

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE



RAPPORT DE STAGE – VERSION FINALE

TRAVAIL PRÉSENTÉ À
ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

DANS LE CADRE DE :
STAGE – HIVER 2012

PAR
LAURENCE NADON

MONTRÉAL
JUN 2012

NOTE DE CONFIDENTIALITÉ

Certaines données et informations de ce rapport de stage, qu'elles soient explicites, sous-entendues ou masquées, sont strictement confidentielles. Dès lors, toute reproduction, sous quelque forme que ce soit, est formellement interdite.

La diffusion et la consultation de ce document sont limitées, sauf avec l'accord préalable de la Direction du Service des incendies de la Ville de Terrebonne.

SYNTHÈSE

Le présent rapport de stage porte sur deux mandats qui ont été définis par le Directeur du Service des incendies de la Ville de Terrebonne au tout début du processus du stage. Le premier mandat traite des difficultés pour le Service à faire passer ses messages, transmis via divers outils de communication, à ses employés et le deuxième mandat s'attarde au choc intergénérationnel créé à l'origine par plusieurs changements organisationnels. Dans ce deuxième mandat, la génération Y est au cœur de la problématique.

Pour chacun de ces mandats, on y présentera une brève description, une recension des écrits, une méthodologie détaillée, la présentation des principaux résultats comprenant les recommandations effectuées à la Direction du Service et une discussion sur les liens possibles entre ces deux mandats.

Enfin, on peut aussi trouver une description de l'organisation et l'organigramme du Service des incendies de la Ville de Terrebonne en plus des différents documents pertinents à la bonne réalisation du stage qui se trouvent en annexe.

REMERCIEMENTS

Dans le cadre de la réalisation de mon stage en vue de l'obtention du titre M.A.P., je tiens à remercier tout particulièrement et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elles m'ont fait vivre durant ces quatre mois :

- M. Jacques Bérubé, directeur du Service des incendies de la Ville de Terrebonne, pour m'avoir accueilli au sein de son organisation et d'avoir mis à ma disposition l'ensemble des informations nécessaire à la bonne réalisation de mon stage. Je le remercie également pour m'avoir intégré rapidement au sein de l'organisation et pour m'avoir accordé toute sa confiance;
- Mme. Marie-Hélène Paquet, coordonnatrice administrative, pour m'avoir apporté son aide, son soutien et sa coopération tout au long de la période où j'étais présente dans les bureaux de la Direction;
- Mme. Doris Normandeau, secrétaire à la Direction, pour ses conseils d'ordres pratiques et sa disponibilité à mon égard pendant l'intégralité de la période de stage;
- Tous les employés du Service pour m'avoir accueillie chaleureusement au sein de leur équipe ainsi que pour avoir participé à la réussite de ce projet;
et, sans oublier,
- Mme. Véronique Proulx qui, en tant que Directrice de stage, s'est toujours montrée à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce projet. Je la remercie aussi grandement pour ses conseils, pour son aide et pour le temps qu'elle a bien voulu me consacrer car sans quoi ce rapport n'aurait jamais vu le jour.

Finalement, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis(es) qui m'ont soutenue et encouragée tout au long de la période en question.

Merci.

TABLE DES MATIÈRES

NOTE DE CONFIDENTIALITÉ	i
SYNTHÈSE	ii
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
TABLEAUX ET FIGURES.....	vi
INTRODUCTION	1
1. DESCRIPTION DU MANDAT	2
1.1 Mandat no.1	2
1.1.1 Contexte	2
1.1.2 Description	2
1.1.3 Objectifs	3
1.1.4 Livrables.....	3
1.2 Mandat no.2	4
1.2.1 Contexte	4
1.2.2 Description.....	4
1.2.3 Objectifs	5
1.2.4 Livrables.....	5
2. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION.....	6
2.1 Historique.....	6
2.2 Description de l'organisation	6
2.3 Organigramme.....	7
3. RECENSION DES ÉCRITS	8
3.1 Mandat no.1	8
3.1.1 Définitions.....	8
3.1.2 La communication interne au sein de l'organisation	9
3.1.3 Les outils de la communication interne	9
3.1.4 Les obstacles à une bonne communication interne	11
3.2 Mandat no.2	12
3.2.1 Contexte	12

3.2.2 Typologie des générations.....	13
3.2.3 Caractéristiques des générations	13
4. MÉTHODOLOGIE.....	16
4.1 Mandat no.1	16
4.1.1 Déroulement.....	16
4.1.2 Thèmes d'analyse.....	17
4.1.3 Grille d'analyse	17
4.2 Mandat no.2	19
4.2.1 Type de sondage.....	20
4.2.2 Procédure de collecte de données	21
4.2.3 Profil des répondants.....	21
5. RÉSULTATS	23
5.1 Mandat no.1	23
5.1.1 Synthèse horizontale	23
5.1.2 Principaux résultats présentés sous forme de pourcentage	25
5.1.3 Conclusions en lien avec les objectifs du mandat.....	29
5.1.4 Recommandations	30
5.2 Mandat no.2	36
5.2.1 Résultats des personnes de la génération X et des Baby-Boomers.....	37
5.2.2 Résultats des personnes de la génération Y	40
5.2.3 Facteurs déterminants	48
5.2.4 Questions supplémentaires.....	50
5.2.5 Que représente l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail pour les gestionnaires publics ?.....	53
5.2.6 Recommandations	54
6. LIEN ENTRE LES DEUX MANDATS.....	60
CONCLUSION.....	62
BIBLIOGRAPHIE	64
ANNEXE A	68
ANNEXE B.....	70
ANNEXE C.....	75
ANNEXE D	79

TABLEAUX ET FIGURES

- **TABLEAUX**

Tableau 4.1

Exemple d'une grille d'analyse

Tableau 4.2

Légende de la grille d'analyse

Tableau 4.3

Profil des répondants

- **FIGURES**

Figure 2.1

Organigramme simplifié du Service des incendies de la Ville de Terrebonne

Figure 5.1

Lecture

Figure 5.2

Fréquence

Figure 5.3

Pertinence

Figure 5.4

Procédures

Figure 5.5

Connaissance

Figure 5.6

Nombre

Figure 5.7

Modifications

Figure 5.8

Présences et impressions

Figure 5.9

Préférez-vous les notes de service en version papier ou en version électronique ?

Figure 5.10

Êtes-vous intéressé par les projets et le développement de l'organisation?

Figure 5.11

Affichez-vous ou avez-vous déjà affiché de l'information sur le babillard?

Figure 5.12

Que pensez-vous du logiciel RADAR (complexité, accessibilité, implantation et impacts à plus long terme ?

Figure 5.13

Perception des jeunes d'aujourd'hui âgés entre 15 et 33 ans

Figure 5.14

Perception générale des jeunes d'aujourd'hui âgés entre 15 et 33 ans

Figure 5.15

Perception des collègues de travail âgés entre 15 et 33 ans

Figure 5.16

Perception des personnes âgées de plus de 33 ans

Figure 5.17

Perception générale des personnes âgées de plus de 33 ans

Figure 5.18

Perception des collègues de travail âgés de plus de 33 ans

Figure 5.19

Comportements au travail

Figure 5.20

Développement des compétences et cheminement de carrière

Figure 5.21

Caractéristiques, organisation et structure du travail

Figure 5.22

Perception du supérieur immédiat

Figure 5.23

Perception de la Direction

Figure 5.24

Par ordre de priorité, les facteurs déterminants qui motiveraient à accepter une offre d'emploi

Figure 5.25

Par ordre de priorité, les facteurs déterminants qui motiveraient à quitter un emploi

Figure 5.26

Par ordre de priorité, les aspects de la vie les plus importants

Figure 5.27

Selon vous, quelle expression représente le mieux le style de gestion en place actuellement ?

Figure 5.28

Si vous travaillez pour le Service depuis 2 ans ou plus, quels changements organisationnels êtes-vous en mesure d'apprécier concrètement ?

Figure 5.29

Les principaux obstacles à une saine gestion du Service des incendies de la Ville de Terrebonne sont ...

INTRODUCTION

Ce rapport de stage s'inscrit dans le cadre de la réalisation de deux mandats bien définis suite à l'identification de problématiques auxquelles le Service des incendies de la Ville de Terrebonne fait face : la communication interne et les relations intergénérationnelles au sein des employés découlant des caractéristiques particulières de la génération Y. En effet, la difficulté à véhiculer certaines informations au sein du Service de même que le changement culturel entraînant une division et un choc entre les employés plus âgés et les plus jeunes sont le cœur de ce document.

Étant donné qu'il ne s'agit pas ici d'un mandat unique, la structure du présent document doit donc être adaptée. Le rapport est divisé en six parties qui sont elles-mêmes subdivisées en deux sections pour traiter séparément de chaque mandat. Dans la première partie, j'y présente chacun des mandats, notamment le contexte, une courte description, les principaux objectifs et les livrables pour ensuite exposer, dans la partie 2, l'historique, la description et l'organigramme du Service des incendies de la Ville de Terrebonne. Les trois parties suivantes sont dédiées à la recension des écrits, à la méthodologie et à la présentation des principaux résultats, à leur analyse et aux recommandations qui en découlent. La recension des écrits relève certaines notions importantes dans la littérature, la méthodologie présente les outils de recherche utilisés lors du stage et, enfin, la présentation des résultats expose les aboutissements de ce long processus via diverses sections pertinentes à la bonne réalisation des mandats.

À la toute fin, malgré le fait que chaque mandat a été traité individuellement tout au long de la période de stage, je tenterai de réfléchir sur l'existence d'un lien possible entre ces deux mandats.

1. DESCRIPTION DU MANDAT

Plusieurs, sinon toutes les organisations doivent faire face à des problématiques quelconques. Que ce soit au niveau de la planification stratégique, de la gestion des ressources financières ou tout simplement de l'absentéisme au travail, ces organisations tentent de gérer du mieux qu'elles peuvent les obstacles se présentant devant elles.

Par chance, j'ai réussi à entrer en contact avec M. Jacques Bérubé, directeur du Service des incendies de la Ville de Terrebonne. Étant lui-même un diplômé de l'ENAP, M. Jacques Bérubé a décidé de faire appel aux compétences d'un stagiaire de l'établissement pour tenter d'obtenir un avis extérieur concernant certaines problématiques au sein de son organisation. Ces problématiques m'ont été présentées sous forme de mandat et sont définies dans les sections qui suivent.

1.1 Mandat no.1

1.1.1 Contexte

Dans un premier temps, la Direction du Service des incendies de la Ville de Terrebonne constate que les messages véhiculés, tant au niveau des lignes directrices, des notes de service et des communiqués, n'atteignent pas les objectifs escomptés. Œuvrant dans un domaine d'urgence et comportant du personnel à temps plein et à temps partiel, le Service a fait plusieurs constats surtout en lien avec le non-respect des directives, la méconnaissance des changements ou des informations diffusées et l'intervention du syndicat à la canalisation de l'information vers une seule entité (à des fins de revendications).

1.1.2 Description

Pour ce mandat, il a été proposé de d'abord identifier les divers outils de communication interne ainsi que les objectifs de chacun de ces outils. À l'aide d'entrevues soigneusement préparées, d'une évaluation des processus de communication à l'interne et d'une cueillette de commentaires auprès des employés,

le mandat pouvait alors prendre forme. À partir de ces données recueillies, la construction d'une grille d'analyse de contenu, l'analyse des résultats selon les réponses reçues lors des entrevues et la rédaction d'un rapport écrit contenant des recommandations semblait tout à fait approprié.

1.1.3 Objectifs

Il a été convenu qu'il s'agissait d'atteindre les objectifs suivants :

- Procéder au recensement des moyens de communication internes et identifier les objectifs de ces derniers;
- Évaluer l'atteinte des objectifs définis dans le recensement par des entrevues;
- Valider si les bons véhicules d'information sont utilisés avec la bonne information et vérifier si les messages sont bien transmis, bien reçus et bien lus ;
- Effectuer une analyse de la situation, valider les résultats auprès de la clientèle visée et effectuer des recommandations.

1.1.4 Livrables

Pour ce mandat :

- Un rapport écrit comprenant un recensement des méthodes utilisées, les objectifs de chaque moyen de communication ainsi que l'utilisation faite de ce moyen au sein de l'organisation ;
- Un questionnaire d'entrevue permettant l'évaluation de la communication interne
- Une grille d'analyse de contenu résumant les points importants de chaque entrevue ;
- Une méthodologie détaillée en plus de l'analyse des réponses fournies lors des entrevues ;
- Un rapport d'analyse final complet de l'inventaire, de la portée, de la clientèle ainsi que des recommandations permettant d'assurer la compréhension, le classement et surtout la diffusion du bon message à tous les niveaux d'employés.

1.2 Mandat no.2

1.2.1 Contexte

Dans un deuxième temps, la Direction des incendies de la Ville de Terrebonne connaît une expansion depuis l'arrivée, en 2008, de son nouveau directeur. Détenant une maîtrise en administration publique et une grande expérience dans le domaine incendie, M. Jacques Bérubé a modifié la structure organisationnelle et mis en place de nouveaux éléments tels un comité de relations de travail, un bulletin de développement organisationnel et la création d'un poste de coordonnatrice administrative. Il faut mentionner que le directeur est innovateur par ses actions et, surtout, va à l'encontre des façons de faire habituelles dans le domaine des incendies. Plusieurs changements organisationnels et culturels ont été ou sont présentement en cours d'implantation (ex. mission, valeurs, priorité à la communication et à la décentralisation). La jeune relève, constituant plus de 25% des effectifs, est partagée entre les employés plus expérimentés et les lignes directrices dictées par le style de gestion plutôt innovateur. Malgré le défi de taille concernant le rassemblement des effectifs vers un nouveau type d'organisation, la Direction se pose toujours la question suivante : *«Comment gérer cette génération différente et ayant des objectifs professionnels diamétralement opposés aux cultures organisationnelles en place et à en devenir ?»*.

1.2.2 Description

Le deuxième mandat consiste à évaluer le changement culturel et les approches de gestion en fonction d'une relève constituée principalement de jeunes employés de la génération Y. En effet, le choc intergénérationnel, caractérisé par un environnement où les gestionnaires plus âgés sont ancrés dans un type de gestion bien précis et bien rigide et où les «Y» priorise leur vie personnelle, devient de plus en plus tangible. Il s'agit donc ici d'analyser et d'identifier, selon les résultats d'un sondage anonyme, les impacts et les opinions des employés envers les changements organisationnels qui ont eu lieu au sein du Service. Ainsi, il sera possible de valider la compréhension, les attentes

et les appréhensions de la clientèle (génération Y) en fonction des attentes et objectifs poursuivis par la Direction.

1.2.3 Objectifs

Il a été convenu qu'il s'agissait d'atteindre les objectifs suivants :

- Procéder à l'inventaire des changements organisationnels et valider les impacts de ces changements;
- Analyser la perception de la génération Y envers la gestion en place et évaluer divers aspects caractérisant les générations concernées;
- Valider la compréhension, les attentes et surtout les appréhensions de la génération Y en fonction des attentes et objectifs poursuivis par la Direction

1.2.4 Livrables

Pour ce mandat :

- Un inventaire des changements organisationnels ;
- Un sondage anonyme comportant deux parties (une pour les «X» et les Baby-Boomers et l'autre pour les «Y») et qui concerne la perception de la gestion en place au sein du Service, la compréhension des changements organisationnels effectués et l'identification des obstacles à une saine gestion ;
- Un rapport détaillé des constats de perception de la gestion en place (des gestionnaires et des employés), soit une analyse des réponses fournies ;
- Un portrait de toutes les générations présentes au sein du service des incendies de la ville de Terrebonne et d'un énoncé expliquant ce que représente l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail pour les gestionnaires publics ;
- Un rapport d'analyse comprenant la compréhension des changements, l'identification des problèmes/obstacles au développement organisationnel et des recommandations concernant l'atteinte des objectifs poursuivis par la Direction en fonction de l'approche motivatrice pour la génération impliquée.

2. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

2.1 Historique

Le Service des incendies de la Ville de Terrebonne n'a pas toujours été ce qu'il est aujourd'hui. Effectivement, à plusieurs reprises, sa structure a évolué pour s'adapter aux différents changements administratifs qu'a connus la Ville.

Jusqu'au milieu des années 1990, le Service des incendies faisait partie intégrante du Service de sécurité publique de la Ville de Terrebonne. Les pompiers étaient d'abord et avant tout des policiers. Ces derniers répondaient aux divers appels requérant leur intervention et enfilait l'habit de combat pompier lorsque la situation le demandait. Dès 1996, un service en sécurité incendie indépendant de celui des policiers a été créé. Par contre, la fusion n'ayant pas encore vu le jour, chacune des municipalités avaient un territoire bien défini à couvrir.

Le 27 juin 2001, le gouvernement du Québec sanctionne finalement la fusion des villes de Terrebonne, Lachenaie et La Plaine afin de former la nouvelle grande ville de Terrebonne. Les différents services en sécurité incendie de ces trois municipalités se sont donc regroupés pour former le Service que nous connaissons aujourd'hui. De 2001 à aujourd'hui, malgré une structure interne en constante évolution, le Service des incendies de la Ville de Terrebonne est l'un des plus importants au Québec.

2.2 Description de l'organisation

Le Service des incendies a pour mission de lutter contre les incendies et de participer aux sauvetages lors de sinistres. Elle est aussi chargée des interventions liées aux matières dangereuses, au secours des victimes d'accidents, ainsi qu'au secours des personnes sinistrées et de leur évacuation d'urgence. De plus, elle participe à l'évaluation des risques d'incendie (et d'autres sinistres), à la prévention des sinistres, à l'organisation des secours, ainsi qu'à la recherche du point d'origine, des causes probables et des circonstances d'un incendie (Site internet de la Ville de Terrebonne, page consultée le 27 février 2012).

2.3 Organigramme

Organigramme simplifié
Service des incendies de la Ville de Terrebonne

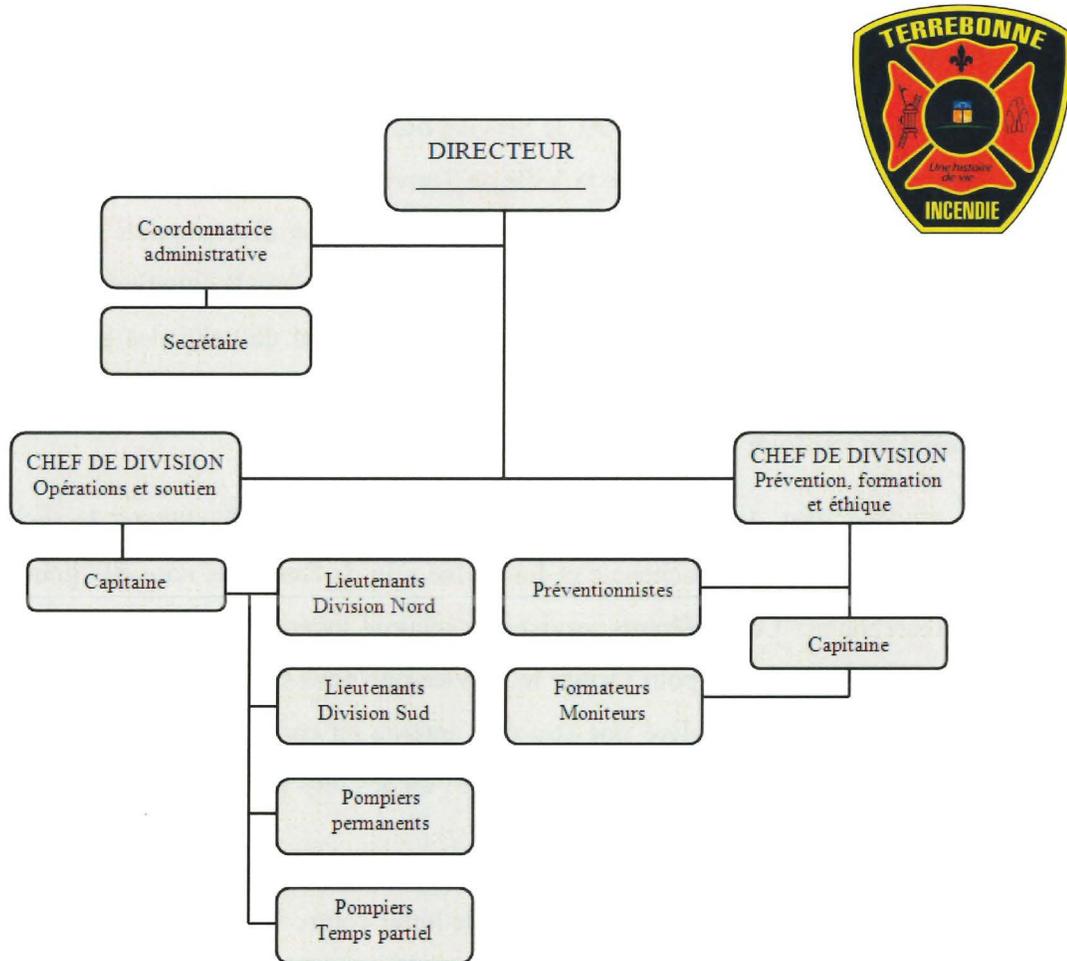


Figure 2.1 Organigramme simplifié du Service des incendies de la Ville de Terrebonne

3. RECENSION DES ÉCRITS

Cette section tentera de relever les textes fondamentaux et certains éléments qui permettent de saisir le sens de la démarche du stage. Il sera aussi intéressant de dégager des informations pertinentes et utiles à la bonne compréhension du cadre conceptuel et théorique du processus.

3.1 Mandat no.1

Dans cette partie, on présente la recension des écrits abordant un ensemble d'éléments reliés à la communication interne. Il sera entre autre question des définitions offertes dans la littérature, des différents outils de communication disponibles, de la place de la communication interne au sein d'une organisation et des obstacles empêchant une bonne communication interne.

3.1.1 Définitions

Les personnes et les organismes communiquent pour une foule de raisons, qu'il s'agisse d'informer, de convaincre, d'éviter des malentendus, de présenter un point de vue ou de régler des conflits. Il y a communication à partir du moment où un message est reçu et compris et qu'il amène une action de la part de la clientèle visée. Dans la littérature, plusieurs définitions peuvent être repérées. La communication interne peut se définir, dans un premier temps, comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation (Décaudin, Igalens & Waller, 2009). Dans un deuxième temps, la communication interne peut se concevoir comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'organisation et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des employés par rapport à leur employeur (Décaudin, Igalens & Waller, 2009). Enfin, selon l'Association française de la communication interne (AFCI), elle peut se définir comme l'ensemble des échanges qui s'établissent entre les acteurs d'une organisation pour leur permettre de vivre et de travailler ensemble.

3.1.2 La communication interne au sein de l'organisation

Dans plusieurs situations, la communication est souvent au cœur de controverses et de débats. Dans les organisations, «[...] la communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux et le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème. Il est devenu courant de ramener tout dysfonctionnement organisationnel à un "problème de communication"» (Cabin, 1998).

Sur le marché du travail actuel, la communication est devenue un enjeu d'une grande importance. Effectivement, elle intéresse de plus en plus la gestion qui voit en elle un moyen de consolider l'esprit nécessaire à la productivité. Comme le mentionne Lacoste, « [...] rien ne semble plus nécessaire et plus répandu que de communiquer pour travailler, et pourtant la communication reste un processus difficile, qui ne connaît que des réussites partielles» (Lacoste, 2001). Ainsi, aux moyens de communication internes traditionnels (notes de service, Intranet) s'ajoutent des babillards pour les employés, des boîtes à suggestions et d'autres outils pour permettre d'améliorer la circulation de l'information au sein des organisations (St-Hilaire, 2005). Quelques-uns de ces outils sont brièvement présentés dans la partie qui suit.

3.1.3 Les outils de la communication interne

Les outils utilisés se sont beaucoup diversifiés dans les dernières années, principalement avec l'utilisation d'Intranet et des messageries électroniques. Une réelle panoplie d'outils est désormais à la disposition de la Direction et des employés. Effectivement, les organisations se complexifient, les changements s'accélèrent et les outils d'information accroissent la rapidité des échanges.

Les moyens de communication proposés ici ne sont pas exhaustifs, quoique représentatifs de ceux généralement utilisés dans les organisations. Ils ne sont pas non plus nécessairement à utiliser ; tout dépend, évidemment, de la situation particulière de chaque organisation, des ressources et des objectifs visés.

Dans l'ouvrage *Le nouveau guide de communication municipale* (Penven & Lupien, 1997), voici ce qu'on y propose comme outils de communication :

Les moyens écrits et imprimés – Ayant comme priorité de livrer de l'information objective, vulgarisée et accessible à tous, les moyens de communication écrits et imprimés demeurent à la base de tout processus de communication.

- Exemple : L'affiche, la note de service, le journal interne, le rapport annuel, etc.

Les moyens audiovisuels et les supports visuels – Utilisant le son et l'image, ce type de communication facilite la compréhension d'un sujet et permet de notamment illustrer des notions plus complexes. Il s'agit de choisir ce qui convient le mieux.

- Exemple : Présentation PowerPoint (diaporama), la vidéo, l'acétate, etc.

Les télécommunications électroniques – L'électronique accélère la transmission de l'information, permet de joindre simultanément plusieurs personnes et limite les déplacements.

- Exemple : Le babillard électronique, la messagerie électronique, la téléconférence

La consultation – Elle permet aux gestionnaires de mieux connaître les employés, leurs opinions, leurs idées, leurs besoins, leurs perceptions et leurs attentes

- Exemple : La boîte à suggestions, le sondage, etc.

