

RAPPORT DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL

Présenté à :



Par :

François Garceau, CRHA

Louis Laroche, psychologue I/O

20 Janvier 2021

Table des matières

RAPPORT DE DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL	1
MISE EN CONTEXTE	3
CHEMINEMENT DE LA DEMANDE	3
LA DÉMARCHE	3
LES GRANDS CONSTATS	4
CONSTATS CONCERNANT LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	4
CONSTATS CONCERNANT LA DIRECTION GÉNÉRALE	6
CONSTATS CONCERNANT LES EMPLOYÉS.....	7
LIGNE DU TEMPS DES ÉLÉMENTS CONTRIBUTIFS MARQUANTS	10
RECOMMANDATIONS	11
POUR LE CA ET LA DIRECTION GÉNÉRALE	11
POUR LES EMPLOYÉS.....	12

MISE EN CONTEXTE

Une demande de diagnostic a été adressée à Groupe SCE par le conseil d'administration (CA) de l'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL). Cette demande tire son origine de difficultés qui sont apparues dans l'organisation au cours de la dernière année. Ces difficultés concernaient notamment le climat de travail, la direction générale et la gouvernance.

Le CA de l'OMHL désire prendre du recul pour bien comprendre ce qui est en cause et trouver les pistes de solutions les plus pertinentes permettant d'améliorer et de corriger la situation actuelle. À ce titre, le CA souhaite obtenir le point de vue externe biais d'une ressource spécialisée dans des interventions de type diagnostic organisationnel.

CHEMINEMENT DE LA DEMANDE

Il faut d'abord se rappeler que la démarche initiale du CA a été de solliciter un accompagnement par une ressource de Groupe SCE dans le but de pouvoir composer avec une situation délicate impliquant la direction générale. À la suite de diverses rencontres avec le CA, il a été convenu qu'il était opportun, voire essentiel, de réaliser en priorité un diagnostic organisationnel sur le climat de travail.

LA DÉMARCHE

Dans le cadre du processus de diagnostic, les intervenants de Groupe SCE ont tenu des rencontres individuelles avec des administrateurs, des membres du personnel et d'anciens employés de l'OMHL en novembre et en décembre 2020, ainsi qu'en janvier 2021. Pour compléter l'information recueillie, une analyse de certains documents existants et pertinents à la démarche a aussi été effectuée.

Il importe de préciser que toutes les personnes consultées ont offert une bonne collaboration.

LES GRANDS CONSTATS

Sur la base des résultats obtenus dans le cadre de la présente démarche et de l'analyse réalisée, il est manifeste qu'un climat de travail négatif est présent à tous les paliers de l'organisation et que ce climat a une incidence directe sur le bon fonctionnement de l'organisation. Aussi, il ressort de cela avec évidence que le statu quo obligerait, à notre avis, la mise en place de mesures coercitives (tutelle) afin d'assurer le bon fonctionnement de l'organisme.

Constats concernant le conseil d'administration

Sur la base des analyses réalisées, nos considérations et constats concernant le conseil d'administration sont les suivants :

Thèmes	Constats concernant le conseil d'administration
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les membres du CA ne maîtrisent pas le code d'éthique et les obligations auxquels ils doivent souscrire, et ce, sous différents angles (confidentialité, objectivité, conflits de rôle). ➤ Il n'y a pas de véritable compréhension des rôles et responsabilités du CA, de la présidence du CA et la direction générale (processus informels, consultatifs et décisionnels). ➤ La perception selon laquelle le processus décisionnel est essentiellement centralisé entre la présidence et la direction générale est forte. ➤ Il n'y a ni processus ni outils d'appréciation de la performance de la direction générale. ➤ Le CA n'a pas réalisé l'évaluation de fin de probation de la nouvelle directrice générale. Il existe d'ailleurs un profond désaccord sur le prolongement de la période de probation. ➤ Un groupe d'administrateurs a pris l'initiative de rencontrer des employés. ➤ Un grand nombre de procès-verbaux ne sont pas conclus et entérinés.
Vision et planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le CA n'a pas réalisé de planification stratégique pour préciser les orientations de l'organisation et les attentes et objectifs conséquents en lien avec la direction générale (DG).

