables ou non à la mobilisation. Plusieurs auteurs ont tenté d'éclaircir quelles sont les caractéristiques précises d'un climat organisationnel favorisant la mobilisation. C'est le cas de Zellars et Tepper (2003) et de Podsakoff et al. (2000) qui ont établi quatre grands groupes d'éléments (cité par Tremblay et al., 2006) :

- Les dispositions individuelles, soit la personnalité des membres du groupe ;
- Les comportements de supervision, soit la façon dont les gestionnaires agissent avec les employé-es ;
- Les caractéristiques de l'organisation, que l'on peut résumer par les pratiques de GRH, les structures mises en place et la flexibilité ;
- Les attitudes des employé-es, soit leur satisfaction à leur emploi et l'engagement organisationnel.

Les éléments qui ont été les plus étudiés, selon Zellars et Tepper (2003, cité par Tremblay et Simard, 2006, p.102) au regard de la mobilisation organisationnelle sont les attitudes des employés associés avec des échanges sociaux et mis en relation avec le cadre organisationnel : confiance, soutien, justice, reconnaissance, satisfaction de l'emploi, etc. Tremblay et Simard (2006, p. 102) soulignent d'ailleurs que la plupart d'entre eux avaient été mis en relief par Moran et Volkwein au début des années 90, soit il y a près de 30 ans.

La confiance semble être un élément central d'un climat organisationnel propice à la mobilisation, dont plusieurs auteurs mentionnent l'importance dans leurs études. Elle est notamment mentionnée en premier par Tremblay et Simard (2006, p. 106). En effet, la confiance ressentie par l'employé-e, tant envers l'organisation, ses supérieur-es et ses collègues, est au cœur des conditions

psychologiques menant à une plus grande mobilisation. La confiance vient de plusieurs façons, même si certains auteurs (Mayer et al., 1998 cités par Tremblay et Simard, 2006) croient qu'il s'agit d'une responsabilité des plus hauts dirigeant-es d'instaurer ce climat de confiance. Des spécialistes affirment qu'effectivement, la confiance est plus présente lorsque les dirigeant-es se comportent de façon cohérente, tiennent leurs promesses et sont intègres, tout en ayant de la considération pour leurs subordonné-es. À la question pourquoi la confiance favorise-t-elle la mobilisation, Coyle-Shapiro (2002, cité par Tremblay et Simard, 2006, p. 106) répond « qu'une confiance élevée des employés à l'égard de leur employeur s'acquiert avec la forte conviction que l'employeur remplira ses obligations dans l'avenir. Il pourrait s'agir, par exemple, du respect des obligations au regard de la protection des emplois ou de la reconnaissance de la performance collective. »

Tremblay et Simard (2006, p. 107), dans leur synthèse des caractéristiques des dimensions psychologiques liées au climat de mobilisation, mentionnent également le soutien, la justice, le pouvoir d'agir et la reconnaissance, l'engagement et la motivation. Ouadahi et Guérin (2007) ajoutent que la qualité de la communication est primordiale, en plus de la disponibilité de la formation, d'un soutien actif de la haute direction et la reconnaissance des collègues (cité par Morin, Mazouz et al., 2019, p. 231). Ainsi, la confiance à elle seule ne suffit pas à instaurer un climat mobilisateur dans une organisation. Décortiquons quelques-unes des différentes caractéristiques.

Le soutien est la perception qu'a l'employé-e en lien avec le niveau d'engagement que l'organisation a envers lui ou elle, qu'on se préoccupe de son bien-être et que, donc, il ou elle est perçu-e comme une ressource stratégique. Une personne qui perçoit un haut niveau de soutien de la part de son employeur développe la conviction que de l'aide sera disponible si elle est, un jour, placée face à une situation professionnelle ou personnelle difficile. Précisons que la valeur des actions de soutien sera plus forte et bénéfique pour la mobilisation lorsqu'elles sont faites de manière volontaire et foncièrement discrétionnaire.

La perception de reconnaissance est intimement liée à la notion du soutien, car des efforts récompensés seraient perçus comme une source de soutien. Loin d'être une opinion partagée par

tous, Tremblay et Simard (2006, p.109) croient que la reconnaissance a une légitimité propre, car le sentiment de reconnaissance offre une perspective psychologique complémentaire. Pour certains chercheurs, par contre, récompenser les comportements mobilisés dénature ce type de contribution. Tsui et al. (1995) ajoutent que des récompenses économiques pourraient renforcer des attentes explicitement décrites par les gestionnaires, sans permettre de créer des expériences émotionnelles assez satisfaisantes. D'autres comme Deci et Ryan, 1985, croient par ailleurs que des récompenses pécuniaires sont tout simplement néfastes à la motivation intrinsèque des employé-es. Dans ce même débat, certains arguent que du feedback positif pourrait avoir un effet équivalent à des récompenses financières sur la performance. St-Onge et al. (2005), soulignent finalement que la reconnaissance peut effectivement être un puissant levier de mobilisation, mais cela doit être fait de manière à ce que les employé-es ressentent que l'on cherche réellement à reconnaître leur travail, et non à les contrôler ou les manipuler.

La perception de justice et de respect est une valeur fondamentale dans plusieurs organisations. Les travaux d'Adams (1965) ont mis en relief l'importance du sentiment de justice dans un contexte organisationnel. Selon lui, le fait que les récompenses ou punitions soient perçues comme étant justes et équitables est plus important que ses propres résultats obtenus, comme son augmentation de salaire.

Mobilisation et innovation

Plusieurs auteurs font des liens entre la capacité d'innovation et la mobilisation. En effet, il semble qu'un environnement de travail qui laisse assez de latitude aux employé-es pour qu'ils et elles innover est un environnement de travail davantage mobilisant.

Farzaneh et Boyer (2017, p.192) ont identifié des facteurs ayant une influence positive ou négative sur la motivation des employé-es à innover, soit les caractéristiques de la tâche à accomplir, la relation avec la direction, les relations entre les membres du groupe de travail et les différences entre les individus. Cela démontre à quel point la qualité des relations interpersonnelles est importante pour créer un environnement de travail propice à l'innovation. La capacité collective à l'innovation dépend des capacités individuelles de tous les membres du groupe, de l'interaction qui se crée entre ces membres, des caractéristiques du groupe et du contexte du travail qui est

défini, entre autres, par le système de récompense mis en place (Farzaneh et Boyer, 2017). Janssen et Van Yperen (2004, cités par Farzaneh et Boyer, 2017) mentionnent qu'il peut y avoir un effet positif sur l'innovation des employé-es lorsqu'il existe des objectifs d'apprentissage ou de meilleure maîtrise du métier, ce qui démontre l'importance de la formation continue et d'aider les employé-es dans leur plan de développement de carrière. Zhou et al. (2009, cités par Farzaneh et Boyer, 2017) ajoutent que les employé-es les plus innovants sont les moins conformistes et sont ceux et celles qui ont un réseau social étendu.

L'environnement dans lequel les individus évoluent a plusieurs effets sur leur capacité à innover, dont l'interaction entre l'environnement et les caractéristiques personnelles, la complexité de la nature du travail en relation avec la créativité de l'employé-e et le soutien des hauts dirigeant-es à travers le style de management. Parmi les facteurs de l'innovation à même les équipes, on retrouve l'ambiance dans le groupe de travail en relation avec l'engagement des employé-es par rapport à leurs tâches et le lien entre leur motivation à innover et l'étape du processus d'innovation (conception, réalisation ou mise en œuvre) (Farzaneh et Boyer, 2017).

Il existe une particularité en lien avec l'innovation observée depuis le début de la COVID-19 avec le télétravail à temps plein. En effet, Diane-Gabrielle Tremblay, professeure à la TÉLUQ, membre de l'ordre des CRHA et directrice de l'ARUC (2020) souligne que les rencontres virtuelles en groupe de plus de 4 personnes sont moins favorables à l'innovation. Selon elle, l'innovation et la créativité proviennent souvent des moments les moins formels durant une réunion, que ce soit lorsqu'on se permet de faire une blague ou de faire un lien avec un sujet autre que celui de la réunion par exemple, qui peuvent amener la discussion plus loin ou pousser d'autres personnes à partager de nouvelles idées. De plus, l'esprit d'équipe est consolidé lorsqu'on partage des intérêts personnels ou des points communs avec les collègues. En virtuel, les gens se permettent moins d'intervenir de façon plus spontanée par crainte de couper la parole à quelqu'un ou de créer une cacophonie. L'innovation en est donc affectée et la productivité des réunions d'équipe peut s'en retrouver amoindrie.

Mobilisation et gestion du changement

Outre la mobilisation, le deuxième thème le plus important dans le cadre de cette recherche-action est celui de la gestion du changement. Ces deux thèmes sont intimement liés, le premier influençant le deuxième, étant donné qu'il serait beaucoup plus aisé de réussir des changements organisationnels dans une organisation où les employé-es sont mobilisé-es (Mazouz et al., 2019, p. 5). La pandémie a occasionné des changements rapides auxquels il a fallu s'adapter en tant qu'organisation, particulièrement étant donné la nature essentielle de nombreux services offerts par l'Arrondissement. Après plus d'un an dans une nouvelle organisation du travail que nous pensions temporaire, il devient évident que le monde du travail ne reviendra pas à la normale que nous connaissions auparavant. D'autres changements, moins brutaux et plus réfléchis, sont donc à prévoir et les gestionnaires devront trouver des façons de mobiliser leurs équipes à distance devant la possibilité de ne plus avoir l'occasion de réunir tout le monde au quotidien dans un même endroit.

Jacob et al. (2008), cités par Morin dans Mazouz et al (2019, p. 229), se basent sur les enjeux de la fonction publique pour souligner la complémentarité entre mobilisation et recherche de sens, coopération entre les parties prenantes et désir de s'améliorer. Morin (Mazouz et al., 2019, p. 229) retient une définition de la mobilisation bien précise afin de l'analyser sous l'angle de la gestion du changement : « La mobilisation est un phénomène qui implique une masse critique de ressources dont la prestation de travail dépasse les attentes, et dont le but est d'accomplir un projet collectif ». À partir de cette définition, trois éléments sont intéressants à analyser :

- Il faut arriver à réunir assez de ressources pour que leur influence systémique soit en mesure d'influencer tous les membres de l'organisation ;
- La performance individuelle et collective doit dépasser les attentes normales ;
- Il doit y avoir présence d'une vision commune des tâches à accomplir.

Une étude menée par Specht et al. (2008, cité par Mazouz et al., 2019, p. 232) mentionne que « le niveau de changement possible et de mobilisation est affecté par la force du lien psychologique qui existe entre les acteurs et leur organisation ». Ainsi, un groupe fortement mobilisé et attaché à son organisation demeurera mobilisé en intégrant un niveau de changement important. Attention : le contraire est tout aussi vrai. Un groupe moins attaché fera preuve de résistance, ce qui pourrait

mener à des conflits, des pertes d'intérêt ou encore à du roulement de personnel. Il faut donc que les promoteurs du changement soient en mesure de proposer une vision cohérente du résultat de ces changements, afin de rallier une majorité des membres de l'organisation.

Gestion du changement

Dans les prochaines pages, nous étudierons la littérature spécifique sur la gestion du changement, afin d'explorer les défis auxquels font face les promoteurs de changement dans les grandes organisations et, surtout, ce qui rend la réussite des changements si difficile dans les organisations publiques. En effet, selon la littérature sur le sujet, environ 60 % des projets de changements en organisations resulteraient en des échecs. Mazouz et al. (2019, p. 4) définissent le changement comme « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable ». Il est donc crucial, dans le cadre de ce projet et dans le contexte actuel de grands changements dans toutes les sphères de la vie personnelle et professionnelle, de comprendre les raisons sous-jacentes d'un si grand pourcentage d'échecs. Il est évident que les organisations publiques font face à des défis de taille lorsque vient le temps de mener à bien des changements. En effet, elles doivent composer avec des enjeux plus complexes que les entreprises du secteur privé. Selon Mazouz et al. (2019, p.5), le « changement nécessite de l'énergie, de la création de nouvelles activités, de nouvelles façons de penser ou de faire, de nouvelles pratiques. Le changement provient d'actions supplémentaires à celles requises dans le quotidien, telles que communiquer, favoriser la mobilisation, offrir de la formation et modifier le style d'encadrement ».

Pratiques courantes inefficaces

Collerette (2008, p. 36), fort de plusieurs années d'observation dans divers secteurs de l'administration publique, propose une réflexion critique sur la façon dont on aborde le changement. Il a énuméré cinq pratiques néfastes que l'on voit fréquemment, soit :

- Des changements trop nombreux où l'on observe plusieurs projets de changement en cours simultanément qui dépassent la capacité des employé-es tout comme des gestionnaires opérationnels à les mettre en œuvre ;
- Des changements trop fréquents, soit lorsque les changements se succèdent en laissant peu ou pas de temps de répit avant le prochain changement ;

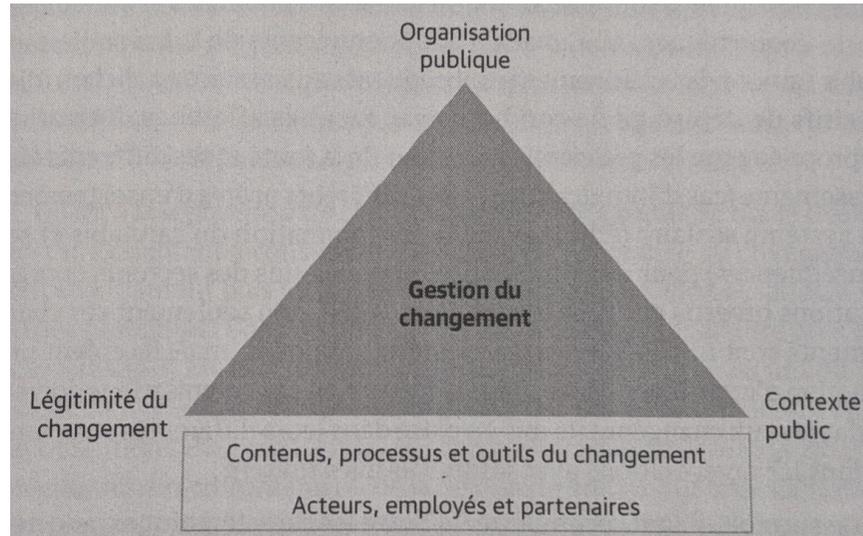
- Des changements trop gros, dont les chantiers sont d'une trop grande amplitude, ce qui surpasse, encore une fois, la capacité des gestionnaires intermédiaires et la capacité d'adaptation du personnel ;
- Des changements trop dispersés, car parfois, des changements vont dans des directions opposées ;
- Des changements trop vagues, ce qui signifie que les indications sont trop générales, ambiguës ou sans objectifs précis.

Le même auteur précise que les problèmes en gestion du changement sont une question de dynamiques humaines et sociales, soit le fameux climat organisationnel décrit dans la section sur la mobilisation. Ces dynamiques pèsent davantage dans la balance lorsque vient le temps de trouver les raisons d'échecs des changements que la forme juridique de l'organisation. Il observe une tendance à négliger certains aspects humains fort importants de la part des hauts dirigeants lors de la mise en place de changements organisationnels. La facture de cette négligence est élevée, tant au niveau des coûts humains que financiers, avec parfois une diminution de la qualité des services offerts à la population (Collerette, 2008).

Les pivots de la gestion du changement dans le milieu public

Mazouz et al. (2019, p. 4) basent leur recherche sur trois pivots précis afin de définir pourquoi les changements seraient plus difficiles à mettre en œuvre avec succès dans le secteur public. Les organisations publiques sont un milieu où la concurrence est absente et où on fait face à une abondance de règles et à l'interférence du politique, en plus d'être traditionnellement perçu comme réfractaire au changement (Mazouz et al., 2019, p. 4). Le premier pivot fait référence aux spécificités des organisations publiques, plus précisément à la bureaucratie. Les objectifs multiples et la pluralité des détenteurs d'enjeux sont le deuxième pivot. Finalement, les enjeux de la légitimité du changement, tant dans son contenu que dans son processus d'implantation représentent le troisième pivot (figure 2).

Figure 2 - Pivots de la gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics



Tiré de Mazouz et al., 2019, p. 7

En contexte public, les organisations sont confrontées à une multitude de sources de pouvoir (règles, autorité, information). Ainsi, le changement peut être bloqué par des stratégies d'acteurs que les gestionnaires du changement n'avaient pas anticipées de prime abord.