Les moyens, outils, activités et instruments divers - On y a réuni divers moyens et outils de communication qui appartiennent à diverses catégories

- Exemple : La réunion d'information, les comités, les téléavertisseurs, etc.

En résumé, les dispositifs de la communication interne permettent essentiellement la diffusion de l'information. Malgré le fait que «la communication interne des organisations se soit transformée, qu'elle implique de plus en plus les employés dans le processus communicationnel et décisionnel» (St-Hilaire, 2005), elle demeure une dimension organisationnelle centrale et nécessaire au bon fonctionnement.

3.1.4 Les obstacles à une bonne communication interne

Il est possible de rencontrer quelques problèmes au niveau de la communication interne dans une organisation. En voici quelques-uns :

Les rumeurs :

Les rumeurs sont un révélateur puissant des dysfonctionnements internes et des manques d'informations. Elles sont les signes d'une crise des canaux de communication, de leur insuffisance, de leur discordance ou de leur blocage (D'Almeida & Libaert, 2010).

La motivation :

Ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié. «Elle ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'organisation et à ses valeurs» (Journal du Net, page consultée le 4 mai 2012). Les organisations qui considèrent les moyens de communication interne comme une priorité ont de meilleures chances d'atteindre leurs objectifs avec des employés motivés.

La surcharge de moyens écrits :

En effet, cette situation peut être alors assimilée au gaspillage de temps et d'argent, à un ciblage imparfait et, plus globalement, renvoie à l'image d'une mauvaise gestion interne. Trop d'information tue l'information (D'Almeida et Libaert, 2010)

La satisfaction des employés :

Personne ne peut contester la valeur d'une communication interne efficace pour une organisation. Plus les employés seront bien informés, plus ils se sentiront satisfaits. «Ils manifesteront de l'intérêt pour l'avenir de l'organisation et, tout compte fait, contribueront davantage à la réussite de cette dernière» (Banque de développement du Canada, page consultée le 2 mai 2012).

3.2 Mandat no.2

Cette partie présente une recension des écrits abordant plusieurs éléments en lien avec la problématique des jeunes de la génération Y et d'un choc intergénérationnel. Tout comme les autres organisations, le Service des incendies de la Ville de Terrebonne doit s'adapter à un marché du travail dont le portrait évolue beaucoup depuis quelques décennies. En effet, une meilleure connaissance du contexte et de ce bassin de nouveaux travailleurs permettra d'identifier les adaptations nécessaires pour améliorer l'efficacité des pratiques de gestion.

3.2.1 Contexte

- Cette sacrée génération Y ...

La génération Y arrive sur le marché du travail dans des conditions plutôt favorables, contrairement à la génération X qui l'a précédée. Pour les prochaines années, les gestionnaires devront «s'habituer à gérer des gens qui poseront plus de questions, exigeront des réponses franches et surtout auront peu de patience et de tolérance si les organisations tardent trop à passer de la parole aux actes» (St-Hilaire, 2005). Voilà une des problématiques à laquelle fait face plusieurs organisations de nos jours. Cette jeune relève est unique et tente, tant bien que mal, de s'immiscer dans une nouvelle culture organisationnelle en pleine ébullition. En effet, l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail déstabilise les organisations. Pour demeurer performantes, elles se doivent de gérer ce changement, qu'elles n'avaient pas toujours anticipé.

- Un choc intergénérationnel ?

Il s'agit ici d'une situation récurrente car le choc intergénérationnel entre les Baby-Boomers et les «Y» existe bel et bien et est vécu de manière plus ou moins brutale selon les organisations. Les employés qui approchent de l'âge de la retraite ressentent une certaine indifférence à l'égard des nouveaux venus. Certains d'entre eux seront «partagés, se fermant à la nouveauté ou, au contraire, manifestant leur intérêt et leur curiosité à l'égard de cette nouvelle génération. Certains apprécieront, par exemple, le

fait que les «jeunes» accordent de l'importance à l'équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle, d'autres s'y buteront» (Relève.ca, page consultée le 11 mai 2012).

La gestion des conflits intergénérationnels naît du choc entre différentes manières de percevoir le travail. Par exemple, les générations X et Y ne respectent pas autant l'autorité que ne l'a fait la génération silencieuse et, plus tard, celle des Baby-Boomers. «Ce comportement peut créer des frictions dans une organisation où les rapports hiérarchiques sont très rigides» (Relève.ca, page consultée le 12 mai 2012). De plus, les «X» et les «Y» expriment un grand besoin de variété, alors que les patrons ont plutôt été habitués à ce que leurs employés s'accommodent des tâches qui leur étaient confiées.

3.2.2 Typologie des générations

D'abord, il faut savoir qu'on définit une génération à l'aide des conditions et des événements importants auxquels les gens ont été exposés en grandissant. Ces expériences communes forment les attitudes et les motivations des membres d'une génération. Divers experts ont défini quatre générations dans la population active canadienne actuelle. Ces quatre générations sont : la génération silencieuse (1901-1944), les Baby-Boomers (1945-1961), la génération X (1962-1978) et la génération Y (1979-1995). Les différentes sources peuvent les identifier de différentes façons et les intervalles d'âges peuvent varier légèrement. Voici ce qui a été retenu :

3.2.3 Caractéristiques des générations

Génération silencieuse : Cette génération est née entre 1901 et 1944. Elle est réputée pour travailler dur et ne pas être revendicative, d'où le nom de génération silencieuse. On caractérise les «silencieux» comme fatalistes et conventionnels. Ayant connu les deux guerres mondiales, ils apprécient un système hiérarchique clairement défini, ils ont une confiance aveugle envers les institutions et ils n'aiment pas puiser dans leurs économies. La génération silencieuse se caractérise aussi par

son sens du devoir et se distingue des génération suivantes par son besoin de se conformer.

Baby-Boomers : Étant une cohorte nombreuse, son exubérance, sa soif de succès et sa recherche du plaisir dans tout ce qu'elle fait contraste très nettement avec la génération silencieuse qui l'a précédée. Ayant grandi durant une période économique faste, cette génération n'a pas eu de difficulté à se trouver un emploi et à gravir les échelons pour aujourd'hui occuper les postes les plus importants au sein des grandes organisations. Selon Carol Allain, cette génération veut les places, les fonctions et les grandeurs mais n'assume aucunement les responsabilités professionnelles qui en découlent (Allain, 2008). Notons que cette génération arrive aujourd'hui en fin de carrière professionnelle et que sa condition n'a plus rien à voir avec celle de la génération qui les précède : la plupart ont des moyens financiers, sont en pleine santé et veulent se faire plaisir. Ils représenteront sans aucun doute un pilier de la consommation dans les prochaines années, notamment dans le domaine de la santé.

Les «X» : Cyniques mais plutôt passifs, peu revendicateurs et défenseurs de leurs idéaux, cette génération n'a pas les mêmes références culturelles que les Baby-Boomers. Elle est une génération sacrifiée, largement apolitique, égocentrique et qui préfère être marginale plutôt que de devenir un simple numéro dans une organisation (Allain, 2008). Pour eux, la qualité de vie est un thème central et les performances accomplies en équipe sont plus importantes que les réussites individuelles. En effet, les « X » changent simplement d'emploi lorsque cela ne va plus et ils échangent aussi volontiers des augmentations de salaire ou des promotions contre plus de temps libre. Toujours selon Carol Allain, avec l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail, cette génération est devenue particulièrement autonome et débrouillarde. Pour elle, cohabitation, couple de même sexe, colocation et famille monoparentale constituent autant de façons de vivre. Comme elle veut que l'on tienne compte de ses

besoins personnels, la génération X désire des conditions de travail sur mesure : horaires flexibles, formation adaptée, année sabbatique (Allain, 2008).

Les «Y» : Très nombreux, les jeunes de cette génération représentent 15 % de la main-d'œuvre actuelle et ils continueront à faire leur entrée sur le marché du travail dans les années qui suivront. Pour les membres de cette génération, l'autorité n'est pas toujours synonyme de compétence. Notons qu'ils sont autant à l'aise pour communiquer à l'aide des technologies qu'en personne, qu'ils refusent de travailler durant les fêtes et week-ends et qu'ils veulent des congés pour décompresser. De plus, ces jeunes recherchent une meilleure qualité de vie, en conciliant travail et intérêt personnel, recherchent l'autonomie, la réalisation de soi et des défis à la hauteur de leurs compétences. Dans son ouvrage, Carol Allain mentionne que cette génération fait éclater la barrière des langues, la rigidité des systèmes et le statu quo. Ces nouveaux idéalistes sont les enfants de la mondialisation. Ces jeunes sont en mesure de s'adapter aux mutations technologiques qui traversent la société et entraînent dans leur sillage de grandes transformations économiques, psychologiques et sociales (Allain, 2008)

Enfin, il apparaît pertinent de s'attarder à la problématique générationnelle dans les organisations puisque les différences au niveau des attitudes au travail peuvent entraîner des conflits entre les individus, ce qui risque de diminuer la performance organisationnelle (McGuire *et al.*, 2007)

4. MÉTHODOLOGIE

L'objectif de cette section est de présenter, de façon très concrète, l'utilité et les limites des instruments de recherche utilisés et d'énoncer comment ils peuvent être utilisés dans un stage en organisation.

4.1 Mandat no.1

Pour une meilleure compréhension, un tableau synthèse des outils de communication utilisés au sein du Service des incendies de la Ville de Terrebonne est présenté à l'Annexe A.

4.1.1 Déroulement

Pour répondre aux différents objectifs mentionnés en début de rapport (effectuer le recensement des moyens de communication et faire l'analyse de la situation), il a été choisi de faire passer des entrevues individuelles à une douzaine de participants. En sélectionnant ces derniers, je me suis assurée d'effectuer un échantillonnage représentatif du nombre d'employés par statut au sein de l'organisation. Il faut aussi noter que l'échantillonnage s'est fait selon l'horaire établi par la Direction ainsi que selon les disponibilités des employés lors de la période d'entrevue. Au final, sur une centaine d'employés, l'échantillon est composé d'un (1) lieutenant permanent; de deux (2) lieutenants temps partiel; d'un (1) pompier-préventionniste; de quatre (4) pompiers permanents et de quatre (4) pompiers temps partiel.

Le questionnaire a été élaboré en fonction des objectifs du mandat et de manière à approfondir les problématiques de communication vécues au sein de l'organisation. Comme il est possible de le constater dans la section précédente, le questionnaire comporte respectivement 43 questions. Les passations d'entrevues, d'une durée moyenne de 15 minutes, ont eu lieu le lundi 30 et le mardi 31 janvier 2012. Les entrevues ont été enregistrées en version audio et les grandes lignes des réponses fournies ont été retranscrites. Le questionnaire utilisé se trouve à l'Annexe B.

4.1.2 *Thèmes d'analyse*

En faisant ressortir les idées principales du questionnaire, j'ai été en mesure d'identifier des thèmes d'analyse qui me seront utiles dans la construction de la grille d'analyse de contenu. Par contre, plusieurs questions ont été rédigées de façon à recueillir des informations plus développées en lien avec un outil de communication bien précis. Ces questions, ne pouvant être classées dans les thèmes d'analyse préalablement identifiées, sont simplement énumérées telles quelles à la fin de la grille sous «Questions précises». Les thèmes d'analyse utilisés sont les suivants :

- a) **Lecture** - («Vous rappelez-vous avoir lu ou pris connaissance de [...]?»)
- b) **Fréquence** - (Lisez-vous [...] ? Si oui, à quelle fréquence ?)
- c) **Pertinence** - («Jugez-vous que [...] sont pertinents ou utiles à l'organisation ?»)
- d) **Connaissance** - («Savez-vous ce qu'est [...]?»)
- e) **Procédures** - («Modifiez-vous vos façons de faire ou vos procédures habituelles suite à la lecture de [...]?»)
- f) **Nombre** - («Que pensez-vous du nombre de [...] émis ?»)
- g) **Modifications** - («Selon vous, quelles modifications pourrait-on apporter à [...]?»)
- h) **Présence et impressions** - («Avez-vous déjà assisté à [...] ? Quelles sont vos impressions de ces rencontres?»)
- i) **Autres questions plus précises**
 - Préférez-vous les notes de service en version papier ou en version électronique ?
 - Êtes-vous intéressé par les projets et le développement de l'organisation ?
 - Que pensez-vous du logiciel RADAR (complexité, accessibilité, implantation et impacts à plus long terme)?
 - Affichez-vous ou avez-vous déjà affiché de l'information sur le babillard ?
 - Commentaires ou suggestions

4.1.3 *Grille d'analyse*

Afin d'analyser le discours des interviewés (entretien par entretien et thème par thème), il convient d'avoir recours à l'analyse qualitative de contenu. Cette dernière est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. En effet, elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se doter

d'une grille d'analyse, à coder les informations recueillies (si applicable) et à les traiter et les analyser. (Andreani et Cochon, 2008)

Il devient alors nécessaire d'effectuer une analyse thématique, c'est-à-dire qu'il faut extraire des interviews réalisées les thèmes en face desquels on doit reporter les traits majeurs du discours des interviewés dans une grille d'analyse. (Roche, 2009)

Tableau 4.1 Exemple d'une grille d'analyse

	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien ...
Thème 1		Analyse horizontale			Synthèse horizontale
	Analyse verticale				Synthèse horizontale
					Synthèse horizontale
	Synthèse verticale	Synthèse verticale	Synthèse verticale	Synthèse verticale	

Source : Roche, 2009

Une fois la grille réalisée et les cases remplies, il s'agit d'effectuer quatre types de travaux particuliers : deux analyses (l'une verticale et l'autre horizontale) et deux synthèses (l'une verticale et l'autre horizontale).

- i. L'analyse horizontale a pour but de comprendre les réponses de chaque individu pour un thème donné.
- ii. L'analyse verticale sert à savoir ce qui a été répondu par un individu pour l'ensemble des thèmes donnés.
- iii. La synthèse horizontale permettra de savoir ce que l'ensemble des individus a répondu à un thème donné.
- iv. La synthèse verticale permettra de synthétiser ce que chaque individu a répondu à l'ensemble des thèmes donnés. (Roche, 2009)

Pour ne pas alourdir mais surtout pour faciliter la compréhension de l'analyse, il sera plutôt question des constats globaux par thèmes que de l'interprétation individuelle de chaque entrevue. Ainsi, l'emphase sera plutôt centrée autour de la synthèse horizontale pour pouvoir être en mesure de faire ressortir les points forts des diverses catégories d'analyse énumérées précédemment.

La grille d'analyse en question est jointe en Annexe C et la légende utilisée dans cette dernière est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4.2 Légende de la grille d'analyse

LÉGENDE
LD : Ligne Directrice
Co : Communiqué
NS : Note de Service
BDO : Bulletin de développement organisationnel
Ba : Babillard
PF : Précis de formation
RA : RADAR
@ : Courriels
ReA : Rencontres annuelles
CRT : Comité Relations Travail

4.2 Mandat no.2

Afin d'en apprendre davantage sur le phénomène de la génération Y au sein du Service, il a été choisi de développer un sondage auquel les employés étaient invités à répondre sur une base volontaire et confidentielle. Le respect de l'anonymat des répondants ainsi que les modalités liées au traitement confidentiel des données recueillies étaient clairement indiqués avant de remplir le questionnaire.

4.2.1 Type de sondage

Plus spécifiquement, deux sondages ont été conçus : un premier visant à récolter les perceptions des générations plus âgées (sondage A) et un second s'adressant aux répondants de la génération Y (sondage B). Ces deux sondages sont intégralement fournis à l'Annexe D. Le premier sondage évaluait les perceptions qu'entretiennent les travailleurs appartenant à la génération X et les baby-boomers à l'égard des jeunes dans l'ensemble, mais aussi plus spécifiquement de leurs collègues de travail appartenant à la génération Y. Quant au sondage destiné aux jeunes de la génération Y, il mesurait une multitude d'aspects liés au travail, lesquels se résument ainsi :

- ✓ leurs perceptions de leurs collègues, leur superviseur et la direction;
- ✓ leurs comportements au travail;
- ✓ le développement des compétences et cheminement de carrière;
- ✓ les caractéristiques de leur travail et de son organisation;
- ✓ la qualité des relations (avec les collègues, le superviseur immédiat et la direction);
- ✓ les facteurs déterminants.

Afin de réduire la longueur du sondage et de favoriser l'intérêt des répondants à participer à l'enquête, il a été décidé de limiter le nombre de questions (de type fermées). Le sondage A, destiné aux X et aux Baby-Boomers, comporte donc 25 énoncés tandis que le sondage B, destiné aux Y, en comporte 63 étant donné la nature du mandat où il semblait approprié de mettre l'emphase sur ces derniers. Dans sa forme la plus longue, le sondage prenait tout au plus 15 minutes à remplir. Pour la plupart des questions, les répondants étaient appelés à indiquer leur niveau d'accord avec divers énoncés. Parfois, ils devaient ordonner par priorité certains énoncés les rejoignant plus particulièrement.

4.2.2 Procédure de collecte de données

À partir du lundi 5 mars 2012, un total de 50 sondages a été distribué sur le territoire du Service des incendies de la Ville de Terrebonne. Plus précisément, cinq sondages ont été distribués aux cadres de la Direction et les 45 autres répartis dans les quatre casernes. Chaque sondage était accompagné d'une enveloppe pour assurer la confidentialité des réponses fournies. Les répondants étaient appelés à remplir le sondage, à l'insérer dans l'enveloppe et de le faire suivre à mon nom, à la caserne no.2. Enfin, un total de 14 jours s'est écoulé entre la distribution initiale des sondages et la fin de la période de temps allouée aux employés pour remplir ces derniers.

4.2.3 Profil des répondants

Le présent rapport porte donc sur un échantillon total de 32 sondages correctement remplis et remis dans les limites de temps fournies. On peut alors calculer que le taux de participation pour l'enquête sur les générations et les changements organisationnels est de 64% (par rapport au nombre de questionnaires soumis). Plus précisément, on dénombre 20 sondages remplis par des personnes de la génération X/ Baby-Boomers et 12 sondages remplis par les personnes de la génération Y. Les principales caractéristiques des répondants sont présentées dans le tableau qui suit :

Tableau 4.3 Profil des répondants

Caractéristiques	<u>Génération X et Baby-Boomers</u>		<u>Génération Y</u>	
	Catégories	Pourcentages (%)	Catégories	Pourcentages (%)
Genre	Homme	90%	Homme	100%
	Femme	10%	Femme	0%
Nombre d'heures travaillées par semaine	Moyenne :	38,6 heures	Moyenne :	28,25 heures

Caractéristiques	<u>Génération X et Baby-Boomers</u>		<u>Génération Y</u>	
	Catégorie	Pourcentage (%)	Catégorie	Pourcentage (%)
Désir de travailler plus d'heures	Plus d'heures	15%	Plus d'heures	33,33%
	Moins d'heures	25%	Moins d'heures	16,67%
	Même nombre d'heures	60%	Même nombre d'heures	50%
Autre emploi	Oui	35%	Oui	66,67%
	Non	65%	Non	33,33%
Si oui, nombre d'heures travaillées par semaine dans l'autre emploi		35,6 heures		36,5 heures
Statut d'emploi	Temps partiel	45%	Temps partiel	83,33%
	Permanent	55%	Permanent	16,67%
Quarts de travail	Jour	25%	Jour	58,33%
	Soir/Nuit	45%	Soir/Nuit	16,67%
	Les deux	30%	Les deux	25%
Ancienneté	Moyenne :	14,4 ans	Moyenne :	5,1 ans
Nombre de répondants :		20		12

Face à ces constats relatifs à l'échantillon, il importe de mentionner que les résultats présentés dans les prochaines pages doivent être interprétés avec soin. De fait, comme l'échantillon n'est pas parfaitement représentatif, les résultats obtenus ne peuvent se généraliser avec certitude à l'ensemble du Service. Étant donné que les personnes de la génération Y sont plus nombreuses au sein du Service, c'est pourquoi l'échantillon recueilli n'est pas parfaitement représentatif.

5. RÉSULTATS

5.1 Mandat no.1

Cette section présente la synthèse horizontale en lien avec la grille d'analyse de contenu, les principaux résultats présentés sous forme de pourcentage, les conclusions en lien avec les objectifs du mandat et les recommandations effectués à l'attention du Service des incendies de la Ville de Terrebonne.

5.1.1 Synthèse horizontale

Lecture

Malgré le fait que quelques personnes ne soient pas en mesure de donner d'exemple précis, une grande majorité se rappelle avoir lu ou pris connaissance d'un des trois moyens de communication énoncés (ligne directrice, communiqué et bulletin de développement organisationnel). Par contre, il faut noter que plus de la moitié des personnes interviewées ont avoué ne pas se rappeler avoir lu ou pris connaissance d'une ligne directrice dans les quatre semaines précédant l'entrevue.

Fréquence

En général, plus de la moitié des personnes interviewées affirment lire (à des fréquences différentes; soit 1 fois par jour, 1 fois par semaine ou autre) les messages véhiculés par les cinq outils présentés dans ce thème, soit les notes de service, le babillard, les précis de formation, RADAR et les courriels (via Outlook).

Pertinence

Encore une fois, plus de la moitié des personnes interviewées croient que si des notes de services sont publiées, c'est qu'elles se doivent d'être pertinentes. À l'opposé, la pertinence des courriels reçus dans la boîte de réception est problématique pour plus du trois-quarts des personnes concernées étant donnée qu'une grande majorité des courriels ne sont pas destinés aux employés du Service.

Connaissance

En moyenne, trois personnes sur quatre affirment savoir ce que sont les lignes directrices, le bulletin de développement organisationnel, le C.R.T et les rencontres annuelles. Par contre, malgré les bonnes intentions de ces dernières, ils ne sont pas toujours en mesure de me fournir une définition complète et véridique du moyen de communication en question.

Procédures

La totalité des personnes interviewées m'ont affirmé qu'elles changeaient leurs façons de faire habituelles ou leurs procédures après avoir lu un message leur proposant de la nouvelle information.

Nombre

Une bonne majorité des gens croient que le nombre de messages émis, via les notes de service, le bulletin de développement organisationnel ou les courriels, est approprié seulement si l'information véhiculée par ces derniers est pertinente.

Modifications

Plus de la moitié des personnes que j'ai passées en entrevue affirment que certaines modifications doivent être effectuées (sans mentionner lesquelles) pour améliorer la diffusion et le bon rendement du babillard, des précis de formation et de RADAR.

Présence et impressions

Peu de gens (deux personnes sur douze) ont assisté aux comités de relation de travail (C.R.T) mais tous s'entendent pour dire qu'il s'agit là d'une très bonne initiative. Quant aux rencontres annuelles, elles sont tout aussi appréciées et fréquentées par la grande majorité des employés auxquels j'ai parlé.

Autres questions plus précises

Quant aux questions plus précises, les résultats varient beaucoup et les pourcentages en lien avec ces thèmes sont présentés dans la section qui suit.