Communication	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manque flagrant de respect et de civilité entre les administrateurs. ➤ Accès à l'information perçu comme étant complexe et sous le contrôle de la présidence (ce qui alimente le doute sur l'intention de celle-ci). ➤ Doute omniprésent concernant la véracité de l'information reçue. ➤ Capacité très limitée des administrateurs à entériner les décisions.
Relations	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Niveau de confiance faible entre les administrateurs et entre plusieurs administrateurs et la présidence. ➤ Climat de divergence prévalant entre les administrateurs (présence de clans et de groupes d'intérêts). ➤ Niveau de confiance très variable des administrateurs à l'égard de la direction générale (source de conflits).

Sous l'angle de la gouvernance, nous sommes d'avis que la dernière année et demie a mis en évidence des problématiques qui tirent principalement leur source du processus d'identification et de transfert des compétences vers la nouvelle direction générale. Bien que l'on puisse critiquer l'approche et les changements que celle-ci a mis en place, on ne peut soustraire le CA de son imputabilité à l'égard du choix, mais aussi et surtout du suivi qui devait être mis en place à l'arrivée de cette nouvelle personne au poste-clé. La complexité d'un OMH oblige une période de transition importante et un suivi qui l'est tout autant, sinon un accompagnement conséquent afin d'assurer l'arrimage de la nouvelle direction générale aux attentes et obligations propres à ce type d'organisation et à ses mécanismes de fonctionnement.

Pour la présente, on constate qu'il y a eu absence de période de transition significative (avec l'ancien DG ou autrement) et que la présidente a pris en charge cette transition. Cette complicité professionnelle a permis l'établissement d'une relation de confiance forte entre la DG et sa présidence. Bien qu'essentielle, cette relation de confiance ne doit pas outrepasser la distance professionnelle et l'objectivité nécessaires afin d'assurer la vigilance dont doit faire preuve un CA à l'égard de sa direction générale.

Plusieurs initiatives ont ainsi été réalisées par la direction générale concernant la structure organisationnelle sans que le CA en soit informé. Faute de l'avoir été, celui-ci n'a pas fait preuve d'adhésion lorsque les critiques du personnel se sont fait entendre. Un tel changement majeur, sous l'angle de la structure organisationnelle, ne peut pas être réalisé sans que les membres du CA le sachent et soient avisés des conséquences potentielles qui peuvent en découler.

On peut considérer que ce changement organisationnel a été très mal géré du début jusqu'à maintenant. Les conséquences de ce changement ont entraîné une crise de confiance majeure à l'égard de la directrice générale, tant du côté du CA que de celui des employés. Aussi, on ne peut dissocier les conséquences de cette crise de confiance majeure, sous l'angle du personnel, des défis rencontrés par l'organisation dans sa capacité à accomplir les mandats qui lui sont impartis par la Société d'habitation du Québec (SHQ). La réputation d'une organisation, la crédibilité de son CA tout comme celle de sa direction générale sont associées à la mobilisation qui en découle auprès du personnel, et à la capacité de l'organisation d'attirer de nouveaux employés et de fidéliser ceux qui y évoluent.

Constats concernant la direction générale

Sur la base des analyses réalisées, nos considérations et constats concernant la direction générale sont les suivants :

Thèmes	Constats concernant la direction générale
Relation avec le CA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La relation avec le CA apparaît quasi essentiellement établie avec la présidence. ➤ On note qu'il y a absence d'objectif précis transmis par le CA alors que la planification stratégique est à réaliser ou inconnue de la part des administrateurs. ➤ Le niveau de maîtrise et d'organisation des différents dossiers est perçu comme insuffisant par plusieurs administrateurs. ➤ La DG actualise un processus de réorganisation qui ne semble pas connu des membres du CA.
Gestion et supervision des employés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La directrice générale se définit (et est perçue) comme une gestionnaire dont l'approche est orientée vers les résultats (approche fortement différente de celle qui prévalait avec l'ancien DG). Ce facteur semble ne pas avoir été suffisamment considéré. ➤ Le leadership est fortement critiqué par le personnel de l'organisation (tous paliers confondus). ➤ De l'avis de plusieurs employés, on agit les attentes de la DG par crainte plutôt que par conviction. ➤ Il y a peu ou pas de rencontres individuelles ou d'équipe. ➤ La confiance des employés envers la direction générale est très mitigée. ➤ Les mouvements de main-d'œuvre sont très importants depuis la dernière année. ➤ La directrice générale semble se remettre peu en question face à la crise que vit l'organisation (perception limitée des facteurs qui expliquent le contexte organisationnel actuel). ➤ Il y a une perception selon laquelle la DG ferait ouvertement des commentaires personnels à propos d'employés.
Intégration	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le processus d'accueil et d'intégration a été fragmentaire alors qu'il était évident que la DG n'avait pas d'expérience dans le domaine des OH/OMH.