Les objectifs pouvant être contradictoires dans les organisations publiques, il est possible qu'ils interpellent « une diversité de parties prenantes aux logiques d'action et aux enjeux diversifiés » (Denis, Lamothe et Langley, cités par Mazouz et al., 2019, p. 6). Finalement, les changements n'affectent pas tout le monde de la même façon, il est donc important d'adapter les stratégies pour rejoindre et convaincre un maximum d'acteurs de l'organisation des bien-fondés du changement. Mazouz et al. (2019, p. 6) ajoutent même que le leadership qui sera alors le plus efficace n'est pas le leader transformationnel dont on parle dans les écrits classiques, et qui est mentionné à la page 11 de ce présent rapport. Il faut plutôt un leadership « multiple, transversal ou partagé » (Mazouz et al., 2019, p. 6).

Véronique Chanut (Mazouz et al., 2019, p. 103) suggère que les méthodes de gestion du changement qui ont fait l'objet de nombreuses études sur la réticence ou la résistance aux changements et sur les changements inefficaces laissent peu à peu place à une nouvelle

perspective. En effet, l'autrice observe que les pratiques évoluent : « le changement ne s'apparente plus systématiquement à d'ambitieuses réformes globales, il peut émerger d'une série d'événements imperceptibles, parfois imprévus et improvisés » (Orlikowski, 1996, cité par Chanut, 2019, p. 103). Le changement peut désormais s'inscrire plutôt dans une approche d'amélioration continue et découler de processus itératifs (Chanut, 2019, p. 103). Il conviendrait alors de repenser la façon d'aborder les changements afin qu'ils se fassent de façon plus naturelle, ce qui pourrait atténuer les effets perçus des changements trop grands et rapides que Colletterte qualifie de mauvaise pratique.

Six défis transformationnels

Côté et al. (2014) ont identifié six défis transformationnels qui attendent les cadres dans l'adoption d'une vision moderne de la gestion, dans le contexte du système de santé. Devant les nombreux changements qui attendent les municipalités avec les possibilités offertes par la technologie, les défis se transposent facilement au secteur municipal. Pour ces auteurs, devant l'implantation de nouvelles normes ou approches, les dirigeant-es doivent : « élargir [leur] vision de l'équipe ; penser globalement et de façon plus durable ; adopter des modes de travail collaboratif ; remettre en question les façons de faire et de penser ; mesurer avec rigueur ; s'évaluer et se dépasser ; et exercer un leadership de proximité » (Côté et al., 2014, p. 86). Concrètement, il s'agit de réfléchir en transversalité, briser les silos, se doter d'une méthodologie de travail pour faciliter la collaboration, trouver des outils de mesure de la performance et des indicateurs facilement accessibles, concrets et utiles, sortir de notre zone de confort en remettant en question les méthodes existantes et être à l'écoute des employé-es dont l'opinion et la connaissance du terrain devraient être pris en compte dans la prise de décision. Ces mêmes auteurs appuient sur la nécessité que les dirigeant-es soient accompagné-es par l'équipe des ressources humaines en tant que partenaire stratégique dans la mise en place de ces changements de culture organisationnelle.

En conclusion, mobilisation et gestion du changement vont de pair. C'est avec un groupe mobilisé qu'on peut mettre en place des changements importants et viables à long terme, en faisant en sorte qu'une majorité se rallie aux promoteurs du changement. Au contraire, dans un environnement où les ressources humaines sont peu mobilisées, les changements risquent de frapper un mur de résistance, rendant les objectifs du changement impossibles à atteindre. Colletterte (Mazouz et al.,

2019, p. 283) mentionne d'ailleurs que les défis de ce début du XXI^e siècle obligent les organisations publiques à « s'ouvrir à l'innovation, qu'elle soit technologique, professionnelle, administrative ou organisationnelle. » Le thème de l'innovation ayant été abordé plus haut comme étant un des facteurs favorables à la mobilisation, ces trois thèmes sont indéniablement liés. Colletterte (Mazouz et al., 2019, p. 283) ajoute que les gestionnaires auraient tout intérêt à s'exposer aux idées provenant de l'extérieur de leur organisation. Ajoutons que la COVID-19 a été bénéfique pour ouvrir le secteur public à l'utilisation des technologies, particulièrement pour la mise en place du télétravail en un temps record, ce que l'on jugeait impossible jusqu'en mars 2020.

Bouleversements de la COVID-19

À l'hypothèse de départ étant qu'en se retrouvant du jour au lendemain en télétravail, il pourrait y avoir des impacts importants sur la mobilisation s'ajoutent les facteurs impliqués par la crise sanitaire. Que ce soit l'anxiété vécue par plusieurs, l'isolement, la charge de travail ajoutée et la charge mentale associée aux enfants à la maison en tout temps, ou autre, ils sont multiples et peuvent avoir un impact non négligeable sur la mobilisation en jouant sur le bien-être psychologique des personnes, bien que ces facteurs soient externes à l'organisation. La pandémie étant encore récente, peu d'études scientifiques ont été publiées sur ce sujet précis. Par contre, plusieurs experts se sont exprimés dans les médias sur les défis du télétravail, de la gestion du personnel à distance et des impacts sur la mobilisation ou la performance. Diane-Gabrielle Tremblay a participé à RH - Le balado, présenté par l'Ordre des conseillers en ressources humaines (2020). Selon elle, les études démontrent que les gens sont en général autant performants, sinon plus performants, à distance. Elle précise qu'avec le télétravail, les salarié-es ont tendance à donner davantage, à être plus performant-es, puisqu'ils et elles gagnent autre chose, comme tout le temps sauvé en ne se déplaçant pas. Avant la pandémie, on estime que 10 à 15 % des Québécois-es à l'emploi faisaient du télétravail (Tremblay, 2020). Depuis le début de la pandémie, ce chiffre est passé à 40 % (Tremblay, 2020). Selon la chercheuse, le télétravail est dans un processus d'enracinement, mais on risque de trouver un entre-deux lorsque les mesures sanitaires prendront fin. Le télétravail est un critère de plus en plus important dans le choix d'un emploi. Il s'agit d'un facteur d'attraction pour attirer des employé-es plus jeunes, mais c'est aussi très intéressant pour les personnes plus âgé-es, qui approchent de la retraite. Il s'agirait donc d'une bonne manière de conserver des gens à l'emploi plus longtemps. Finalement, c'est aussi avantageux pour les

personnes habitant loin de leur lieu de travail. La pandémie a prouvé aux cadres qui étaient réticents ou contre le télétravail qu'il s'agit d'une solution viable. Les salarié-es ont fait la preuve qu'ils et elles peuvent être très productifs et productives et fournir un travail de qualité à partir de la maison.

Diane Brunelle, psychologue du travail, considère qu'il est important, dans une situation de crise comme au début de la pandémie, de parler au « nous » et de ne pas avoir peur de transmettre toute l'information aux employé-es (Brunelle, 2020). En gestion de crise, la communication et l'information sont cruciales. Même lorsqu'on n'a pas encore l'information, il demeure important de le dire en insistant sur le fait que cette information sera communiquée lorsque disponible. De cette façon, les employé-es comprennent que la direction a un plan, qu'elle prend les choses en main et qu'il y a un pilote dans l'avion qui s'assure que tout ira bien (RH - Le balado, 2020). Cela peut contribuer à la mobilisation à distance, faisant en sorte que les employé-es ne se sentent pas perdu-es seul-es dans leur coin. Finalement, selon la même experte, l'employeur doit déployer des efforts pour reconnaître le travail effectué à distance, continuer de donner de la formation, fournir de la rétroaction, fixer des objectifs et maintenir les employé-es informé-es de l'avancement vers ces objectifs. Elle ajoute qu'au tout début d'une crise comme celle que nous avons vécue en mars 2020, les dirigeant-es doivent insister sur le fait qu'il n'est pas possible de faire comme d'habitude étant donné le contexte de crise inhabituel et imprévu. Il était aussi important de reconnaître que tous les employé-es n'avaient pas en place tous les facteurs permettant d'être tout à fait efficaces de la maison dès le début. Dans cette situation, il est important d'identifier les priorités afin de se concentrer sur celles-ci puis de se féliciter d'avoir accompli les tâches les plus importantes (RH - Le balado, 2020).

Dans ce contexte particulier, Yaredis Coneo, consultante et spécialiste en conciliation travail-famille, mentionne l'importance de conserver une sorte de machine à café virtuelle afin de permettre aux employé-es de garder contact avec leurs collègues. Il s'agit d'une façon de recréer un climat organisationnel agréable en utilisant la technologie pour rassembler à distance. Elle insiste aussi sur l'importance des pauses d'écran, de se créer une routine impliquant notamment de toujours s'installer au même endroit dans la maison pour travailler. Finalement, il est primordial de trouver des façons de séparer la vie professionnelle et la vie personnelle (RH - Le balado, 2020).

Ces éléments sont une responsabilité individuelle, mais peuvent faire une différence sur la santé mentale, la mobilisation et la performance.

Grandes tendances 2021 en gestion des ressources humaines

Dans le monde du travail et ce qui est relaté dans les médias, tous s'entendent sur le fait que la COVID-19 aura des effets à long terme sur les organisations et que le modèle de l'horaire « 9 h à 17 h » du lundi au vendredi en présentiel est dépassé. Cette section se penche donc sur quelques-unes des tendances actuelles en gestion des ressources humaines, qui ont le plus grand impact sur la mobilisation dans ce contexte de monde du travail temporaire où presque tout se fait à distance.

Accueil des nouveaux employés

L'accueil des nouvelles recrues est crucial dans la rétention et dans la mobilisation de ces personnes et cela semble fortement complexifié par la distance, la mobilisation découlant du climat organisationnel qui est fortement influencé par les interactions entre les membres de l'organisation (voir p. 19). Selon un article publié dans Infopresse, la mise en place de mécanismes d'accueil et d'intégration des nouveaux et nouvelles employé-es est une des grandes tendances actuelles en gestion des ressources humaines. Avec raison, car selon une étude relatée par Forbes, 20 % du taux de rotation totale d'une organisation se produit dans les 45 jours suivant l'arrivée d'une nouvelle personne (Kurter, 2020). Cela représente des coûts importants, soit environ 33 % du salaire annuel de l'employé-e pour le ou la remplacer (Kurter, 2020). Selon les prédictions des experts, ce pourcentage pourrait être aggravé par la distance et la patience de moins en moins grande en raison de la situation sanitaire qui s'allonge. Il devient alors important d'avoir un plan d'accueil détaillé et adapté au télétravail pour que les personnes nouvellement embauchées ne se sentent pas laissées à elles-mêmes, qu'elles comprennent bien leurs rôles et responsabilités, et qu'elles développent rapidement un sentiment d'appartenance envers l'organisation (Kurter, 2020).

L'humain au centre des priorités

Le bien-être des employé-es est de plus en plus associé avec performance et efficacité. Pour Meister et Rahman (2021), mettre l'humain au cœur de l'organisation représente une tendance phare en GRH en 2021 et pour les années à venir. Dans un sondage mené par la American Psychological Association, 78 % des répondant-es affirmaient que la pandémie représentait une

source significative de stress. Les gens se sentent épuisés en raison de stressseurs multiples, dont la difficulté de séparer vie professionnelle et personnelle, la crainte pour leur sécurité d'emploi ou encore des charges de travail irréalistes (Meister, 2021). Dans une certaine mesure, ces résultats sont applicables à la situation de Rosemont–La Petite-Patrie et ils mettent en relief différents stressseurs que subissent les travailleur-euses depuis l'arrivée de la pandémie.

Les auteurs précisent que, pour générer du bonheur au travail, il ne suffit pas de mettre une table de baby-foot au bureau (Deniau, 2021). Le bonheur provient de différents facteurs, dont les opportunités de développer de nouvelles connaissances et compétences, l'occasion de bâtir des relations significatives, avoir un impact positif sur le monde, etc. (Meister, 2021).

La pandémie a également soulevé beaucoup de préoccupations pour la santé mentale, dans toutes les sphères de la société. Les organisations ne font pas exception et les dirigeant-es doivent se pencher sur cette question dans leurs réflexions sur le monde du travail post-COVID. Alors que de très grandes organisations internationales comme EY ou Marriott ont les moyens de mettre en place des programmes globaux de prévention et sensibilisation aux troubles de santé mentale avec de la formation, des plateformes web dédiées et des événements, d'autres ont trouvé des moyens moins dispendieux de promouvoir la santé mentale en fournissant, par exemple, l'accès à des applications mobiles dont Headspace pour la méditation, Aaptiv pour des entraînements à la maison, etc. (Meister, 2021).

Préparer les futurs bureaux hybrides

Une dernière tendance que plusieurs abordent comme essentielle en 2021 concerne toute la réflexion et la planification en lien avec la future organisation du travail. La COVID a créé une cassure et il convient donc de se pencher sur les meilleures façons d'intégrer les meilleures pratiques acquises durant la pandémie dans une future organisation du travail, qui s'annonce hybride, pour correspondre aux besoins d'un plus grand nombre d'employé-es pour favoriser leur mobilisation tout en restant aligné sur les objectifs de l'organisation. Meister (2021) mentionne un sondage par PwC Remote Work Survey, qui conclut que 73 % des employé-es souhaitent continuer de travailler à distance au moins deux jours par semaine lorsque la pandémie ne sera plus un enjeu. Parallèlement, 55 % des décideur-ses interrogé-es disent penser étendre le télétravail dans les

années à venir (Meister, 2021). Cela veut dire plusieurs choses : les modes de travail changent, les espaces de bureau deviendront sans doute trop grands pour les besoins ainsi modifiés et la gestion de la performance paraît plus indiquée avec la distance que le remplissage d'une feuille de temps. Ainsi, une grande tendance en 2021 pour les hauts dirigeants de toutes les organisations est de réfléchir à toutes les nouvelles options que le télétravail a ouvertes et à préparer l'organisation du travail du futur (Meister, 2021).

Conclusion

La mobilisation est un thème vaste qui découle d'une responsabilité partagée entre les organisations et les individus, de nombreux facteurs l'influencent. Avoir une masse critique d'employé-es mobilisé-es a un impact direct sur la performance, et donc sur la qualité du service rendu aux citoyens, mais aussi sur la réussite des changements. Bien que la pandémie ait occasionné des changements soudains sur le monde du travail, ses impacts risquent de continuer à se faire sentir après la fin des mesures sanitaires. En effet, les gestionnaires devront prendre des décisions quant à l'organisation des bureaux et à la façon de faire cohabiter le télétravail et le travail en présentiel pour répondre aux besoins du plus grand nombre d'employé-es, et pour les maintenir mobilisé-es dans le but d'optimiser la performance organisationnelle.

MÉTHODOLOGIE

Il était important pour moi que ce projet de maîtrise soit utile et ancré dans l'action et dans la réalité de mon milieu de travail. Particulièrement dans ce contexte de crise qui se prolonge, par de plus en plus d'études intéressantes émergent tout comme des initiatives créatives desquelles on peut s'inspirer. C'est pourquoi j'ai choisi de suivre une démarche de recherche-action. De par sa nature, la recherche-action est un processus incrémental, c'est-à-dire qu'elle vise à mettre en place de petits changements au fur et à mesure du projet de recherche, et d'avoir ainsi l'occasion d'en analyser les résultats immédiatement (Paillé, 2006).

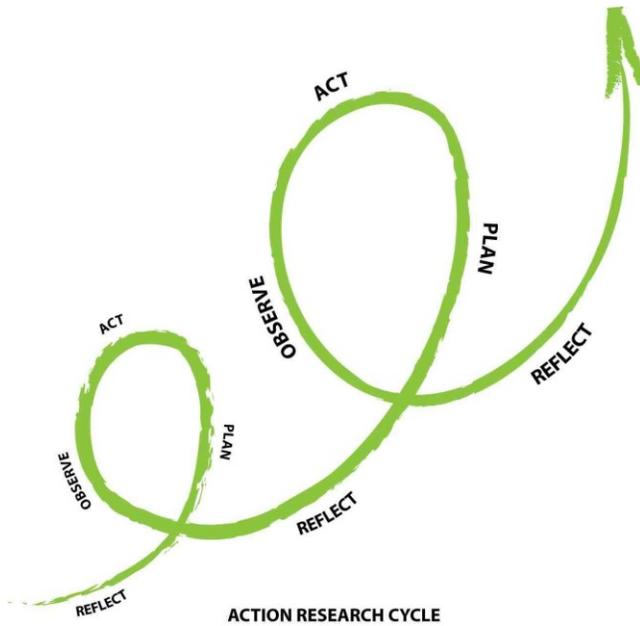
La recherche-action

L'approche de recherche choisie permettait une certaine latitude d'adapter le projet au gré des changements dans la réalité et de proposer, et tester, certaines actions sans attendre la toute fin de la rédaction de mon rapport de projet pour émettre des recommandations. La recherche-action est

une approche venant avec une intention de changement, ayant comme prémisse que des connaissances peuvent émerger de l'action, du changement (Roy, Prévost, 2013). Ces auteurs affirment d'ailleurs que la recherche-action remet en question « la dissociation que l'on remarque habituellement entre la théorie et la pratique puisque [...] la théorie supporte l'action ou émerge de l'action. La théorie permet ainsi de comprendre et d'agir sur les problèmes réels que l'on rencontre sur le terrain. » (Roy, Prévost, 2013). Dans le contexte particulier dans lequel j'ai entamé mon projet de recherche, cela me semblait la démarche la plus appropriée grâce à la flexibilité amenée par le fait que, contrairement aux autres approches, il ne s'agit pas d'un processus linéaire. Au contraire, dans la recherche-action, étant donné son approche inductive, il n'y a pas de protocole rigide. Au contraire, Roy et Prévost (2013) affirment que la démarche commence par une formulation de la problématique par les chercheurs qui partagent leurs préoccupations, puis qui utilisent leur expertise et leur expérience pour tenter de comprendre la situation et se lancer dans l'action. Ils élaborent ensuite des stratégies pour améliorer la situation et vont les tester directement sur le terrain avant d'analyser et d'évaluer les résultats, pour enfin utiliser ces nouvelles connaissances pour proposer d'autres stratégies, et le cycle continue (Roy, Prévost, 2013).