5.1.2 Principaux résultats présentés sous forme de pourcentage

Figure 5.1 Lecture

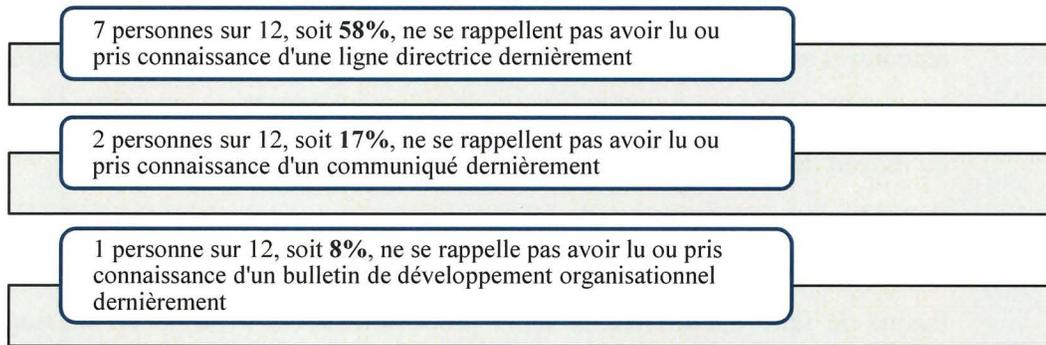


Figure 5.2 Fréquence

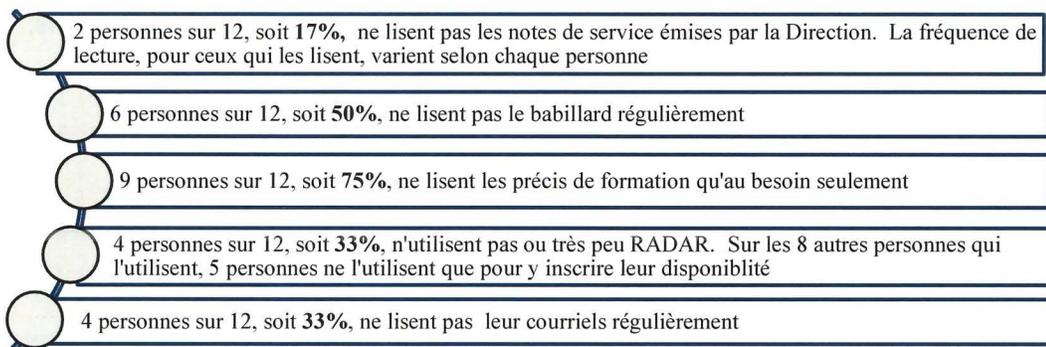


Figure 5.3 Pertinence

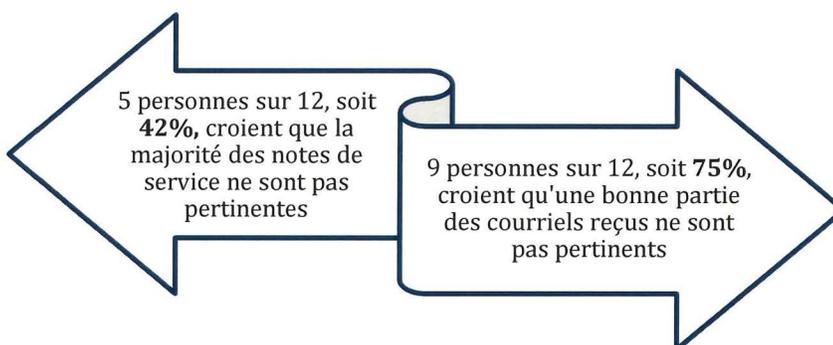


Figure 5.4 Procédures

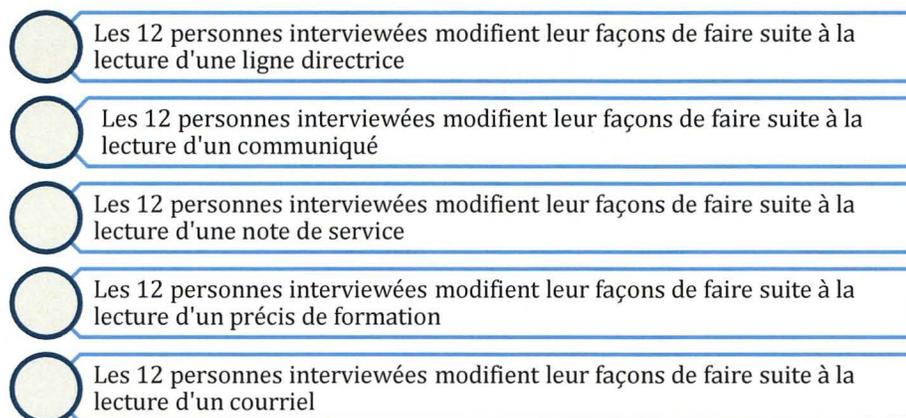


Figure 5.5 Connaissance

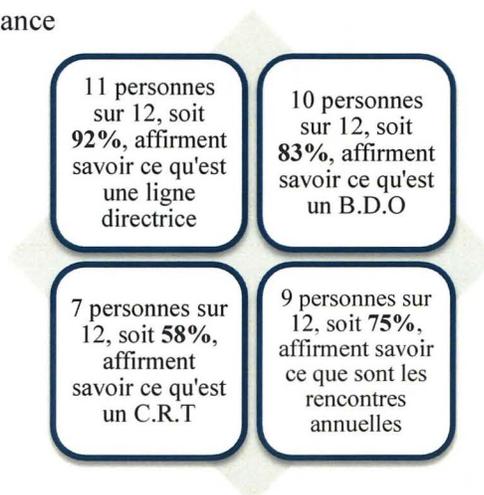


Figure 5.6 Nombre

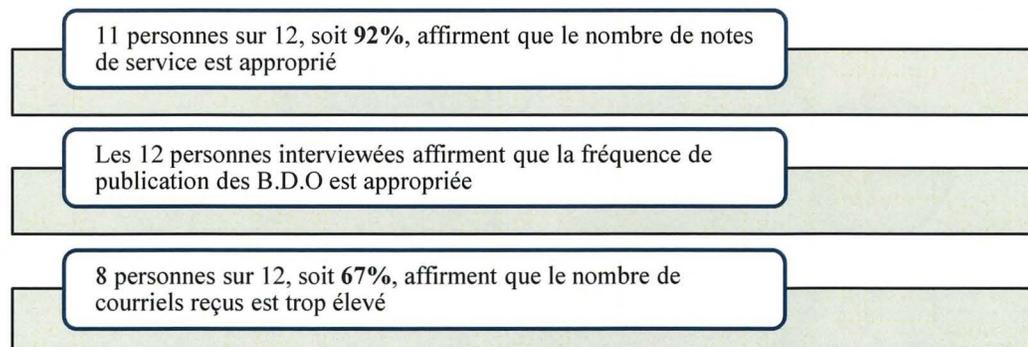


Figure 5.7 Modifications

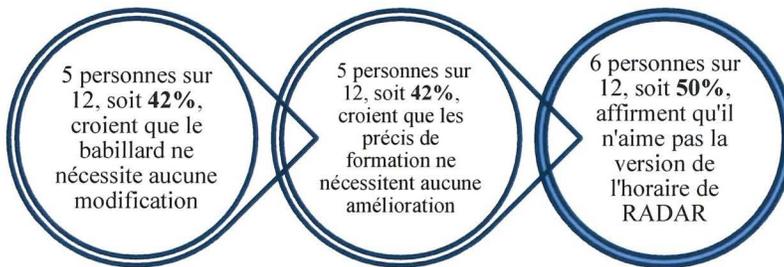
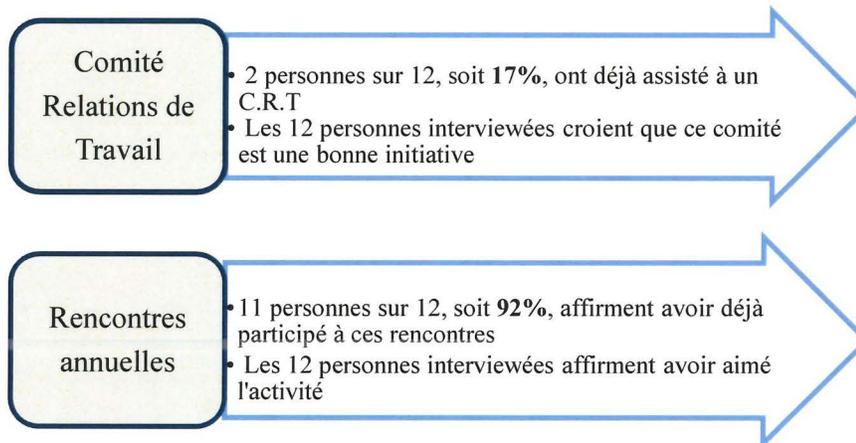


Figure 5.8 Présences et impressions



Autres questions plus précises

Figure 5.9 Préférez-vous les notes de service en version papier ou en version électronique ?

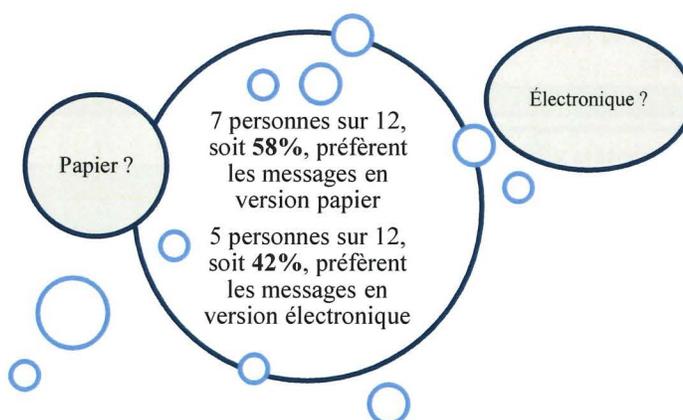


Figure 5.10 Êtes-vous intéressé par les projets et le développement de l'organisation?



Figure 5.11 Affichez-vous ou avez-vous déjà affiché de l'information sur le babillard?

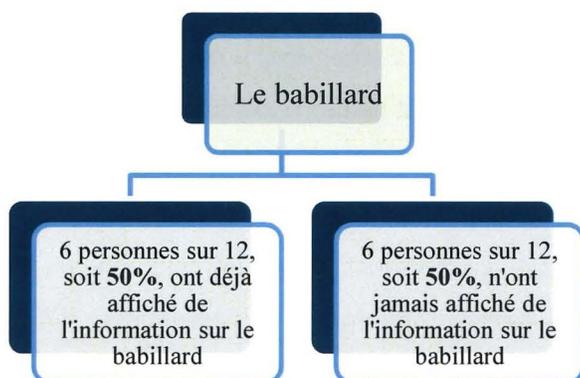
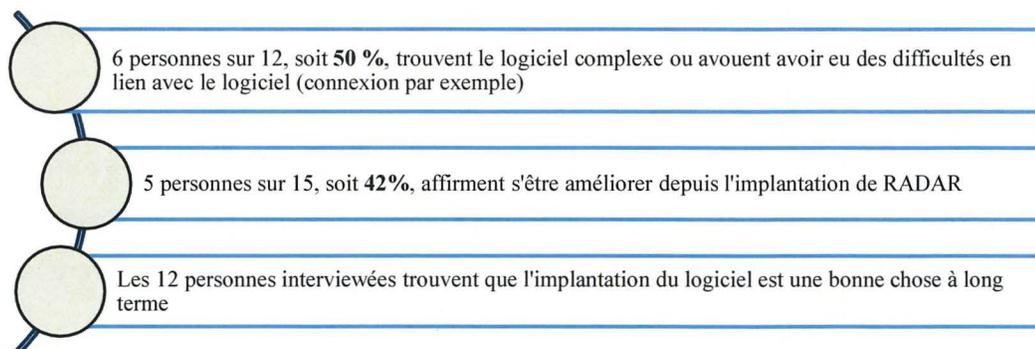


Figure 5.12 Que pensez-vous du logiciel RADAR (complexité, accessibilité, implantation et impacts à plus long terme ?



5.1.3 Conclusions en lien avec les objectifs du mandat

a) Est-ce que les moyens de communication utilisés sont appropriés tenant compte de l'information qu'ils véhiculent ?

Selon mes observations ainsi que les entrevues effectuées au sein des employés du Service lors de mon mandat, je crois que les moyens de communication interne du Service véhiculent la bonne information. En effet, malgré la multitude d'outils utilisés par la Direction pour transmettre ses messages, ils ont tous une raison d'être en lien avec les objectifs poursuivis par chacun d'entre eux.

b) Est-ce que les messages sont bien transmis et bien reçus ?

Concernant la transmission des messages, je ne crois pas que la Direction éprouve des problèmes à émettre son information. Par contre, pour ce qui est de la réception des messages, il s'agit d'une autre histoire. On m'a mentionné à quelques reprises que le nombre trop élevé de messages en décourageait certains à en faire la lecture. En effet, 67% des personnes interviewées croient que le nombre de courriels reçus est trop élevé. Quant aux notes de service, le nombre est approprié seulement si le sujet de la note les concerne. Sinon, pour 42% des personnes interviewées, elles ne sont pas pertinentes et la lecture ne semble pas une option pour ces personnes. De plus, le délai entre l'émission des messages et la réception est parfois de plusieurs jours amenant ainsi certains pompiers à ne pas être à jour dans l'information. La transition entre les versions papiers et les versions électroniques des documents émis est aussi un facteur à considérer. Effectivement, l'information qu'elles véhiculent est la même mais les préférences des employés peuvent influencer la bonne réception des messages.

Souvent, le choix du moment est un aspect important à considérer si l'on veut éviter que le message ne souffre inutilement de la concurrence qu'entraîne la tenue simultanée d'un autre événement ou d'une nouvelle de grande envergure. Pour

favoriser la bonne transmission des messages, il faut être en mesure de retenir les moyens de communications qui :

- permettent de rejoindre et d'influencer le plus efficacement possible le public cible;
- contribuent à atteindre les buts qu'on s'est fixés et à obtenir les résultats recherchés.

5.1.4 *Recommandations*

➤ **Contexte**

Les recommandations qui sont présentées dans les pages suivantes trouvent leurs sources dans les données recueillies lors des entrevues avec l'échantillonnage des employés du Service des incendies de la Ville de Terrebonne. Elles prennent aussi en compte le contexte du mandat énoncé précédemment puisqu'il s'agit d'une réalité organisationnelle. Ceci permet donc de réaliser une partie importante du présent mandat, à savoir «*Proposer des recommandations susceptibles d'accroître l'efficacité de la communication interne à l'intérieur du Service*».

➤ **Recommandations à court terme (6 à 12 mois)**

Je recommande à la Direction d'améliorer ou de repenser le bulletin de développement organisationnel

Le bulletin d'entreprise est un bon moyen pour communiquer l'information de façon continue et méthodique aux employés. «Il est possible d'y inclure des histoires de réussite d'employés et/ou l'utiliser sur une base régulière pour annoncer les nouvelles, les événements et les stratégies de l'organisation» (D'Almeida & Libaert). Il faut s'assurer que les employés collaborent à la rédaction du bulletin et non seulement les cadres de l'organisation. Le bulletin ne doit pas devenir un moyen de communication pour la Direction. De façon générale, son contenu représente la voix démocratique de l'ensemble des employés et s'abstenir de créer des distinctions. Notons qu'il peut être possible de diviser ce bulletin en deux parties et de faire intervenir la partie syndicale pour qu'elle puisse transmettre des informations pertinentes à ses membres.

Je recommande à la Direction de faire l'installation d'une boîte à suggestion

Les boîtes à suggestions permettent aux employés d'exprimer leurs préoccupations et de soulever des questions de façon anonyme. La démarche doit être balisée et il faut annoncer les précisions en lien avec l'activité. L'intérêt de la boîte à suggestions peut être renforcé d'abord par une information préalable (note, affichage, bulletin interne, etc.) mais aussi par la preuve de son efficacité par un suivi régulier. Même si les employés sont peu nombreux, une boîte à suggestions assure une complète confidentialité. Mais «l'avantage réel de cet outil réside dans la possibilité offerte, à coût réduit, de proposer un réel dialogue dans l'organisation dont l'efficacité peut se renouveler sur un nombre de thèmes diversifiés». (D'Almeida & Libaert, 2010)

Je recommande à la Direction de revoir ou de modifier le babillard en fonction de la possibilité d'y accrocher (entre autres) des affiches plus efficaces

Les affiches sont un excellent moyen de communication interne parce qu'elles peuvent être placées dans des endroits très fréquentés, comme la cantine et les salles de réunion. En effet, pour être efficaces, elles doivent être visibles, lisibles, informatives et régulièrement renouvelées. Elles présentent aussi entre autres des avantages de coût et de rapidité d'exécution importants. «Ainsi, les affiches peuvent intervenir comme *teasing* d'un événement interne : lancement d'un projet, prochaine journée portes ouvertes, semaine de prévention, sommaire du prochain journal interne, etc.» (D'Almeida et Libaert, 2010). Bref, elles sont particulièrement utiles si l'organisation désire créer un impact et si elle veut faire une annonce de valeur.

Concernant le babillard lui-même, plusieurs personnes ont suggéré de le subdiviser en sections prédéfinies par la gestion pour permettre une lecture plus efficace et dynamique. On a aussi suggéré de le cadenasser pour empêcher que l'information affichée disparaisse soudainement. Par exemple, d'y installer un horaire papier pour consultation mais de cadenasser le babillard pour éviter que la copie de l'horaire ne soit déplacée par inadvertance.

Je recommande à la Direction de faire l'installation d'un système d'accusé-réception permettant le suivi des messages émis, reçus et lus par les employés du Service

Par commodité de langage, et par analogie avec le courrier traditionnel, on parle couramment d'accusé de réception. Mais le courrier électronique recèle en fait 2 types d'accusés :

L'accusé de réception est envoyé par le *serveur* qui réceptionne le message. Il informe que le message est bien arrivé dans la boîte de réception du destinataire.

L'accusé de lecture, parfois appelé *avis de lecture* ou *confirmation de lecture*, est renvoyé par le *logiciel de messagerie* du destinataire. Il indique que le message a bien été ouvert.

Plusieurs logiciels sont disponibles sur le marché pour mettre en œuvre ce genre de système. Par contre, le site internet suivant fournit les principes de bases pour demander un accusé de réception avec le système de messagerie Outlook :

<http://www.arobase.org/outlook/demander-accuse-reception-outlook.htm>

Plus concrètement, pour le Service des incendies de la Ville de Terrebonne, cela signifie que la Direction pourra s'assurer de la bonne transmission et de la bonne réception de ses messages via le système de messagerie car environ le quart des personnes interviewées ne lisent pas leurs courriels régulièrement. Ainsi, il sera possible de faire le suivi avec les employés qui affirment ne pas avoir reçu ou lu une note de service envoyée par courriel par exemple.

➤ **Recommandations à moyen terme (12 à 36 mois)**

Je recommande à la Direction d'évaluer les possibilités pour la création d'un site intranet destiné aux cadres et aux employés du Service des incendies de la Ville de Terrebonne

La création d'un site intranet permet de communiquer en ligne de l'information précieuse et de la mettre à jour régulièrement. Cet outil convient aux organisations

qui possèdent au moins 30 employés ou dont les employés sont dispersés géographiquement, comme c'est le cas pour le Service des incendies de la Ville de Terrebonne. Un site intranet peut servir à fournir, par exemple, «de l'information relative aux modifications apportées aux processus qui sont utilisés par tous les employés. Il faut se rappeler que c'est un outil passif; les employés ont besoin d'y accéder pour pouvoir l'utiliser» (Penven & Lupien, 1997). Il ne remplace pas les bulletins électroniques ou les courriels, qui sont des moyens de communication peu coûteux pour communiquer des informations au moment opportun.

Il faut par contre noter que les employés ont accès à RADAR qui joue dans un sens le rôle de plate-forme rassembleuse. Je crois tout de même qu'un site intranet ou un portail pourrait permettre l'affichage d'information plus diversifiée (événements, avis à tous, présentation de l'organisation, orientations stratégiques) et la consolidation d'un archivage plus complet des documents émis par la Direction. L'intranet pourra aussi aider les employés à trouver et à visualiser rapidement des informations dans des documents électroniques et des applications pertinentes dans leurs domaines de compétences. Via une interface de Navigateur web facile à utiliser, les utilisateurs pourront accéder aux données de n'importe quelle base de données que le Service veut rendre disponible, n'importe quand, de n'importe où, augmentant par là même l'habileté des employés dans leur travail.

Je recommande à la Direction de poursuivre la saine gestion des changements qui surviennent au sein de l'organisation

En période de changement, les communications internes sont primordiales. Qu'il consiste en une réduction d'effectifs, en la modification de la stratégie de service à la clientèle ou en une croissance accélérée de l'organisation, une communication transparente aidera les employés à comprendre la situation et à savoir ce qu'on attend d'eux.

Quelques facteurs clés à continuer de considérer pour une bonne communication interne (Site internet de la Banque de développement du Canada, page consultée le 12 février 2012) :

- Consacrer les ressources nécessaires à la communication des changements; il est possible que le budget consacré à cet aspect augmente mais il peut permettre d'aborder les problèmes provoqués par des changements majeurs.
- Être franc avec ses employés à propos de la situation de l'organisation et dire clairement ce qu'ils doivent faire. Les communications doivent être brèves mais fournir assez d'information pour qu'ils puissent agir.
- Ne pas oublier que la communication d'un changement positif peut avoir des répercussions négatives si l'information n'est pas transmise de façon adéquate aux employés.
- Ne pas cacher de l'information aux employés qui devrait normalement les toucher; cela peut leur causer de l'anxiété ou créer un conflit. Ils devraient être informés des changements et avant que les informations soient transmises par les médias.
- Si l'organisation est assez grande, il peut être approprié de communiquer les changements aux cadres avant de transmettre l'information aux autres employés. Les cadres peuvent certainement aider à faire passer un message et favoriser l'adoption du changement.
- Communiquer de façon régulière avec le personnel afin de créer un climat de stabilité.

➤ **Recommandations pratiques**

Je recommande à la Direction, pour faciliter la rédaction des documents écrits, de tenir compte des points de repères méthodologiques présentés dans le livre «La communication écrite dans l'entreprise» de Benoît Girard

Pour le Service des incendies de la Ville de Terrebonne, les informations qui suivent pourront leur permettre de rédiger leurs notes de service, leur bulletin et leurs lignes

directrices de façon plus efficace et plus adapté au type de message qu'ils voudront transmettre à leurs employés.

Point de repère no. 1 : Le principe de lisibilité - Le terme lisibilité désigne la qualité d'un document écrit à être lisible.

Un document lisible est un document conçu pour être lu, compris et mémorisé par son destinataire. Pour être efficace, il doit être lu rapidement, convenablement mémorisé et facilement compris.

➤ *Les 3 axes pour développer la lisibilité des moyens de communication selon Benoît Girard :*

1) La structure du document :

Que ce soit pour la note de service, le communiqué ou le B.D.O, il s'agit d'élaborer une structure simple, rigoureuse et cohérente avec un objectif bien défini. Il faut rendre la structure choisie omniprésente par des titres, des rappels et une modélisation des documents qui revient à chaque publication

2) La rédaction du texte :

Elle concerne la construction des paragraphes et des phrases, le choix du vocabulaire, l'utilisation des différentes formes de verbe et la maîtrise de la ponctuation. Le texte doit être précis et concis.

3) La présentation d'ensemble :

Mettre l'emphase sur une mise en page efficace, des illustrations s'il y a lieu et une typographie dynamique

Point de repère no. 2 : La démarche de construction d'un document écrit

➤ *Selon Benoît Girard, la construction d'un document écrit se fait selon un processus en 5 étapes :*

1. Clarifier et cerner son sujet
Sur quoi dois-je communiquer ?
2. Identifier l'interlocuteur et analyser la situation
À qui je m'adresse et dans quelle situation ?
3. Formuler le message clé
Quelle est l'idée essentielle que je veux faire passer ?

4. Structurer les idées
Comment s'organise mon argumentation ?
5. Travailler la forme
Comment présenter le contenu ?

Point de repère no. 3 : Les 3 règles de conduite selon Benoît Girard :

Règle 1 – Risquer et être modeste

Accepter de travailler et de perfectionner son texte en fonction de l'objectif poursuivi et du public cible & accepter que les destinataires interprètent le texte à leur manière

Règle 2 – Persévérer

Dès lors que la méthode choisie se révèle efficace et utilisée, c'est une question de décision. Il faut choisir, persévérer dans l'application, répéter le message et s'y en tenir.

Règle 3 – Se soumettre à la critique

Un document est destiné à une autre personne que celle qui l'écrit. Pour s'assurer de la qualité de ce dernier, rien ne vaut la confrontation avec l'avis d'une autre personne. Concrètement, se faire relire par un lecteur externe est la chose appropriée à faire. Sans se sentir personnellement atteint par les critiques, il suffit de prendre du recul et d'écouter, de noter et de reformuler.

5.2 Mandat no.2

Un des premiers objectifs de ce sondage consistait à évaluer les perceptions qu'entretiennent les diverses générations à l'égard des autres générations présentes dans le milieu de travail en vue de vérifier la présence ou non d'une certaine forme de conflit intergénérationnel. De plus, différents aspects ont été sondés et les résultats fournis par les répondants sont aussi présentés. Cette partie a donc pour but de présenter les résultats obtenus afin de dresser un portrait plus précis quant à la présence de tensions intergénérationnelles au sein du Service des incendies de la Ville de Terrebonne.

Nous avons demandé aux répondants d'indiquer leur degré d'accord avec certains énoncés. L'échelle de réponse était de 1 à 5, où 5 indiquait un accord total avec l'énoncé. Une fois agrégés, ces énoncés ont donné lieu aux graphiques qui suivront. Fait à noter, les graphiques qui sont présentés dans les sections suivantes illustrent les moyennes calculées de chaque énoncé réparties selon les différentes parties du sondage (soit celle des «X» et des Baby-Boomers et celle des «Y»).