En ce qui concerne la direction générale, nous sommes d'avis que le style de gestion de l'actuelle titulaire du poste est très différent de celui de son prédécesseur. Sans qualifier cette différence, il apparaît évident que l'approche perçue est très affirmative et fortement orientée vers les résultats. Cette approche laisse peu de place aux ajustements et peut se révéler coercitive. Des changements ayant été opérés dans la structure, ce qui a entraîné des

mises à pied, des congédiements et des départs, plusieurs craignent l'approche et ont le réflexe de se protéger.

C'est ainsi que les cols blancs ont pris l'initiative de se syndiquer afin de pallier cette crainte omniprésente. L'arrivée d'un syndicat au sein d'une organisation n'est pas un problème en soi à nos yeux. Ce que nous remettons en question dans cette situation, ce sont les facteurs qui ont motivé cette syndicalisation.

Il apparaît évident que la directrice générale tend à centraliser le processus décisionnel et à ne pas suffisamment rassembler son équipe autour des mouvements qu'elle opère. Aussi, nous sommes d'avis qu'un bris de confiance important existe et que cet écart doit être corrigé afin d'assurer la mobilisation des troupes à travers les mouvements opérés. La directrice générale apparaît isolée face à son équipe, ce qui tend à constituer un frein majeur à la réalisation de sa vision sur le plan opérationnel. Alors que la direction générale attribue le manque de confiance à quelques employés, nous constatons que celui-ci est généralisé.

Les projets tirés des constats de la directrice générale ressortent comme étant fondés (locaux, informatisation des processus, révision des rôles et responsabilités). C'est dans l'opérationnalisation de ceux-ci que résident toutefois des lacunes alors qu'elle porte (voire impose) les changements plutôt que de fédérer et d'impliquer son équipe dans leur réalisation tout en assurant la gestion humaine du changement. L'approche perçue est souvent préconisée en contexte de redressement, mais elle est limitative dans une stratégie de continuité.

Un changement sur le plan organisationnel peut prendre différentes formes. Toutefois, il importe que l'approche préconisée se conjugue avec la nature et la culture de l'organisation. Il semble ici que nous puissions mettre en doute cette « cohérence », et ce, particulièrement si nous en considérons les répercussions (CA, départs, syndicalisation des cols blancs, climat de travail).

Constats concernant les employés

Sur la base des analyses réalisées, nos considérations et constats concernant les employés sont les suivants :

Thèmes	Constats concernant les employés
Communication	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La quasi-totalité des employés mentionne ne pas connaître et/ou ne pas comprendre la vision et les intentions de la DG. ➤ Plusieurs soulignent l'absence de transparence quant aux critères d'embauches des nouveaux employés, ce qui, de leur point de vue, a pu porter préjudice à des employés à l'interne.