Le schéma ci-dessous illustre le côté cyclique propre à la recherche-action : réfléchir, planifier, agir, observer puis recommencer. Il ne s'agit donc pas d'un processus linéaire, mais plutôt cyclique permettant de planifier, de tester des solutions et de les corriger en cours de route au besoin (figure 3).

Figure 3 - Modèle de recherche-action



Source de l'image : lataupe.net

Dans le cadre de ce projet, ayant eu la chance d'avoir la confiance de mes patrons, j'ai eu l'occasion de réfléchir à la problématique de départ, soit la difficulté de garder une équipe mobilisée à distance, de proposer certaines pistes d'amélioration, de les mettre en place directement sur le terrain puis d'en évaluer les résultats en interrogeant mes collègues, permettant de remettre en question certaines actions afin de proposer de nouvelles stratégies mieux adaptées. La démarche s'illustre bien par l'élaboration d'un plan de communication interne en avril 2020, dans lequel je proposais des pauses-café avec le directeur d'arrondissement et des activités sociales informelles comme des jeux-questionnaires après le travail. Les pauses-café du directeur ont été très populaires et ont été rapidement repensées pour devenir les pauses-conférences, où un collègue présente un de ses projets en cours au reste des employés dans une courte pause de 30 minutes, une fois par deux semaines. Les résultats obtenus lors de ma collecte de données ont permis d'établir que les pauses-conférences sont très appréciées et utiles, alors que les activités sociales virtuelles après les heures de travail le sont beaucoup moins. Les activités de mobilisation qui ont été listées dans le plan de communication interne pour 2021 ont donc, évidemment, pris en compte les résultats ainsi obtenus pour proposer de nouvelles pistes d'amélioration. Cela illustre parfaitement le processus cyclique de la démarche de recherche-action.

Outils de collecte de données

Entretiens qualitatifs

Pour les entretiens, le type semi-dirigé a rapidement semblé le plus approprié pour la présente recherche. En effet, l'entretien semi-dirigé aborde certains thèmes, dont l'ordre peut changer selon le discours de la personne interviewée (De Ketele et Roegiers, 1996, cités par Imbert, 2010). Ce type d'entretien a ainsi quelques passages obligés servant de points de repère à la personne qui mène les entretiens et permet de recueillir de l'information réellement orientée vers le but de la recherche. La mobilisation et la crise sanitaire sont vécues de façon très différente d'une personne à l'autre. Organiser les entretiens par thème et laisser les personnes élaborer sur chacun d'eux m'a donc semblé la meilleure façon de bien comprendre la réalité de chacun-e au travail dans le contexte 2020. Au contraire, des entretiens dirigés auraient été trop rigides et m'auraient privée de beaucoup d'informations pertinentes. D'un autre côté, des entretiens libres, impliquant de n'avoir aucune question préparée à l'avance, m'auraient probablement amené énormément d'informations, dont beaucoup auraient été sans intérêt dans le but poursuivi par mon projet (De Ketele et Roegiers, 1996, cités par Imbert, 2010).

Les dix entretiens virtuels semi-dirigés d'une durée d'environ une heure chacun, réalisés en novembre et décembre 2020, ont permis d'obtenir différentes perspectives et points de vue. Les thèmes abordés avec ces employé-es ont été :

- Leur perception de leur propre mobilisation et celle de leur équipe ;
- Les points forts de la gestion depuis le début de la pandémie ainsi que les points à améliorer ;
- Leur perception de la vision, de la mission et des valeurs de l'arrondissement ;
- Les avantages et enjeux du télétravail ;
- Leur vision de l'avenir au travail, après la COVID : organisation des bureaux, poursuite ou non du télétravail, etc.

Une grille d'analyse a été créée afin de permettre une analyse inductive des données ainsi récoltées. L'analyse inductive est une manière de : « condenser des données brutes, variées et nombreuses, dans un format résumé, d'établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories

déoulant des données brutes, de développer un cadre de référence ou un modèle à partir des nouvelles catégories émergentes » (Blais, Martineau, 2006, p. 4). Sous forme de tableau, la grille d'analyse a permis de mettre en lumière les informations qui sont les plus souvent ressorties au cours de ces entretiens, en indiquant combien de personnes ont mentionné chacun des éléments. Le tout a été regroupé sous les 5 thèmes généraux abordés : la mobilisation et ce qui a une influence positive ou négative sur celle-ci, les points forts ou à améliorer de la gestion depuis le début de la pandémie, les avantages et inconvénients du télétravail, la vision, mission et valeurs de l'arrondissement, leur vision de l'avenir post-COVID. Une version abrégée de cette grille d'analyse est disponible à l'annexe II.

Participants

Les entretiens ont été menés auprès de 10 personnes à l'emploi de l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie. L'échantillon a été créé en prenant soin de choisir des représentants de toutes les équipes et de différentes catégories d'emploi, en incluant des cadres, professionnels et cols blancs faisant partie de groupes d'âges variés. Il est important de souligner que la démarche a été limitée aux employé-es de bureau exclusivement, qui ont dû passer au télétravail en raison de la pandémie.

Le questionnaire a obtenu 108 répondant-es, ce qui est un résultat fort satisfaisant correspondant à environ la moitié des employés ayant une adresse courriel, dont 54,6 % de femmes, 38 % d'hommes et 7,4 % préférant ne pas répondre. La tranche d'âge la plus représentée est les 35-44 ans avec 34,6 %, suivie des 45-54 et des 25-34 avec chacune 25,2 % des répondant-es. 9,3 % des répondant-es ont 55 ans ou plus, une seule personne a moins de 25 ans et 4,7 % ont préféré ne pas préciser leur âge. Parmi les accréditations professionnelles, 45,4 % sont cols blancs, 30,6 % sont professionnel-les et 24,1 % sont cadres. Finalement, toutes les directions sont représentées, bien que les directions des travaux publics et de l'entretien, de l'éclairage, du marquage et de la signalisation ne comptent pas beaucoup de répondant-es étant donné la forte proportion de cols bleus, donc non branchés aux outils technologiques, dans leurs rangs.

Questionnaire

Une très grande variété de sujets a été amenée durant les entretiens, tous pertinents et intéressants pour cette recherche. Le défi a donc été de recouper les sujets afin de faire des liens entre les

impressions de chacun dans le but de créer un questionnaire permettant de valider ou d'infirmier les éléments qui ont été soulevés le plus souvent. Les thèmes sont donc les mêmes que pour les entretiens, soit la perception des répondant-es sur leur propre mobilisation depuis le début de la crise sanitaire, l'utilité de chacun des outils de mobilisation utilisés ou mis en place depuis le passage au télétravail, la clarté et la pertinence des communications en lien avec la crise, l'impact de l'implication des instances politiques sur la mobilisation, les difficultés et avantages du télétravail, les valeurs de l'arrondissement ainsi que leur vision de l'avenir après la fin de la pandémie. Disponible à l'annexe 3, le questionnaire comptait 21 questions, dont 7 questions longues et 14 questions à choix multiples, dont certaines offraient la possibilité d'ajouter un commentaire afin que toutes et tous puissent détailler leur pensée. Les échelles utilisées étaient sur 10 ou sur 4, des nombres pairs forçant les répondant-es à ne pas offrir de réponse neutre.

Le projet avait été présenté en amont au directeur d'arrondissement ainsi qu'à tout le comité de direction afin que tous soient au courant de la démarche. Une fois le questionnaire créé, il a été présenté à la directrice et à la cheffe de division des ressources humaines. Lorsque toutes les approbations ont été obtenues, un courriel du directeur d'arrondissement a été envoyé à tou-tes les employé-es concerné-es afin de leur présenter le projet et de les inviter à participer à la démarche. Il s'agit d'un élément important. Étant donné qu'il y a déjà eu deux sondages de mobilisation distribués dans l'arrondissement en 2018 et 2019, il était stratégique d'établir la distinction et de préciser qu'il s'agissait du projet de maîtrise d'une collègue qui s'intéresse particulièrement à la mobilisation dans le contexte de la pandémie et du télétravail, ce qui nous semblait plus porteur pour les employé-es afin qu'ils et elles n'aient pas l'impression que l'employeur les sondait encore une fois sur le même sujet.

En collaboration avec le directeur d'arrondissement ainsi que l'adjointe à la direction et cheffe de division des communications, il a été décidé d'inclure une question dans le sondage au sujet des valeurs. Vu la démarche amorcée du côté de la haute direction, nous trouvions stratégique d'utiliser l'opportunité offerte par ce questionnaire de sonder les employé-es sur les valeurs les plus porteuses pour eux et elles dans le contexte du travail.

Tous les membres branchés de l'arrondissement ont été invités à y répondre de façon volontaire et confidentielle. Les questions ont été rédigées en fonction de confirmer ou d'infirmer ce qui est ressorti durant les entretiens. Les employé-es ont eu une période de 10 jours afin de répondre au questionnaire, soit du 2 au 12 février 2021, à la suite de quoi l'analyse des résultats a pu commencer. Encore une fois, il est important de noter que les employé-es sur le terrain (cols bleus) n'ont pas été sollicités pour remplir le questionnaire, ils ne sont donc pas représentés dans les résultats.

Limites

Une difficulté rencontrée lors des entretiens a été de maintenir le cap sur le sujet principal. Étant donné qu'il s'agissait d'entretiens semi-dirigés, avec peu de questions, il était facile de déborder pour parler de projets qui étaient en cours avant ou pendant la pandémie, de ce qui a été modifié, ou de ce qui a été annulé à la dernière minute. De plus, la pandémie étant vécue de façon fort différente d'une personne à l'autre, selon une multitude de facteurs (présence d'enfants d'âge scolaire à la maison, solitude, anxiété, deuil, etc.), il était important d'avoir une vue d'ensemble complète pour être en mesure de créer des liens entre les impressions et perceptions des personnes composant l'échantillon. La deuxième difficulté principale rencontrée durant cette recherche-action concerne mon double-rôle de chercheure et d'employée. Il était important de mettre de côté ma propre expérience en tant qu'employée durant la collecte de données afin de pouvoir rester objective et de réfléchir à mes recommandations en fonction des résultats obtenus.

Quant au questionnaire, il est impossible d'établir avec précision un taux de réponse, puisque les listes courriel ne sont pas toutes à jour, que tous les employé-es n'ont pas fait de télétravail et que l'arrondissement emploie beaucoup de personnes n'ayant pas accès aux outils électroniques. Il est fort probable que certaines personnes ne se soient pas senties interpellées par la recherche en raison de leur travail qui se fait plutôt sur le terrain. Un enjeu auquel j'ai fait face durant cette collecte de données est la réticence de certaines personnes à répondre au questionnaire, en raison de la crainte de pouvoir être identifiées. En effet, les questions concernant l'âge, l'accréditation professionnelle et la direction étaient obligatoires au départ. Ces questions avaient pour objectif de permettre de faire des liens et observations entre les réponses des personnes appartenant à un même groupe et non de tenter d'identifier les répondant-es. Toutefois, je comprends tout à fait la réticence de

certains. Après trois jours de diffusion du sondage, un choix « Je préfère ne pas répondre » a été ajouté à ces questions. Ce changement a été communiqué lors du rappel, deux jours avant la fin de la collecte de données. Il est toutefois probable d'avoir perdu des répondant-es potentiel-les pour cette raison.

Finalement, il aurait été intéressant de se pencher sur les particularités de la réalité terrain des cols bleus, mais le dimensionnement de cette étude ne le permettait pas. Une réflexion en ce sens me porte à croire qu'un plan de mobilisation totalement différent et une deuxième stratégie de communication interne qui soient vraiment adaptés à cette réalité devraient être déployés pour mobiliser ce groupe d'employé-es. L'écart entre les équipes de bureau et les équipes terrain semble s'être creusé davantage depuis mars 2020 en raison des mesures sanitaires qui compliquent leurs opérations. Évidemment, l'entretien des parcs, les collectes des ordures ménagères et le déneigement ne sont pas compatibles avec le télétravail.

RÉSULTATS ET ANALYSE

Les prochaines pages sont dédiées aux résultats de la collecte de données. Cette présentation est scindée en quatre thèmes, la mobilisation durant la COVID-19, les avantages et défis du télétravail, la vision, mission et valeurs de l'arrondissement ainsi que la vision de l'avenir au travail, qui regroupent tant les points abordés dans les entretiens que les réponses au questionnaire.

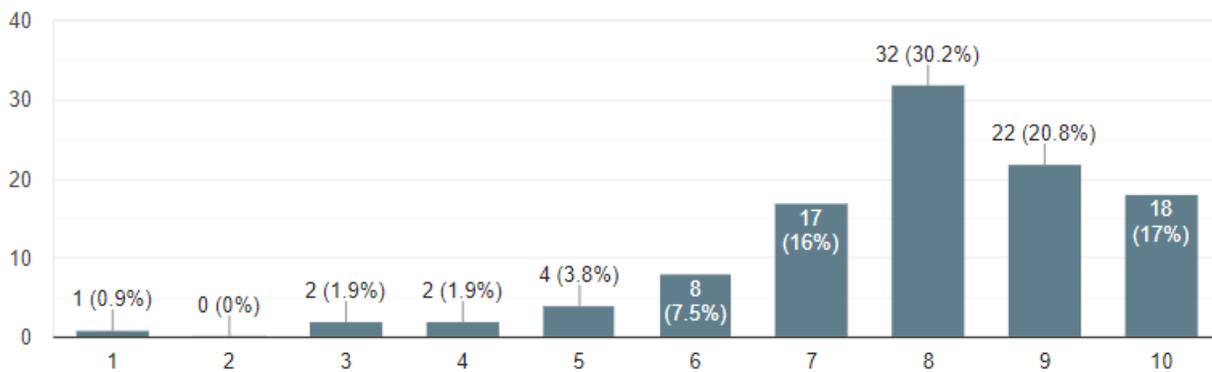
La mobilisation durant la COVID-19

Le premier thème porte sur la perception des employé-es de leur mobilisation depuis le passage en télétravail. Pendant les entretiens, cette question a permis d'apporter beaucoup de nuances. Pour la majorité des personnes interrogées en entretien, la mobilisation avait subi un choc important au début de la pandémie, lorsque tout a basculé. Nous pouvons établir comme raisons principales l'anxiété amenée par cette maladie alors complètement inconnue, une difficulté d'adaptation à la nouvelle réalité des mesures sanitaires qui ont bousculé le mode de vie de la majorité et modifié la plupart des tâches ou dossiers en cours, en plus de l'apparition du télétravail. Aussi, le fait d'avoir des enfants d'âge scolaire à la maison, le fait d'avoir des proches dans des résidences pour aîné-es ou en CHSLD, etc. a pu créer énormément de stress pour certain-es. Mazouz et al. (2019) estiment que le changement nécessite de penser différemment et de trouver de nouvelles façons de

faire, ce qui ajoute des tâches au-delà des actions du quotidien (voir p. 25). En effet, les débuts en télétravail ont obligé une réorganisation rapide de l'équipe. Il faut toutefois préciser que la baisse de mobilisation au début de la COVID n'a pas été de longue durée pour les personnes interviewées. Rappelons l'étude de Specht et al. (2008) qui avait établi qu'un groupe mobilisé le demeurera en intégrant un niveau de changement important (voir p. 24). Ainsi, en se fiant aux entretiens, il semble y avoir eu une baisse de mobilisation dans les débuts de la crise, qui s'est vite stabilisée une fois les nouveaux modes de fonctionnement bien intégrés.