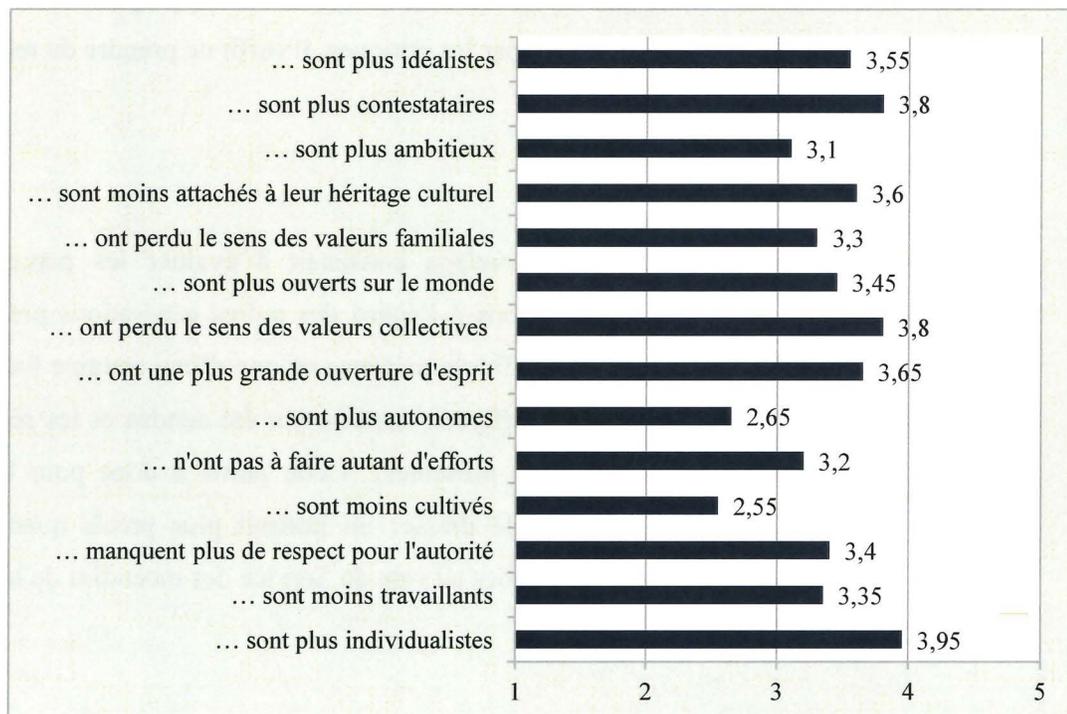
À retenir :

1 = très en désaccord; 2 = plutôt en désaccord; 3 = ni en accord, ni en désaccord;
4 = plutôt en accord et 5 = très en accord

Perception à l'égard de [...] :	Plutôt négative (2,90 et -)	Plus ou moins positive (2,90 à 3,99)	Plutôt positive (4,00 et +)	Neutre 3,00
---------------------------------	--------------------------------	---	--------------------------------	----------------

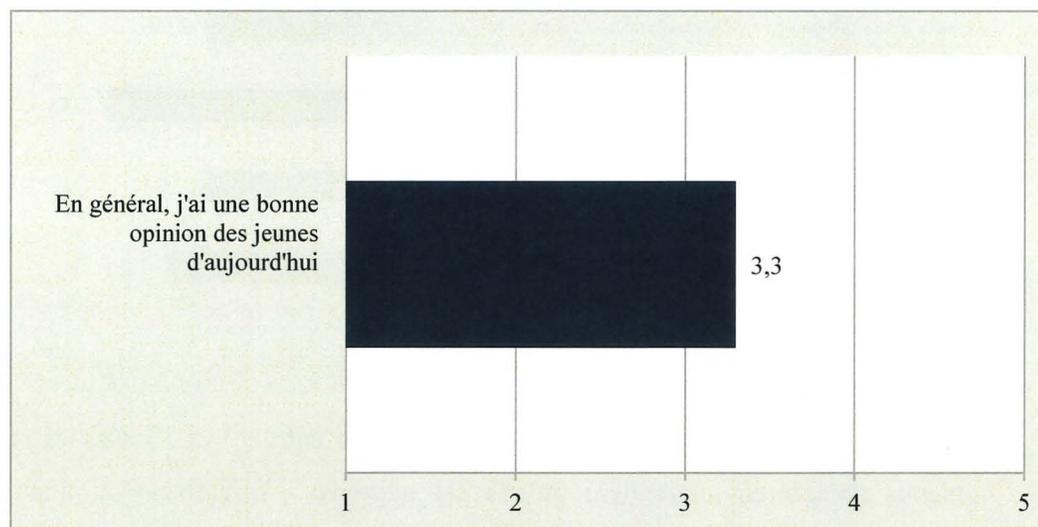
5.2.1 Résultats des personnes de la génération X et des Baby-Boomers

Figure 5.13 Perception des jeunes d'aujourd'hui âgés entre 15 et 33 ans



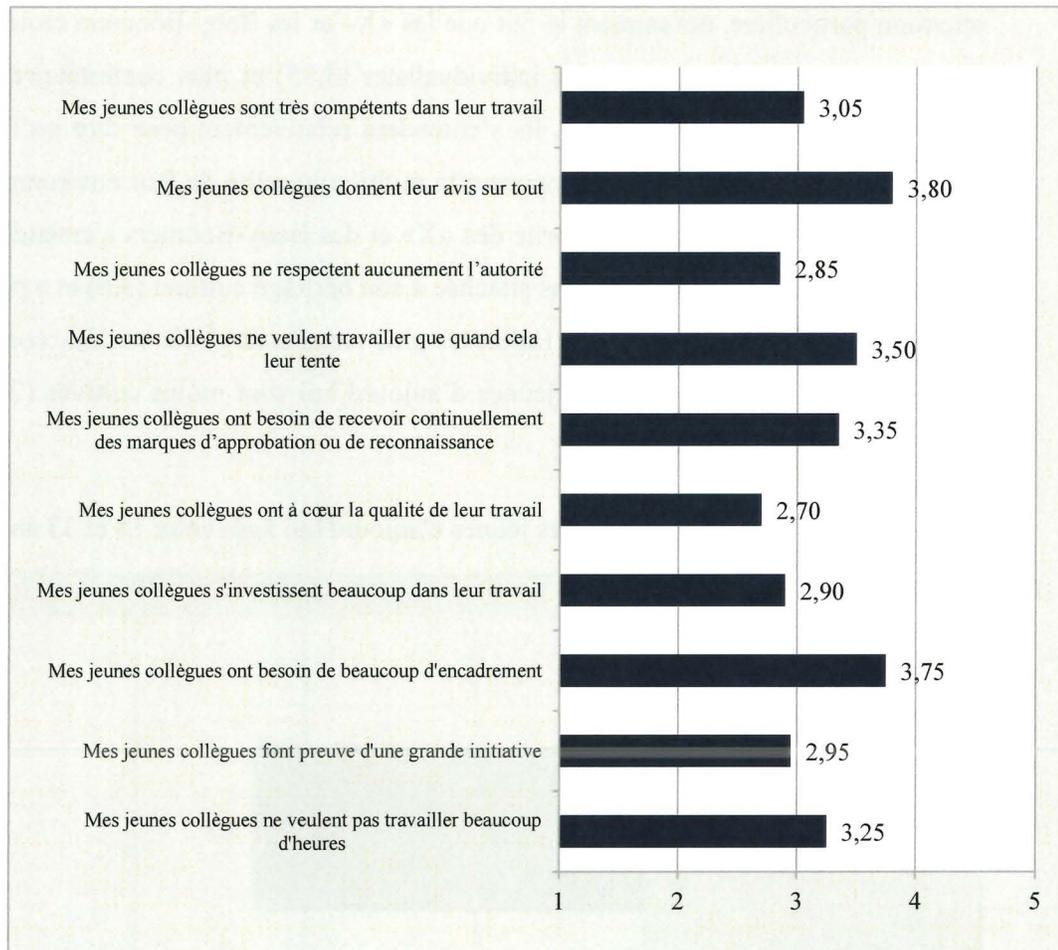
À la lumière de ce graphique, quelques résultats méritent qu'on leur prête une attention particulière, notamment le fait que les «X» et les Baby-Boomers croient que les jeunes d'aujourd'hui sont plus individualistes (3,95) et plus contestataires (3,8) qu'eux au même âge. Par contre, ils s'entendent relativement pour dire qu'ils sont plus ouverts d'esprit (3,65), en supposant la multi-culturalité de leur environnement. Notons aussi qu'une certaine majorité des «X» et des Baby-Boomers s'entendent sur le fait que la génération Y est moins attachée à son héritage culturel (3,6) et a perdu le sens des valeurs collectives (3,8). Enfin, les plus vieux sont plutôt en désaccord avec les énoncés qui affirment que les jeunes d'aujourd'hui sont moins cultivés (2,55) et qu'ils sont plus autonomes (2,65).

Figure 5.14 Perception générale des jeunes d'aujourd'hui âgés entre 15 et 33 ans



Le constat global qu'il est possible d'émettre est que les «X» et les Baby-Boomers possèdent une opinion plutôt neutre envers la génération qui les succède. En effet, la moyenne des répondants à la question «*En général, j'ai une bonne opinion des jeunes d'aujourd'hui*» tend vers un degré d'accord plus ou moins positif.

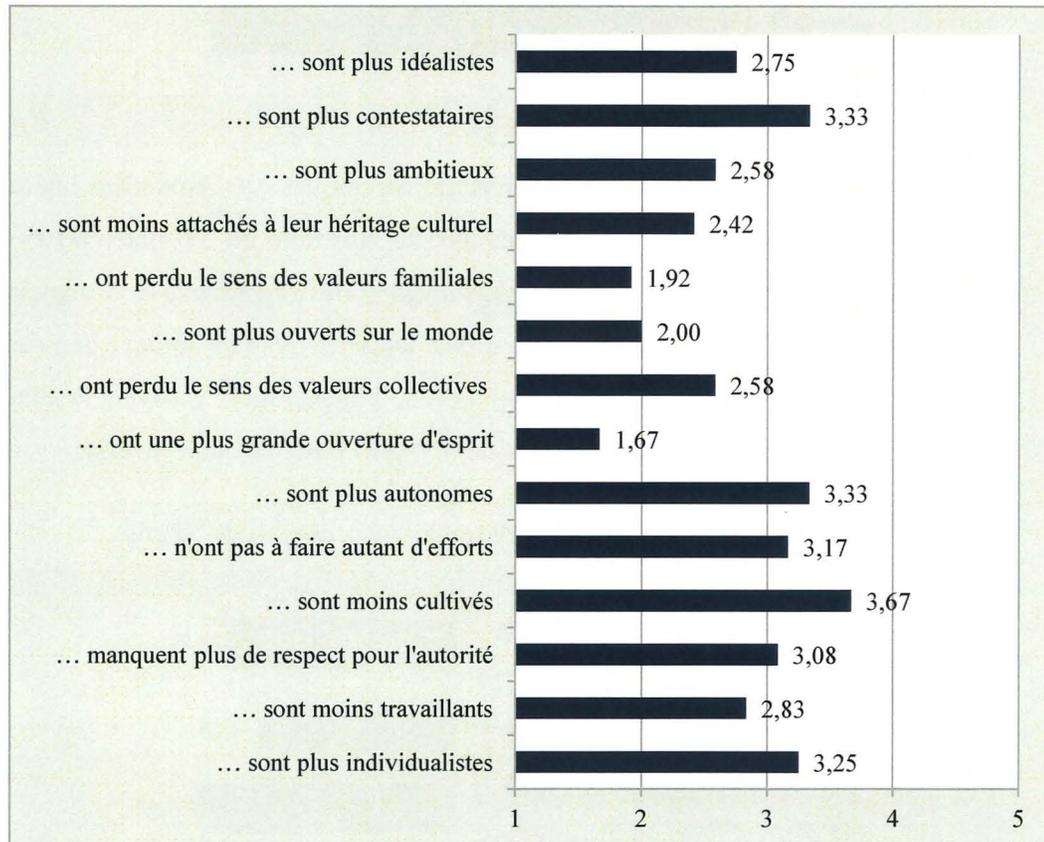
Figure 5.15 Perception des collègues de travail âgés entre 15 et 33 ans



Quant à la perception des collègues de travail âgés entre 15 et 33 ans, les résultats obtenus démontrent clairement qu'elle est négative. Effectivement, une grande majorité des réponses fournies par les «X» et les Baby-Boomers tendent vers le dénigrement de la génération Y. Entre autre, les jeunes donnent leur avis sur tout, n'ont pas à cœur la qualité de leur travail, s'investissent peu dans leur travail, ont besoin de beaucoup d'encadrement et ne font pas preuve d'une grande initiative. Plus positivement, on peut affirmer que les jeunes respectent relativement les rapports d'autorité avec leurs supérieurs. Mentionnons aussi que le résultat n'est pas le même entre la perception générale et celle des collègues pour la même tranche d'âges.

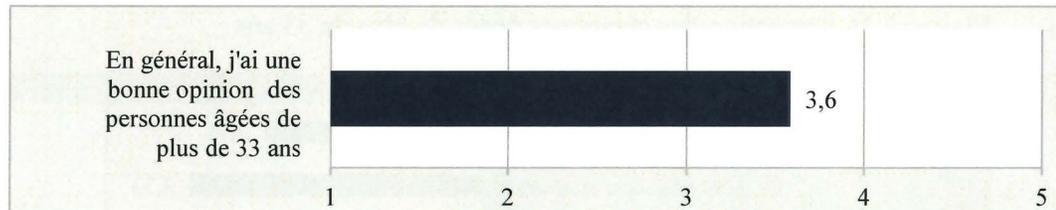
5.2.2 Résultats des personnes de la génération Y

Figure 5.16 Perception des personnes âgées de plus de 33 ans



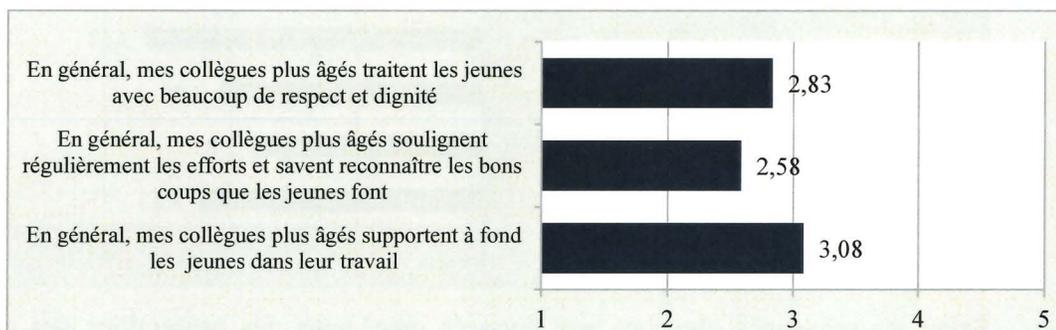
Selon les moyennes obtenues aux énoncés précédents, les perceptions des «Y» à l'égard des personnes de la génération X et les Baby-Boomers varient. Les résultats en lien avec les énoncés portant sur l'ouverture d'esprit (1,67), l'ouverture sur le monde (2,00), le niveau de culture et d'ambition sont très évocateurs : c'est plutôt négatif. Par contre, les «Y» croient fermement que leurs aînés n'ont pas perdu le sens des valeurs familiales (1,92), qu'ils sont très attachés à leur héritage culturel (2,42), qu'ils possèdent toujours un grand sens des valeurs collectives (2,58) et qu'ils sont plus travailleurs qu'eux (2,83), ce qui semble tout à fait logique selon les caractéristiques propres à chaque génération.

Figure 5.17 Perception générale des personnes âgées de plus de 33 ans



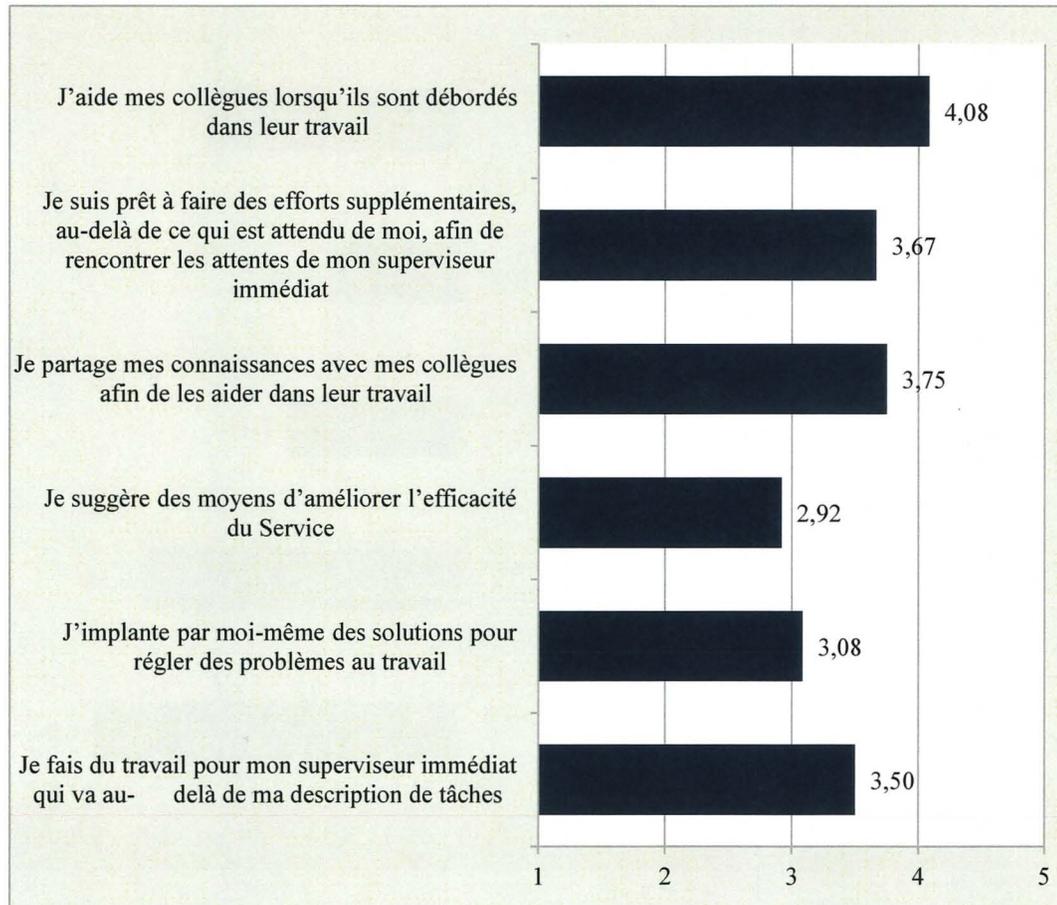
Le constat global qu'il est possible d'émettre est que les «Y» possèdent une opinion plutôt plus ou moins positive (étant donnée la moyenne de 3,6 obtenue) envers la génération qui les précède. En effet, la moyenne des répondants à la question «*En général, j'ai une bonne opinion des personnes âgées de plus de 33 ans*» demeure sous la barre du 4,0, signifiant ainsi que l'opinion de la génération Y envers la génération X et les Baby-Boomers est légèrement (de 0,3) plus positive que l'inverse.

Figure 5.18 Perception des collègues de travail âgés de plus de 33 ans



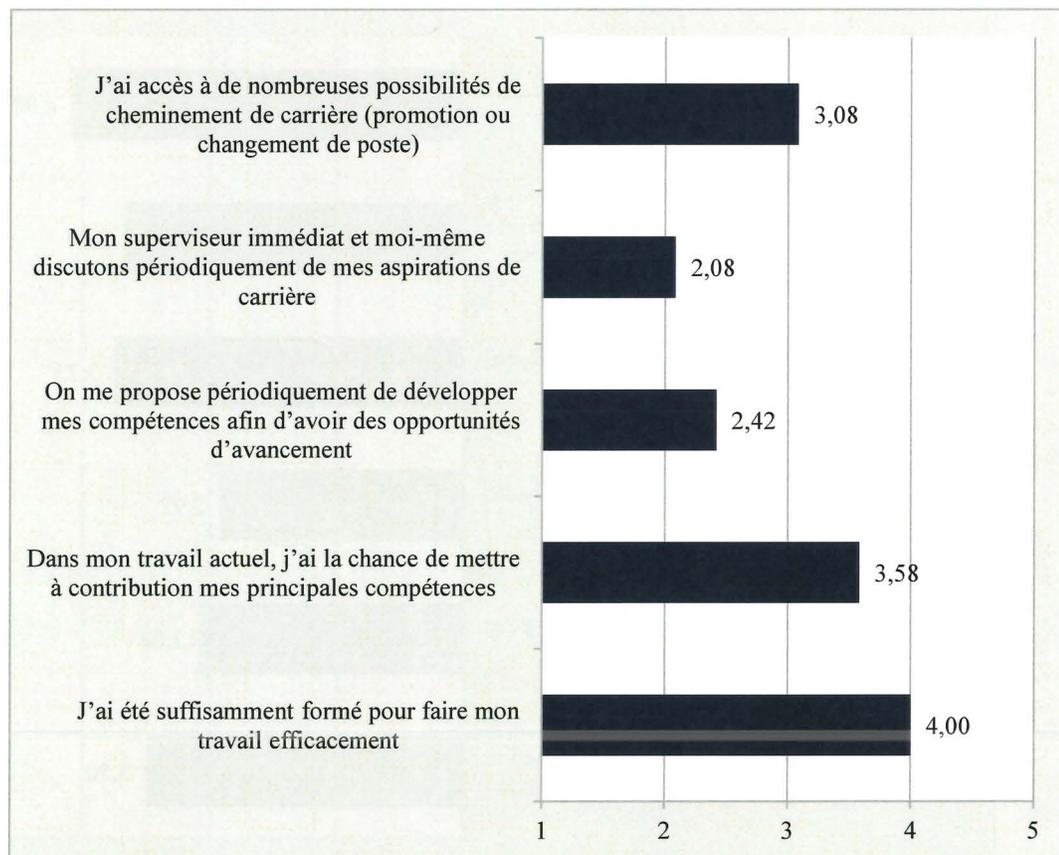
Après avoir analysé les moyennes du graphique ci-dessus, il semble possible d'observer que la tendance pour les énoncés est plutôt négative (excepté pour le dernier dont la moyenne est neutre à 3,08). En effet, les «Y» du Service sont plutôt en désaccord avec le fait que leurs collègues plus âgés les traitent avec respect et dignité et que ces mêmes collègues soulignent régulièrement leurs efforts et leurs bons coups. Notons aussi que la perception des jeunes Y à l'égard du fait que leurs collègues plus âgés les supportent à fond dans leur travail est neutre, c'est-à-dire que les résultats obtenus se situaient en majorité près du seuil de neutralité convenu (3,0) et que les variations étaient peu significatives.

Figure 5.19 Comportements au travail



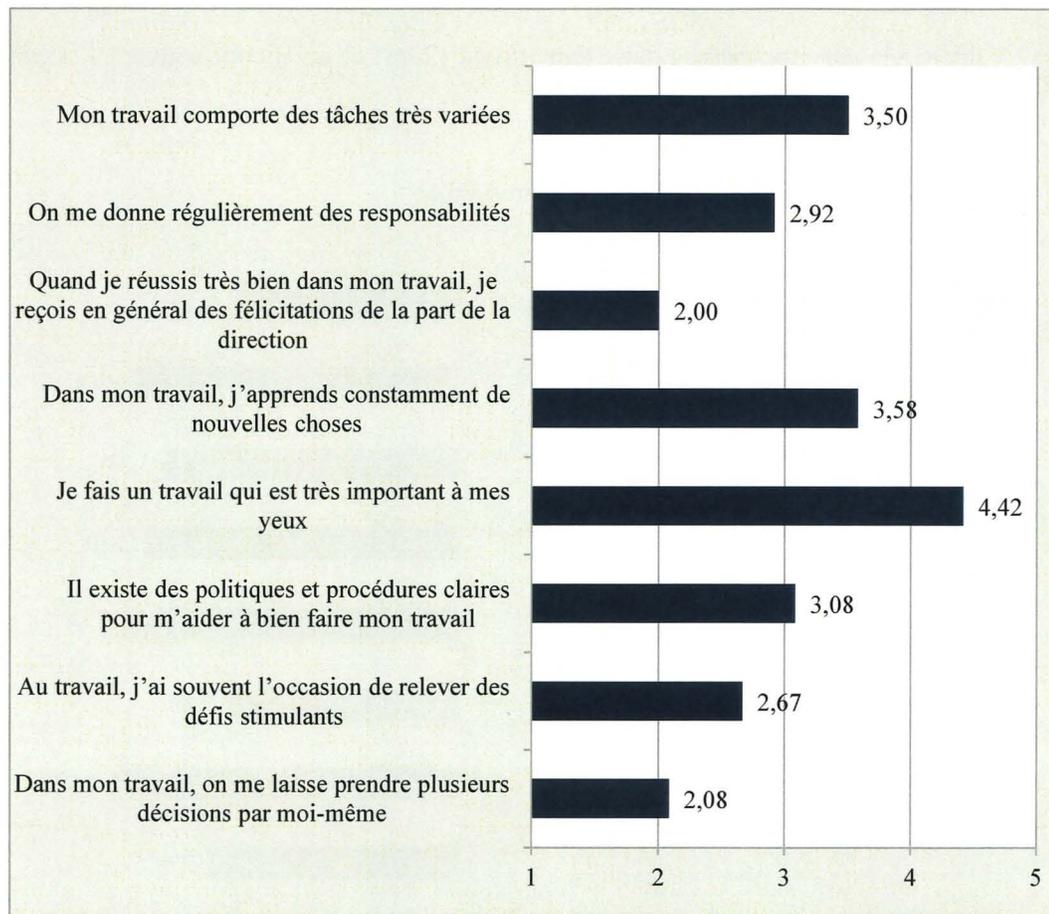
Les «Y» croient que leurs comportements au travail sont très biens. La grande majorité des résultats obtenus se situent au-dessus du seuil de la neutralité. En effet, ils croient fermement entre autres qu'ils aident leurs collègues lorsqu'ils sont débordés au travail, qu'ils partagent leurs connaissances avec leurs collègues pour les aider dans leur travail et qu'ils font des efforts supplémentaires, au-delà de ce qui est attendu d'eux, afin de rencontrer les attentes de leur superviseur. Les deux seuls résultats qui semblent détonner plus négativement des autres sont ceux relatifs à la suggestion de moyens pour améliorer l'efficacité du Service et l'implantation de solutions pour régler les problèmes au travail.

Figure 5.20 Développement des compétences et cheminement de carrière



En ce qui concerne le développement des compétences et cheminement de carrière, les niveaux d'accord divergent beaucoup selon les énoncés. D'un côté, les répondants sont plutôt en désaccord avec le fait que leur superviseur immédiat discute avec eux périodiquement de leurs aspirations de carrière et avec le fait qu'on leur propose périodiquement de développer leurs compétences afin d'obtenir des possibilités d'avancement. D'un autre côté, les autres moyennes présentées dans le graphique ci-dessus sont plus positives et suggèrent notamment que les répondants sont suffisamment formés pour faire leur travail (4,00) et qu'ils ont la chance de mettre à contribution leurs principales compétences (3,58).