Gestion et supervision des employés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La vaste majorité des employés se dit débordée et il est possible de constater un manque de personnel dans plusieurs services. ➤ Les employés s'inquiètent de la perte d'expertise et de l'absence de transition à la suite du départ d'employés très expérimentés. ➤ Une très forte proportion des employés apprécie ses tâches et se dit toujours engagée envers la mission de l'organisation. Les employés qui envisagent de quitter le feraient en raison du climat malsain et/ou de la perte de confiance envers la DG.
Climat et relations	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plusieurs utilisent l'analogie selon laquelle l'organisation est en situation de guerre actuellement. ➤ La présomption de situation de harcèlement est régulièrement mentionnée avec la crainte de déposer une plainte ou d'entreprendre une quelconque démarche. ➤ On note la présence de deux clans distincts au sein des employés cols blancs. ➤ Un climat de méfiance et de suspicion règne au sein du personnel. Les gens sont tendus et ne savent plus à qui se référer. ➤ Un nombre important d'employés mentionnent vivre dans la crainte de perdre leur emploi. Les gens s'expliquent difficilement les congédiements survenus dans les derniers mois et, face à l'absence d'explications, font des suppositions. Les rumeurs sont nombreuses quant aux intentions de la direction (privatisation, congédiement de tous les « anciens », fusion, etc.). ➤ Le processus de syndicalisation a eu pour effet d'exacerber les tensions et le clivage déjà existants entre les deux groupes. Il s'est fait en catimini et sans consultation de l'ensemble des personnes concernées. ➤ Les employés déplorent le manque de cohésion d'équipe et l'absence de réunions. ➤ La présence de clans pousse à des accusations de vol entre les employés (sur les réseaux sociaux). ➤ La perception voulant que la direction générale ait été embauchée avec un agenda (réorganisation profonde) est forte. ➤ La résistance aux changements est importante. ➤ Il y a un sentiment généralisé de démobilisation, d'épuisement et de manque de reconnaissance.
Gestion générale	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plusieurs employés dénotent un manque de cohérence dans les propos de la direction générale (ex : gestionnaire porte ouverte, mais locaux barrés). ➤ L'absence de la direction générale sur le terrain et l'approche plus froide sont décriées par la plupart des employés rencontrés. ➤ Les relations entre les employés et leur supérieur immédiat sont généralement satisfaisantes. ➤ La fonction RH a très peu de crédibilité et on a l'impression que sa titulaire agit strictement selon les orientations de la direction générale.