En effet, les réponses aux questionnaires permettent d'affirmer que l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie a la chance de compter sur des employé-es qui se considèrent mobilisé-es ou très mobilisé-es. Sur une échelle de 1 à sur 10, 10 étant le plus mobilisé, la grande majorité (91,5 %) des répondant-es a utilisé la note de 6 ou une note supérieure, comme on le voit ci-dessous. La note de 8 a été la plus populaire avec 30,2 % (figure 4).

Figure 4 - La mobilisation à Rosemont–La Petite-Patrie



Parmi les raisons évoquées par les participants dont la note est supérieure à 6, figurent de nombreux éléments rattachés aux leviers de la mobilisation que nous avons vus précédemment. Les employé-es mentionnent que le devoir envers les citoyen-nes aide à garder le cap, ce qui nous ramène au besoin de sens (voir p. 12) en plus des dossiers stimulants ayant des objectifs à atteindre clairs. Ces deux éléments sont rattachés au levier 1, soit la vision, mission et valeurs. On mentionne ensuite le leadership de la direction, le soutien et la confiance du ou de la gestionnaire immédiat-e, qui représentent le levier 2 de la mobilisation (voir p. 15). Les bonnes relations et la collaboration efficace avec les collègues, aidées par les outils de communication virtuels ainsi que les rencontres

d'équipe régulières ont également eu un rôle important pour la mobilisation des employé-es, parties intégrantes d'un climat organisationnel mobilisant (voir p. 19). Finalement, bon nombre d'employé-es mentionnent le défi d'adaptation au télétravail, ayant apporté une occasion d'amélioration continue. Il semble donc que le climat régnant dans les équipes soit favorable à l'innovation (Farzaneh et Boyer, 2017, voir p. 22).

Pour les quelques personnes ayant évalué leur mobilisation à 5 ou en-dessous (8,4 %), les explications avancées varient. Celles qui reviennent le plus souvent sont la distance des collègues, une impression de solitude et la disparition des conversations informelles qui permettaient de se tenir informé-e et de solidifier les liens entre les membres du groupe. Pour ces personnes, il existait probablement des facteurs externes à l'organisation qui pouvaient jouer sur leur bien-être psychologique, comme le fait d'habiter seul-e, ou une difficulté de s'adapter aux outils technologiques, ce qui revient aux dispositions individuelles (voir p. 19). Ensuite, certain-es mentionnent le fait d'être mal installé pour travailler à la maison, ce qui est lié au besoin de confort (Charest, 2020, voir p. 12). D'autres parlent d'un manque de reconnaissance et de latitude pour prendre des initiatives, ce qui ne répondait donc pas à leur besoin d'autonomie (Grenier, voir p. 19). La disparition de projets intéressants à cause de la crise sanitaire a également affecté le besoin de compétence (Grenier, voir p. 19) et la recherche de sens (Charest, voir p. 12). D'autres parlent de la difficulté à séparer le travail et la vie personnelle lorsqu'on reçoit des notifications en soirée et que l'on vit au même endroit où on travaille, il peut être tentant de regarder ses courriels à toute heure et d'allonger ainsi la journée de travail. Yaredis Coneo mentionne d'ailleurs l'importance de trouver des façons de séparer la vie professionnelle du reste, car l'impact sur la santé mentale et, conséquemment, sur la mobilisation et la performance, peut être important (voir p. 30). Finalement, certain-es mentionnent que les journées de travail sont plus denses et ne laissent pas le temps de souffler. Ce dernier point n'a pas été abordé dans la recension de la littérature, il représente toutefois un facteur de risque important pour la santé mentale des individus, tout comme le manque de dissociation entre vie personnelle et vie professionnelle, pouvant mener à de l'épuisement professionnel, selon Nancy Brassard.

En général, les hommes ont eu tendance à évaluer plus favorablement leur mobilisation que les femmes. Cependant, les raisons évoquées pour expliquer leur note ne permettent pas d'en

déterminer la cause. À noter toutefois que selon les études, les femmes semblent trouver le travail à distance un peu plus difficile (Tremblay, 2020). En général, elles semblent s'ennuyer davantage de la présence de leurs collègues que leurs homologues masculins (Tremblay, 2020). Il s'agit d'une piste intéressante, bien que les résultats du questionnaire ne permettent pas une réelle corrélation pour les employé-es de Rosemont–La Petite-Patrie.

Facteurs clés de la mobilisation

Depuis avril 2020, beaucoup d'efforts ont été déployés dans l'arrondissement afin de maintenir un esprit d'équipe à distance, en utilisant les outils virtuels à notre disposition, afin de contribuer à conserver un climat organisationnel favorisant la mobilisation malgré la distance. Le sondage révèle que 62 % des participant-es considèrent les mots du directeur d'arrondissement utiles à leur mobilisation, répondant au besoin du soutien actif des hauts dirigeants (voir p. 21) contre 48 % pour les mots du directeur général de la Ville de Montréal. Les pauses-conférences, initiées par l'équipe des communications, qui invitent à chaque deux semaines un-e collègue à présenter son projet à tous-tes les employé-es, ont souvent été mentionnées durant les entretiens comme étant utiles et pertinentes : tant pour se garder au courant de tout ce qui se passe dans les autres équipes que pour mettre le travail des équipes en valeur, créant un effet mobilisant en comblant le besoin de reconnaissance (voir p. 21). Le sondage a pu le confirmer : 71 % des répondants jugent ces pauses-conférences utiles à leur mobilisation. L'infolettre interne a aussi reçu des avis favorables avec 81 % des employés la trouvant utile. Ce dernier contribue notamment au sentiment de faire partie d'une équipe (voir p. 11).

Un autre élément ayant favorisé un bon climat organisationnel à distance, le sentiment de faire partie d'une équipe et la reconnaissance sont les activités organisées par le comité social. Le party de Noël virtuel en trois temps a été jugé utile par 76 % des répondants, le Bye-bye 2020 par 80 % et les 5 à 7 quiz du début de l'été par 62 %. Les quiz s'étant tenus hors des heures de travail, après de longues journées à l'ordinateur, ont attiré beaucoup moins de participation que les activités ayant eu lieu sur les heures de bureau.

Finalement, ce qui semble le plus pertinent à la mobilisation, ce sont les rencontres en équipe restreinte, formelles ou informelles. La quasi-totalité des répondant-es trouvent utiles les

rencontres statutaires en équipe (97 %) et les événements informels en équipe (96%). Comme nous l'avons vu, la mobilisation est une question de groupe. Ces rencontres permettent de créer des liens avec les collègues, ce qui répond au besoin d'affiliation sociale (Ryan et Deci, voir p. 19) et de se sentir utile dans la poursuite d'objectifs communs, ce qui est lié au levier 1, soit la vision, la mission, les valeurs et les objectifs (Tremblay, voir p. 14).

De nombreux collègues ont soulevé que la pandémie et, surtout, le passage soudain au télétravail alors que plusieurs n'avaient jamais travaillé à la maison, ont apporté des défis stimulants à relever. En effet, plusieurs équipes ont dû revoir leurs façons de travailler, utiliser les outils virtuels afin d'arrêter complètement d'imprimer des documents, trouver des solutions pour mener à bien des projets à distance. Pour plusieurs, ce fut une occasion d'innovation appréciée. Cette capacité d'innover malgré les défis posés par la distance (voir p. 23) est un indice d'engagement des employé-es envers leurs tâches et l'organisation elle-même.

D'autres questions sur la communication durant la pandémie ont permis d'établir que :

- 83 % connaissent les ressources disponibles pour les aider s'ils ou elles vivent de la détresse psychologique.
- 72 % des employé-es considèrent qu'il y a eu suffisamment de messages de la part du directeur d'arrondissement depuis le début de la crise.
- 70 % trouvent que les consignes en lien avec la crise et le travail à distance sont claires depuis le retour du confinement à l'automne 2020. Précisons que cette question s'est concentrée sur les consignes à partir du deuxième confinement, car au premier confinement en mars 2020, les consignes n'étaient pas encore établies.
- 70 % affirment avoir toutes les informations et outils en main pour réaliser leur travail à distance. Les personnes qui ont dit ne pas avoir tous les outils nécessaires à la maison ont eu l'occasion de donner plus de détails, qui seront abordés dans la section suivante.
- 53 % se sentent encouragé-es à prendre des pauses d'écran, à se lever durant la journée de travail et à prendre congé si ça ne va pas.

Freins à la mobilisation

Les données collectées autant dans les entretiens que dans les réponses au questionnaire font état de certains freins à la mobilisation depuis le début de la COVID-19. Ce qui revient le plus souvent

est, sans surprise, la difficulté de demeurer mobilisé à distance, sans l'énergie des collègues. Il semble que pour la majorité, bien que le télétravail comporte de nombreux avantages, cette solution ne serait pas viable à temps complet lorsque les mesures sanitaires ne l'obligeront pas, pour la santé mentale de certains individus. En effet, des personnes parlent de l'isolement et de la solitude associés au travail à la maison qui se font de plus en plus sentir, le besoin d'affiliation sociale de ces personnes ne semble pas comblé par le travail à distance (Ryan et Deci, voir p. 19). Ce sont des prédispositions personnelles liées à la personnalité des individus qui influencent ce besoin. Une petite proportion de participant-es affirment être très confortables avec le télétravail et ne se sentent pas isolées, car elles vont chercher leur affiliation sociale ailleurs qu'au travail (groupes d'amis, famille, etc.) alors que pour d'autres, les contacts informels et le fait de connaître leurs collègues sur un plan personnel et non seulement par les dossiers partagés, semblent prendre énormément d'importance. Cette catégorie de personnes semble trouver que les outils virtuels dont Google chat et Google meet ne parviennent pas à faire en sorte de maintenir un contact informel avec les collègues. Ce qu'on appelle souvent « conversations de corridor » est ce qui semble manquer le plus à la plupart des personnes sondées.

Dans le cas bien précis de la pandémie, certain-es collègues ont vu tous (ou presque) leurs projets interrompus pour une durée indéterminée, ce fut particulièrement le cas pour les équipes qui organisent des activités et des événements pour les citoyens. Les consignes de la Direction de la santé publique qui changent à grande vitesse ont parfois donné espoir de recommencer à planifier certains projets, comme ce fut le cas durant l'été 2020, avant que tout ne s'arrête à nouveau à l'automne 2020. Pour les personnes étant dans cette situation, qui représentent somme toute une minorité, une démobilitation est survenue malgré les efforts pour se rendre utile en aidant d'autres équipes, ce qui correspond aux besoins de sens et de compétence qui ne pouvaient pas être répondus en raison du contexte. Évidemment, l'Arrondissement n'a pas de pouvoir à ce niveau et doit continuer de mener ses opérations en fonction de l'évolution de la pandémie et des consignes de la Direction de la santé publique.

Plusieurs personnes interrogées ont mentionné qu'au début de la crise sanitaire, la Ville et l'Arrondissement ont eu besoin d'un certain temps avant de prendre en charge la situation, affirmant qu'il n'y a pas eu assez de communication dès le départ pour rassurer les employé-es, ce

qui correspond aux indications trop générales ou ambiguës auxquelles Collerette (2008) fait référence (voir p. 25). J'en comprends que ces personnes avaient besoin de se faire rassurer davantage, de comprendre que les dirigeants continuaient de nous amener dans la bonne direction. Collerette (2008) (voir p. 25) mentionne qu'il arrive parfois que les hauts dirigeants négligent certains aspects humains en période de changement. Ici, le changement n'était pas prévu, mais il semble y avoir eu un manque de communication interne rassurante dès le début, bien que la direction n'eût pas nécessairement d'information pertinente à transmettre à ce moment précis. Une attention cruciale doit donc être portée à la communication, afin de rendre les plus visibles possibles l'implication et la bienveillance des dirigeant-es et ce, dès le début d'un changement. Diane Brunelle (2020) soutient d'ailleurs cette importance de la communication et de l'information en gestion de crise (voir p. 30).

En matière de moyens, la vitesse à laquelle la Ville de Montréal a pu permettre aux employés de se brancher sur le réseau à distance a été jugée par plusieurs comme impressionnante. Cependant, quelques participants ont tout de même trouvé que l'employeur aurait pu fournir le matériel nécessaire plus rapidement. Il est en effet à noter que certaines personnes travaillaient encore sur un ordinateur personnel au début de l'année 2021, et qu'il a donc fallu déployer des ordinateurs portables. Quelques-un-es ajoutent que la Ville pourrait déployer des solutions afin que les employé-es soient mieux installé-es pour travailler à la maison, en donnant par exemple la possibilité d'emprunter du matériel comme des imprimantes, des écrans, des chaises de bureau, etc. Cet élément est revenu à plusieurs reprises à la question 9.1, qui demandait aux répondant-es de préciser ce qu'il leur manque pour bien réaliser leur mandat à la maison.

Lien avec les instances politiques

Rappelons les pivots du changement dans le secteur public décrits par Mazouz et al. (2019) (voir p. 26). Il était notamment question de l'interférence du politique, unique au secteur public, qui peut avoir un impact sur la gestion du changement. Lors des entretiens, 4 personnes y ont fait référence comme étant un frein à leur mobilisation. Bien que ce projet vise à se concentrer sur la mobilisation dans un contexte de télétravail, il existe d'autres facteurs spécifiques au secteur public ayant un impact sur la mobilisation des employé-es (Mazouz, 2019). Ainsi, durant les entretiens, ces personnes ont parlé notamment du délai d'approbation des supérieur-es et des décideur-ses (élu-

es) qui ralentit parfois les projets, malgré des échéanciers serrés, ou à des changements de dernière minute, comme des projets modifiés voire annulés après des semaines de travail à la demande du politique. Un autre élément ressorti est la difficulté de suivre les demandes du cabinet des élu-es, en ayant l'impression d'être « un outil politique », ce qui affecte le sentiment de compétence (voir p. 18). Afin d'avoir une idée plus réaliste de l'ampleur de cette perception chez les employé-es, le questionnaire sur la mobilisation en télétravail comporte la question suivante : *Est-ce que l'implication du cabinet politique dans vos dossiers a un impact sur votre mobilisation? (question 10)*. 33 des 108 (30,5 %) répondant-es ont dit oui. Des détails ont été demandés afin de donner l'opportunité d'expliquer la nature de l'impact en question. Les éléments qui reviennent le plus souvent nous ramènent au rôle du politique dans la prise de décision opérationnelle. Les participants mentionnent que les élu-es ont tendance à faire de la micro-gestion et que l'agenda politique est imposé malgré un manque de ressources ou de financement pour réaliser les demandes associées. Certaines personnes ajoutent qu'il arrive que les décisions aillent à l'encontre des recommandations des professionnel-les qui connaissent la réalité du terrain. Elles ajoutent que des changements de dernière minute surviennent, notamment dans la priorisation des dossiers, ce qui crée un sentiment d'urgence forçant une mobilisation pour des motifs parfois difficiles à saisir. Plusieurs ressentent peu d'appréciation des élu-es pour le travail accompli par l'administration, ce qui correspond à un manque de reconnaissance, un élément important de la mobilisation (voir p. 11-18-19). Finalement, quelques-un-es mentionnent la mise à l'écart totale de certains projets après des semaines de travail, ce qui est arrivé à quelques reprises dans la dernière année, comme étant une source importante de démobilisation, ce qui joue sur le besoin de compétence (p. 18) ainsi que sur le pouvoir d'agir (p. 21).

En analysant les réponses à cette question, j'ai constaté que ces éléments sont plus présents du côté des cadres et des professionnel-les que des cols blancs. En effet, les cadres sont davantage en contact avec le cabinet que les autres accréditations professionnelles. Ce sont ainsi 42 % des cadres interrogé-es qui ont répondu oui à la question 10 contre 33 % des professionnel-les et 20 % des cols blancs. Pour cette dernière accréditation professionnelle, les réponses fournies suggèrent que cet impact est plus grand du côté des employé-es qui ont à interagir avec des citoyen-nes. Il peut être ardu pour ces personnes de fournir des explications à des gens mécontents alors que certaines décisions politiques peuvent être difficiles à suivre lorsqu'il y a des changements fréquents. Du

côté des professionnel-les, on mentionne davantage la pression ressentie, la surcharge de travail, les processus d’approbation très longs et les demandes ne tenant pas compte de leur expertise. Chez les cadres, une personne affirme que l’impact est positif en raison de la rétroaction rapide fournie par le cabinet. Pour les autres, on parle d’un manque de contrôle sur les dossiers et le peu de reconnaissance et d’appréciation pour le travail des employé-es administratifs, qui sont pourtant si fondamentaux selon de nombreux auteurs, tel que vu précédemment.