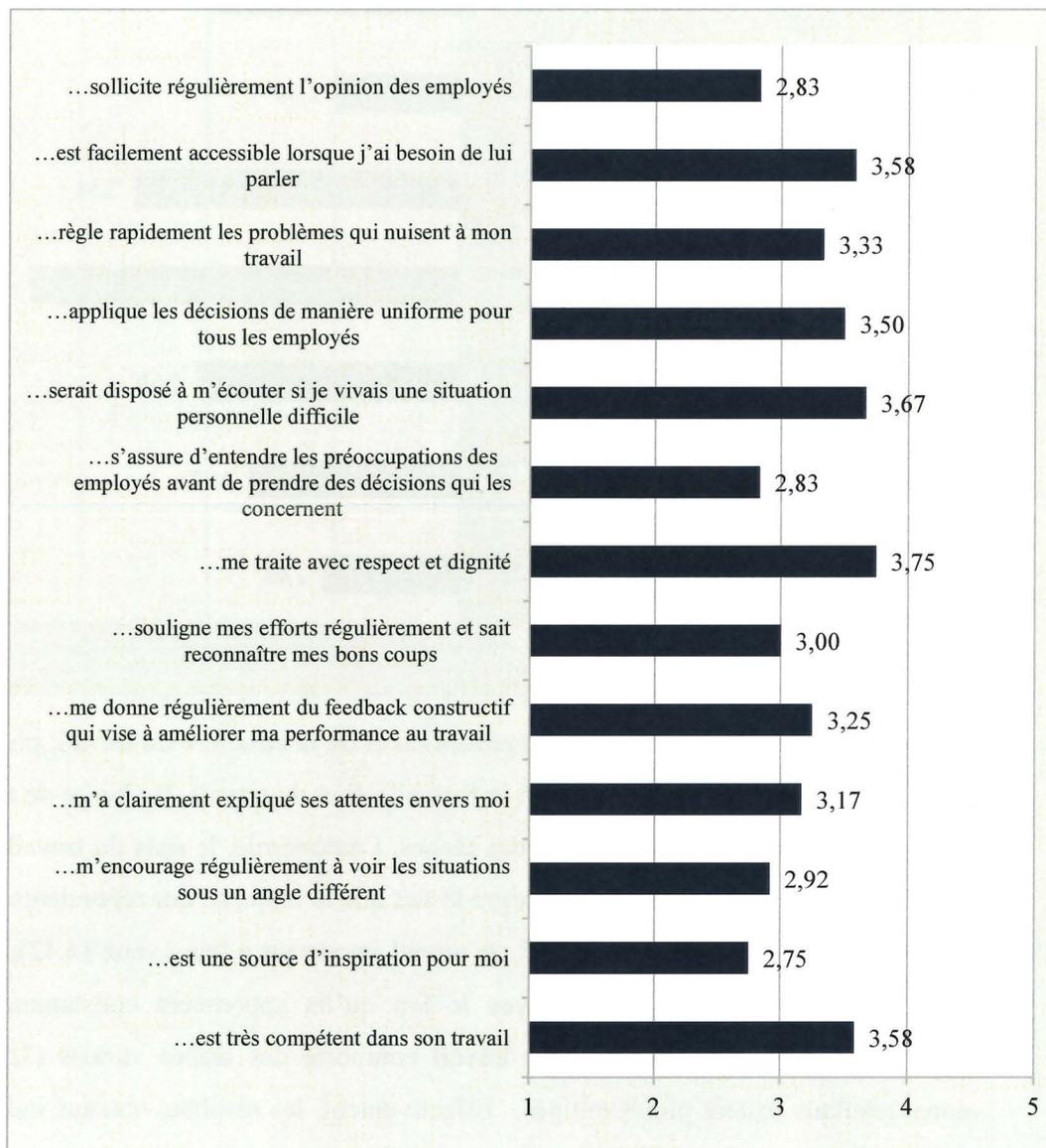
Figure 5.21 Caractéristiques, organisation et structure du travail



À l'égard des caractéristiques, de l'organisation et de la structure du travail, plusieurs concepts ont été mesurés, notamment la formalisation du travail, la charge de travail, les interactions au travail, la variété des tâches, l'autonomie, le sens du travail et les opportunités d'accomplissement. Malgré le fait que la majorité des répondants soient très en accord avec le fait qu'ils font un travail important à leurs yeux (4,42), qu'ils soient plus ou moins en accord avec le fait qu'ils apprennent constamment de nouvelles choses (3,58) et que leur travail comporte des tâches variées (3,5), les autres résultats restent plutôt mitigés. Effectivement, les résultats obtenus indiquent clairement que les répondants sont plutôt en désaccord avec le fait qu'on leur donne

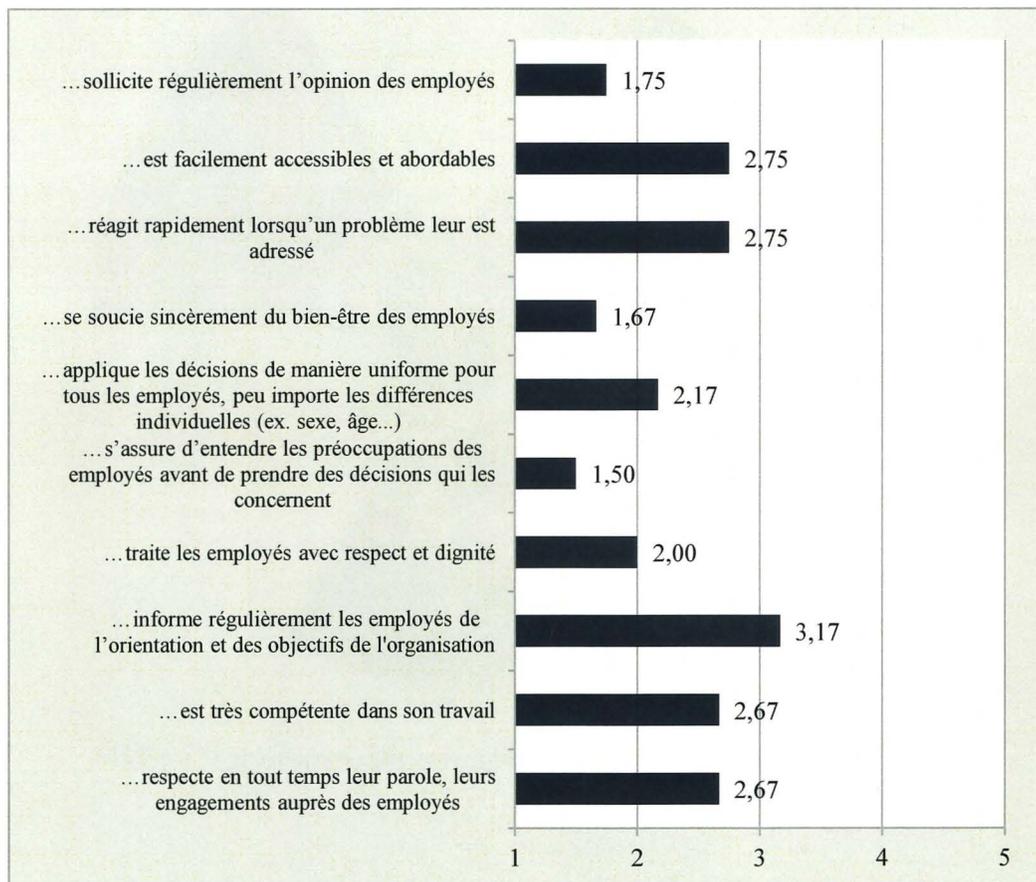
régulièrement des responsabilités (2,92), qu'ils reçoivent des félicitations de la part de la Direction lorsqu'ils réussissent bien leur travail (2,00), qu'on les laisse prendre des décisions par eux-mêmes dans leur travail (2,08) et qu'ils ont souvent l'occasion de relever des défis stimulants (2,67).

Figure 5.22 Perception du supérieur immédiat



Il a été possible de mesurer la qualité de la relation avec le superviseur immédiat grâce à différents énoncés. Les résultats obtenus dans le graphique précédent, indiquent que les répondants considèrent qu'ils ont une relation plutôt neutre (moyenne des résultats de 3,14) avec leur superviseur immédiat. Sans avoir obtenu de résultats qui se démarquent plus particulièrement, les moyennes plus négatives concernent les énoncés suivants : «Mon superviseur sollicite régulièrement l'opinion des employés», «Mon superviseur immédiat s'assure d'entendre les préoccupations des employés avant de prendre des décisions qui les concernent», «Mon superviseur immédiat m'encourage à voir les situations sous un angle différent» et «Mon superviseur immédiat est une source d'inspiration pour moi». Aucune des autres moyennes observées ne peuvent être considérées comme *«plutôt positive»*.

Figure 5.23 Perception de la Direction



En vue d'évaluer les perceptions des travailleurs de la génération Y à l'égard de la Direction, divers éléments ont été mesurés. Les résultats obtenus, présentés dans le graphique précédent indiquent que les répondants considèrent qu'ils ont une relation plutôt négative avec la Direction (moyenne des résultats de 2,51). Les résultats prouvent clairement que les répondants sentent que la Direction ne les sollicite pas régulièrement pour connaître leurs opinions, que la Direction ne se soucie pas sincèrement de leur bien-être, que la Direction n'applique pas les décisions de manière uniforme pour tous les employés, que la Direction ne s'assure pas d'entendre leurs préoccupations avant de prendre une décision qui les concernent et, finalement, que la Direction ne les traite pas avec respect et dignité.

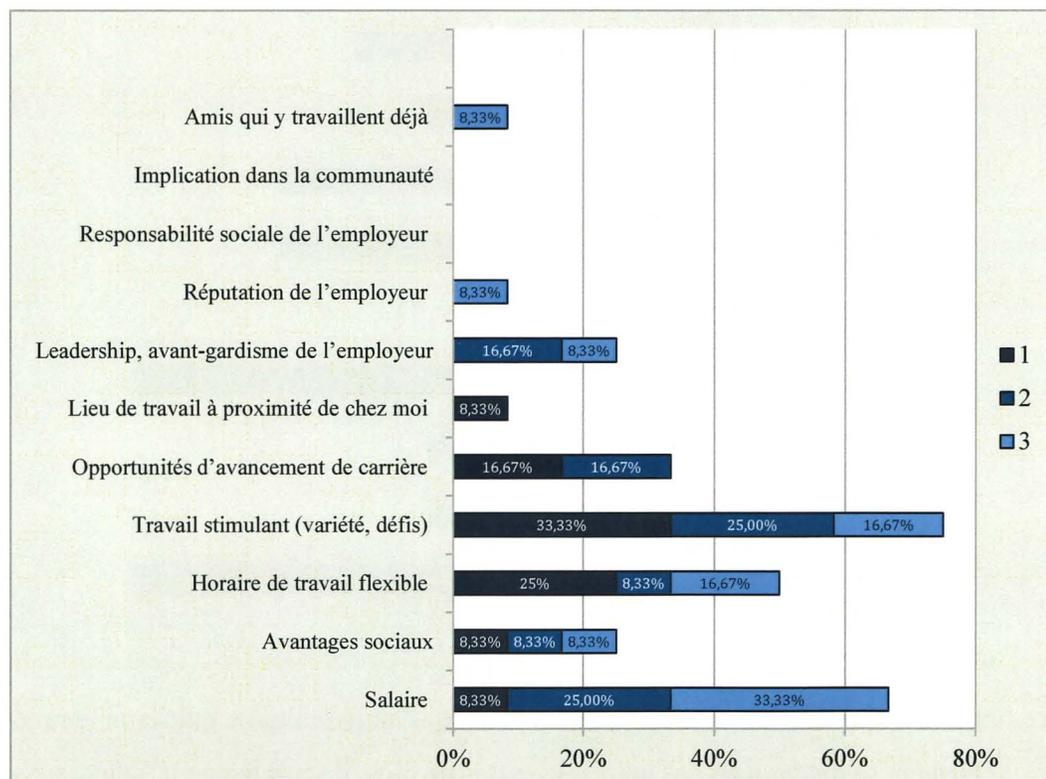


Source : <http://www.lageneratioy.com>, page consultée le 1^{er} mai 2012

5.2.3 Facteurs déterminants

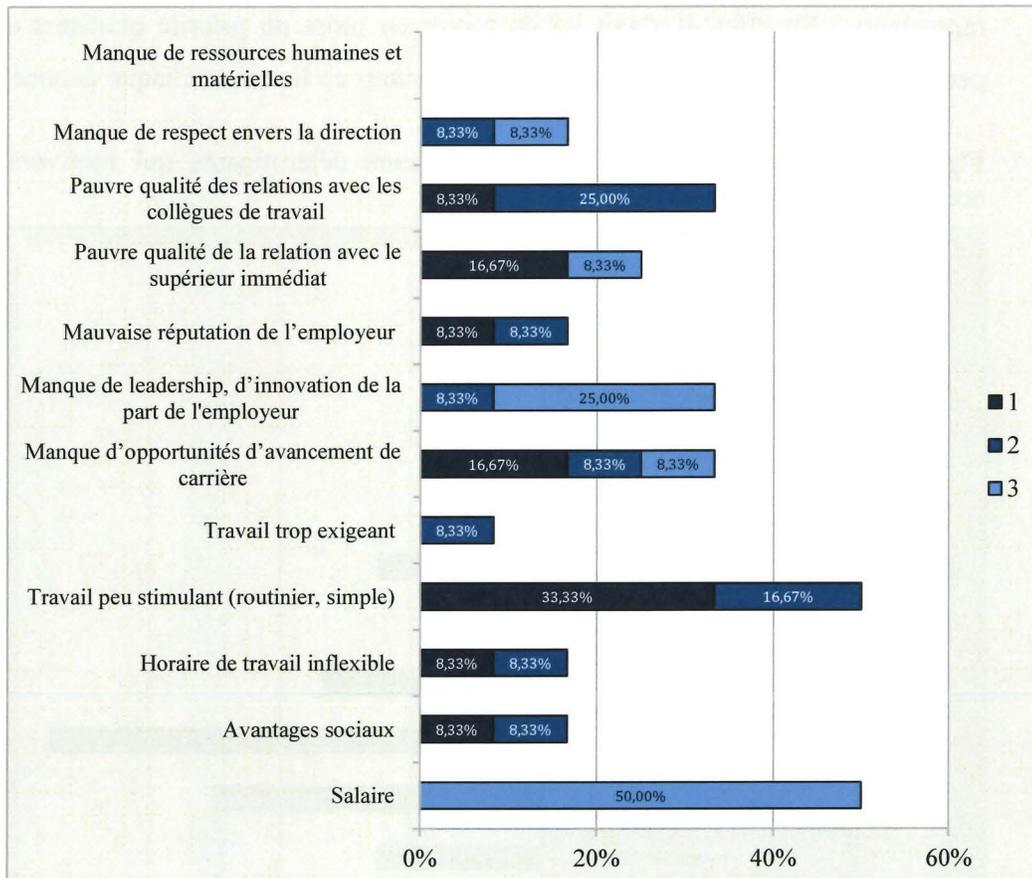
Cette section se démarque de la précédente par le type de questions posées aux répondants. En effet, il s'agit ici de placer en ordre de priorité plusieurs aspects permettant ainsi d'évaluer les facteurs déterminants en lien avec chaque énoncé.

Figure 5.24 Par ordre de priorité, les facteurs déterminants qui motiveraient à accepter une offre d'emploi



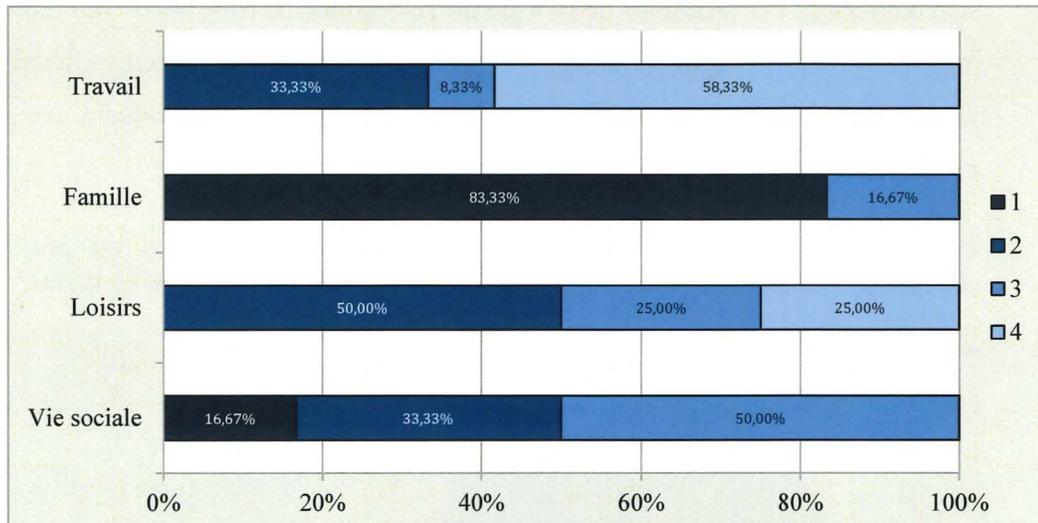
En ce qui concerne les facteurs déterminants qui motiveraient à accepter une offre d'emploi, trois facteurs ressortent principalement du lot. En effet, il semble que le premier facteur d'intérêt des jeunes de la génération Y soit un travail stimulant (la variété, les défis, etc.), suivi respectivement par un horaire de travail flexible et des opportunités d'avancement de carrière au sein de l'organisation. Étonnamment, le salaire ne se retrouve pas dans les trois premiers facteurs qui motiveraient à accepter un emploi.

Figure 5.25 Par ordre de priorité, les facteurs déterminants qui motiveraient à quitter un emploi



En ce qui a trait aux facteurs déterminants qui motiveraient à quitter un emploi, trois facteurs se distinguent des autres. Une fois de plus, il semble que le salaire ne soit pas le facteur prédominant pour les travailleurs de la génération Y mais se retrouve tout de même en troisième position pour 50% des répondants. Par contre, un travail peu stimulant demeure un argument de taille lorsqu'il est question de quitter un emploi. Notons aussi que la pauvre qualité de la relation avec le supérieur immédiat et le manque d'opportunités d'avancement de carrière ressortent également comme deuxième et troisième facteur de rétention d'importance pour les jeunes travailleurs.

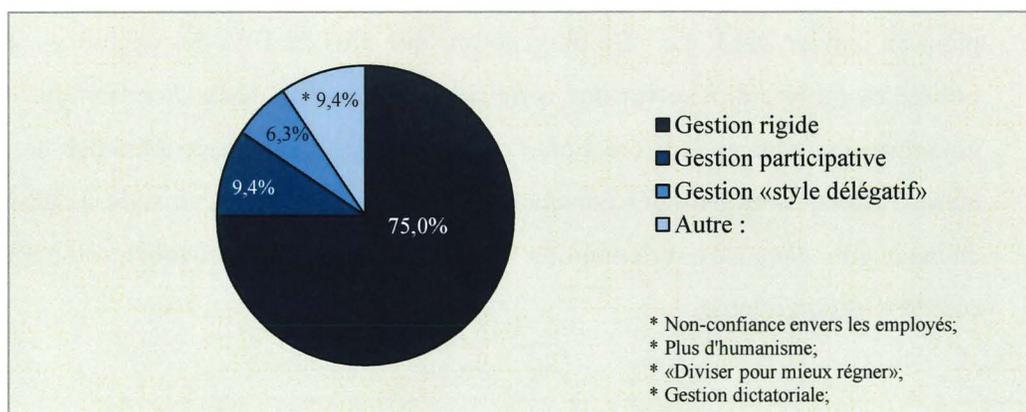
Figure 5.26 Par ordre de priorité, les aspects de la vie les plus importants



Il a été demandé aux répondants de placer, en ordre de priorité, les aspects de la vie suivants : travail, famille, loisirs et vie sociale. Plus de 80% des personnes sondées ont placé la famille en premier. Notons tout de même que quelques personnes placent la vie sociale comme étant leur principal intérêt. Un autre résultat intéressant qu'il est possible d'observer est le fait que près de 60% des répondant ont placé le travail en quatrième et dernière position, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas pour eux de l'aspect de la vie le plus important à leurs yeux.

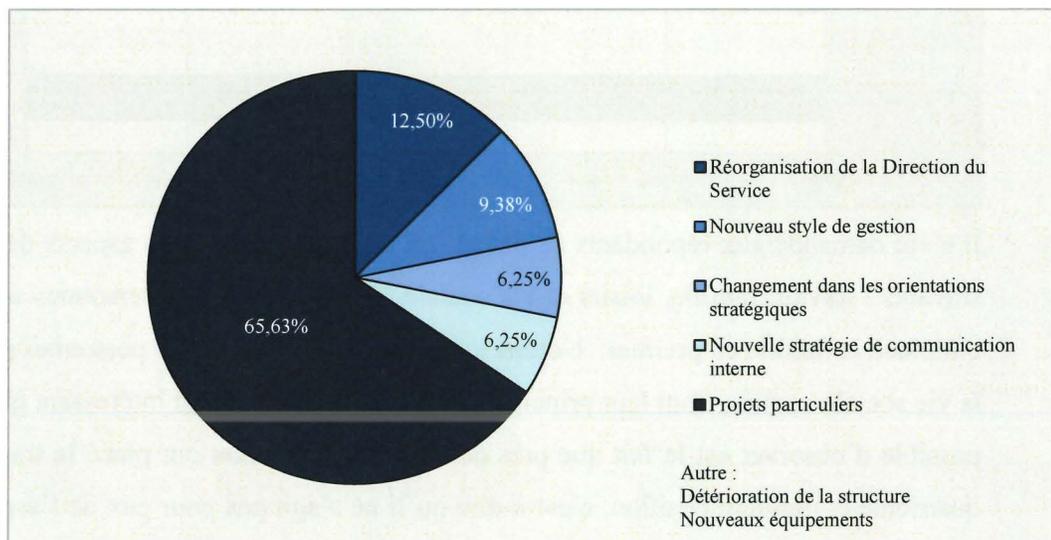
5.2.4 Questions supplémentaires

Figure 5.27 Selon vous, quelle expression représente le mieux le style de gestion en place actuellement ?



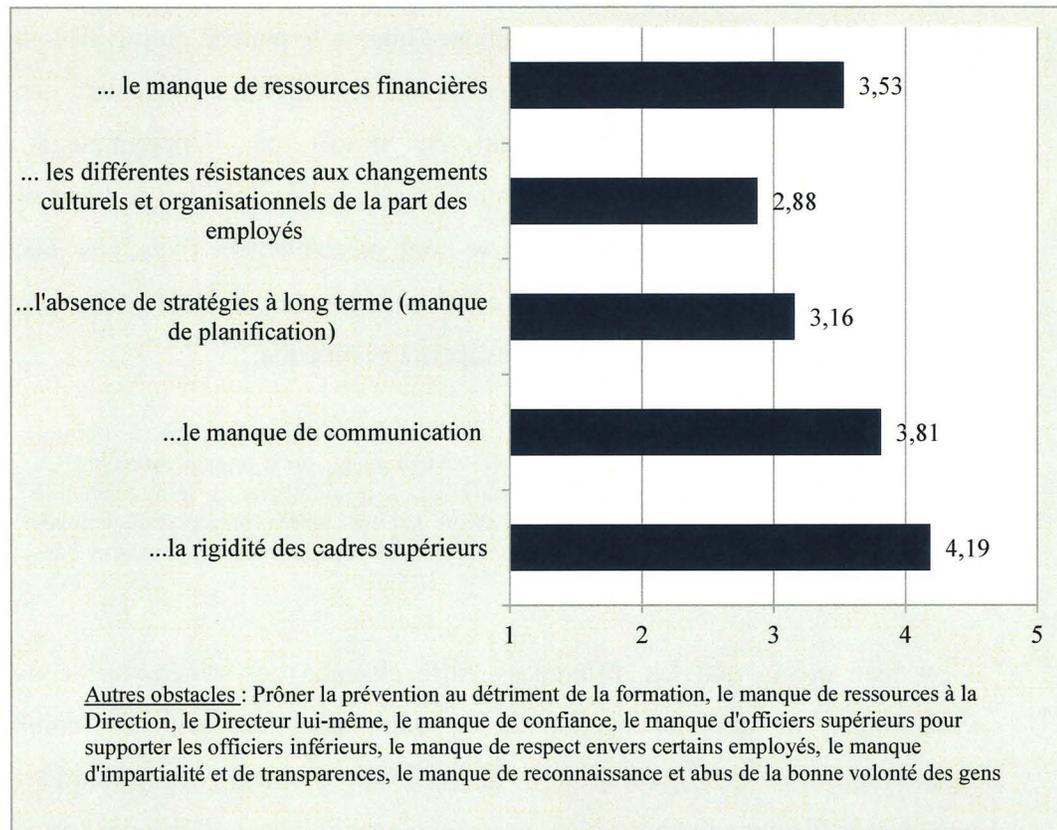
Lorsqu'il a été demandé quelle expression représentait le mieux le style de gestion au sein du Service des incendies de la Ville de Terrebonne, le trois quarts des répondants ont affirmé qu'il s'agissait d'un style de gestion rigide, voir même dictatorial et fermé. Par contre, quelques personnes se sont avancées en sélectionnant une gestion participative (9,4%) et une gestion délégratrice (6,3%).

Figure 5.28 Si vous travaillez pour le Service depuis 2 ans ou plus, quels changements organisationnels êtes-vous en mesure d'apprécier concrètement ?



Lorsqu'il a été demandé quels changements organisationnels les répondants étaient en mesure d'apprécier depuis les dernières années, le deux tiers des répondants ont affirmé qu'ils pouvaient plus concrètement apprécier les projets particuliers de l'organisation, c'est-à-dire l'expansion du Service, l'arrivée de personnel à temps plein en janvier 2013, etc. De plus, notons que plus de 10% des personnes sondées ont été en mesure d'observer une certaine réorganisation de la Direction du Service, notamment au niveau de la création d'un poste de coordonnatrice administrative. Les autres résultats sont partagés presque également entre le nouveau style de gestion, le changement dans les orientations stratégiques et les nouvelles stratégies de communication interne.

Figure 5.29 Les principaux obstacles à une saine gestion du Service des incendies de la Ville de Terrebonne sont ...



