



CONFIDENTIEL

**OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE
ATELIERS D'ÉCHANGES**

RAPPORT D'INTERVENTION

**À l'attention de
Madame Sylvie Benoit
Directrice des ressources humaines
Office québécois de la langue française**


Consultant

Date : 8 octobre 2013

REMERCIEMENTS

Au cours des mois de juillet, août et septembre 2013, nous avons eu l'occasion de rencontrer le personnel de l'Office québécois de la langue française. Notre mandat n'aurait pu être réalisé sans la collaboration honnête de tous. Ceux-ci nous ont démontré par la qualité de leur propos, leur engagement pour la mission de l'organisme. Nous leur exprimons notre reconnaissance pour leur participation active à cette démarche.

Nous tenons aussi à souligner l'excellente collaboration de madame Denise St-Amours, de la direction des ressources humaines.

Merci également à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mandat.

RAPPEL DU MANDAT

Le mandat qui nous a été confié était d'animer des ateliers d'échanges à l'intention du personnel de l'organisation. Notre intervention consistait à permettre aux employés de discuter de leurs préoccupations à l'égard de la situation de l'Office et de dégager des éléments de mobilisation en regard du projet de modernisation. L'approche du consultant ne s'inscrivait aucunement dans une démarche de diagnostic organisationnel.

Au terme des rencontres avec le personnel, nous avons à formuler les grandes tendances qui se dégagent des échanges et à émettre des recommandations.

Intervention

Dans le cadre des ateliers, les participants ont été invités à discuter en sous-groupe de leurs préoccupations, de leurs besoins ainsi que de leur responsabilité quant à leur mobilisation. Par la suite, les idées principales retenues étaient partagées en grand groupe. Un exercice individuel a permis aux participants de faire le point sur leur motivation au travail.

Modalités

Dix-huit (18) ateliers d'échanges se sont déroulés au cours des mois de juillet, d'août et de septembre 2013 (treize (13) ateliers à Montréal et cinq (5) à Québec). Deux cent six (206) personnes ont participé à un des différents ateliers.

LES CINQ GRANDES THÉMATIQUES

Ce forum d'échanges a permis l'expression d'une certaine d'idées maîtresses qui pour la majorité des participants rejoignent les préoccupations, les besoins et les responsabilités des employés.

Nous avons regroupé l'ensemble des commentaires à l'intérieur de cinq thématiques :

- La quête du sens au travail
- Le soutien organisationnel
- La communication organisationnelle
- L'organisation du travail
- La modernisation

Afin de dégager les grandes tendances exprimées par les participants, nous utilisons les vocables suivants :

- de façon unanime, signifiera que l'ensemble du personnel adhère à ces constats;
- la grande majorité reflètera une majorité au-delà de 80 %;
- la majorité représentera 50 % et plus.

Quelques informations nous ont été transmises et nous croyons qu'elles doivent être portées à l'attention de l'organisation et, bien qu'elles ne rallient pas l'ensemble des participants, nous illustrerons ces propos par le terme :

- certaines personnes.

LA QUÊTE DE SENS AU TRAVAIL

« C'est comme si j'étais un tailleur de pierre et contrairement à la citation sur le tailleur de pierre qui lui bâtit une cathédrale, moi je ne sais plus ce que je bâtis » propos d'un participant.

Ce propos exprimé dans le cadre d'un atelier résume les constats partagés par la grande majorité des participants. Il traduit **les préoccupations** suivantes :

- 1.1. L'absence de projets rassembleurs;
- 1.2. La vision à long terme de l'organisme;
- 1.3. Le climat organisationnel;
- 1.4. Le fonctionnement en vase clos (silo) des différentes directions;
- 1.5. L'image publique négative de l'Office.

En regard de leur mobilisation, les besoins exprimés de façon majoritaire ont été les suivants :

- L'amélioration de l'image publique de l'Office;
- L'établissement d'un climat de travail axé sur la confiance, le respect et la cohérence;
- La mise en place d'une culture de reconnaissance;
- La participation des employés à de nouveaux défis.

Les participants ont reconnu avoir des **responsabilités** à l'égard de leur mobilisation, ils ont partagé en grande majorité les idées suivantes :

- La confirmation de leur engagement envers leur employeur;
- Leur adhésion à la mission de l'Office se traduisant par leur professionnalisme.

LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL

« Les gestionnaires doivent canaliser l'énergie des troupes » « les gestionnaires ne savent pas ce que l'on fait » propos de deux participants qui reflètent une tendance générale.

À titre de **préoccupations**, le soutien et l'encadrement de l'équipe de gestion ont été soulevés par la majorité des employés, ceux-ci ont exprimé en ce sens :

- L'absence de leadership organisationnel;
- Le manque de confiance des gestionnaires envers leurs employés;
- L'incohérence dans les décisions;
- Le nombre élevé de paliers hiérarchiques entraînant une lourdeur administrative;
- L'insuffisance du soutien de la part des gestionnaires.

Certains groupes ont questionné :

- La non-proximité du PDG avec les équipes de travail;
- Les compétences de certains gestionnaires.

À l'égard du soutien organisationnel, il n'y a pas eu de tendance majoritaire qui s'est dégagée au niveau des **besoins**, cependant des idées intéressantes ont été exprimées :

- Une équipe de direction solide et responsable;
- Une formation pertinente du personnel à l'exercice des fonctions;
- Une marge de manœuvre dans l'exercice des rôles réciproques;
- Une présence plus visible des gestionnaires auprès des employés;
- Une meilleure connaissance des gestionnaires en ce qui concerne le travail effectué par les employés.

L'idée maîtresse au niveau des **responsabilités** à l'égard de la mobilisation des employés qui fut exprimée majoritairement est:

- Que le personnel informe leur gestionnaire du soutien qu'il souhaite recevoir.

LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

« *Un Office proactif plutôt que réactif* » propos d'un participant.

L'actualité du printemps dernier a été soulignée à chacune des rencontres d'échanges. La communication organisationnelle autant à l'externe qu'à l'interne a soulevé de nombreuses **préoccupations**. Voici celles énoncées par la grande majorité :

- La capacité de l'Office à rétablir sa crédibilité auprès du public;
- L'absence de communication entre les supérieurs immédiats et leurs employés;
- L'absence de communication entre les directions et entre les employés de différentes directions.

La communication organisationnelle est une thématique ayant fait l'objet de l'expression de nombreux **besoins** à l'égard de la mobilisation du personnel. Les tendances exprimées par la grande majorité des participants se résument ainsi :

- La capacité de l'Office de gérer les communications lorsque des situations médiatisées se présentent;
- L'implantation ou la révision des mécanismes de communication internes.

Les participants ont peu discuté de leur **responsabilité** à l'égard de la communication organisationnelle.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

« *Il y a absence de procédures claires* » « *il y a des décisions verbales et non écrites* ». Propos exprimés à plusieurs reprises par les participants.

L'organisation du travail a été le sujet le plus abordé. Plusieurs personnes ont mis en doute leurs outils de travail, leur charge de travail, leurs fonctions actuelles et futures. Cela se traduit par les **préoccupations** suivantes :

- L'absence de balises claires dans l'application de la Charte;
- La mauvaise planification des effectifs;
- Le manque ou le renouvellement des outils de travail;
- Le clivage entre les plus jeunes employés et les plus anciens.

De nombreux **besoins** ont été exprimés à ce chapitre, voici ce qui s'est dégagé unanimement :

- Les directives doivent être précisées et écrites;
- Les outils de travail doivent être adaptés à la réalité du travail dont notamment les outils informatiques.

Majoritairement, les gens nous ont aussi parlé:

- Des rôles à clarifier;
- D'une rétroaction positive dans le suivi de leur dossier.

Unaniment, les participants ont tous reconnu que malgré leurs préoccupations et leurs besoins, les **responsabilités** suivantes en regard de leur mobilisation leur appartenaient :

- D'effectuer leur travail avec rigueur et professionnalisme;
- D'agir de façon honnête et intègre.

LA MODERNISATION

« N'oubliez surtout pas le volet humain dans votre changement » propos d'un participant.

L'objet de la modernisation a été souvent une source de critiques regroupant des **préoccupations** en lien avec le sens du changement, l'organisation du travail, les mécanismes de communication et de consultation ainsi que le soutien dans la mise en place des changements à venir. Voici les grandes tendances énumérées par la majorité des groupes :

- Le projet de modernisation est inconnu;
- La crainte pour les professionnels de perdre leur autonomie;
- Un projet imposé sans tenir compte de l'avis des gens;
- La durée de la période de transition.