Il est évident que la COVID et le télétravail ont eu un rôle dans l’augmentation de l’ingérence politique. Tout d’abord, alors que nous étions encore en présentiel, les équipes administrative et politique étaient séparées physiquement, se trouvant dans deux espaces de bureaux distincts. En télétravail, cette distance n’existe plus et la proximité est la même avec le cabinet politique qu’avec nos collègues : les élu-es sont de l’autre côté du clavardage ou du téléphone. D’un autre côté, il est tout à fait normal qu’en situation de crise, les paliers de communication soient aplatis afin que tout puisse se décider et s’accomplir plus rapidement. Toutefois, plus la crise se prolonge et plus il sera difficile de reprendre les structures qui étaient mises en place avant la pandémie.

Avantages et défis du télétravail

Le deuxième grand thème abordé lors des entretiens et du questionnaire concerne le télétravail en lui-même, à savoir d’abord quels sont les principaux éléments avantageux de ce mode de travail, puis les principaux défis qu’il pose aux travailleurs-euses.

Facteurs clés positifs

Les principaux avantages du télétravail, selon les collègues interrogés, concernent le gain de temps en raison de l’élimination des déplacements (86 % des répondants) et le fait de se sentir moins fatigué-e en ayant le loisir de prendre son temps le matin (35 %) et du fait que les matins sont moins intenses (43 %). Comme le dit Tremblay (2020) (voir p. 30), des études établissent justement le fait qu’en télétravail, les employé-es ont tendance à donner davantage en performance puisqu’ils gagnent autre chose, dont du temps dans leur journée. S’ajoute un gain d’efficacité que les employé-es associent au peu de distraction à la maison contrairement au bureau, ce qui suit les études citées par Tremblay comme quoi, en général, les gens sont autant ou plus performants à distance (voir p. 30). En effet, le questionnaire dévoile que 49 % jugent qu’ils et elles sont **plus**

efficaces à la maison. Finalement, 78 % des répondant-es estiment que le passage soudain au télétravail a été une occasion en or d'amélioration continue. En effet, plusieurs équipes ont dû développer de nouvelles façons de faire à distance, notamment en éliminant le papier, dévoilant une belle capacité d'innovation qui vient d'un climat organisationnel propice et d'un bel esprit d'équipe (voir p. 22). Les employé-es ont perfectionné leurs connaissances de la suite Google en se voyant forcé-es de travailler à distance du jour au lendemain. De plus, d'autres ont souligné l'efficacité de l'employeur à brancher tout le monde sur le réseau à distance. En deux semaines, tous les employé-es concerné-es étaient en mesure de travailler efficacement de la maison en ayant accès au serveur.

Principaux défis

Le travail à distance comporte aussi son lot d'inconvénients. Tout d'abord, durant les entretiens, plusieurs ont mentionné que la perte du lien avec les collègues était une source de démobilité. On affirme aussi que le virtuel est énergivore et qu'on se sent plus fatigué en télétravail. Ce point est particulièrement intéressant, car il ne semble pas avoir été étudié auparavant. En ayant vécu les deux sur une courte période, soit le travail en présentiel et en télétravail à temps complet, les personnes sondées étaient en bonne posture pour comparer les deux. Il semble que l'utilisation de l'écran d'ordinateur toute la journée et les divers modes de communication virtuelle (clavardage, courriels, rencontres) créent une fatigue mentale plus grande que lorsque la journée était coupée de conversations avec les collègues, de rencontres, etc.

De plus, comme les conversations de corridor n'existent plus, on doit réserver du temps à l'agenda pour de courtes réunions pour des questions simples qui auraient pu être réglées en quelques minutes en présentiel. Cela fait en sorte qu'il y a énormément de réunions, particulièrement pour les gestionnaires qui savent combien il est important d'être présents pour leurs employé-es. Pour les personnes nouvellement arrivées dans l'équipe, il est très difficile de tisser des liens avec leurs collègues, malgré les efforts déployés pour recréer une bonne ambiance d'équipe à distance comme le propose Coneo (2020) (voir p. 29). On mentionne aussi qu'on est moins bien installé-e à la maison pour travailler et qu'on passe plus de temps assis, ce qui peut causer certains problèmes de santé comme des maux de dos. Les employé-es interrogé-es disent qu'il leur est plus difficile de prendre de vraies pauses et de décrocher, ils et elles se sentent sur le qui-vive pour des raisons

diverses, dont le fait de travailler dans la cuisine ou le salon, les notifications du clavardage, etc. On a aussi tendance à se consacrer à plus d'une tâche à la fois. Un bon exemple est la difficulté de rester concentré-e sur les réunions en visioconférence, quand on voit apparaître des courriels ou des messages sur Google chat. Plusieurs ont tendance à exercer le multitâches, par exemple, être en réunion et répondre à des courriels ou au clavardage, ce qui rend les journées très productives. Par contre, cette façon de faire est plus drainante et épuisante pour le cerveau, en plus de rendre les échanges en réunion moins riches, plus superficiels.

À la lumière des résultats du questionnaire, la plupart de ces impressions sont partagées par bon nombre de collègues :

- 76 % trouvent qu'il manque de contacts humains
- 44 % affirment avoir plus de difficulté à dissocier vie personnelle et vie professionnelle
- 44 % déclarent être moins bien installé-es pour travailler à la maison
- 42 % jugent qu'il est plus difficile de se tenir au courant de tout sans les conversations de corridor
- 39 % considèrent le travail en virtuel plus énergivore
- 38 % trouvent qu'il est très facile de se laisser distraire durant les réunions
- 24 % disent qu'il y a tellement de réunions que c'est difficile de trouver le temps d'avancer sur leurs dossiers

Vision, mission et valeurs

Lors des entretiens, une question portait sur la connaissance des employé-es de la mission, de la vision et des valeurs de l'arrondissement étant donné qu'il s'agit du premier levier de la mobilisation ayant la capacité de rallier les énergies vers des objectifs communs (Tremblay et al., voir p. 14). Les réponses furent plutôt ambivalentes, bien que toutes et tous ont relevé qu'une partie fondamentale de la mission de l'Arrondissement est d'offrir un service de qualité à la population. Quelques personnes ont aussi souligné que la transition écologique annoncée quelques semaines auparavant aurait certainement un impact sur la vision et la mission. Rappelons que l'Arrondissement ne s'était pas positionné fortement sur sa vision, sa mission et ses valeurs depuis plusieurs années et que, depuis, le comité de direction a presque complètement changé. Une

démarche est toutefois en cours depuis la fin de l'automne dernier pour revoir ces trois éléments selon la vision du nouveau comité de direction.

En collaboration avec le directeur d'arrondissement ainsi que l'adjointe à la direction et chef de division des communications, il a été décidé d'inclure une question dans le sondage au sujet des valeurs. Vu la démarche amorcée du côté de la direction, nous trouvons stratégique d'utiliser l'opportunité offerte par ce questionnaire de sonder les employés sur les valeurs les plus porteuses pour eux et elles dans le contexte du travail. Rappelons que Tremblay et al. (2005, voir p. 13) considèrent les valeurs comme un élément central de la culture organisationnelle. Ce sont les principes sous-jacents de la vision et de la mission. Les employé-es ont donc été invité-es à sélectionner les trois valeurs qu'ils et elles associent à Rosemont–La Petite-Patrie. La liste de valeurs utilisée pour cette question à choix multiples est la même que celle fournie par la consultante qui soutient le comité de direction dans la démarche pré-citée. La valeur de la collaboration est celle qui a été choisie le plus souvent, soit par 56 % des répondant-es. La deuxième valeur forte est l'approche-client, qui se traduit dans le milieu municipal par une approche centrée sur les citoyen-nes : 40 % des répondant-es ont choisi cette valeur. Finalement, la créativité arrive en troisième position avec 36 %. Le comité de direction a été mis au courant de ces réponses au moment de finaliser la sélection des valeurs de l'arrondissement. Ces trois valeurs faisaient partie de la sélection finale plus large identifiée par les directeur-trices. La décision a donc été prise de conserver les valeurs identifiées par les répondant-es du sondage, car ce sont les valeurs partagées par le plus grand nombre d'employé-es. Au moment venu de communiquer au sujet de la démarche d'identification de la vision, de la mission et des valeurs, l'emphase sera mise sur le fait que les valeurs ont été sélectionnées par les employé-es. Comme nous l'avons vu à la page 19, le pouvoir d'agir fait partie des dimensions psychologiques favorables à la mobilisation. Il est donc très positif d'écouter les employé-es dans la prise d'une décision aussi importante que le choix des valeurs de l'arrondissement.

Vision de l'avenir

La présente démarche a aussi permis d'investiguer sur l'ère post-COVID, étant donné l'impermanence de la situation actuelle. Il était donc intéressant d'utiliser cette opportunité pour savoir comment les employé-es voient un éventuel retour au bureau, afin de préparer ce retour.

L'avenir en télétravail?

Durant les entretiens, les 10 personnes interrogées estimaient que le télétravail devait demeurer après la pandémie, mais pas à temps plein, plutôt à raison de 2 ou 3 jours semaine, ce qui prouve que le télétravail a eu le temps de bien s'enraciner, comme l'estime Tremblay (2020) (voir p. 30). Plusieurs ont aussi noté que cela devait pouvoir s'adapter aux réalités de chacun puisque certaines se sentent plus efficaces à la maison alors que d'autres préfèrent l'ambiance du bureau. Bref, on priorise un format adaptable et non rigide, mais la plupart ne croient pas que le télétravail à temps plein soit viable à très long terme. Un point intéressant a été apporté : il serait judicieux de trouver une façon, potentiellement avec l'agenda Google, de savoir à quel moment chacun-e se trouvera au bureau, afin de faciliter la planification des rencontres. De plus, une personne a mentionné que lorsqu'on travaille dans le monde municipal, il est important de bien connaître le territoire. Le télétravail à temps plein, sachant que la majorité des employé-es n'habitent pas l'arrondissement, risque de créer une certaine déconnexion avec la réalité du territoire. Pour cette personne, il est donc important de continuer à se rendre au bureau, même si ce n'est pas à temps plein, ne serait-ce que pour voir et vivre l'arrondissement.

Les résultats du questionnaire vont dans le même sens. Une très vaste majorité de personnes souhaitent que le télétravail se poursuive, au moins à temps partiel. 47 % disent souhaiter continuer de travailler à distance 2 à 3 jours par semaine après la pandémie alors que 31 % ont répondu croire que cela devrait pouvoir s'adapter aux réalités de chacun. Quelques autres ont ajouté une réponse de leur cru qui rejoignait l'idée de garder une flexibilité pour permettre à ceux qui se sentent plus efficaces au bureau puissent y aller et que, finalement, la solution envisagée soit adaptable aux réalités de chacun. Il s'agit donc d'un total de 85 % des répondant-es qui croient que le travail à distance doit continuer à être une possibilité, même après la fin des mesures de distanciation.

Les employé-es ont des réalités qui peuvent les amener à vouloir se rendre davantage, ou non, au bureau. Alors que plusieurs se disent très performants et efficaces à la maison, en travaillant sans distraction, d'autres ont davantage un besoin d'affiliation sociale (voir p. 17) et disent manquer de contacts sociaux, de ressentir la présence de leur équipe, etc. De plus, certain-es sont mieux installés que d'autres. Pour les personnes habitant seules dans un logement exigu, il peut devenir

difficile de ne pas aller au bureau. Éventuellement, cela pourrait être au choix des employé-es, avec un nombre minimum de jours au bureau par semaine afin de participer aux rencontres d'équipe, par exemple. D'ailleurs, Diane-Gabrielle Tremblay, professeure dont les recherches portent sur le télétravail prône une formule hybride après la pandémie (2020). Selon elle, les études démontrent que les gens sont autant sinon plus performants en télétravail, il est donc important d'être à l'écoute et de savoir s'adapter en tant qu'employeur afin de trouver un entre-deux entre les besoins de l'organisation et les souhaits des employé-es (Tremblay, 2020).

Notons que seulement 3 % des répondant-es croient que nous devrions retourner au bureau à temps plein et 2 % ont répondu que le télétravail devrait être une possibilité utilisée rarement au besoin, comme lorsqu'un enfant est malade et doit rester à la maison, ou lors de mauvaises conditions météorologiques rendant difficile le transport vers le bureau.

Espaces de travail revus et améliorés

Un autre sujet abordé a été l'aménagement actuel et futur des bureaux : est-ce que ceux-ci devraient rester tels quels ou être modifiés dans un futur rapproché? Durant les entretiens, 4 personnes sur 10 ont mentionné penser qu'il ne serait pas nécessaire d'avoir un espace de bureau pour chaque employé-e au retour et 3 personnes ont émis le souhait d'abolir les cimaises, pour avoir des espaces de bureau plus ouverts. Les néons et les tapis ont aussi été nommés parmi les éléments à retirer. Dans le questionnaire, un item portait sur les caractéristiques des futurs espaces de bureau. Les répondant-es sont :

- 16 % à croire qu'on ne devrait pas changer les espaces de bureau
- 51 % à penser qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un bureau par personne et que les bureaux pourraient donc être partagés, à la façon du *coworking*
- 46 % à considérer que les espaces de bureau devraient être plus modernes et attrayants
- 61 % à affirmer que des espaces devraient être conçus et réservés pour le travail d'équipe, pas nécessairement parmi des membres de la même équipe
- 49 % à croire qu'il devrait y avoir des espaces pour s'isoler et travailler sans être dérangé
- 37 % à penser que les espaces de réunion mériteraient d'être réaménagés pour être plus agréables, à la manière de l'espace collaboratif du 5650 D'Iberville

En plus des choix proposés, certaines personnes ont ajouté leurs propres suggestions. Lorsqu'il est question de conciliation travail et vie personnelle, dont nous avons vu l'importance (voir p. 31), on mentionne l'idée d'avoir la possibilité d'aller travailler dans d'autres installations appartenant à la Ville de Montréal, ce qui décloisonnerait les équipes de travail et pourrait favoriser le partage de connaissance et de bonnes pratiques entre différents services et arrondissements. Une personne est allée plus loin dans la faisabilité de cette idée et croit que cela pourrait être réaliste en mettant en place un système de réservation à même l'agenda Google. D'autres parlent de déménager le bureau d'arrondissement dans un emplacement plus près du réseau de métro, ce qui favoriserait la conciliation travail et vie personnelle en diminuant le temps de transport. Ensuite, plusieurs idées font référence au bien-être des employé-es, une dimension importante de la mobilisation selon plusieurs auteurs et qui est aussi une tendance phare de la GRH en 2021 (voir p. 32). Nous avons d'ailleurs établi que les employé-es qui sentent que l'on se préoccupe de leur bien-être ont tendance à être plus mobilisé-es et, donc, performant-es (voir p. 21). Parmi les idées amenées, plusieurs aimeraient que les dirigeant-es prévoient un espace pour des entraînements en groupe le midi. D'autres mentionnent la nécessité d'enlever les tapis pour améliorer la qualité de l'air. Une personne ajoute l'idée d'opter pour des cloisons en verre afin d'optimiser la lumière naturelle et d'avoir des postes de travail permettant de travailler debout ou assis pour tous les employé-es, ce qui nous amène plutôt du côté du bien-être physique (Charest, 2020). Une autre suggestion implique l'aménagement d'une salle « bien-être », avec une table de baby-foot, une machine à popcorn, etc.

Conclusion

Plusieurs questions ouvertes du questionnaire ont permis aux employé-es de s'exprimer, de proposer des idées mobilisantes ou de faire part de recommandations. Plusieurs idées sont ressorties de cet exercice, mais il ne sera pas possible de toutes les inclure dans la prochaine section concernant mes recommandations. Une liste exhaustive des suggestions des employé-es se trouve à l'annexe IV.

RECOMMANDATIONS OU PISTES DE SOLUTION

Les résultats obtenus ont servi de base de réflexion afin de proposer certaines pistes de solution pour améliorer la mobilisation des équipes de Rosemont–La Petite-Patrie dans le contexte actuel. Bien que les employé-es soient plutôt mobilisé-es, les recommandations qui suivent tentent de combler particulièrement le manque de contacts informels entre les différentes directions, d'améliorer le sentiment d'appartenance et d'utiliser toutes les opportunités existantes pour faire preuve de bienveillance et créer un climat de reconnaissance par les dirigeants et les pairs. Les recommandations qui suivent seront présentées en six sections, à commencer par ce qui a trait à la communication interne de la vision, de la mission, des valeurs et des objectifs, puis au climat organisationnel, à l'accueil des nouvelles recrues, à la bienveillance de la direction, à la préparation de l'avenir et, enfin, une synthèse de toutes les propositions.