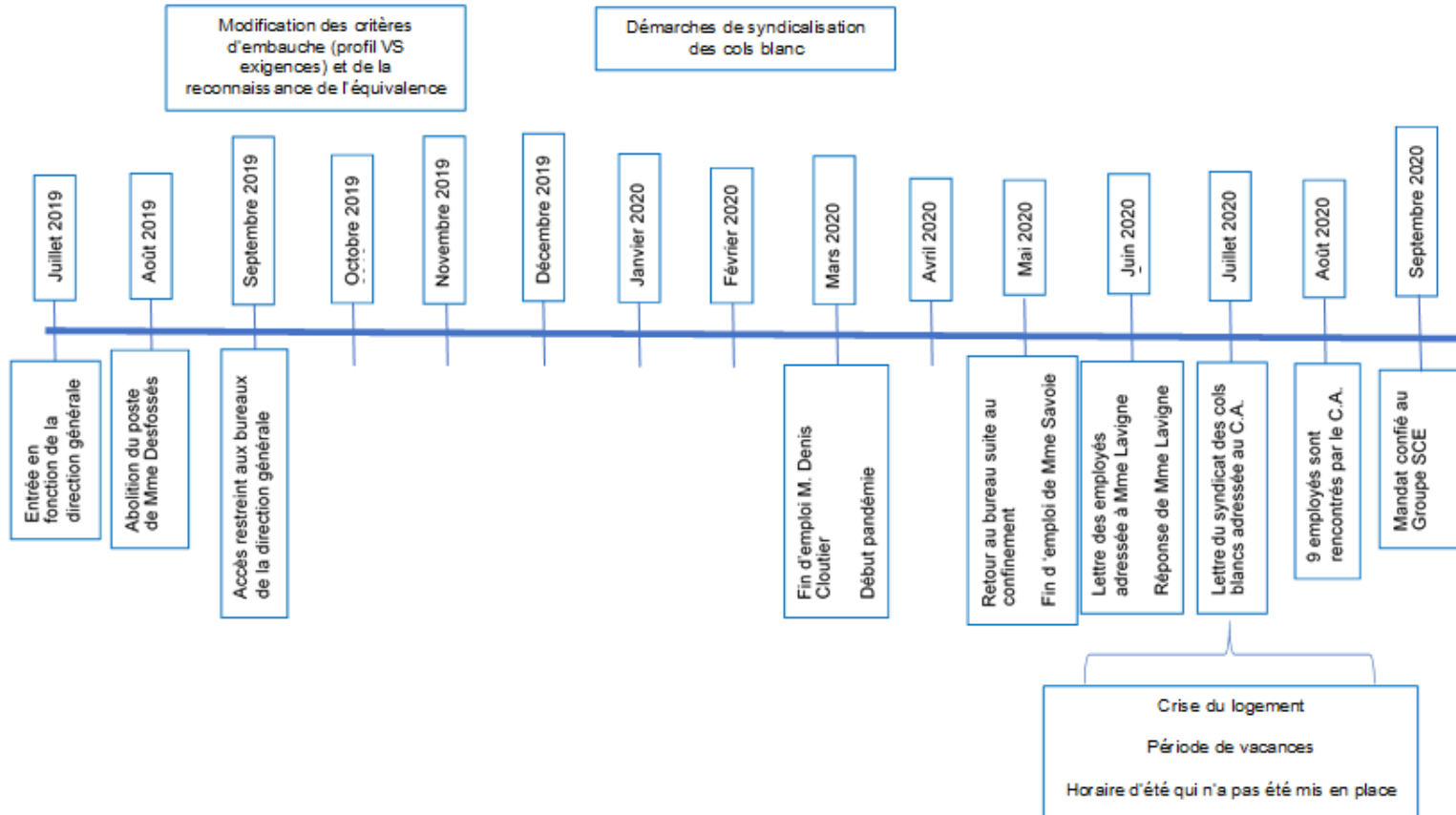
Nous sommes d'avis que, à la suite du départ de l'ancienne direction générale, la nouvelle direction a très mal opéré la transition auprès des employés, d'autant plus que son approche en gestion est, aux dires des employés, diamétralement opposée à celle de sa prédécesseure. Ainsi, dès l'arrivée en poste de madame Lavigne, les employés ont perdu certains de leurs repères tels que la présence sur le terrain et l'accessibilité de la direction et l'intérêt de celle-ci à leur égard, etc. Peu de temps après, les premiers congédiements sont survenus. Des employés de longue date ont été congédiés. Les suppositions quant aux intentions de la direction ont été nombreuses et ne pouvaient être corroborées ou infirmées en raison d'une communication déficiente de la part de la direction générale. Hormis la présentation rapide d'un organigramme, aucune vision et/ou aucun plan d'action n'a été communiqué aux employés. Cela a contribué à créer un climat de peur et de doute au sein des employés.

De surcroît, face à cette incompréhension des changements qui s'opéraient à l'intérieur de l'organisation, les employés ont commencé à craindre pour leur emploi et ont cherché à se protéger en entamant un processus de syndicalisation des cols blancs (tel qu'il a été mentionné précédemment). Percevant l'urgence d'agir et la nécessité d'une telle action, seulement une partie des employés a été consultée pour obtenir l'accréditation. Cet événement a contribué à exacerber le climat de crainte et de méfiance qui subsistait au sein de l'office en plus de former deux clans distincts au sein des employés cols blancs.

De notre point de vue, les membres du CA, la direction générale et les ressources humaines ont contribué, par leurs actions, à amplifier la problématique : les membres du CA, en décidant de rencontrer des employés et, de surcroît, un groupe restreint; les ressources humaines, en donnant l'impression de se rallier avec certains membres de l'équipe; et, enfin, la direction générale en limitant ses communications avec des groupes d'employés et en restreignant l'accès au bureau.

Par ailleurs, la situation de la main-d'œuvre nous apparaît très préoccupante au sein de l'organisation. Le taux de roulement est déjà élevé et plusieurs employés envisagent de démissionner si la situation n'évolue pas. Les gens se disent débordés et certains services sont à l'abandon. Les périodes de transition sont limitées ou inexistantes. Ainsi, l'organisation fait face à une perte d'expertise dans des sphères d'activité parfois spécifiques aux OH. Devant cet état de fait, tant la direction générale que les ressources humaines ne nous ont pas convaincus quant à leur prise en charge de la situation.