Certains groupes ont questionné :

- La prise en charge du projet de modernisation par une équipe nouvellement embauchée;
- La modernisation étant une conséquence du « Pasta Gate ».

Les participants ont exprimé divers **besoins** à l'égard de la modernisation. Cependant, aucune tendance ne se dégage à ce sujet de façon majoritaire, certains participants ont dit :

- Souhaitée être impliqués dans le processus de consultation;
- Que la modernisation précise les normes de travail.

Cependant, nous avons été à même de constater que la grande majorité des participants reconnaissait leur **responsabilité** à l'égard de la modernisation en exprimant :

- Leur volonté de participer à la modernisation;
- Leur ouverture aux changements.

Soulignons qu'au-delà des grandes thématiques regroupant les idées maîtresses des participants, deux autres considérants ont été rapportés :

- L'interdépendance de l'Office aux orientations politiques;
- Les suites qui seront données aux ateliers d'échanges.

MOTEURS DE MOBILISATION

Au cours des rencontres, nous avons exploré avec les participants différentes facettes de la motivation et de la mobilisation. Les thématiques comme l'engagement, les attitudes et les actions des gens ainsi que la qualité des services leurs ont permis de réfléchir individuellement sur des éléments qui étaient des véhicules de mobilisation. Voici ceux qui nous furent mentionnés de façon très majoritaire:

- La mission de l'organisme;
- Les collègues de travail;
- Les relations avec les entreprises;
- L'autonomie professionnelle;
- L'horaire flexible.

RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de notre mandat, nous avons à émettre des recommandations. Notre souci demeure d'émettre des recommandations réalistes et réalisables dans le contexte actuel de l'Office. Celles-ci sont à la fois dictées par de saines pratiques de gestion et en lien avec les changements à venir.

Sans reprendre les grandes théories de la gestion du changement, nous croyons que ce forum d'échanges avec le personnel a mis à l'avant-scène des préoccupations quant aux concepts clés du processus de changement :

- La vision
- La communication
- L'implication des employés
- Le plan d'action
- La gestion de la transition

C'est à travers ce filtre que nous émettrons nos recommandations.

Les thématiques, **la quête de sens au travail et la modernisation** ont fait ressortir l'importance d'une vision et d'un positionnement stratégique de l'Office.

Recommandations:

1. Énoncer au personnel dès qu'elle sera établie, la vision de l'organisme en lien avec la modernisation;
2. Indiquer clairement au personnel les étapes du projet de modernisation;
3. Faire en sorte que ce projet soit partagé avec le personnel.

Plusieurs lacunes furent exprimées par le personnel dans le cadre de la thématique sur la **communication organisationnelle**. Malgré la présence de mécanismes de communication internes, ceux-ci semblent aux yeux du personnel être déficients. Les spécialistes en gestion du changement sont unanimes sur l'importance de la communication dans des processus de changement.

Recommandations:

4. Revoir et améliorer les mécanismes de communication internes;
5. Mettre de l'avant des principes de communication efficaces axés sur la simplicité du message, en utilisant divers médiums de transmission;
6. Répéter le message et que la direction ait des comportements organisationnels qui traduisent la vision;
7. Souligner les contradictions et s'y adresser afin de maintenir une crédibilité;
8. Appliquer un mode de communication aller-retour, écouter pour être écouté.

Le fonctionnement en vase clos (silo) est reconnu comme étant un frein à tout processus de changement. La vision, la communication et l'**implication** de l'ensemble des membres de l'organisation deviennent des opportunités de modifier les frontières entre les directions.

Recommandations:

9. Promouvoir et maintenir le cap sur la mission de l'Office;
10. Éviter que la structure organisationnelle mine la modernisation;
11. Permettre au personnel de vivre de nouveaux défis par l'attribution de responsabilités;
12. Activer tous les processus permettant l'élimination des silos.

La modernisation sera porteuse d'opportunités permettant la refonte des procédures administratives et de l'**organisation du travail**. Unanimement, le personnel a, à des égards différents, plusieurs griefs quant aux directives et à leurs outils de travail. D'une direction à une autre, les besoins sont très différents.