Vision, mission, valeurs et objectifs

Tel que préalablement souligné, l'Arrondissement a débuté une démarche avec l'aide d'une consultante pour actualiser sa mission, sa vision et ses valeurs, ce qui est une excellente nouvelle puisqu'il s'agit du levier 1 de la mobilisation et qu'elles sont fondamentales pour rallier les énergies des employé-es vers l'atteinte d'objectifs communs (Tremblay et al., 2005, voir p. 15). Il est déjà prévu que les valeurs qui seront adoptées sont celles qui ont été mentionnées le plus souvent par les employé-es ayant répondu au sondage, prouvant que la direction est à l'écoute et que l'opinion des membres de l'équipe compte dans la prise de décisions si importantes. Il est également question de faire participer les employé-es dans le choix de l'énoncé de la mission. Cela me semble être deux premières étapes importantes pour intéresser les gens à cette démarche. Une fois la vision, la mission et les valeurs adoptées, il faudra faire vivre le tout au quotidien, ce qui aura un effet rassembleur et un impact positif sur le sentiment d'appartenance. Comme nous l'avons vu (voir p. 15), la diffusion adéquate de la vision et de la mission permettra à tous de les intégrer afin de favoriser leur autonomie. Comment s'y prendre? Cela pourrait être fait par le biais d'une courte bande-dessinée qui mettrait de l'avant des mises en situation rosepatriennes ou encore par la création d'une affiche géante que les employé-es devraient signer lorsque le bureau sera rouvert. Une vidéo amusante pourrait aussi être produite pour faire vivre le tout, et serait partagée à tous les employé-es actuel-les, et à ceux et celles qui arriveront dans le futur. Il existe plusieurs manières créatives de marquer les esprits avec la mission, la vision, les valeurs et les objectifs. De

plus, des outils aux gestionnaires pourront être fournis afin de leur permettre d'en parler régulièrement dans leurs rencontres d'équipe, en plus d'intégrer les valeurs à certains événements existants, dont le départ d'employé-es, les mots de félicitations, etc. en appuyant sur leur créativité, sur leurs méthodes de collaboration ou sur leurs services exceptionnels rendus à la population.

Climat organisationnel

Les idées qui suivent s'inscrivent dans la deuxième colonne de notre modèle de la mobilisation, soit celle qui concerne les personnes et le climat organisationnel propice à la mobilisation, soit un climat basé sur la réciprocité (Tremblay et al., 2005, voir p. 19). Plusieurs éléments influencent le climat organisationnel, dont les dispositions individuelles, les comportements de supervision, les pratiques de GRH et les attitudes des salariés face à leur emploi (Grenier, 2012, voir p. 19).

En télétravail, les outils technologiques permettent de garder contact avec les collègues et de tisser certains liens. Encore faut-il que ce soit accepté et encouragé par les patrons. Les pauses-conférences sont un premier exemple de succès à ce niveau. Les employé-es les apprécient, sont toujours nombreux à se connecter, et il s'agit d'une belle façon de se maintenir au courant de ce qui est réalisé par les autres équipes et de reconnaître le travail accompli.

Dans une même équipe

Il existe plusieurs façons de permettre aux employé-es d'échanger sur leur vie personnelle en télétravail. Rappelons que 76 % des employé-es ont mentionné ressentir un manque de contact humain en télétravail. Une chaîne de bienveillance hebdomadaire peut être créée en donnant à chaque employé-e d'une même équipe la mission de téléphoner à une autre personne de l'équipe, déterminée par tirage au sort, afin de prendre des nouvelles pour un court appel de 10 minutes. Cette idée a été testée par l'équipe des communications et du développement durable, qui a beaucoup apprécié cette occasion d'échanger informellement avec les collègues, ce que nous faisons autrefois au bureau, sans nous le permettre en télétravail. Une autre idée est de développer l'habitude, lors des rencontres d'équipe, de faire un tour de table, ou tour d'écran, afin que chacune partage une bonne nouvelle. Ce petit moment de détente et de bonne humeur finit bien des rencontres souvent longues et chargées. Ces deux propositions sont faciles à mettre en place au sein d'une équipe de travail selon la volonté du ou de la gestionnaire, et peuvent faire une

différence sur le moral des troupes, nous ramenant au concept de bienveillance des patrons et de bien-être psychologique.

Comité social

Maintenant, si on réfléchit aux contacts plus informels qui manquent tant aux employé-es, il serait judicieux de remettre sur pied un comité social. Par contre, pour que celui-ci soit réellement représentatif, il faudrait que chaque équipe y soit représentée, y compris les équipes terrain. Cela ferait en sorte d'organiser des activités, en virtuel ou en présentiel lorsque ce sera possible, qui plaisent au plus grand nombre et qui prennent en compte les réalités de chacun-e. Le mandat de ce comité serait d'organiser des activités sociales, dont le party de Noël, les 5@7 estivals, etc., mais aussi de créer des occasions de reconnaissance par les pairs, un levier de mobilisation très puissant. Un bon exemple de ce qui a déjà été fait est les valentins, un franc succès en février 2020 qui a été repris en virtuel pour 2021. Il est à noter que pour qu'un tel comité soit efficace et que ses membres s'impliquent au maximum, la direction doit lui faire confiance et allouer des heures sur le temps de travail pour la participation au comité. Deniau (2021) s'entretient avec une personne occupant le poste de *happycultrice* ou, en anglais, *chief happiness officer*. C'est un poste qui se voit de plus en plus fréquemment dans les très grandes organisations. Le rôle du comité social pourrait être calqué, d'une certaine manière, sur le rôle d'happyculteur-trice, car il s'agit de prendre le pouls des différentes équipes afin d'adapter les solutions qui amèneront du bien-être chez les employé-es (Deniau, 2021). L'esprit d'équipe et la reconnaissance entre collègues sont déjà plutôt bien implantés dans Rosemont–La Petite-Patrie, alors pourquoi ne pas capitaliser davantage sur cela en faisant participer un plus grand nombre d'employé-es pour multiplier les occasions? Souvenons-nous que « [...] des salariés heureux sont des salariés moins malades, plus loyaux, plus créatifs, plus engagés, qui quittent moins... Cela représente des gains financiers énormes! Ce n'est pas superficiel. » (Deniau, 2021).

Voici quelques idées d'activités qu'un tel comité pourrait mettre en place ou continuer d'organiser, en adaptant le tout à la situation sanitaire, bien entendu :

- Les valentins
- Le party de Noël et le Byebye de fin d'année
- Des 5@7 réguliers, si possible, dans les parcs entre mai et septembre

- Un dîner BBQ estival pour tout le personnel
- Des soirées quiz
- Du bénévolat auprès d'organismes locaux
- Club de marche ou de course estival
- Marches exploratoires telles que proposées par un collègue pour partir à la découverte de l'arrondissement
- Rallye avec quiz sur les particularités de l'arrondissement et ses petits secrets bien gardés

Infolettre interne

L'infolettre interne de l'Arrondissement a récolté une bonne note dans le questionnaire, mais nous réalisons que son taux d'ouverture, qui se situe en moyenne à 36 % depuis juin 2020, pourrait être plus élevé encore. Un projet de refonte de cet outil de communication interne est en cours dans l'équipe des communications, en plus de repenser aux meilleures façons pour que davantage de cols bleus s'abonnent ou soient en mesure de la lire dans leurs espaces de travail. Pour le contenant, il y a possibilité de repenser le visuel pour le rendre plus attrayant et de raccourcir les textes. Au niveau du contenu, cette infolettre pourrait inclure des chroniques sur les différents métiers que l'on retrouve à l'Arrondissement afin de démystifier les rôles de chacun-e et de sensibiliser les employé-es à la réalité vécue par leurs collègues. Tous les directeurs-trices ou chefs de division pourraient aussi être invité-es à rédiger des textes de remerciements aux membres de leur équipe, comme cela a été fait en mars 2021 pour l'équipe de la culture. L'infolettre pourrait aussi inclure un babillard virtuel de bons coups et devenir un véhicule de communication pour transmettre les commentaires positifs reçus sur les médias sociaux. À chaque édition, un membre du comité de direction pourrait être invité en tant que rédacteur-trice en chef à la manière des magazines féminins, pour commenter certains articles avec une touche personnelle. Toutes ces idées pourraient faire de l'infolettre interne un outil de reconnaissance encore plus fort, en plus d'avoir une dimension axée sur la valeur de l'approche-citoyen, avec les commentaires des médias sociaux. Avec de telles modifications, l'infolettre interne ferait d'une pierre deux coups, soit de véhiculer la mission et les valeurs récemment adoptées par l'Arrondissement, en plus de devenir un outil de reconnaissance important (Charest, 2020, voir p. 12), répondant ainsi à plusieurs besoins des employé-es tout en renforçant l'adhésion à la vision, à la mission et aux valeurs, le premier levier de la mobilisation (Tremblay et al., 2006, voir p. 14).

Accueil des nouvelles recrues

Tel que vu précédemment (voir p. 31), se pencher sur le processus d'accueil des nouveaux-elles employé-es est primordial et il s'agit d'une grande tendance GRH actuelle. Il s'agit également d'un élément important de la mobilisation, comme identifié par Tremblay et al. (2006) dans le levier 3 de la mobilisation. Dans notre modèle, cela fait partie des pratiques de GRH mises en place par l'organisation, représentées dans la colonne 1 (Tremblay et al., 2006, voir p. 13). Les auteurs ajoutent même qu'il est fondamental de socialiser correctement les employé-es nouvellement arrivé-es pour encourager leurs comportements de mobilisation (2006) (voir p. 17). En me basant sur mon expérience personnelle et sur mes observations, il me semble que l'accueil des nouvelles recrues à Rosemont–La Petite-Patrie est plutôt inégal et dépend beaucoup du ou de la gestionnaire immédiat-e. La direction aurait tout intérêt à repenser et à uniformiser le processus d'accueil afin d'améliorer la mobilisation et que tous et toutes se sentent pris en charge. Il y a plusieurs façons d'améliorer la situation. Par exemple, un guide d'accueil pour les nouvelles recrues pourrait être créé afin qu'elles puissent se familiariser avec la culture de l'Arrondissement, les grandes lignes des projets en cours et ce à quoi s'attendre dans leurs premiers mois à l'emploi de Rosemont-La Petite-Patrie. Dès le premier matin, une rencontre avec le ou la gestionnaire immédiat-e doit être prévue afin qu'il ou elle explique ses méthodes de gestion et ses attentes (heure d'arrivée au bureau ou de connexion, etc.) en plus de mettre de l'avant la mission, la vision, les valeurs et les objectifs de l'arrondissement et comment cette personne y participera. Selon les recommandations d'Infopresse (2021), le ou la gestionnaire immédiat-e devrait aussi réserver une quinzaine de minutes chaque jour, dans les premiers temps, pour sa recrue, afin de l'accompagner. Cette façon de faire serait plus efficace que de planifier une seule rencontre de plusieurs heures après deux ou trois semaines de travail, car elle permettrait de créer un lien d'attachement plus fort et que la personne se sente davantage prise en charge. Dans la première semaine, une rencontre avec un-e représentant-e des ressources humaines pourrait être planifiée. Cette personne pourrait expliquer le fonctionnement des outils comme Kronos et Simon, surtout si la nouvelle recrue vient tout juste d'arriver à la Ville et ne connaît pas encore les banques de temps, les conditions d'emploi, etc. En télétravail, des rencontres informelles avec les membres de l'équipe immédiate doivent être planifiées afin que la nouvelle recrue apprenne à connaître ses coéquipiers et vice-versa. Du parrainage par un membre de la même équipe, ou d'une autre équipe avec qui la personne

sera amenée à travailler serait intéressant. Tel que proposé par Infopresse (2021), la personne nouvellement arrivée pourrait choisir qui assumera ce rôle pour lui ou elle, en fonction de ses affinités. Une mention dans l'infolettre interne avec une photo et un mot de bienvenue doit aussi être une pratique uniformisée lors d'arrivées, car cela permet de se tenir au courant des évolutions dans les équipes et de mettre des visages sur les noms. D'ailleurs, chaque nouvelle recrue devrait être informée par son ou sa supérieur-e de l'existence de l'infolettre interne et incitée à s'y abonner dès le départ. Lors des pauses-conférences, il serait possible que le directeur-trice venant d'accueillir une nouvelle personne dans son équipe prenne quelques minutes pour présenter cette personne, et une belle occasion pour elle d'allumer son micro pour dire bonjour. De plus, quelques fois par année, une rencontre entre le directeur d'arrondissement et les nouvelles recrues pourrait être planifiée pour que le directeur transmette sa vision et son appréciation. Finalement, un défi pourrait être lancé aux nouveaux, soit de trouver un point d'intérêt personnel avec chaque personne avec qui il ou elle travaillera, afin de mettre de l'avant l'humain derrière l'employé-e (Infopresse, 2021).

Une direction bienveillante

Le leadership et le style de gestion des dirigeant-es sont des éléments influençant fortement la mobilisation. Il s'agit de la première colonne de notre modèle de mobilisation, soit ce qui a trait à l'organisation en elle-même et Tremblay et al. (2006) considèrent le leadership de la direction comme le levier 2 de la mobilisation (voir p. 16). La direction souhaite faire preuve de bienveillance auprès de ses équipes. Les employé-es semblent considérer qu'il y a des mots du directeur envoyés assez fréquemment. Cette pratique doit continuer afin de créer une habitude et de garder l'équipe informée des dernières nouvelles et de ce sur quoi le directeur travaille, en plus de ce qui est en planification pour un éventuel retour au bureau. Auparavant, les mots du directeur étaient envoyés dans un gabarit plutôt formel avec photo. Dans le cadre du présent projet, après avoir eu quelques commentaires comme quoi ces courriels étaient perçus comme très impersonnels et trop formatés, il a été décidé d'envoyer les mots du directeur à même le corps d'un courriel et d'adopter un ton plus léger. Une routine de communication interne sera également mise en place, afin de conserver l'habitude de communiquer aux employé-es selon les nouvelles importantes. Une routine, contrairement à un calendrier, permet une certaine flexibilité et n'oblige pas à communiquer à date fixe si aucune information ne mérite l'attention des employé-es. De courtes

visites du directeur d'arrondissement dans les rencontres d'équipe peuvent aussi être organisées afin de lui donner des occasions d'interagir avec tous et toutes en groupe plus restreint. Ce serait une belle opportunité de reconnaissance pour lui, en félicitant ses équipes pour le travail accompli, particulièrement après une annonce importante ou la fin d'un projet d'envergure, sans oublier les opérations courantes.

Dans le cadre du questionnaire, 53 % des employé-es ont répondu se sentir encouragé-es à prendre des pauses d'écran, à se lever et prendre congé s'ils en ressentent le besoin. Bien que cette proportion ne soit pas catastrophique, il y a place à amélioration. Pour ce faire, plusieurs éléments pourraient être mis en place, comme des cours ou des ateliers de méditation, des activités sportives en groupe, etc. Tel que vu à la page 32, plusieurs organisations ont fait de la place à la méditation dans le cadre de la promotion de la santé mentale chez leurs employé-es. Il pourrait être intéressant de proposer une formation sur les bienfaits de la méditation et certaines techniques simples à utiliser lorsqu'on se sent très stressé durant une journée de travail. Le droit à la déconnexion est un sujet d'actualité et devient encore plus important en télétravail à temps complet, alors qu'il est si facile de répondre à un courriel à toute heure ou de regarder le clavardage sur son cellulaire.

Un défi bien-être pourrait aussi être organisé en créant des équipes inter-directions afin de favoriser les liens entre employé-es qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Les équipes pourraient accumuler des points en ayant de saines habitudes de vie, dans un contexte de compétition amicale sur quelques semaines. Cette idée est inspirée de La fabuleuse expédition, organisée en 2019 par la DCSLDS. Un tel défi aurait l'avantage de tisser des liens entre les employé-es, ce qui pourrait faciliter le travail en transversalité et le partage d'information, en plus de pallier à la solitude et au manque de contact humain dans le travail à distance dont plusieurs ont parlé.

Préparer l'avenir

Penser la future organisation du travail est une grande tendance GRH 2021 et, avec raison, car la crise sanitaire a entraîné de grands changements dans notre façon d'aborder le travail (Meister, 2021, voir p. 32).