LIGNE DU TEMPS DES ÉLÉMENTS CONTRIBUTIFS MARQUANTS



RECOMMANDATIONS

De façon conséquente, les recommandations suivantes sont proposées :

Pour le CA et la direction générale

1. **Urgement**, mise en place d'un processus d'accompagnement du CA (y compris sa présidence) afin de recadrer et stabiliser la gouvernance de l'organisme. Advenant un refus de ce processus par les administrateurs, nous recommandons la mise sous tutelle temporaire de l'organisation.
2. Modification de certaines composantes du CA afin de rétablir une dynamique de confiance entre les administrateurs et une saine gouvernance de l'organisme.
3. Réalisation d'un bilan concret et actuel de la situation de l'OMH et ce, tant sous l'angle des unités de logement, de la qualité et de l'intégrité des services que des ressources humaines (communications, postes à pourvoir, etc.). Ces données permettront de déterminer des cibles et d'assurer un suivi concret par les administrateurs du bon cheminement de l'organisation. Cette approche, par tableau de bord, devrait d'ailleurs être intégrée dans les pratiques de l'organisation.
4. Formation de l'ensemble des membres du CA sur la gouvernance (rôle, responsabilités et éthique), y compris un mécanisme d'engagement formel. Cette formation devra d'ailleurs faire partie intégrante du processus d'accueil et d'intégration des nouveaux administrateurs.
5. Concernant la direction générale, la mise en place d'un processus de coaching prescrit pour une période minimale de six (6) mois afin d'assurer le succès de celle-ci en regard des attentes et objectifs déterminés et face auxquels elle s'est engagée (sur la base d'un tableau de bord qui permettrait au CA de suivre l'évolution des différents indicateurs). Toutefois, advenant le refus de la directrice générale de s'engager dans un tel processus, et compte tenu de l'écart significatif qui existe sous l'angle de la confiance et de la crédibilité (tant des administrateurs que des employés), nous sommes d'avis qu'il sera alors préférable de privilégier l'établissement d'une entente de fin d'emploi avec celle-ci.
6. Mise à jour et clarification de l'engagement et de l'adhésion de la DG aux orientations souhaitées par le CA.
7. Mise en place d'un processus de consolidation et d'accompagnement de l'équipe de direction, y compris la responsable des ressources humaines.
8. Réalisation du processus de planification stratégique.

Pour les employés

1. Mise en place d'un comité de pilotage qui établira des pistes d'actions claires, basées sur un plan réalisable et échelonnées sur une période fixée dans le temps.
2. Clarification et communication de la vision, de la mission et des valeurs; assurance de l'adhésion et de l'engagement de tous les employés (cadres et syndiqués), et précision des comportements attendus.
3. Détermination et communication des orientations et objectifs pour l'année 2021.
4. Mise en place d'un programme de développement des compétences (formation et coaching) concernant les habiletés de supervision, de mobilisation et de gestion de conflits pour l'ensemble du personnel de gestion et de supervision.
5. Réactivation des différents comités de travail (comité de gestion, relations de travail, santé et sécurité, entreprise en santé).
6. Mise en place d'une approche collaborative dans la prise en charge des situations conflictuelles.
7. Offre de l'aide et du soutien dont les employés pourraient avoir besoin.
8. Création d'un sentiment de confiance et de cohésion entre les membres du personnel; à cette fin, orchestrer notamment des rencontres d'équipe avec ordre du jour défini et à fréquence déterminée.
9. Mise en place de processus RH tels que :
 - A. Définition claire des profils et exigences lors de l'affichage des postes.
 - B. Mise sur pied d'un processus de gestion de la performance adapté aux différents paliers d'employés.
 - C. Actualisation du plan d'intégration des nouveaux employés, y compris un programme de formation spécifique avec parrainage.
 - D. Mise en place d'un plan de relève et de transfert des connaissances pour chacun des postes critiques de l'organisation.
 - E. Mise à jour des politiques organisationnelles (politique sur le harcèlement et la civilité au travail, politique de gestion des communications par l'intermédiaire des médias sociaux).
10. Mise en place d'un projet d'informatisation des processus maîtres de l'organisation.
11. Repositionnement des divers services au sein d'un espace commun.