Enfin, la dernière question du sondage portait sur les principaux obstacles à une saine gestion au sein de l'organisation. La formulation de la question permettait aux répondants de proposer, si les réponses fournies ne convenaient pas, un obstacle qui leur semblait problématique. Les personnes sondées semblent s'entendre sur le fait que la rigidité des cadres supérieurs est le principal obstacle avec une moyenne plutôt positive de 4,19 sur 5. Cet obstacle est suivi respectivement par le manque de communication et le manque de ressources financières, en deuxième et troisième position. Notons enfin que les répondants sont plutôt en désaccord avec le fait que les différentes résistances aux changements culturels et organisationnels sont une entrave à une bonne gestion au sein de la Direction.

5.2.5 *Que représente l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail pour les gestionnaires publics ?*

Les nouveaux travailleurs qui entrent aujourd'hui sur le marché du travail font partie intégrante de la génération Y. Ces derniers ont des attentes relativement élevées et aimeraient jouir d'un environnement de travail où l'apprentissage et le développement des compétences sont au cœur des préoccupations de l'organisation. En n'atteignant pas les attentes qu'ils se sont préalablement fixés, ces jeunes ont souvent tendance à vouloir changer d'employeur plus rapidement sans se poser de question ou sans avoir discuté avec leur supérieur immédiat.

D'ailleurs, avec l'aide de leurs réseaux de contacts et de la technologie, ils ont une connaissance plus exacte et en temps réel de leur valeur sur le marché du travail. Ce dernier point doit être pris en considération par le gestionnaire, car le roulement de ce type de personnel peut être plus élevé que celui des autres catégories d'employés si l'on ne met pas en place les actions nécessaires pour le retenir et l'intégrer dans l'entreprise. (RJCCQ, 2012).

Il est bien connu que les différences entre chacune des générations constituent actuellement un défi au niveau de la communication pour de nombreuses organisations. Pour la génération Y, la possibilité d'obtenir des promotions et de monter dans la hiérarchie n'est plus aussi stimulante qu'avant. Ces jeunes travailleurs ont une vision différente de la fidélité vis-à-vis un employeur. Pour les gestionnaires, «il est important de savoir que les personnes de cette génération s'adaptent rapidement aux changements culturels et technologiques et qu'ils sont plus possessifs quant à leurs temps libres et leur vie personnelle» (Mouvement Desjardins, 2011).

« Le véritable défi des organisations est de déterminer des circonstances motivantes s'appliquant à toutes les générations. »

(Traduction libre)

- STEIN, Steven J.

5.2.6 *Recommandations*

La clé d'une organisation concurrentielle et obtenant du succès est «la compréhension et la gestion appropriées de la diversité de la main-d'œuvre. Toutes les générations désirent bénéficier d'un équilibre travail/vie personnelle, d'un travail intéressant, d'un salaire et d'avantages sociaux stimulants et d'heures de travail flexibles» (Mouvement Desjardins, 2011). Toutefois, des recherches démontrent que pour être efficaces, ces aspects du travail doivent être conçus différemment pour chaque génération.

Les recommandations qui sont présentées dans les pages suivantes trouvent leurs sources dans les données recueillies lors des sondages passés à certains employés du Service des incendies de la Ville de Terrebonne. Elles prennent aussi en compte le contexte du mandat énoncé précédemment puisqu'il s'agit d'une réalité organisationnelle. Pour tenter d'éliminer le plus possible les tensions intergénérationnelles au sein du Service, certaines recommandations clés à cet égard sont décrites dans la section qui suit.

➤ **Pour être plus efficace dans la gestion des travailleurs de la génération Y :**

Je recommande à la gestion de faire participer ses employés à différents comités, de leur offrir des responsabilités et des projets variés et d'améliorer la marge de manœuvre dont ils disposent dans la prise de décision

Les travailleurs de la génération Y ont une grande soif de responsabilités et d'autonomie. Cette génération a besoin de comprendre le pourquoi de ce qui lui est demandé et de croire qu'elle peut influencer les façons de faire de l'organisation. De plus, elle désire évoluer dans un environnement qui lui permet d'enrichir continuellement ses connaissances afin de les utiliser comme leviers de développement personnel. (RJCCQ, 2012)

Pour le Service des incendies, il s'agit ici de donner l'opportunité aux employés intéressés de participer à des activités interactives pour qu'ils se sentent impliqués et importants dans l'organisation.

Je recommande à la gestion de souligner les « bons coups » de chacun par une récompense personnalisée

La nouvelle génération de travailleurs ne compte plus sur la stabilité d'emploi pour se bâtir une carrière. Elle souhaite entre autre une rémunération reliée à la valeur de sa contribution au processus de travail plutôt qu'à l'ancienneté. Ces travailleurs ont besoin de percevoir l'effet direct qu'ils ont sur leur milieu de travail. (RJCCQ, 2012)

Au niveau du Service, je sais que de petites attentions sont déjà présentes (carte de souhaits, prix spéciaux, etc.). Il s'agit donc de continuer dans cet esprit et de tenter de reconnaître les bonnes actions qui méritent une reconnaissance.

Je recommande à la gestion de continuer de créer des horaires de travail le plus flexible possible adaptés aux besoins individuels.

Un des moyens pour retenir les travailleurs de la nouvelle génération est de leur offrir des conditions de travail qui tiennent compte de leurs besoins spécifiques à un moment précis de leur existence. Ce qui importe le plus pour eux, c'est de réussir leur vie, le travail ne constituant qu'un moyen parmi d'autres pour y arriver. (RJCCQ, 2012)

Étant un service d'urgence, il est compréhensible que les horaires ne conviennent pas à tous. Par contre, le nombre de journées de congés et de semaines de vacances doit compenser par le manque de flexibilité et la rigidité des horaires.

Je recommande à la gestion d'identifier le supérieur immédiat comme interlocuteur de choix

Le supérieur immédiat devrait être au cœur d'une stratégie de rétention des travailleurs de la nouvelle génération. Il doit être perçu comme un accompagnateur avec qui ces employés peuvent discuter et échanger afin d'établir un milieu de travail créatif et dénué de toute forme de hiérarchie contraignante. (RJCCQ, 2012)

Afin d'intégrer les personnes de cette nouvelle génération dans l'organisation, le supérieur immédiat aurait pour mandat de :

- ✓ S'assurer que les jeunes partagent les valeurs et les objectifs généraux du Service

- ✓ «Créer des occasions de communication et de partage de connaissances pour faciliter les rapports intergénérationnels et le développement d'un langage commun» (RJCCQ, 2012). Pour le Service des incendies, il s'agit de continuer les formations et les activités pour favoriser l'échange d'information;
- ✓ «Être au courant des éléments motivants ou des tensions que ressentent les employés et avoir l'autorité nécessaire pour prendre les décisions requises afin d'arriver à garder les nouveaux travailleurs dans le Service» (RJCCQ, 2012). Pour le Service des incendies, il s'agit pour le lieutenant d'agir comme intermédiaire entre les employés et la Direction.

Je recommande à la gestion de favoriser le management de proximité

Le management de proximité est la clé pour tenter d'intégrer, de fidéliser et de retenir les personnes des nouvelles générations. Les jeunes s'impatientent très vite s'ils ne sont pas satisfaits, ils vont facilement démissionner mais aussi rapidement se démotiver. C'est pourquoi je propose les actions suivantes :

Selon la revue en ligne *enVue*, les comportements clés du manager de proximité sont:

1) Être compétent

Pour les jeunes la légitimité d'un manager repose d'abord non sur son statut, mais sur sa compétence.

2) Être cohérent et exemplaire.

Il s'agit surtout de «s'appuyer sur du concret et de faire un lien entre les différentes actions et les différents projets pour en montrer la cohérence» (enVue, 2010). De la même façon, pour être exemplaire, il devient important de tenter de faire ce que l'on dit et de dire ce que l'on fait.

3) *Être honnête.*

Les jeunes sont très sensibles à l'éthique et on assiste présentement à un retour en force de certaines valeurs morales. Les jeunes veulent pouvoir être fiers de l'organisation pour laquelle ils travaillent.

5) *Être ambitieux et énergisant.*

Les jeunes carburent à l'adrénaline. Ils ont grandi dans un monde instable, les défis les motivent. Il s'agit donc de fixer des objectifs ambitieux.

6) *Être transparent.*

Lorsque l'information n'est pas disponible ou que l'information est confidentielle, il faut continuer à être transparent et de dire les choses telles qu'elles sont. Les jeunes apprécieront ce type de relation.

7) *Donner des objectifs clairs sur lesquels il est possible d'être évalué.*

Il faut être clair sur ce qui est attendu de chacun. Il devient primordial de traduire les attentes en objectifs clairs tout en donnant du sens. «Tout en faisant un suivi de l'atteinte de ces objectifs, il s'agit de donner du feed-back positif et négatif mais surtout de donner les moyens d'atteindre ces objectifs, sinon la désillusion, le désengagement et la résistance passive seront vite au rendez-vous» (enVue, 2010).

➤ **Recommandations générales :**

De nos jours, dans une société aussi multi-culturelle que la nôtre, les gestionnaires et les employés doivent entre autres faire preuve d'une certaine ouverture d'esprit. Cette multi-culturalité n'est qu'un des aspects qu'il convient de tenir compte lorsque vient le temps d'effectuer des recommandations. Il est donc très important de souligner «certaines stratégies *universelles* que l'on peut adopter pour obtenir un milieu de travail plus productif et plus sain. Peu importe la diversité générationnelle ou culturelle, la mise en œuvre réussie de ces stratégies aidera les organisations» (Mouvement Desjardins, 2011), comme le Service des incendies de la Ville de

Terrebonne, à prospérer grâce à la gestion de leur ressources humaines, au soutien et à la communication qu'elles leur fournissent.

Je recommande à la gestion de poursuivre le partage et la transmission du savoir entre les différentes générations au sein du Service par les différentes formations et activités à l'attention des employés

- Les départs massifs à la retraite dans les années à venir poseront un problème au niveau de la transmission du savoir; le départ d'un baby-boomer rime nécessairement avec une perte d'expertise considérable.
- «Bâtir un contexte stimulant et intéressant est le meilleur moyen d'attirer et de fidéliser les talents. Les jeunes seront fidèles à une organisation qui leur permet d'apprendre» (enVue, 2010).

Je recommande à la gestion de continuer d'accepter la diversité générationnelle au sein du Service

La clé de la réussite se trouve en chacun. «Chez les plus jeunes, elle se trouve dans l'humilité, la curiosité, le désir d'apprendre. Chez les plus anciens, elle se trouve dans la volonté de transmettre ses connaissances» (enVue, 2010). L'enjeu est plutôt dans l'ouverture à la différence et dans l'acceptation que le monde qu'ils ont créé soit remis en question, bousculé et transformé. Ce processus devient alors nécessaire pour empêcher que le choc intergénérationnel ne se détériore.

Le document Réussir à diriger toutes les générations au travail du Mouvement Desjardins recommande aussi les actions suivantes :

- 1) Obtenir des rétroactions *régulières* des employés et démontrer la capacité de la Direction d'agir en fonction de leurs suggestions.
- 2) Encourager la communication, la compréhension et le respect des différences.
- 3) Comprendre ce que signifie l'engagement des employés et travailler à l'obtenir. Le fort engagement des employés est directement lié à leur fidélité

- à l'égard de l'organisation ainsi qu'à la performance et à la rentabilité de cette dernière.
- 4) Apprendre à reconnaître les situations où les gens ont besoin de plus de soutien. Si des changements sont observables dans le comportement, le rendement ou l'apparence d'un employé, cette personne pourrait avoir besoin de plus de soutien.
 - 5) Encore une fois, remercier le plus souvent possible ses employés et souligner les bons coups. Ce n'est pas seulement les «Y» qui ont besoin de ce genre de reconnaissance. Il s'agit en effet d'une stratégie qui aidera considérablement les employés à se sentir appréciés et dont la mise en œuvre ne coûte absolument rien.

*Une génération plante des arbres;
une autre profite de leur ombre*
- Proverbe chinois

6. LIEN ENTRE LES DEUX MANDATS

Lorsque M. Bérubé m'a approché avec les deux problématiques qu'il souhaitait me proposer, ce dernier faisait l'hypothèse qu'elles étaient intimement liées par les caractéristiques de cette fameuse génération Y. Effectivement, la difficulté à véhiculer ses messages et le choc intergénérationnel que le Directeur connaît peuvent entre autre révéler ce possible lien. Cette section vise donc à discuter de cette éventualité

La Direction se posait la question suivante : *Comment gérer cette génération différente et ayant des objectifs professionnels diamétralement opposés aux cultures organisationnelles en place et en devenir ?* Cette nouvelle culture organisationnelle qui s'imisce graduellement au sein du Service, notamment au niveau de la création de nouveaux outils de communications comme le bulletin de développement organisationnel ou le comité de relations de travail (CRT), semble affecter non-seulement les employés plus jeunes mais surtout les employés plus âgés. Plusieurs questions se doivent d'être posées pour tenter de faire un lien : comment prendre en compte les attentes spécifiques de cette génération dans le cadre de la communication organisationnelle ? Comment adapter ses messages, son discours, ses supports ? Est-ce que la mauvaise réception des messages au sein du Service est causée par cette génération Y moins engagée ? Ce sont toutes là des questions qui font réfléchir.

Selon l'Association Française de la Communication Interne (AFCI), l'irruption des Y interroge les rapports de pouvoirs et la problématique d'engagement de ces derniers. «Les caractéristiques de la culture Y (individualisme, impatience, inter-connection et inventivité) ont certainement une incidence directe sur les directions de la communication interne dans une organisation» (Site internet de l'AFCI, page consulté le 3avril 2012).

Notons que les résultats des entrevues et des sondages prouvent entre autre que les employés plus âgés offrent une plus grande résistance aux changements que les personnes de la génération Y. Malgré le fait que les «Y» démontrent un sentiment d'appartenance moins élevé que leurs collègues «X» et Baby-Boomer, ce sentiment de désengagement envers leur organisation peut jouer un rôle dans les difficultés du Service à bien faire passer ses messages. Effectivement, le manque d'intérêt peut pousser ces jeunes à ne pas tenir compte des informations qu'on leur fournit.

Le succès passe alors par une étape importante pour la gestion: se convaincre qu'elle a tout à gagner à nourrir une communication authentique, cohérente et contrastée auprès de leurs employés, en particulier auprès des personnes de la génération Y ... quels que soient les outils choisis. C'est sur ces aspects que le lien entre les deux mandats peut se faire.

CONCLUSION

Lors de ce stage de fin d'étude au sein du Service des incendies de la Ville de Terrebonne, j'ai pu mettre en pratique mes connaissances théoriques acquises durant ma formation. Après ma rapide intégration dans l'équipe, j'ai eu l'occasion de réaliser plusieurs tâches qui ont constitué les deux mandats proposés par le directeur du Service.

En effet, en revenant sur l'encadrement conceptuel et théorique énoncé dans la section recension des idées, il a été possible de bâtir des outils de recherche qui m'ont permis d'approfondir des problématiques actuelles. Au niveau de la communication interne, les résultats obtenus ont prouvé que la bonne information est véhiculée mais que la réception des messages est difficile dû, selon les employés, au surnombre et à la non-pertinence de ces derniers. Mais cette conclusion est-elle le résultat des actions de la gestion ou bien de la résistance des employés ? Est-ce que la génération à laquelle appartiennent les employés y a joué un rôle ? Cela nous mène au deuxième mandat où il est plutôt question d'un choc intergénérationnel et des jeunes du Service. Ces jeunes font partie d'une génération au cœur de plusieurs débats organisationnels ces dernières années. En effet, avec leurs particularités et leurs attentes bien définies, ils viennent chambouler l'environnement de travail et les tâches du gestionnaire. Dans le présent rapport, les résultats obtenus ont surtout démontrés que les «Y» donnent beaucoup d'importance à leur vie personnelle au détriment de leur vie professionnelle et que la rigidité des cadres supérieurs est un obstacle à une saine gestion et qu'elle rebute les employés dans leur développement professionnel.

À la lumière de ces résultats, les gestionnaires de nombreuses organisations doivent maintenant tenter d'adapter leurs pratiques de gestion et leurs attitudes. En faisant ainsi, ils doivent maintenant répondre aux ambitions et aux diverses attentes de la nouvelle catégorie de travailleurs : la génération Y. Il ne reste qu'à savoir si les générations

futures, notamment la génération Z (personnes nées à partir de 1996), chambouleront le marché du travail autant que la génération Y le fait présentement.

Enfin, je garde de ce stage au sein du Service des incendies de la Ville de Terrebonne un excellent souvenir et il constitue désormais une expérience professionnelle valorisante et encourageante pour mon avenir. Effectivement, je crois que cette expérience en organisation m'a offert une bonne préparation à mon insertion professionnelle car elle fut pour moi une expérience enrichissante et complète.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIN, Carol (2008). *Génération Y : Qui sont-ils, comment les aborder ? – Un regard choc sur les générations*, 2^e éd., Montréal, Les Éditions Logiques, 201 p.
- ANDREANI, Jean-Claude et Françoise CONCHON (2008). *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : État de l'art en marketing*, Paris, École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP-EAP), [en ligne] http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005_cp/Materiali/Paper/Fr/ANDREANI_CONCHON.pdf (page consultée le 30 mars 2012)
- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA (Page consultée le 12 février 2012). «Créer des outils de communication interne efficaces», dans *Centre de conseils – Articles*, [en ligne] http://www.bdc.ca/fr/centre_conseils/articles/Pages/creer_des_outils_de_communication_interne_efficaces.aspx
- BUREAU-BLOUIN, Léo (2012). «Comment remblayer le fossé intergénérationnel». *Urba : Le magazine de l'Union des municipalités du Québec*, vol. 8, no. 1, Décembre 2011-Janvier 2012, p. 58-59
- CABIN, Philippe (1998), «Communication et organisation», dans Philippe Cabin (coor.), *La communication : états des savoirs*, Auxerre, Editions des Sciences humaines, p. 239-249.
- COMEAU, Yvan (1994). «L'analyse des données qualitatives», dans *Cahiers du CRISES – Collection Études théoriques*, [en ligne] <https://depot.erudit.org/bitstream/001759dd/1/ET9402.pdf> (page consultée le 4 avril 2012)
- D'ALMEIDA, Nicole et Thierry LIBAERT (2010). *La communication interne des entreprises*, 6^e éd., Paris, Éditions Dunod, 126 p.
- DÉCAUDIN, Jean-Marc, Jacques IGALENS et Stéphane WALLER (2009). *La communication interne : stratégies et techniques*, 2^e éd., Paris, Éditions Dunod, 218 p.
- DUBUC, Yves et Marc Éthier (2009). *Pénurie de main d'œuvre - Donnez les rênes aux Y : des stratégies innovatrices pour attirer et conserver les meilleurs employés*, Montréal, Les Éditions Quebecor, 174 p.

- ÉDITIONS TISSOT (page consultée 19 mars 2012). «Communiquer par note de service» dans *Gérer le personnel*, [en ligne] <http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/content.aspx?idSGML=8a0b5f11-b0dc-4a02-90ebd433c9b2be71&codeCategory=PME&codeSpace=GLP&op=1&chapitre=C1&pageNumber=4§ion=P04C1F190>
- enVue (2010). No. 4 (juin), [en ligne], Québec, *Les dossiers de Remue-Management du Groupe Forest : Créer un pont entre les générations ...*, http://www.groupe-forest.com/img/PDF_document/ENVUE_no4.pdf (page consultée le 11 avril 2012)
- FOURNIER, Geneviève et Bruno BOURASSA (2000). *Les 18 à 30 ans et le marché du travail – Quand la marge devient la norme ...*, avec la collaboration de Yvon Pépin et d'Antoine Baby, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 268 p.
- GAGNON C., Yves (2012). *Réussir le changement : Mobiliser et soutenir le personnel*, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 152 p.
- GIRARD, Benoît (1997). *La communication écrite dans l'entreprise*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université, 106 p.
- LACOSTE, Michele (2001), «Peut-on travailler sans communiquer?» dans Anni BORZEIX et Beatrice FRAENKEL (dir.), *Langage et travail : communication, cognition, action*, Paris, CNRS, p. 21-53.
- LE JOURNAL DU NET (page consultée le 21 avril 2012). «Motiver par la communication interne» dans *Management*, [en ligne] <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communication-interne/motivation.shtml>
- MCGUIRE, David, Rune TODNEM BY et Kate HUTCHINGS (2007). «Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisation», *Journal of European Industrial Training*, vol. 31, no.8, p. 592-608.

- MOUVEMENT DESJARDINS en collaboration avec La fondation de psychologie du Canada (Page consultée le 9 avril 2012). *Réussir à diriger toutes les générations au travail*, [en ligne] <http://www.desjardinssecuritefinanciere.com/diriger-generations.pdf>
- PENVEN, Françoise et Odette LUPIEN (1997). *Le nouveau guide de la communication municipale*, Québec, Les publications du Québec, Ministère des affaires municipales, 107 p.
- PETIT, Marie-Pier et Fanny ARSENAULT-PELLETIER (2009). «Enquête sur la génération Y – Rapport 3 / Version finale» pour HEC Montréal et présenté au Comité sectoriel de main-d'oeuvre du commerce de l'alimentation, [en ligne] <http://csmoca.org/pdf/Rapport3-GenerationYfinale.pdf> (page consultée le 29 février 2012)
- PETIT, Mélaine (2009). *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y*, École des Hautes Études Commerciales (HEC), [en ligne] (Page consultée le 3 avril 2012).
- RADAR Logiciel (page consultée le 10 février 2012). «RADAR Incendie» dans *Nos Produits* [en ligne] http://www.logicielradar.com/WD150AWP/WD150Awp.exe/CTX_2992-42-mWDhPwgOoP/frPrincipale/SYNC_545060861?M41
- REGROUPEMENT DES JEUNES CHAMBRES DE COMMERCE DU QUÉBEC (Page consultée le 3 avril 2012), *Comment apprivoiser la génération Y*, [en ligne] http://www.faistesboites.com/fichiers/jeunesse/Publications/GOUV.Apprivoiser_la_g_n_ration_Y.pdf
- RELÈVE. CA, [en ligne], Québec, *Conseils d'expert et coaching : X + Y + boomers, comment résoudre l'équation intergénérationnelle ?* <http://www.releve.qc.ca/quebec/X-Y-boomers-comment-resoudre-l.html> (Page consultée le 11 mai 2012)
- ROCHE, Didier (2009). *Réaliser une étude de marché avec succès*. Paris, Groupe Eyrolles, Éditions d'Organisation, [en ligne] www.didactibook.com/extract/show/68345 (page consultée le 2 février 2012)

- RIOUX, Catherine (2012). «Accueillir et retenir la génération Y : un enjeu vital pour les municipalités régionales». *Urba : Le magazine de l'Union des municipalités du Québec*, vol. 8, no. 1, Décembre 2011-Janvier 2012, p. 60-61
- ST-HILAIRE, France (2005). *Les problèmes de communication en entreprise : information ou relation*, en vue de l'obtention du grade maitre ès arts (M.A.), Université Laval, [en ligne] <http://www.cgsst.com/stock/fra/doc308-999.pdf> (Page consultée le 11 mai 2012)
- TROTTIER, Jean-Yves (2012). «L'engagement municipal des jeunes : un remède à bien des maux» dans *Urba : Le magazine de l'Union des municipalités du Québec*, vol. 8, no. 1, Décembre 2011-Janvier 2012, p. 62
- VILLE DE TERREBONNE (page consultée le 15 décembre 2011). «Direction des incendies» dans *Sécurité publique* [en ligne] http://www.ville.terrebbonne.qc.ca/administration-municipale_direction-incendies.php?ik_service=24

ANNEXE A
**TABLEAU SYNTHÈSE DES OUTILS DE COMMUNICATION UTILISÉS
 PAR LE SERVICE**

OUTILS DE COMMUNICATION	PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
MOYENS DE COMMUNICATION ÉCRITS ET IMPRIMÉS			
Les lignes directrices	Information précise concernant des procédures ou le fonctionnement de l'organisation (rédigée par le directeur)	Énonce clairement les règles à suivre	Rigidité du contenu
Les communiqués	Diffuse l'information avec date de terminaison (informer sur un événement ponctuel)	Moyen rapide de joindre les employés concernés, permet de donner l'heure juste sur une quelconque situation	Ne sont valides que pour certaines périodes de temps.
Les notes de service	Donne des directives, des explications ou énonce des rappels	Simple, claires, précises, diffusion rapide	Manque d'interactivité, possibilité de saturation
Le bulletin de développement organisationnel	Contenu : activités, nouvelles, rappels et annonces spécifiques	Donne une bonne vue d'ensemble	Période indéterminée entre les publications
Le babillard	Information ponctuelle, simple	Peu coûteux, modulable, permet d'afficher plusieurs types de messages	Pas de retour d'information
Les précis de formation	Informations techniques pour perfectionnement	Accessibilité des documents et pertinence	Manque d'intérêt pour le produit
LES SUPPORTS TECHNIQUES			
Le logiciel RADAR	Outil de gestion, de planification et d'opération	Plateforme uniformisée accessible	Nécessite connaissance du logiciel, implantation progressive

OUTILS DE COMMUNICATION	PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Les courriels	Communication active et quasi instantanée	Grande portée, possibilité d'archivage, fiabilité, rapidité	Risque de saturation (trop grand nombre de messages), pas tous les employés visitent leur boîte de réception régulièrement
Le téléavertisseur	Délivre message urgent aux détenteurs de téléavertisseurs	Grande portée, transmission rapide	Nombre de caractères limités, les messages peuvent parfois ne pas être destinés à ceux qui reçoivent le message
MOYENS DE COMMUNICATION ORAUX			
Le Comité Relations Travail (CRT)	Rencontre ponctuelle étudiant litiges, problèmes ou mécontentement au sein de l'organisation	Facilite la confrontation des points de vue	Peut aggraver les tensions entre la gestion et les employés/syndicat
Le Comité de Direction interne	Partage d'informations entre gestionnaires de premier et de second niveau	Permet le suivi et la mise à jour des informations destinées à la gestion	Informations à sens unique
Les rencontres annuelles	Divulgarion d'informations relatives à l'organisation aux employés intéressés par l'activité	Permet perfectionnement et augmente intérêt envers l'organisation (sentiment d'appartenance) * INTERACTIVITÉ	Environ seulement 50% des pompiers se présentent aux rencontres et démontrent de l'intérêt envers l'activité

ANNEXE B

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

Les lignes directricesQuestion 1.