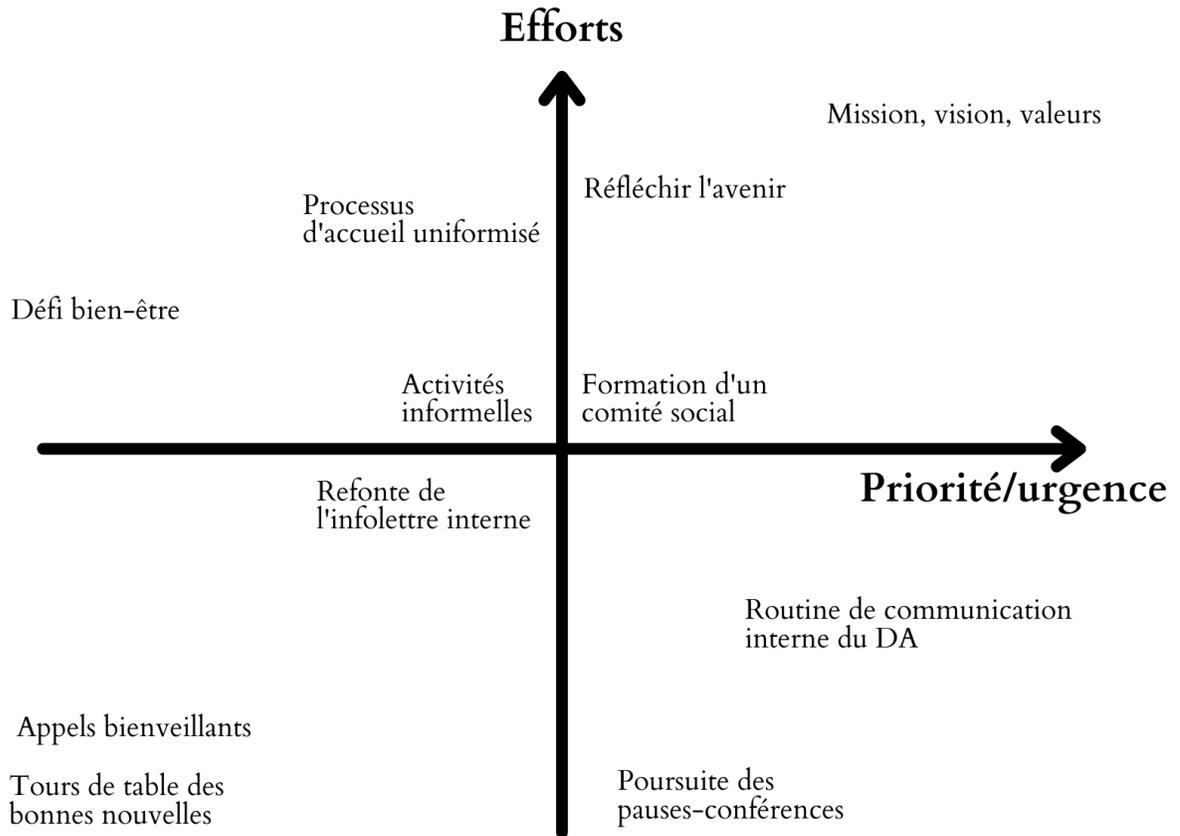
À la lumière des réponses au questionnaire, la grande majorité (85 %) des employé-es ne s'attendent pas à retourner au bureau cinq jours par semaine et croient que le télétravail doit se poursuivre à temps partiel tout en offrant la flexibilité nécessaire pour répondre à ce qui fonctionne le mieux pour chacun-e. Cela rejoint le mode hybride prôné par Tremblay (2020, voir p. 30) ainsi que les sondages américains relatés par Meister qui évoquent qu'une grande majorité de salariés (73 %) ne souhaitent pas retourner travailler en présentiel à temps complet (2021, voir p. 33).

En fait, au sein de l'Arrondissement, plusieurs employé-es semblent même prêt-es à voir plusieurs changements dans leur environnement de travail, en ayant accès à différents espaces et en gardant la possibilité de travailler de la maison. La direction de l'Arrondissement doit donc se pencher sur sa propre vision de l'avenir et, potentiellement, mettre à profit les employé-es en les faisant participer à la prise de décision et à la gestion de ces changements, qui risquent tout de même de faire face à de la résistance, surtout en ce qui a trait à la perte d'un espace de bureau personnel en mettant en place des espaces partagés, si ce changement est envisagé par la direction, bien sûr. 51 % des répondant-es affirment qu'un bureau par personne n'est pas nécessaire, ce qui laisse 49 % préférant conserver un espace de bureau personnel. Sachant que 85 % croient que le télétravail doit se poursuivre à temps partiel, il semble y avoir une incompatibilité. Si nous ne sommes plus tous au bureau en même temps, il y aurait une importante perte d'espace en conservant un espace personnel pour chaque employé-e. Rappelons que les changements n'affectent pas tout le monde de la même façon et qu'il faudra donc adapter les stratégies pour convaincre du bien-fondé des changements, ce qui implique d'adopter un leadership « multiple, transversal ou partagé » (Mazouz et al., 2019, voir p. 27).

Synthèse des recommandations

Pour terminer, les recommandations précédentes sont basées sur les grands leviers de la mobilisation et sur les tendances de la GRH qui ont grandement été influencées par la crise sanitaire. Le tableau suivant propose une synthèse de toutes les recommandations et pistes de solution, en les classant selon l'urgence ou la priorité d'une part et l'effort à fournir pour la mettre en œuvre d'autre part (figure 5).

Figure 5 - Synthèse des recommandations



CONCLUSION

Mon projet portait sur les enjeux liés à la mobilisation en situation de télétravail, dans un contexte pandémique. Il a permis de soulever plusieurs succès de l'Arrondissement quant à la mobilisation depuis le passage au télétravail, en plus de mettre en lumière certains enjeux et souhaits pour l'avenir post-pandémie. J'espère que l'analyse et les recommandations proposées seront utiles à la direction dans sa démarche de mobilisation et de communication interne, en plus de stimuler la réflexion pour rendre la future organisation du travail la plus mobilisante possible. La gestion moderne dont parlent Côté et al. (2014) sous-entend une gestion axée sur la performance, en travaillant en transversalité avec des méthodes collaboratives. Rosemont–La Petite-Patrie est déjà très avancé sur plusieurs de ces aspects. Toutefois, en télétravail, le rôle de gestionnaire est transformé et la surveillance directe disparaît. Selon moi, il serait intéressant que la Ville de Montréal réfléchisse à la meilleure façon de passer à un mode de gestion par résultats, avec des objectifs tangibles à atteindre, bien que je sois consciente que ce n'est pas une possibilité pour tous les corps de métier. Selon moi, cela laisserait beaucoup d'autonomie aux employé-es tout en les mobilisant vers des objectifs précis à atteindre. La COVID-19, dans l'urgence, a forcé une agilité qu'on ne croyait pas possible à la Ville de Montréal. La technologie ouvre beaucoup de possibilités, on le voit avec la naissance de villes intelligentes à travers le monde. Cela nous laisse entrevoir le lot de défis transformationnels importants qui attend les villes dans les prochaines années et la nécessité de moderniser les modes de gestion pour conserver cette agilité et gérer efficacement ces changements.

Enfin, le monde municipal ne pourrait pas fonctionner sans l'apport essentiel des employés cols bleus. Il aurait été intéressant de mener une recherche auprès d'eux en parallèle pour en savoir plus sur leur mobilisation et sur les meilleures façons de gérer une crise telle que celle de la COVID-19 avec les employés terrain. Pour eux, ce n'était pas envisageable d'arrêter de se déplacer pour accomplir leur travail alors que la mobilisation en télétravail est un élément central de cette recherche. Malheureusement, il n'était pas possible de me pencher sur cette réalité bien particulière dans le cadre de cette recherche-action. Les employé-es cols bleus sont en contact direct avec les citoyen-nes et leur travail a un impact important sur la qualité de vie de la population et sur les indices de satisfaction de celle-ci. Il serait donc fort pertinent de se pencher sur la question rapidement, afin de trouver les meilleures façons de communiquer avec les équipes sur le terrain,

de les intégrer davantage, et de faciliter les liens avec les employé-es de bureau afin de favoriser leur mobilisation.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, J.S. (1965). « Advances in Experimental Social Psychology : Inequity In Social Exchange » Vol. 2, 267-299. New York : Academic Press.

Andreani, J-C., Conchon, F. (2005). « Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: état de l'art en marketing ». Congrès des tendances du marketing, janvier.

Arte (2017). Les villes du futur : les nouvelles villes, 14 mai. Présenté dans le cadre du cours ENP7834 : Gouvernance informationnelle à l'ère du numérique. Cours suivi à la session d'hiver 2020.

Blais, M., Martineau, S. (2006). « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes ». *Recherches qualitatives*, Vol. 26 (n° 2), 1-18.

Boyer, P.Y. (2017). « Quand les résistants deviennent des parties prenantes: une approche du changement organisationnel comme processus d'apprentissage ». *Revue Interdisciplinaire Management Homme & Entreprise*, Vol. 4 (n° 28), 3-30.

Brassard, N. (2021). ENP-7341-20 : Sensibilisation, prévention et intervention en santé mentale au travail. Cours suivi à la session d'hiver 2021.

Charest, R-M. (2020). « Mobiliser les équipes vers la réussite ». Formation Infopresse, 2 et 10 juin 2020.

Collerette, P. (2008). « Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique ». *Télescope*, Vol. 14 (n° 3), 33-49.

Côté, M., Harvey, J.-F., Picard, A. (2014). « Vers un accompagnement des cadres dans l'adoption d'une vision moderne de la gestion: le rôle de la direction des ressources humaines », *Gestion*, Vol. 39 (n°3), 85-96.

Deniau, K. (2021). «Le bonheur au travail, ce n'est pas juste mettre une table de baby-foot au bureau!» Isarta, mars [en ligne]. isarta.com/infos/une-culture-dentreprise-ce-nest-pas-quune-table-de-baby-foot-au-bureau. (Consulté le 30 mars 2021).

Doran, M-A. (2014). Démystifier les villes et communautés intelligentes. Le Sablier, Mai 2014, Votre ville est-elle SMART?, p. 18-35.

Farzaneh, F., Boyer, A. (2017). « La motivation des employés à innover : bilan et perspectives ». *Management & Avenir*, Vol. 8 (n° 98), 191-210.

Grenier, S., Chiocchio, F., Beaulieu, G. (2012). « Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux ». *Management international*, Vol. 16 (n° 4), 169-193.

Imbert, G. (2010). « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie ». *Recherche en soins infirmiers*, Vol. 3 (n° 102), 23-34.

Infopresse, contenu partenaire (2021). « 5 grandes tendances 2021-2022 en marketing RH et marque-employeur ». Disponible en ligne : [infopresse.com/article/2021/1/15/tendances-marketing-rh-marque-employeur](https://www.infopresse.com/article/2021/1/15/tendances-marketing-rh-marque-employeur). (Consulté le 20 janvier 2021.)

Jézéquel, M. (2021). « On a lu pour vous... Les RH en 2030 de Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois ». *Gestion*, Vol. 45 (n° 4), 88.

Kurter, H. L. 2020. « 4 Ways To Onboard New Hires Quickly Without Harming Employee Experience ». Forbes, 23 avril. En ligne. [forbes.com/sites/heidilynnekurter/2020/04/23/4-ways-to-onboard-new-hires-quickly-without-harming-the-employee-experience/?sh=5ed9db5b4017](https://www.forbes.com/sites/heidilynnekurter/2020/04/23/4-ways-to-onboard-new-hires-quickly-without-harming-the-employee-experience/?sh=5ed9db5b4017). (Consulté le 2 avril 2021.)

Lencioni, P. (2002). « *Optimisez votre équipe : les cinq dysfonctions d'une équipe* », Éditions Un monde différent, 239 pages.

Lencioni, P. (2005). « *Le coéquipier idéal : reconnaître et cultiver les trois vertus essentielles d'un bon coéquipier* », Éditions Un monde différent, 236 pages.

Martineau, S. (2005). « L'observation en situation : enjeux, possibilités et limites ». *Recherches qualitatives*, Hors-série (n° 2), 5-17.

Massé, I. 2021. « Reconnaissance des employés : la tape dans le dos du collègue ». La Presse, 15 mars. En ligne. [plus.lapresse.ca/screens/11426f1c-41bd-431f-a6f0-69bc6c7d2375__7C__0.html?utm_content=ulink&utm_source=lpp&utm_medium=referral&utm_campaign=internal+share](https://www.plus.lapresse.ca/screens/11426f1c-41bd-431f-a6f0-69bc6c7d2375__7C__0.html?utm_content=ulink&utm_source=lpp&utm_medium=referral&utm_campaign=internal+share). (Consulté le 30 mars 2021.)

Mazouz, B., Gagnon, S. (2019). « *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics* ». Presses de l'Université du Québec, 290 pages.

Meister, J. (2021). « 10 HR Trends For The Next Normal Of Work ». Forbes, janvier, [en ligne], forbes.com/sites/jeannemeister/2021/01/14/10-hr-trends-for-the-next-normal-of-work/?sh=314f72f15fc4 (page consultée le 29 mars 2021.)

Morneau, G., Hatimi, I. E., Khuong, B. L., Dionne, N. (2005). « La gestion du changement dans les organisations publiques : Le cas de la Régie des rentes du Québec (RRQ) ». *Télescope*, Vol. 12 (n° 3), 108-130.

Paillé, P. (2006). « *La méthodologie qualitative : postures de recherche et travail de terrain* ». Éditions Armand Colin, 234 pages.

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (producteur). (2020, 25 mars). « RH - Le balado - Spécial COVID-19 : Stress, anxiété et transition forcée vers le télétravail » [baladodiffusion]. Disponible en ligne : ordrecrha.org/ressources/balados/2020/03/stress-anxiete-teletravail. (Consulté le 21 janvier 2021.)

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (producteur). (2020, 1er juin). « RH - Le balado - Poursuivre le travail à distance : la norme » [baladodiffusion]. Disponible en ligne : <https://ordrecrha.org/ressources/balados/2020/03/stress-anxiete-teletravail>. (Consulté le 21 janvier 2021.)

Rahman, A. (2021). « Five HR Trends For 2021 As A Result Of The Pandemic ». Forbes, janvier, [en ligne], <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/01/20/five-hr-trends-for-2021-as-a-result-of-the-pandemic/?sh=4caf8b8b2853> (page consultée le 29 mars 2021.)

Roy, M., Prévost, P. (2013). « La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. ». *Recherches qualitatives*, Vol 32 (n° 2), 129-151.

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M-E. (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail ». *Gestion*, Vol. 30 (n° 2), 69-78.

Tremblay, M. (2006). « *Mobilisation des personnes au travail: quoi, pourquoi, comment* », Montréal, Gestion, 2006 (Racines du savoir), 730 pages.

Tremblay, M., Simard, G. (2005). « La mobilisation du personnel : L'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité ». *Gestion*, Vol. 30, (n° 2), 60-68.

Tremblay, M., Wils, T. (2005). « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous ». *Gestion*, Vol. 30, (n° 2), 37-49.

Valéau, P., Llosa, S. (2019). « Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse tétraclasse. » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol 8, (n° 36), 55-80.

Weidmann, J., Konishi, M., Gonin, F., Agassiz, I. & Nadeau, J. (2019). Holocratie la force de l'autonomie. *Gestion*, Vol. 44 (n°3), 34-40.

ANNEXES

Annexe I : Canevas d'entretien

EMPLOYÉS :

Question 1 : Te sens-tu mobilisé en ce moment? Comment vis-tu le travail en ce moment, comment ça se passe avec tes collègues, la distance, le travail à la maison, etc.?

Question 2 : Selon ton expérience et comment tu as personnellement vécu les derniers mois, peux-tu me nommer quelques bons coups de la direction dans la gestion de la crise par rapport à sa gestion du personnel? Des points à améliorer?

Question 3 : Trouves-tu que la mission et les objectifs de l'arrondissement sont clairement définis? Est-ce que c'est clair pour toi où on s'en va en ce moment avec les projets dans le contexte pandémique?

Question 4 : Qu'est-ce qui te rendrait plus mobilisé en ce moment?

Question 5 : Si on pense à l'après COVID, quelle est ta perception de l'avenir par rapport à l'organisation du travail? Ici, je fais référence à comment l'arrondissement gère les ressources humaines, mais aussi l'organisation physique du bureau. Dans ton monde idéal, comment tu vois ça?

CADRES :

Question 1 : Est-ce que tu te sens mobilisé en ce moment et considères-tu que ton équipe est mobilisée? Comment vis-tu le travail en ce moment, comment ça se passe avec tes employés, la distance, le travail à la maison, etc.?