Recommandations:

13. Recenser auprès du personnel les directives à clarifier;
14. Impliquer le personnel dans la recherche de solutions à l'égard de certaines ambiguïtés existantes dans le fonctionnement de l'organisation;
15. Dresser avec le personnel, pour chacune des directions, les outils de travail à moderniser;
16. Situer dans un plan d'action les travaux à réaliser;
17. Souligner les étapes franchies comme étant des succès organisationnels.

La gestion de la transition sera un défi de taille pour l'équipe de gestion. Selon le personnel, les gestionnaires doivent être habilités dans leur rôle. La corrélation entre le leadership et le succès de la transformation est indéniable. Le **soutien organisationnel** et la formation sont aussi des gages de la réussite d'une modernisation.

Recommandations:

18. Recenser les compétences du personnel d'encadrement en lien avec la gestion du changement et le leadership mobilisateur;
19. Élaborer un programme de développement des compétences à l'intention des gestionnaires;
20. Soutenir au besoin les gestionnaires sur une base individuelle par des mécanismes de coaching;
21. Élaborer un plan de formation pour le personnel afin d'actualiser les compétences requises dans le cadre de la modernisation;
22. Soutenir le personnel tout au long de la période de transition en leur permettant de transmettre leurs préoccupations à l'égard du changement;
23. S'assurer que les mécanismes de communication permettent à l'ensemble du personnel de suivre l'avancement des travaux et les ajustements requis dans le cadre de l'ensemble des changements;

24. Animer régulièrement auprès du personnel des forums de discussion portant sur la modernisation;
25. Développer une culture de modernisation.

Dans le cadre des ateliers d'échanges, le personnel a abordé sous divers angles leurs motivations et leur mobilisation collective. Rappelons-nous que le personnel de l'Office est dédié à la mission de l'organisation. Il apprécie les collègues de travail et leur rôle professionnel. Leurs clés de mobilisation deviennent des leviers importants dans le processus de changement à venir. Nul doute que la crise médiatique entourant un restaurateur de Montréal a laissé des blessures et un goût amer pour plusieurs personnes. Cependant, l'engagement du personnel et son ouverture à participer au changement sont des appuis importants sur lesquelles l'Office peut compter dans le cadre de la modernisation.

Recommandations:

26. Consolider le lien d'appartenance en élaborant des stratégies permettant la valorisation de la mission de l'Office à l'interne;
27. Favoriser des activités de reconnaissance en soulignant les bons coups;
28. Valoriser et faire connaître à l'ensemble du personnel le rôle professionnel des gens qui œuvrent dans chacune des équipes de travail;
29. Permettre aux gens de relever des défis professionnels;
30. Énoncer publiquement la fierté de la mission et des valeurs de l'Office.

CONCLUSION

Au cours des dernières semaines, nous avons exploré avec les membres du personnel leurs préoccupations et leur mobilisation par rapport à la situation de l'Office. Les échanges ont été fructueux et nul doute qu'ils ont permis à plusieurs de se repositionner à l'égard de leur engagement envers leur organisation.

Les trente (30) recommandations tiennent compte des informations que nous avons obtenues au cours de notre intervention. L'ensemble du personnel a clairement manifesté au consultant le souhait que des propositions soient déposées à la direction et qu'elles s'actualisent dans un échéancier à court et moyen termes. Plusieurs personnes ont vu dans la venue d'un consultant externe l'opportunité que ses observations permettent à l'Office de prendre un second souffle. Les propos exprimés par la grande majorité du personnel ont été honnêtes et francs. Pour ceux qui auront perçu l'exercice superflu, ils auront raté ce rendez-vous à participer à cette démarche.

Les défis organisationnels à la suite de ces constats peuvent paraître important, cependant ils sont réalisables en s'y adressant étape par étape. Dans les plans d'action que la modernisation exigera, il sera logique d'y inclure des réponses aux inquiétudes exprimées par le personnel.

« Le volet humain ne peut plus être négligé en période de changement. Alors que les attentes de la main-d'œuvre évoluent, les organisations doivent dorénavant gérer le projet du changement mais aussi porter une attention particulière aux enjeux humains » C. Bareil, (2004) Gérer le volet humain du changement, p 35.

■ ■ ■ ■