Savez-vous ce qu'est une ligne directrice ? Si oui, êtes-vous en mesure de me donner un exemple ?

Question 2.

Vous rappelez-vous avoir lu ou pris connaissance d'une ligne directrice dernièrement, soit dans les 4 dernières semaines ? Si oui, de quoi était-il question dans cette dernière ?

Question 3.

Modifiez-vous vos façons de faire ou vos procédures habituelles suite à la lecture d'une ligne directrice ?

Les communiquésQuestion 4.

Vous rappelez-vous avoir lu ou pris connaissance d'un communiqué dernièrement, soit dans les 4 dernières semaines ? Si oui, de quoi était-il question dans ce dernier ?

Question 5.

Que pensez-vous du communiqué interne en version papier pour distribuer de l'information ponctuelle avec date de terminaison (ex. commande d'uniformes) ?

Question 6.

Tenez-vous généralement compte des directives contenues dans un communiqué ?

Les notes de serviceQuestion 7.

Prenez-vous connaissance des notes de service dès leur distribution ?

Question 8.

Préférez-vous lire les notes de service en version papier ou en version électronique (via votre compte Outlook) ?

Question 9.

Il y a entre une (1) et deux (2) notes de services émises par semaine. Que pensez-vous du nombre de notes de service publiées ?

Question 10.

Jugez-vous que toutes les notes de service sont pertinentes ou utiles au bon fonctionnement de l'organisation ?

Question 11.

Modifiez-vous vos façons de faire ou vos procédures habituelles suite à la lecture d'une note de service énonçant un rappel par exemple ?

Le bulletin de développement organisationnel

Question 12.

Savez-vous de quoi traite le bulletin de développement organisationnel? Êtes-vous en mesure de me donner un exemple de sujet dont il est question à l'intérieur de ce bulletin ?

Question 13.

Vous rappelez-vous avoir lu ou pris connaissance d'un bulletin de développement organisationnel dernièrement, soit dans les 4 dernières semaines ? Si oui, de quoi était-il question dans ce dernier ?

Question 14.

Êtes-vous intéressé par les projets, par le développement ou par les initiatives prises par le Service des incendies de la Ville de Terrebonne ? Si oui, développez.

Question 15.

Environ cinq (5) bulletins sont publiés annuellement par le directeur. Trouvez-vous approprié la fréquence de publication ? Si non, quelle serait la bonne fréquence ?

Question 16.

Quelle(s) partie(s) du bulletin vous intéresse(nt) le plus ? Pour vous aider, le bulletin peut contenir des informations comme : l'arrivée d'un nouveau pompier, la nomination d'un pompier à un nouveau poste, un rappel de dates importantes, les dernières nouvelles et une section «Quoi de neuf ?»

Le babillard

Question 17.

Lisez-vous le babillard ? Si oui, à quelle fréquence ?

Question 18.

Affichez-vous ou avez-vous déjà affiché de l'information sur le babillard ? Si oui, quel type d'information ?

Question 19.

Si le babillard était remanié (modifié), serait-il un bon moyen pour attirer votre attention sur de l'information diverse (notamment sur des affiches, des notes, des annonces et/ou des événements) ? Selon vous, comment pourrait-on l'améliorer ?

Les précis de formation

Question 20.

Lisez-vous les précis de formation ? Si oui, à quelle fréquence ?

Question 21.

Si vous avez répondu oui à la question précédente, modifiez-vous vos façons de faire ou vos procédures habituelles suite à la lecture d'un précis de formation vous donnant de la nouvelle information en lien avec le sujet du précis ?

Question 22.

Si la façon de présenter et de promouvoir les précis de formation était remaniée (modifiée), serait-ce un bon moyen pour augmenter l'intérêt envers le produit et pour inciter les employés au perfectionnement de leur connaissances ? Selon vous, comment pourrait-on encourager la lecture de ces derniers ?

Le logiciel RADAR

Question 23.

Que pensez-vous du logiciel, notamment de son niveau de complexité, de son accessibilité et de son implantation progressive au sein du Service ?

Question 24.

Pensez-vous que l'informatisation de ce genre de procédures (par exemple : disponibilités) facilitera la gestion des employés et des données à plus long terme ?

Question 25.

Utilisez-vous RADAR ? Si oui, à quelle fréquence et pour quelles raisons ?

Question 26.

Selon vous, quelles pourraient être les modifications à apporter au logiciel ?

Les courriels

Question 27.

Lisez-vous vos courriels ? Si oui, à quelle fréquence et pour quelles raisons ?

Question 28.

Si vous avez répondu oui à la question précédente, prenez-vous connaissances des courriels dès leur distribution ?

Question 29.

Si vous avez répondu oui à la question 25, modifiez-vous vos façons de faire ou vos procédures habituelles suite à la lecture d'un courriel énonçant un rappel par exemple?

Question 30.

Que pensez-vous du nombre de courriels émis ?

Question 31.

Jugez-vous que tous les courriels soient pertinents ou utiles au bon fonctionnement de l'organisation ?

Question 32.

Selon vous, est-ce que l'accès à un poste informatique est problématique ?

Le téléavertisseur

Question 33.

Est-ce que le téléavertisseur est le meilleur moyen de vous rejoindre en tout-temps ?
Si non, lequel priorisez-vous ?

Question 34.

Quand les messages envoyés ne vous sont pas destinés, que faites-vous ?

Question 35.

Avez-vous déjà eu des problèmes de réception de messages avec votre téléavertisseur ? Si oui, de quelle nature était le problème ?

Le Comité de Relations de Travail (CRT)

Question 36.

Savez-vous ce qu'est le CRT ? Si oui, pouvez-vous me le définir dans vos mots ?

Question 37.

Avez-vous déjà assisté à ce type de comité ? Si oui, quelles ont été vos impressions ?

Question 38.

Selon vous, s'agit-il d'une bonne initiative pour faciliter la confrontation des points de vue entre la gestion et les employés ? Expliquez.

Les rencontres annuelles

Question 39.

Savez-vous ce que sont les rencontres annuelles ? Si oui, pouvez-vous me dire en quoi elles consistent ?

Question 40.

Avez-vous déjà participé à ce genre de rencontre ? Si oui, combien de fois ?

Question 41.

Si vous avez répondu oui à la question précédente, quelles ont été vos impressions ? Si vous n'avez jamais voulu participer à ce genre de rencontre, quelles en étaient les principales raisons ?

Question 42.

Selon vous, quels sont les buts de cette activité ? Expliquez.

Question finale

Avez-vous des commentaires, des propositions ou des recommandations pour améliorer la communication interne du Service des incendies de la Ville de Terrebonne ?

ANNEXE C

	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien 5	Entretien 6	Entretien 7	Entretien 8	Entretien 9	Entretien 10	Entretien 11	Entretien 12
<p>Thème 1 : Lecture</p> <p>Exemple : «Vous rappelez-vous avoir lu ou pris connaissance de [...]?»</p>	<p>LD = Oui; Co = Oui, ex : paies; BDO = Oui, en décembre dernier</p>	<p>LD = + / - ; Co = Oui, ex: fermeture de routes; BDO = Oui, il y 4-5 semaines, dans le temps des fêtes. Ça parlait de la nomination de Nathalie</p>	<p>LD = Non; Co = Oui, celui de la modification des cédules; BDO = Oui, le dernier a été publié le 23 janvier et on parle des temps plein en 2013 par exemple</p>	<p>LD = Non; Co = Oui, celui d'avant Noël; BDO = Oui, celui de la semaine passé. Ça parlait du nouveau capitaine</p>	<p>LD = Oui, par exemple les horaires Co = Probablement; BDO = Pas dernièrement, non</p>	<p>LD = Non; Co = Il y a 12 minutes, oui. Ça parlait de l'horaire de février; BDO = Lundi passé exactement. Il était question de la nomination d'un nouveau capitaine</p>	<p>LD = Oui, surtout en rapport avec nos habitudes de travail; Co = Oui, mais je me rappelle plus quand; BDO = Oui, le dernier avec les fêtes ...</p>	<p>LD = Non, pas dernièrement; Co = Oui; BDO = Le dernier du 15 décembre qui parlait de la nomination de Nathalie</p>	<p>LD = Oui, dernièrement. Ça parlait de la façon de déployer les effectifs. Par contre, plusieurs de ces lignes ne sont pas mise à jour; Co = Oui, hier, par rapport aux rapports d'alarme; BDO = Oui, cette semaine</p>	<p>LD = + / - ... non; Co = Non, je ne me rappelle pas vraiment; BDO = Je crois que oui, ça parlait de différentes mises en nomination (ex: capitaines, etc.)</p>	<p>LD = Non, vraiment pas; Co = Non plus ! ; BDO = Le dernier que j'ai lu, c'était avant Noël</p>	<p>LD = Non ... ; Co = Oui mais je n'ai pas d'exemples précis; BDO = Oui, en décembre dernier</p>
<p>Thème 2 : Fréquence</p> <p>Exemple : «Lisez-vous [...] ? Si oui, à quelle fréquence ?»</p>	<p>NS = Oui, quand je travaille (je regarde dans mon pigeonnier et dans mon Outlook); Ba = Oui, je lis ce que je lis toujours. Quand il y a de la nouvelle info, je jete un coup d'œil; PF = Au besoin; RA = Oui, quand je suis obligé d'y aller (pour dispos); @ = C'est rare, quand je fais mes dispos seulement (1-2 fois / mois)</p>	<p>NS = Oui, quand je rentre pour mon premier quart cédulé; Ba = Oui, quand je passe devant ou s'il y a quelque chose qui m'interpelle; PF = Oui, à tous mes quarts de soir. Il est ensuite plus facile pour moi de donner les formations; RA = Oui, après chaque appel, à tous les jours pour vérifier qui travaille et vérifier l'horaire; @ = Oui, à tous les jours pour prendre connaissance des fermetures de route par exemple.</p>	<p>NS = Oui, via mon pigeonnier et le babillard Ba = Oui, je le lis à chaque fois que je vais chercher mon courrier à mon pigeonnier; PF = Lorsqu'il y en a des nouveaux, sinon au besoin; RA = Oui je l'utilise pour entrer mes disponibilités. Je regarde RADAR une fois par semaine environ, surtout quand le nouvel horaire sort; @ = Oui je les lis, surtout pour être à jour. Je les lis environ 1-2 fois par semaine</p>	<p>NS = Oui, quand je vais à mon pigeonnier mais ça, c'est vraiment pas à tous les jours; Ba = Je suis pas mal négligeant là-dessus, je le lis quand je passe devant et que j'ai rien à faire; PF = Oui, au besoin seulement; RA = Je commence à l'utiliser plus pour faire mes échanges et mettre mes dispo (1 fois par semaine de jour cédulée); @ = Oui je les lis. 1 fois par semaine de jour cédulée</p>	<p>NS = Non, ça m'arrive pas souvent de lire ces trucs là; Ba = Plus ou moins, quand je passe devant et que quelque chose retiens mon attention; PF = Pas beaucoup, en faite, je ne les lis pas car on reçoit les formations de nos lieutenants; RA = Je n'ai pas vraiment le choix. En faite, je suis fâché, j'ai beaucoup de difficulté à me connecter parfois; @ = Oui, environ un quart sur 2</p>	<p>NS = Avec le délai de livraison entre les casernes, c'était plus difficile avant. Maintenant, avec Outlook, la distribution est rapide; Ba = Ce qui est sur le babillard, on est déjà au courant, donc non; PF = Au besoin, pour un «refresh»; RA = + / - , je suis permanent, donc pas besoin; @ = Oui, à tous les jours</p>	<p>NS = Oui, à chaque début de «stretch»; Ba = Oui, une fois par semaine environ; PF = Oui, quand j'ai besoin de me rafraîchir les idées; RA = Non, plus ou moins. En faite, comme temps plein, on l'utilise bcp moins que les temps partiel; @ = À chaque quart de travail, oui</p>	<p>NS = Je n'ai pas toujours le temps, faut je prenne l'habitude de le faire plus souvent; Ba = Souvent, à chaque jour même. Je regarde les nouveaux postes qui s'ouvrent à la ville; PF = Oui, quand un nouveau sort seulement; RA = Très rarement, très très rarement; @ = Oui, une fois par grand «stretch» environ. Je suis pas encore «mindé» pour aller les regarder à tous les matins</p>	<p>NS = Oui, toujours, car je dois donner l'information après; Ba = À tous les jours, oui; PF = Oui, au besoin mais je donne de la formation aussi donc je dois être à jour; RA = Oui, souvent; @ = Oui, à tous les quarts de travail</p>	<p>NS = Oui, directement quand je rentre à chaque quart (via Outlook); Ba = Oui, souvent. Je dirais à chaque début de semaine; PF = Oui, je les feuillette quand un nouveau sort ou bien au besoin; RA = Oui, à tous les jours, sinon dès que je peux; @ = Oui, très souvent, à chaque fois que je rentre travailler le matin</p>	<p>NS = Oui, quand je peux. Je ne suis pas très assidu de ce côté; Ba = J'essaie, les plus souvent possible. Quand je passe devant, je jette un coup d'œil rapide; PF = Oui, une fois par semaine, pour me rafraîchir la mémoire; RA = Non, seulement pour «booké» mes compensatoires; @ : À chaque grand «stretch», donc je dirais 1 fois par mois à peu près</p>	<p>NS = Oui, quand je rentre, mais je ne les lis pas au complet. Je regarde le titre voir si ça me concerne; Ba = Oui, à tous mes quarts; PF = Je les lis au début sinon je les relis pas. Sinon, au besoin aussi; RA = Oui, 2 ou 3 fois par mois pour mettre mes disponibilités; @ = Pas tous, je fais le tri beaucoup</p>
<p>Thème 3 : Pertinence</p> <p>Exemple : «Jugez-vous que [...] sont pertinents ou utiles à l'organisation ?»</p>	<p>NS = Oui, généralement. Si elles sont publiées, c'est parce qu'elles sont pertinentes; @ = Pas tous pertinents, surtout ceux de la ville</p>	<p>NS = Si ça ramène à l'ordre quelques personnes, c'est ok. Si ça me concerne, je le lis plus attentivement; @ = Oui</p>	<p>NS = Oui; @ = Les courriels ne sont vraiment pas tous pertinents, surtout ceux de la Ville</p>	<p>NS = Pas tout n'est pertinent. Souvent, on sait les annonces avant que la note soit émise; @ = Ceux de la Ville ne sont pas pertinents la grande majorité du temps</p>	<p>NS = J'imagine que oui. Si ça me concerne, alors oui c'est pertinent; @ = Oui, sinon je fais le tri dans ma boîte de réception</p>	<p>NS = Oui, elles sont pertinentes. Si elles me concernent pas, je supprime simplement; @ = Je te dirais qu'environ 75 % des courriels sont pertinents</p>	<p>NS = Pas toutes, Les plus utiles sont les avis pour les fermetures de route. Ce sont eux que je priorise; @ = 85-90% le sont</p>	<p>NS = Oui, elles sont utiles. Côté pertinence, si elles me sont pas adressées, je supprime simplement; @ = Plus ou moins ...</p>	<p>NS = Oui et non, ça dépend du sujet; @ = Ça dépend toujours</p>	<p>NS = Oui, elles ont raison d'être; @ = Il y en a des moins pertinents, c'est sur. Souvent, je regarde seulement les courriels qui viennent de la gestion</p>	<p>NS = Je dirais environ 50/50; @ : Non, pas tous pertinent du tout</p>	<p>NS = J'imagine que oui, dépendamment ... @ = Non, je supprime ceux qui me concerne pas</p>

<p>Thème 4 : Connaissance</p> <p>Exemple : «Savez-vous ce qu'est [...]?»</p>	<p>LD = Oui, ex: uniformes; BDO = Oui, résumé de ce qui se passe ou ce qui s'est passé/points +, points -/rappels; CRT = + / - ; ReA = Oui, rencontre de la Direction avec les employés à la place Agora</p>	<p>LD = Oui, ex: règles à suivre (réaction aux appels); BDO = Oui, vision globale de l'org., l'évolution de l'org., le pourquoi du comment, permet la transparence; CRT = Oui (employeur vs syndicat); ReA = Oui, on nous dit ce qui s'est passé et ce qui s'en vient</p>	<p>LD = Oui, par exemple le citoyen doit être au cœur de nos préoccupations; BDO = Oui, ça parle du développement de l'organisation; CRT = Oui, c'est une rencontre entre l'employeur et les représentants syndicaux; ReA = Oui, la Direction fait une introspective/bilan avec les employés</p>	<p>LD = Oui, c'est la manière qu'ils veulent que ça fonctionne (ex : cédules); BDO = Oui, sa résumé ce qui s'en vient dans les prochains mois. Si je le lis pas, le lt. nous en fait part; CRT = Oui, gestion vs syndicat; ReA = Rencontre de tous les employés avec la Direction</p>	<p>LD = Oui, c'est de l'information transmise par Jacques; BDO = + / - ... non ; CRT = Non; ReA = Oui, quand la Direction fait les rencontre à la place Agora</p>	<p>LD = Oui, par exemple le suivi pour les méthodes de travail; BDO = Oui, ça peut parler de la nomination d'un nouveau cadre par exemple; CRT = Oui, il fait le lien entre la Direction et les employés; ReA = Rencontre avec les employés, fait un retour sur l'année passé et donne info sur ce qui vient</p>	<p>LD = Oui, ça la souvent rapport aux comportements, à la façon de communiquer à travers l'organisation; BDO = Non, pas vraiment; CRT = Oui; ReA = Oui</p>	<p>LD = Oui, ça nous dit qu'il faut fonctionner comme ça (ex: choses à faire dans la caserne); BDO = Oui, c'est la grande feuille que Jacques écrit. Ça parle des projets passés et des projets futurs; CRT = Pas nécessairement ... j'imagine que ça a rapport avec le syndicat; ReA = Oui, 2 fois par année environ ?</p>	<p>LD = Oui, généralement ça traite des uniformes, des interventions ou des équipes spécialisées; BDO = Oui, ça permet de diffuser de la nouvelle information; CRT = Oui, ça a pour but d'amener les problématiques sur la table. Chacun apporte une idée et/ou un soutien (employeur / rep.synd.); ReA = Non ...</p>	<p>LD = Oui, il s'agit de la vision et des objectifs de la Direction que les employés doivent suivre; BDO = Oui, ça énonce les grandes lignes de l'organisation; CRT = Oui, une rencontre entre 2-3 personnes du Syndicat et la Direction; ReA = Oui, ce sont les grandes rencontres en décembre</p>	<p>LD = Oui, généralement, il y est question des marches à suivre spécifiques, des uniformes; BDO = Oui, ça parle des modifications qui vont s'en venir bientôt; CRT = + / - ReA = Non</p>	<p>LD = Non... ; BDO = Oui, il est question des nouvelles procédures, des nouveaux employés ; CRT = Non; ReA = Non ... oui !</p>
<p>Thème 5 : Nombre</p> <p>Exemple : «Que pensez-vous du nombre de [...] émis ?»</p>	<p>NS = Le nombre est approprié; BDO = Bonne fréquence; @ = Beaucoup trop</p>	<p>NS = Si les notes sont pertinentes, pas de problèmes avec le nombre; BDO = La fréquence de publication est bonne. Trop, ça serait du superflu; @ = Peu, même avec ceux de la ville</p>	<p>NS = Le nombre est approprié si c'est pertinent; BDO = Oui la fréquence est appropriée; @ = Il y en a trop, beaucoup ne nous concerne pas du tout</p>	<p>NS = C'est correct, il ne faudrait pas en publier plus par contre; BDO = La fréquence est correcte; @ = Correct, s'il y en a trop, je les supprime</p>	<p>NS = J'ai pas de problèmes avec le nombre. Je suggère par contre 1 sujet par note seulement; BDO = La fréquence est bonne; @ = Ça a beaucoup diminué dernièrement</p>	<p>NS = C'est ok; BDO = Fréquence ok; @ = Il y en a beaucoup, surtout ceux envoyés par la Ville</p>	<p>NS = Le nombre est correct; BDO = Bonne fréquence de publication; @ = C'est bien, c'est sur qu'il y en pas mal, mais bon ...</p>	<p>NS = Si on en publie une, c'est parce qu'il es arrivé quelque chose. Donc le nombre a pas d'importance; BDO = Oui, c'est bien; @ = Beaucoup de choses qu'on aurait pas besoin, par ex: l'offre d'emploi pour une secrétaire aux loisirs</p>	<p>NS = C'est correct; BDO = Oui, c'est une bonne fréquence, faut pas changer ça; @ = C'est un peu chargé, c'est certain</p>	<p>NS = Je trouve qu'il y en a pas beaucoup. Par contre, après 2 semaines sans travailler, c'est décourageant un peu; BDO = Oui, le nombre est bien correct; @ = Je dois avouer qu'il y en a énormément, j'en supprime plusieurs</p>	<p>NS = J'ai pas de problèmes avec le nombre, tant que c'est pertinent; BDO = C'est parfait; @ : Beaucoup trop !</p>	<p>NS = C'est ok quand c'est nécessaire; BDO = C'est bon ! ; @ = Beaucoup !</p>
<p>Thème 6 : Procédures</p> <p>Exemple : «Modifiez-vous vos façons de faire ou vos procédures habituelles suite à la lecture de [...]?»</p>	<p>LD = Oui, si obligatoire; Co = Oui; NS = En majorité oui, certaines non; PF = Oui, s'il y a de la nouvelle info que j'avais pas déjà dans mon éthique de travail; @ = Oui, si ça s'applique à moi</p>	<p>LD = Oui, ça ré-enligne dans la bonne direction; Co = Oui; NS = Oui; PF = Oui, il y a toujours des choses qui changent au niveau de la formation; @ = Oui</p>	<p>LD = Oui, s'il y a lieu; Co = Oui; NS = Oui; PF = Oui; @ = Oui c'est sur. Si je veux être à jour dans les fermetures de route par exemple</p>	<p>LD = Oui, généralement je fais ce qui est demandé; Co = Oui; NS = Oui; PF = Oui; @ = Oui, si ça me concerne</p>	<p>LD = Oui, il faut s'adapter; Co = Oui; NS = Oui; PF = Oui; @ = Généralement oui</p>	<p>LD = S'il s'agit de nouvelles informations, oui; Co = Oui; NS = Oui, la plupart du temps; PF = Oui, généralement; @ = Si nécessaire, oui</p>	<p>LD = Si ça concerne de nouvelles habitudes de travail à adopter, oui; Co = Souvent, oui; NS = Oui; PF = Quand y faut, y faut @ = Quand il le faut, oui</p>	<p>LD = Oui, s'il s'agit de nouvelles choses seulement; Co = La plupart du temps, oui; NS = Oui; PF = Oui; @ = Oui, quand c'est adressé à moi</p>	<p>LD = Oui, on modifie nos procédures. Mais il y a un certain degré de tolérance aussi; Co = Oui; NS = Oui, je diffuse l'information; PF = Oui; @ = Oui</p>	<p>LD = Oui, j'essaie de me conformer le plus possible; Co = Quand c'est des nouvelles choses qu'on ne savait pas avant, oui; NS = Oui, s'il y a lieu; PF = Oui; @ = Oui</p>	<p>LD = Oui, mais sa va dépendre du contenu des lignes directrices; Co = Bah, on est pas mal obligé; NS = Oui; PF = Oui; @ = Oui;</p>	<p>LD = Oui; Co = Oui; NS = Oui, je fais ce que la Direction demande; PF = Oui; @ = Oui;</p>