Question 2 : Selon ton expérience et comment tu as personnellement vécu les derniers mois, peux-tu me nommer quelques bons coups dans la gestion de la crise par rapport à sa gestion du personnel? Ça peut être des bons coups de la part du DG, du DA ou des choses que tu as toi-même mises en place dans ton équipe. Des points à améliorer?

Question 3 : Trouves-tu que la mission et les objectifs de l'arrondissement sont clairement définis? Est-ce que c'est clair pour toi où on s'en va en ce moment avec les projets dans le contexte pandémique et est-ce que tu crois que c'est clair pour ton équipe? Est-ce que c'est un sujet qui est abordé parfois?

Question 4 : Qu'est-ce qui aiderait à ta mobilisation et à celle de ton équipe en ce moment, selon toi? Dans la mesure du possible, en respect des restrictions bien sûr.

Question 5 : Si on pense à l'après COVID, quelle est ta perception de l'avenir par rapport à l'organisation du travail? Ici, je fais référence à comment l'arrondissement gère les ressources humaines, mais aussi l'organisation physique du bureau. Dans ton monde idéal, comment tu vois ça? Penses-tu que la pandémie va avoir changé ta façon de gérer tes employés?

Annexe II : Grille d'analyse des entretiens

Version abrégée

Sujet	Points ressortis	Mentions	Notes
Mobilisé?	Inégal	7X	Au début non, maintenant oui Tous les projets arrêtés: démobilisation Plus difficile de se mobiliser en étant seul à la maison, sans équipe à suivre Certains relâchements Ennui de l'équipe, joue sur moral et motivation
	Commence à sentir de l'épuisement professionnel ou sentiment de ne servir à rien ou remarque de l'épuisement chez les autres	5X	Fragilité psychologique, resserre les liens entre les individus Charge de travail importante
	Opportunité d'amélioration continue à distance avec la technologie: mobilisant	3X	
Points forts du télétravail	Pas de déplacement, on gagne du temps	7X	Un plus: faire quelque chose d'utile sur l'heure du lunch
	Ça fonctionne pour beaucoup de personnes	5X	
	Capable de brancher tout le monde à distance en 2 semaines, belle adaptation	4X	
Enjeux du télétravail et de la pandémie	Lien perdu avec les collègues Démobilisation à long terme	7X	Manque de contact humain Esprit d'équipe n'est pas le même Ne fonctionne pas à temps plein car on perd les relations, conversations de corridor, etc. Célébrer à distance ce n'est pas pareil
	Fatigue du virtuel, énergivore	5X	Journées de 6-7h de meeting virtuel
	Trop de réunions, pas le temps de réfléchir	5X	

	Mal installé pour travailler: problèmes de santé Plus de temps assis Pas de pauses	4X	Douleurs musculosquelettiques
	On est toujours sur le qui-vive, même durant les réunions et les pauses dîner Besoin de dissocier travail et vie personnelle	3X	Cette pression est inexistante au bureau, quand une personne ne répond pas, on revient plus tard sans se poser de question Certains y arrivent bien et aiment la flexibilité de reprendre du temps en soirée, pas le cas pour tous
	Beaucoup de distractions durant les réunions : répondre aux courriels et aux chats en même temps. On est efficaces, mais ce sont des heures très drainantes, journées denses. Les rencontres sont aussi moins productives, car les gens sont moins attentifs et les discussions sont plus superficielles. On est moins consacrés à la tâche.	4X	Communication non verbale plus difficile en virtuel, diminue l'efficacité des rencontres
Points forts de gestion, idées positives mises en place	5@7 organisés, quiz, etc.	3X	
	Soutien du gestionnaire immédiat	6X	Rencontres d'équipe régulières
	Activités de Noël	4X	
	Pauses-conférences et conférence de Mariano Lopez	7X	Savoir ce que les autres font Maintenir un lien Idéalement chaque semaine C'est essentiel pour se tenir au courant 2 personnes ambivalentes sur l'utilité des pauses-conférences À continuer même en présentiel plus tard
Points à améliorer	Pas de prise en charge immédiate dès le mois de mars, pas assez de	3X	

	communication dès le départ		
	Manque de filtre entre élus et administration	4X	On se sent comme des outils du politique Élus prennent des décisions administratives
	Long avant d'équiper tous les employés avec les bons outils	3X	8 mois avant d'avoir un ordi portable de bureau Au début certains n'avaient même pas d'ordi perso, problèmes de connexion internet : démobilisation
	Bienveillance dans les messages	5X	Encourager à prendre des pauses, aller dehors, etc. La pression ressentie est importante (les attentes n'ont pas diminué malgré le contexte) Les gens se négligent, encourager les pauses, les congés bien-être, le yoga etc
Idées mobilisantes	5@7 et activités entre collègues c'est mobilisantes	3X	Importance de sortir des relations strictement professionnelles, c'est ça aussi qui fait un esprit d'équipe
	Infolettre interne à repenser car les employés ne la lisent pas	2X	Ressentir que ça vient des employés (down to top)
Mission et valeurs clairement définies?	Pas trop, mais j'ai ma propre idée en lien avec "servir les citoyens"	2X	
	Non, pas du tout.	2X	
	Transition écologique aura un gros impact	3X	
Vision de l'avenir post covid	Télétravail 2 ou 3 jours par semaine	10X	Pas obligatoire, discrétion du gestionnaire, mettre des limites. Trouver une façon de savoir qui est au bureau quand afin de prévoir les réunions. Devoir aller au bureau pour la cohésion d'équipe et le moral. Défi de trouver le bon équilibre entre les

			deux et satisfaire les besoins individuels pour la mobilisation Ne pas être rigide et s'adapter aux besoins de chacun Pas à temps plein car importance de voir et vivre l'arrondissement
	Pas nécessaire d'avoir un bureau par personne, réduire de moitié l'espace	4X	
	Souhait d'abolir les cimaises	3X	Laid et pas motivant. Rendre l'espace de travail moins fonctionnaire, gris avec néon.

Annexe III : Questionnaire

2/28/2021

La mobilisation en télétravail

La mobilisation en télétravail

Dans le cadre de mon projet de fin de maîtrise en administration publique, j'ai choisi le thème de la mobilisation. Plus spécifiquement, je m'intéresse à la mobilisation en lien avec le télétravail dans le contexte pandémique actuel.

Je tiens à préciser que toutes vos réponses sont confidentielles. Je suis la seule personne ayant accès aux données. Celles-ci feront l'objet d'une analyse pour mon rapport de projet. De plus, ce questionnaire est rattaché à mon compte Google personnel, ainsi le questionnaire et les réponses recueillies ne sont donc pas propriété de la Ville de Montréal.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me contacter : virginie.pichet@montreal.ca

Virginie

* Required

- 1- Sur une échelle de 1 à 10, 10 étant le plus mobilisé, à combien évaluez-vous votre mobilisation au travail depuis le mois de mars 2020? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Pas mobilisé	<input type="radio"/>	Très mobilisé									

- 2- Expliquez brièvement la raison principale de votre réponse à la question 1. *

- 3- Sur une échelle de 1 à 4, 4 étant très utile à votre mobilisation, à combien évaluez-vous l'utilité de :

3. 3.1- Mots du directeur d'arrondissement *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Pas utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très utile

4. 3.2- Mots du directeur général de la Ville de Montréal

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Pas utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très utile

5. 3.3- Pauses-conférences *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Pas utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très utile

6. 3.4- Party de Noël virtuel (jeu-questionnaire, apéro humour et dégustation de vin) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Pas utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très utile

7. 3.5- Infolettre interne *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Pas utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très utile

8. 3.6- Bye bye 2020 *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Pas utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très utile

9. 3.7- Les 5@7 quiz confinés *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Pas utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très utile

10. 3.8- Rencontres statutaires avec mon équipe *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Pas utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très utile

11. 3.9- Événements informels en équipe

Mark only one oval.

	1	2	3	4	
Pas utile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très utile

12. 3.10- Y a-t-il eu d'autres initiatives que vous jugez utiles à la mobilisation? Si oui, lesquelles?

13. 4- Avez-vous des idées ou suggestions qui favoriseraient la mobilisation des équipes? Si oui, lesquelles?

14. 5- Depuis le début de la pandémie, trouvez-vous qu'il y a eu suffisamment de messages de la part du directeur d'arrondissement? *

Mark only one oval.

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

15. 6- Depuis le retour du confinement à l'automne, trouvez-vous que les consignes en lien avec la crise et le télétravail sont claires et bien communiquées? *

Mark only one oval.

- Oui
 Non
 Je ne sais pas

16. 7- Savez-vous quelles sont les ressources disponibles pour vous aider en cas de détresse psychologique? *

Mark only one oval.

- Oui
 Non
 Je ne sais pas

17. 8- Depuis le début de la pandémie, est-ce que vous vous sentez encouragé-e à prendre des pauses d'écran, à vous lever durant la journée de travail et à prendre un congé si ça ne va pas? *

Mark only one oval.

- Oui
 Non
 Je ne sais pas

18. 9- En télétravail, considérez-vous que vous avez toutes les informations et outils en main pour réaliser vos mandats? *

Mark only one oval.

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

19. 9.1- Si vous avez répondu non à la question précédente, veuillez préciser ce qu'il vous manque.

20. 10- Est-ce que l'implication du cabinet politique dans vos dossiers a un impact sur votre mobilisation? *

Mark only one oval.

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

21. 10.1- Si vous avez répondu oui à la question précédente, quel est l'impact sur votre mobilisation?

22. 11- Outre les valeurs de la Ville de Montréal (intégrité, respect et loyauté), quelles autres valeurs associez-vous à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie? Cochez au maximum trois valeurs parmi les suivantes. *

Check all that apply.

- Accomplissement
- Bien-être
- Créativité
- Aide aux autres
- Client
- Efficacité
- Responsabilité
- Apprendre
- Communication
- Épanouissement
- Partage
- Réussite
- Authenticité
- Collaboration
- Harmonie
- Plaisir
- Savoir
- Autonomie
- Confiance
- Honnêteté
- Transmettre

23. 12- Le télétravail compte plusieurs avantages. Cochez tous les énoncés avec lesquels vous êtes d'accord.

Check all that apply.

- Je gagne du temps, car je n'ai pas besoin de me déplacer.
 - Je suis moins fatigué-e, car je dors plus.
 - Je suis plus efficace, car il y a moins de distractions chez moi qu'au bureau.
 - Mes matins sont moins intenses.
 - Le télétravail nous a offert une belle occasion d'améliorer nos pratiques en utilisant la technologie.
- Other: _____

24. 13- Au contraire, il existe plusieurs enjeux en lien avec le télétravail. Encore une fois, cochez tous les énoncés avec lesquels vous êtes d'accord.

Check all that apply.

- Je trouve qu'il manque de contact humain dans mon travail, je m'ennuie de mon équipe.
- Le travail en virtuel est très énergivore, je me sens plus fatigué-e à la fin d'une journée de travail.
- Il y a trop de réunions, j'ai moins de temps pour travailler sur mes dossiers.
- J'ai de la difficulté à dissocier vie personnelle et vie professionnelle, c'est plus difficile de décrocher.
- J'ai tendance à répondre à des courriels ou à des messages sur Google chat durant les réunions, je suis moins concentré-e sur ce que les autres disent dans la réunion.
- C'est plus difficile de me tenir au courant sans les «conversations de corridor».
- À la maison, je suis moins bien installé-e pour travailler (pas de bureau fermé, manque d'ergonomie, etc.)
- Other: _____

25. 14- Comment voyez-vous l'intégration du télétravail après la pandémie? *

Mark only one oval.

- Aucun télétravail, il faut retourner au bureau
- Télétravail à temps partiel (2 à 3 jours par semaine maximum)
- Télétravail à temps plein
- Télétravail rarement, au besoin (enfant qui a le rhume, verglas, etc.)
- Je crois que ça devrait être adapté aux réalités de chacun
- À la discrétion du ou de la gestionnaire
- Other: _____

26. 15- Concernant l'aménagement des espaces de bureau, comment imaginez-vous l'après-COVID? Cochez tous les énoncés qui correspondent à votre opinion. *

Check all that apply.

- Aucun changement
- Espaces de travail partagés, pas besoin d'un bureau par personne
- Espaces de travail plus modernes et attrayants (enlever les cubicules, les tapis, les néons...)
- Prévoir des endroits dédiés au travail d'équipe où on peut parler sans déranger les autres
- Prévoir des endroits pour s'isoler et travailler sans distraction
- Avoir des espaces de réunions plus agréables, moins formels (par exemple, l'espace collaboratif du 5650)
- Other: _____

27. 16- Avez-vous des suggestions ou des idées pour l'après-COVID? Si oui, lesquelles?

28. 17- Si vous aviez un conseil d'ami à donner à la direction pour améliorer la mobilisation des troupes, que lui diriez-vous?

29. 18- De quelle direction faites-vous partie?

Mark only one oval.

- Direction de l'arrondissement (DA / COM / DD)
- Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social (DCSLDS)
- Direction des études techniques et du développement du territoire (DTET)
- Direction de l'entretien, de l'éclairage, de la signalisation et du marquage (DEESM)
- Direction des travaux publics (DTP)
- Direction des relations avec les citoyens, des services administratifs et du Greffe (DRCSAG)
- Je préfère ne pas répondre

30. 19- Quelle est votre accréditation professionnelle? *

Mark only one oval.

- Col blanc
- Professionnel-le
- Cadre

31. 20- Quel est votre groupe d'âge?

Mark only one oval.

- Moins de 25 ans
- 25-34 ans
- 35-44 ans
- 45-54 ans
- Plus de 55 ans
- Je préfère ne pas répondre

32. 21- Quelle est votre identité de genre? *

Mark only one oval.

- Homme
- Femme
- Je préfère ne pas répondre

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Annexe IV : Boîte à suggestions

Vous trouverez ci-dessous une liste des suggestions mobilisantes offertes par les employé-es dans le cadre du questionnaire. Elles ne pouvaient pas toutes être intégrées dans les recommandations, mais il me semblait pertinent de les conserver afin d’inspirer d’autres actions futures.

- Organiser des défis bien-être, des programmes d'activités à faire en équipe à distance ;
- Offrir des occasions de bouger, comme les midis sportifs;
- Offrir davantage d’opportunités de se réunir entre collègues ;
- Maintenir les pauses-conférences, même lorsque la pandémie sera terminée ;
- Proposer aux employé-es des marches exploratoires en petits groupes multidisciplinaires pour découvrir l’arrondissement afin de mieux connaître et visualiser les enjeux sur le terrain ou les problématiques rencontrées ;
- Organiser des 5@7 une fois par mois virtuel ou présentiel ;
- Donner la possibilité aux employés de donner leurs idées ou de s’exprimer sans jugement ;
- Remplacer les mots du directeur, pouvant être perçus comme impersonnels, par des capsules vidéos plus informelles ;
- Faire rayonner les employé-es auprès des élu-es ;
- Utiliser le *design thinking* pendant les rencontres où la direction souhaite aller chercher l'opinion de l’équipe, avec des questions plus précises et des exercices en petits groupes. Éviter les « invitations à vous exprimer » et les rencontres ouvertes ;
- Trouver des façons de communiquer lorsque la direction est fière de ce qui a été accompli. Être plus sensibilisé aux efforts effectués par les employés en bas de l’échelle afin d’en être conscient et de pouvoir les reconnaître ;
- Reconnaître à valeur égale le travail de tous les employés, autant ceux et celles qui œuvrent dans les opérations courantes que ceux et celles qui font avancer les projets politiques ayant une plus grande visibilité, comme la Vision vélo ;
- Des vidéos sur les opérations de l'Arrondissement, à la manière de ce qui a été fait à la fin de l’hiver sur les opérations de déneigement ;
- Continuer à prévoir des moments pour communiquer à l'ensemble des employé-es de l'arrondissement, comme des pauses-conférences où la direction prendrait le temps de faire le point sur ce qui s'en vient ;

- Rejoindre davantage les employés non branchés ;
- Favoriser le partage de bons coups pour casser la routine en télétravail, comme les listes de lecture musicales, les façons dont on est installé pour travailler ou les outils de bureau pratiques, des routines d'exercice, etc. ;
- Créer un comité incluant un-e représentant-e de chaque groupe pour travailler sur notre réalité d'après-COVID ;
- Ne pas négliger l'importance des activités de socialisation, dont le party de Noël et ce, même après un retour au travail en personne ;
- Être à l'écoute des employés terrain, tenir compte de leur opinion dans la prise de décision ;
- Faire preuve d'encore plus de bienveillance.