<p>Thème 7 : Modifications</p> <p>Exemple : «Selon vous, quelles modifications pourrait-on apporter à [...]?»</p>	<p>Ba = Il y a une place pour afficher par mal tout. Il est à coté du pigeonnier donc facile à regarder; PF = Personnellement, moi ça m'inciterais s'il y avait une réorganisation (mise à jour, classement, etc.); RA = Ne pas tout mettre dedans</p>	<p>Ba = 1 fois par mois, enlever ce qui est rendu moins pertinent peut-être; PF = Pas d'améliorations, tout est bien (présentation, contenu, etc.); RA = Le logiciel devrait être plus ciblé et adapté selon les utilisateurs</p>	<p>Ba = Il pourrait être modifier mais je ne sais pas comment; PF = Oui c'est sur. Ça se passe surtout au niveau de l'accessibilité; RA = Pouvoir être en mesure de «booké» à la maison</p>	<p>Ba = Pas d'améliorations; PF = Les mettre plus accessible à tous; RA = Avoir une cédule papier</p>	<p>Ba = Oui il pourrait être amélioré, notamment divisé en différentes sections; PF = Ça changerais pas grand-chose selon moi; RA = Je suis frustré, ça marche mal. On devrait le simplifier et s'assurer que ça fonctionne en tout temps</p>	<p>Ba = Si je ne le lis pas, je ne le lirai pas plus s'il est modifié; PF = Oui, il faut les mettre à jour par contre (et insérer le mode d'emploi de certains outils --- scies par ex.); RA = Avoir une version papier de l'horaire</p>	<p>Ba = Je trouve ça pêle-mêle pas mal. Y faudrait diviser ça en sections; PF = Tout est ok; RA = On a installé des logiciels dans les camions mais on a pas commencé à les utiliser, j'aimerais bien ça savoir où c'est rendu ces affaires là</p>	<p>Ba = Je le trouve bien moi, pas de modifications nécessaires; PF = Non, je ne crois pas qu'ils ont besoin de modifications; RA = Le logiciel est ok mais y manque l'horaire papier dans un babillard barré</p>	<p>Ba = C'est bien mais il devrait vraiment être cadencé pour empêcher que de l'information disparaisse; PF = Pas de réponse; RA = Aucunes modifications excepté avoir une version papier de la cédule</p>	<p>Ba = Et bien, il pourrait être bien de le diviser en sections bien définies; PF = Il faudrait qu'ils soient à la vue de tous mais le contenu est bon; RA = Avoir une cédule en version papier</p>	<p>Ba = Pas de modifications; PF = Ils devrait être mis à jour plus souvent; RA = Je ne sais pas, je suis pas vraiment habile dans ce genre de truc</p>	<p>Ba = Pas de modifications; PF = C'est sur que caché comme ils sont, on est moins tenté de les consulter; RA = Avoir une cédule papier</p>
<p>Thème 8 : Présence et impressions</p> <p>Exemple : «Avez-vous déjà assisté à [...]? Quelles sont vos impressions de ces rencontres?»</p>	<p>CRT = Non, et c'est bon parce que ça amène les différents points de vue de chacun; ReA = J'ai aimé ça, on reçoit de l'info pertinente et on donne notre opinion</p>	<p>CRT = Non, mais très bonne initiative; ReA = J'y ai participé 3-4 fois et je trouve ça bien. On reçoit de la nouvelle information. Par contre, mauvais endroit pour dire du négatif</p>	<p>CRT = Non, mais c'est une bonne chose qu'on aille ça ici; ReA = Oui, c'est très bon. Ça nous amène à poser des questions</p>	<p>CRT = Non, mais je vais aux réunions syndicales. Le CRT c'est une bonne affaire aussi; ReA = Oui, j'ai assisté souvent et j'ai bien aimé parce que ça nous annonce ce qui s'en vient</p>	<p>CRT = Non, mais c'est vraiment une bonne chose pour apporter de nouveaux points des deux parties; ReA = Oui, souvent. Ça permet d'éclaircir certains points, c'est de la bonne information et ça nous rapproche de la Direction</p>	<p>CRT = Non, mais il s'agit d'une bonne façon de partager les points de vue différents; ReA = Certainement ! Ça met au courant des nouveautés et j'y vais depuis 26 ans !</p>	<p>CRT = Non, mais j'aime bien le concept; ReA = Oui, j'y vais à tous les ans et j'aime le concept aussi. C'est un bon endroit et un bon moment pour le partage d'idées</p>	<p>CRT = Oui, j'ai été représentant longtemps et je trouve que ces rencontres là sont un bon point de départ pour une bonne relation; ReA = Oui, plusieurs fois. Ça permet de nous tenir au courant et d'apporter des idées si on en a</p>	<p>CRT = Oui, souvent et mes impression sont très positives concernant ce genre de rencontre; ReA = Non, jamais allé mais encore une fois, très bonne chose pour les employés et la Direction</p>	<p>CRT = Non, mais ça permet de partager les irritants de chaque côté; ReA = Oui, plusieurs fois. J'ai bien aimé, sa favorise les échanges entre les paliers</p>	<p>CRT = Non, mais c'est une belle opportunité d'apporter différentes idées autour de la table; ReA = Oui, à chaque année. Je trouve ça bon, on sait à quoi s'en tenir pour la prochaine année</p>	<p>CRT = Non mais c'est une excellente initiative; ReA = Oui, 4 fois environ. C'est la chance de donner son point de vue</p>
<p>Question précise :</p> <p>Préférez-vous les notes de service en version papier ou en version électronique ?</p>	En version «papier»	En version «électronique»	En version «papier»	En version «papier»	En version «électronique»	En version «électronique» --- (plus rapide)	Les deux, ça me dérange pas --- papier & électronique	Il faut d'adapter aux changements, donc je vérifie les deux. Nous sommes dans une «entre-deux» donc il faut y aller par priorité	En version «papier»	En version «électronique»	En version «papier»	En version «papier»
<p>Question précise :</p> <p>Êtes-vous intéressé par les projets et le développement de l'organisation ?</p>	Oui, beaucoup. Étant responsable des fonds d'une caserne, je me sens impliqué et responsable. Je m'intéresse aussi à la situation des temps plein en 2013	C'est certain. Je m'intéresse beaucoup à la formation, l'acquisition de nouveau matériel, l'évolution générale de l'organisation, etc.	Oui. Surtout au niveau de comment l'organisation évolue et change.	Oui, c'est sur. Je me tiens au courant de la situation des nouveaux temps plein en 2013 surtout.	Oui, par les nouveaux projets surtout.	Certainement ! J'aime suivre l'évolution. Je me tiens au courant des nouvelles, surtout au niveau des interventions	Oui, vraiment. Tout m'intéresse. J'aime savoir dans quelle direction l'organisation s'en va, les nouveaux projets, etc.	Oui, à tous les niveaux, c'est sur	Il le faut, je n'ai pas le choix d'être à jour mais c'est certain que je m'intéresse à l'évolution de l'organisation et à tous ses projets	Oui, notamment un des gros projet qui s'en vient, soit Urbanova. J'essaie de me tenir au courant pas mal sur ce projet là	Oui, quand même. Je m'intéresse à l'évolution de l'organisation et à l'instauration des temps plein en janvier 2013	Plus ou moins ...

Question précise :	Le logiciel = OK mais l'appliquer à tout n'est pas nécessairement bon (ex: vérification quarts de garde, qui travaille quand ?) - ça devient complexe. À long terme : bon pour certaines choses mais version papier reste avantageux pour certaines informations.	Beaucoup de gens ont de la difficulté au niveau des mots de passe par exemple. Par contre, très pratique pour rédiger les rapports d'appels et d'incendie. À long terme : permet de sortir des statistiques, facilite la gestion des horaires, des rapports et des employés	Le logiciel est accessible mais un peu complexe. Faut seulement s'habituer et prendre l'habitude de regarder plus souvent. C'est sur que j'aime mieux les versions papier mais je trouve que c'est un bon «move» pour à plus long terme	Je m'habitue tranquillement, je suis pas très bon dans ces affaires là. Par contre, à long terme, c'est sur que ça va faciliter les choses	Je le trouve beaucoup trop compliqué. J'ai souvent eu des difficultés avec mon mot de passe. À long terme, c'est une bonne idée mais il faudrait revoir le tout. Je dois m'habituer aussi j'imagine ...	Ça va bien. C'est une bonne idée. On s'habitue facilement si on l'utilise souvent. À long terme, tout devrait être transféré là-dessus selon moi	Il s'agit d'une bonne initiative. C'est pas trop compliqué mais les notes de service et les communiqués ne devraient pas se retrouver dans RADAR. À long terme, c'est sur qu'il faut une transition, mais dans 5 ans, ce sera plus efficace et là, ce sera une bonne affaire	Je trouve ça bon. Il faut avancer dans la vie et ça permettra de faciliter les choses dans quelques années. Je n'ai pas vraiment eu de difficultés avec	C'est un bon logiciel même si il ne fonctionne pas à 100 % du temps, ou bien au moment où on veut l'utiliser. À long terme, surtout pour les rapports, c'est une très bonne initiative	À date, ça va bien. Ça va sûrement mieux aller avec l'habitude. Pour ce qui est de l'horaire, je suis pas certain encore que ça fonctionne bien. À long terme, je n'ai aucuns problèmes avec l'informatisation de toute la paperasse ici	Je trouve ça pas facile, je connais pas bien ça et j'ai eu des difficultés. C'est beau l'implanter, mais faut que tout le monde sache l'utiliser. Par contre, à long terme, si ça peut sauver des arbres, j'ai pas de problèmes avec le fait que l'organisation bascule sur RADAR	Au début, j'ai trouvé ça difficile. Mais à force de l'utiliser, ça va mieux. À long terme, c'est une bonne chose de tout transférer là-dessus
Question précise :	Oui, par exemple un gros changement ou un gros achat pour ma caserne. Pour aller chercher des opinions aussi.	Oui, à titre personnel (exemple : pour le 24h de Tremblant - je récoltais des fonds)	Non	Non	Oui, à titre personnel. J'avais affiché de l'information pour un tournoi de hockey	Non, j'envoie des courriels à la place	Oui, à titre personnel	Ça ne m'est jamais arrivé encore	Oui, de l'information de nature syndicale surtout (95% du temps)	Oui, ça m'est arrivé à quelques reprises, surtout des articles de journaux intéressants et en lien avec notre métier	Non	Non
Question finale :	RA = Pas tout le monde qui est à l'aise, pas d'accès pour vérifier l'horaire; PF = Mettre à jour les PF *Absence d'un horaire en version papier	RA = Diviser le logiciel en section selon le type d'utilisateur; @ = Utilisation d'une plateforme permettant l'accès à son Outlook à la maison *Envoyer horaire à adresse personnelle	* Absence d'un horaire en version papier	* Absence d'un horaire en version papier	RA = Être fonctionnel en tout temps; Co = Mettre les communiqués dans le pigeonnier *Absence d'un horaire version papier * Informatiser tout, pas les deux en même temps	Au niveau des vacances, on a pas d'accusé-réception de la gestion à savoir si nos journées de vacances sélectionnées sont acceptées ou non (pas de retour)	Mettre des postes internet à la disponibilité des employés	Ba = Installer un babillard barré pour avoir le contrôle sur le contenu (pas de vol de papiers) * Je trouve que ton stage c'est une bonne affaire ça	LD = Mise à jour nécessaire; Ba = Babillard cadenassé; *Délai de diffusion de l'information *Toujours place à l'amélioration	Concernant les notes de service et les communiqués, il serait intéressant de pouvoir instaurer un système d'accusé-réception, savoir qui a lu le message ou non (liste, signatures, système informatique, etc.)	Non, je n'ai pas de suggestions, tout est ok	RA = Problèmes de connexion

Légende :	
LD : Ligne Directrice	Ba : Babillard
Co : Communiqué	PF : Précis Formation
NS : Note de Service	RA : RADAR
BDO : Bulletin Développement Organisationnel	@ : Courriels
ReA : Rencontres Annuelles	CRT : Comité Relations Travail

ANNEXE D



PARTICIPATION VOLONTAIRE

Sondage *anonyme* sur les générations ...



NOTE AUX PARTICIPANTS ...

Qui suis-je et pourquoi je vous soumetts un questionnaire :

Je m'appelle Laurence Nadon et je suis stagiaire pour votre Service depuis le 9 janvier dernier. Je réalise actuellement ce stage afin obtenir mon diplôme de maîtrise en administration publique de l'ENAP. Un des mandats qui m'a été confié est d'analyser comment les différentes générations du Service réagissent vis à vis les différents changements organisationnels qui ont eu lieu ou qui ont lieu présentement au sein du Service des incendies de la Ville de Terrebonne.

But du sondage :

Le but de ce questionnaire est de recueillir de l'information pour me permettre entre autres de valider la compréhension, les attentes, les appréhensions et les opinions surtout des travailleurs de la génération Y en lien avec du choc intergénérationnel qui semble exister au sein de l'organisation.

Comment je procéderai (déroulement) :

L'exercice devrait vous prendre environ 10 minutes. Les informations recueillies resteront strictement confidentielles. Aucune personne du Service n'aura accès à ces données. Celles-ci seront *exclusivement* de ma responsabilité.

Veillez bien lire les instructions qui suivent :

Pour savoir dans quelle section vous diriger ...

Veillez indiquer votre année de naissance : _____

Selon l'année de naissance, dirigez-vous

* vers la version A *si vous êtes nés avant 1979*

ou

* vers la version B *si vous êtes nés en 1979 ou après.*



- ✓ Remplir la section socio-démographique **avant** de vous diriger vers la section appropriée.
- ✓ Tous les répondants doivent remplir la section «Questions supplémentaires» qui se trouve à la fin du questionnaire

Section socio-démographique

À remplir avant de se diriger vers la section appropriée

1. Quel est votre sexe ? Homme
 Femme

2. En moyenne, combien d'heures par semaine travaillez-vous ? _____ heures

3. Si vous aviez le choix, souhaiteriez-vous travailler ... Plus d'heures
 Moins d'heures
 Le même nombre

4. Avez-vous un autre emploi ? Oui (passez 4.b)
 Non

- 4.b Si oui, combien d'heure travaillez-vous dans cet autre emploi ? _____ heures

5. Quel est votre statut d'emploi ? Temps partiel
 Permanent

6. Sur quel horaire travaillez-vous majoritairement ? De jour
 De soir/nuit
 Les deux

7. Depuis combien de temps travaillez-vous pour le Service des incendies de Terrebonne ? ___an(s) et ___ mois

Questionnaire A – Pour les Baby-Boomers et les X

 i. VOS PERCEPTIONS DES CARACTÉRISTIQUES DES JEUNES
 D'AUJOURD'HUI ÂGÉS ENTRE 15 ET 33 ANS

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

<i>Comparés à votre génération lorsque vous aviez le même âge,</i> les jeunes d'aujourd'hui âgés entre 15 et 33 ans ...	Très en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Très en accord
1. ... sont plus individualistes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ... sont moins travailleurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ... manquent plus de respect pour l'autorité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ... sont moins cultivés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ... n'ont pas à faire autant d'efforts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ... sont plus autonomes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ... ont une plus grande ouverture d'esprit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ... ont perdu le sens des valeurs collectives (ex. partage, entraide, implication sociale, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ... sont plus ouverts sur le monde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ... ont perdu le sens des valeurs familiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ... sont moins attachés à leur héritage culturel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ... sont plus ambitieux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ... sont plus contestataires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. ... sont plus idéalistes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. ... en général, j'ai une bonne opinion des jeunes d'aujourd'hui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ii. VOS PERCEPTIONS ENVERS VOS COLLÈGUES DE TRAVAIL ÂGÉS DE 33 ANS ET MOINS

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

	Très en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Très en accord
16. Mes jeunes collègues ne veulent pas travailler beaucoup d'heures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Mes jeunes collègues font preuve d'une grande initiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Mes jeunes collègues ont besoin de beaucoup d'encadrement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Mes jeunes collègues s'investissent beaucoup dans leur travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Mes jeunes collègues ont à cœur la qualité de leur travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Mes jeunes collègues ont besoin de recevoir continuellement des marques d'approbation ou de reconnaissance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Mes jeunes collègues ne veulent travailler que quand cela leur tente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Mes jeunes collègues ne respectent aucunement l'autorité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Mes jeunes collègues donnent leur avis sur tout	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Mes jeunes collègues sont très compétents dans leur travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questionnaire B – Pour les Y

i. VOS PERCEPTIONS DES CARACTÉRISTIQUES DES PERSONNES ÂGÉES DE PLUS DE 33 ANS

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

<i>Comparés à votre génération,</i> les personnes âgées de plus de 33 ans...	Très en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Très en accord
1. ... sont plus individualistes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ... sont moins travailleurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ... manquent plus de respect pour l'autorité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ... sont moins cultivés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ... n'ont pas à faire autant d'efforts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ... sont plus autonomes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ... ont une plus grande ouverture d'esprit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ... ont perdu le sens des valeurs collectives (ex. partage, entraide, implication sociale, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ... sont plus ouverts sur le monde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ... ont perdu le sens des valeurs familiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ... sont moins attaché à leur héritage culturel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ... sont plus ambitieux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ... sont plus contestataires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. ... sont plus idéalistes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. ... en général, j'ai une bonne opinion des personnes âgées de plus de 33 ans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ii. PERCEPTIONS ENVERS VOS COLLÈGUES DE TRAVAIL ÂGÉS DE PLUS DE 33 ANS

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

	Très en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Très en accord
16. En général, mes collègues plus âgés supportent à fond les jeunes dans leur travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. En général, mes collègues plus âgés soulignent régulièrement les efforts et savent reconnaître les bons coups que les jeunes font.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. En général, mes collègues plus âgés traitent les jeunes avec beaucoup de respect et dignité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

iii. VOS COMPORTEMENTS AU TRAVAIL

Pour chacun des énoncés suivants, évaluez la fréquence de vos comportements au travail (de jamais à toujours).

	Jamais	À l'occasion	Parfois	Souvent	Toujours
19. Je fais du travail pour mon superviseur immédiat qui va au-delà de ma description de tâches	<input type="radio"/>				
20. J'implante par moi-même des solutions pour régler des problèmes au travail	<input type="radio"/>				
21. Je suggère des moyens d'améliorer l'efficacité du Service	<input type="radio"/>				
22. Je partage mes connaissances avec mes collègues afin de les aider dans leur travail	<input type="radio"/>				
23. Je suis prêt à faire des efforts supplémentaires, au-delà de ce qui est attendu de moi, afin de rencontrer les attentes de mon superviseur immédiat	<input type="radio"/>				
24. J'aide mes collègues lorsqu'ils sont débordés dans leur travail	<input type="radio"/>				

- iv. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET CHEMINEMENT DE CARRIÈRE
 Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

	Très en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Très en accord
25. J'ai été suffisamment formé pour faire mon travail efficacement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Dans mon travail actuel, j'ai la chance de mettre à contribution mes principales compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. On me propose périodiquement de développer mes compétences afin d'avoir des opportunités d'avancement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Mon superviseur immédiat et moi-même discutons périodiquement de mes aspirations de carrière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. J'ai accès à de nombreuses possibilités de cheminement de carrière (promotion ou changement de poste)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- v. CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL, ORGANISATION DU TRAVAIL ET STRUCTURE
 Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

	Très en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Très en accord
30. Dans mon travail, on me laisse prendre plusieurs décisions par moi-même	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Au travail, j'ai souvent l'occasion de relever des défis stimulants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Il existe des politiques et procédures claires pour m'aider à bien faire mon travail	<input type="radio"/>				
33. Je fais un travail qui est très important à mes yeux	<input type="radio"/>				
34. Dans mon travail, j'apprends constamment de nouvelles choses	<input type="radio"/>				
35. Quand je réussis très bien dans mon travail, je reçois en général des félicitations de la part de la direction	<input type="radio"/>				
36. On me donne régulièrement des responsabilités	<input type="radio"/>				
37. Mon travail comporte des tâches très variées	<input type="radio"/>				

vi. VOS PERCEPTIONS DE VOTRE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

<i>Mon(ou mes) superviseur(s) immédiat(s) ...</i>	Très en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Très en accord
38. ...est très compétent dans son travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. ...est une source d'inspiration pour moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. ...m'encourage régulièrement à voir les situations sous un angle différent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. ...m'a clairement expliqué ses attentes envers moi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. ...me donne régulièrement du feedback constructif qui vise à améliorer ma performance au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. ...souligne mes efforts régulièrement et sait reconnaître mes bons coups	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. ...me traite avec respect et dignité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. ...s'assure d'entendre les préoccupations des employés avant de prendre des décisions qui les concernent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. ...serait disposé à m'écouter si je vivais une situation personnelle difficile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. ...applique les décisions de manière uniforme pour tous les employés	<input type="radio"/>				
48. ...règle rapidement les problèmes qui nuisent à mon travail	<input type="radio"/>				
49. ...est facilement accessible lorsque j'ai besoin de lui parler	<input type="radio"/>				
50. ...sollicite régulièrement l'opinion des employés	<input type="radio"/>				

vii. VOS PERCEPTIONS DE LA DIRECTION

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

<i>Les personnes travaillant au sein de la Direction du Service ...</i>	Très en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Très en accord
51. ...respectent en tout temps leur parole, leurs engagements auprès des employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. ...sont très compétents dans leur travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. ...informent régulièrement les employés de l'orientation et des objectifs de l'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. ...traitent les employés avec respect et dignité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. ...s'assurent d'entendre les préoccupations des employés avant de prendre des décisions qui les concernent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. ...appliquent les décisions de manière uniforme pour tous les employés, peu importe les différences individuelles (ex sexe, âge)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. ...se soucient sincèrement du bien-être des employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. ...réagissent rapidement lorsqu'un problème leur est adressé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. ...sont facilement accessibles et abordables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. ...sollicitent régulièrement l'opinion des employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

viii. FACTEURS DÉTERMINANTS

61. Indiquer, par ordre de priorité (1=le plus important), les facteurs déterminants qui vous motiveraient à **accepter une offre d'emploi**.

- Salaire
- Avantages sociaux (ex : nombre de semaines de vacances payé, remboursement des frais de scolarité, assurance collective, régime de retraite, salle de mise en forme)
- Horaire de travail flexible
- Travail stimulant (variété, défis)
- Opportunités d'avancement de carrière
- Lieu de travail à proximité de chez moi
- Leadership, avant-gardisme de l'employeur (innovation)
- Réputation de l'employeur
- Responsabilité sociale de l'employeur (ex : environnement, commerce équitable)
- Implication dans la communauté (ex : levée de fonds, dons)
- Amis qui y travaillent déjà

62. Indiquer, par ordre de priorité (1=le plus important), les facteurs déterminants qui vous motiveraient à **rechercher un autre emploi**.
Autrement dit, à **vouloir quitter votre emploi actuel**.

- Salaire
- Avantages sociaux (ex : nombre de semaines de vacances payé, remboursement des frais de scolarité, assurance collective, régime de retraite, salle de mise en forme)
- Horaire de travail inflexible
- Travail peu stimulant (routinier, simple)
- Travail trop exigeant (sur le plan physique, cognitif et émotionnel)
- Manque d'opportunités d'avancement de carrière
- Manque de leadership, d'innovation de la part de l'employeur
- Mauvaise réputation de l'employeur
- Pauvre qualité de la relation avec le supérieur immédiat
- Pauvre qualité des relations avec les collègues de travail
- Manque de respect envers la direction (i.e. méfiance, peu d'admiration)
- Manque de ressources humaines et matérielles

63. Indiquer, par ordre de priorité (1=le plus important), les aspects de la vie auxquels vous accordez le plus d'importance

- ___ Vie sociale
- ___ Loisirs
- ___ Famille
- ___ Travail

Questions supplémentaires

À remplir par **TOUS** les répondants

1. Selon vous, quelle expression représente le mieux le style de gestion en place actuellement ?

- Gestion rigide
- Gestion innovante
- Gestion participative
- Gestion «style déléгатif»
- Autre : _____

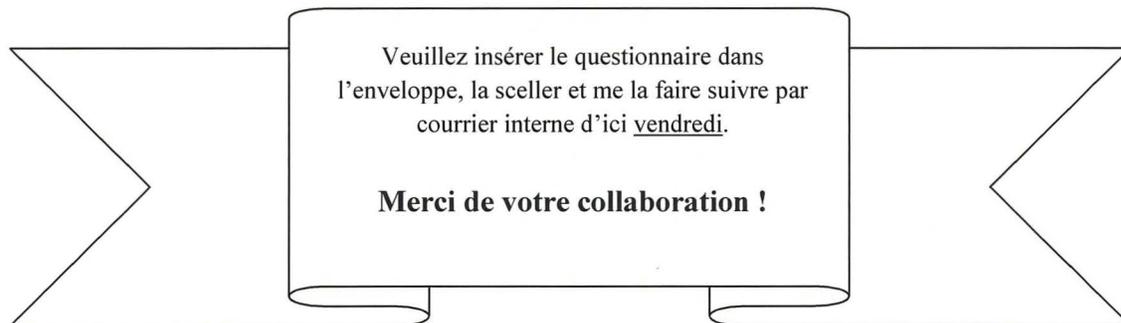
2. Si vous travaillez pour le Service depuis 2 ans ou plus, quels changements organisationnels êtes-vous en mesure d'apprécier concrètement ?

- Réorganisation de la Direction du Service (ex.nouvelle structure organisationnelle)
- Nouveau style de gestion
- Changement dans les orientations stratégiques (mission, valeurs, vision)
- Nouvelle stratégie de communication interne (CRT, bulletins de développement)
- Projets particuliers (expansion du Service, augmentation du nombre d'employés temps plein)
- Je travaille ici depuis moins de 2 ans
- Autre : _____

3. Identification des obstacles à une saine gestion

Pour chacun des énoncés suivants, indiquez votre niveau d'accord (de très en désaccord à très en accord).

<i>Les principaux obstacles à une saine gestion du Service des incendies de la Ville de Terrebonne sont ...</i>	Très en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt en accord	Très en accord
1. ...la rigidité des cadres supérieurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ...le manque de communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ...l'absence de stratégies à long terme (manque de planification)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ... les différentes résistances aux changements culturels et organisationnels de la part des employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ... le manque de ressources financières	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autre : <i>Si vous désirez identifier un obstacle faisant entrave à la bonne gestion du Service ...</i> Identifiez-le(s) : _____					



À noter : le questionnaire ici présenté est tiré en partie du 3^e rapport de l'enquête sur la génération Y de Marie-Pier Petit et de Fanny Arsenault-Pelletier du HEC de Montréal.

Référence : PETIT, Marie-Pier et Fanny ARSENAULT-PELLETIER (2009). «Enquête sur la génération Y – Rapport 3 / Version finale» pour HEC Montréal et présenté au Comité sectoriel de main-d'oeuvre du commerce de l'alimentation, [en ligne] <http://csmoca.org/pdf/Rapport3-GenerationYfinale.pdf> (page consultée le 29 février 2012)