
Évaluation de la santé organisationnelle à l'Office national de l'énergie

**Rapport présenté par Albert Fung, chef de la Vérification et
évaluation, Office national de l'énergie, Calgary.**

Le 1^{er} décembre 2003

Préparé par :

**Graham S. Lowe, Ph.D.
The Graham Lowe Group Inc.
Kelowna (C.-B.)
250.717.7371
glowe@grahamlowe.ca
www.grahamlowe.ca**

Table des matières

Cadre de référence	3
Démarche.....	4
Constatations	4
Points forts.....	4
Lacunes.....	5
Possibilités.....	7
Données	9
Santé organisationnelle.....	13
Conclusion	16
Annexe 1	18

Cadre de référence

Le présent rapport expose les conclusions d'une évaluation indépendante de la santé organisationnelle à l'Office national de l'énergie. Cette évaluation, lancée par le Comité d'évaluation et de vérification interne de l'ONÉ, se voulait un moyen de développer à l'ONÉ un modèle de santé organisationnelle, assorti des mesures appropriées, qui établit un lien entre les pratiques en ressources humaines, les valeurs et les buts stratégiques de l'organisation. Pour réaliser l'évaluation, il a fallu inventorier toutes les initiatives en matière de ressources humaines qui étaient en cours ou prévues à l'Office.

Quatre questions fondamentales ont servi à guider cette évaluation :

- 1) Quels sont actuellement les points forts de l'approche de l'Office dans le domaine de la gestion des ressources humaines?
- 2) Où se trouvent les principales lacunes sur le plan de la gestion des ressources humaines et quelles sont les possibilités de rehausser l'efficacité dans ce domaine?
- 3) Les données utilisées pour prendre les décisions en ressources humaines sont-elles adéquates et quelles informations complémentaires aideraient à contrôler l'efficacité et à obtenir de meilleurs résultats?
- 4) Est-ce que l'ONÉ tirerait parti d'un « modèle » de santé organisationnelle qui fait le lien entre les pratiques en gestion des ressources humaines, les valeurs et les buts stratégiques de l'organisation?

Le présent rapport a valeur d'évaluation, plutôt que de directive. L'appréciation qui y est faite des points forts et des lacunes se veut une occasion d'apprentissage pour l'organisation. Par conséquent, au lieu de présenter des recommandations précises à l'Équipe exécutive, pour que celle-ci les accepte ou non, le rapport soulève les enjeux et présente les options d'une manière qui encourage une pensée créatrice et des discussions stratégiques autour d'un petit nombre d'actions qui peuvent aider à bâtir une organisation qui est plus en santé.

L'engagement pris par la haute direction de résoudre les problèmes inhérents au milieu de travail – notamment sur le plan de la confiance, de l'innovation et de l'ouverture – que le sondage auprès des employés (SAE) de 2002 a mis au jour, est l'élément majeur qui a motivé cette évaluation. Par ailleurs, l'évaluation arrive à point nommé sous trois autres rapports. Premièrement, l'Office s'est donné un cinquième but dans son plan stratégique de cette année, à savoir *guider son personnel et gérer ses ressources de manière efficace*, ce qui accentue la responsabilité de la direction à l'égard des pratiques en ressources humaines. Deuxièmement, la réunion générale des employés d'avril 2003 a fait ressortir qu'il était urgent que la direction prenne des mesures pour remédier aux déficiences du milieu de travail que le SAE avait mises en lumière. Troisièmement, la nomination d'un nouveau chef de l'exploitation apportera un renouveau de leadership quant à la façon d'aborder les défis en matière de ressources humaines.

Pour résumer, en tant qu'exercice d'inventaire, de mise en valeur des capacités et d'analyse des lacunes, cette évaluation vise à faire en sorte que toutes actions que l'ONÉ pourrait prendre à l'avenir pour améliorer la santé globale de l'organisation non seulement répondent aux

besoins des employés, mais aussi, fait tout aussi important, contribuent à l'atteinte des buts stratégiques de l'Office de la façon la plus économique possible.

Démarche

L'évaluation a été menée par M. Graham Lowe, consultant indépendant et professeur d'université. Le cadre de référence de l'évaluation a été défini de concert avec Albert Fung, chef de la Vérification et évaluation à l'ONÉ. L'évaluation a été réalisée en toute indépendance par rapport à l'Office. M. Lowe a demandé, et reçu, toute l'information qu'il jugeait nécessaire pour répondre aux quatre questions énoncées ci-dessus.

Trois sources d'information ont servi de fondement à l'évaluation, à savoir :

- 1) Les entrevues menées par M. Lowe auprès de 17 membres du personnel et membres de l'Office. Au nombre des personnes interviewées figuraient le président et la vice-présidente de l'ONÉ, le chef de l'exploitation par intérim, un membre de l'Office, tous les chefs de secteur, plusieurs spécialistes en chef, plusieurs chefs d'équipe et des représentants des employés au sein de l'Alliance de la fonction publique du Canada et de l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. L'annexe 1 expose le but des entrevues et présente les questions posées.
- 2) Une analyse de tous les documents de principe et de planification de l'ONÉ ayant un rapport avec le cadre de référence de l'évaluation.
- 3) Un examen des données qui étaient pertinentes au regard du cadre de référence de l'évaluation, y compris les conclusions des sondages auprès des employés effectués en 1999 et 2002, les données sur l'absentéisme, les indicateurs liés à la santé et la sécurité au travail, les entrevues de départ, l'utilisation du programme d'aide aux employés et les données démographiques.

Constatations

Cette partie du rapport expose les points forts et les lacunes cernés par l'évaluation. Les possibilités d'action sont également présentées et insistent sur la mise en valeur des capacités et l'élimination des lacunes. Vient ensuite une évaluation des indicateurs actuels, visant les employés et l'organisation, qui sont utiles pour suivre l'état de santé de l'organisation. La dernière partie propose un « modèle de santé organisationnelle » et trois options que la direction de l'Office peut envisager.

« L'ONÉ guide son personnel et gère ses ressources de manière efficace. »
But 5, Plan stratégique de l'ONÉ.

“The NEB is effective in leading its people and managing its resources.”
Goal 5, NEB Strategic Plan.

Points forts

L'Office national de l'énergie a de solides assises en gestion des ressources humaines. Ses dirigeants reconnaissent que les améliorations dans ce domaine procèdent d'une démarche continue. Ce qui ressort tout particulièrement est l'engagement de l'Équipe exécutive de résoudre les problèmes soulevés dans le sondage auprès employés de 2002. Il ne fait

aucun doute que ce sondage, ainsi que les réponses des secteurs d'activité au sondage et la réunion générale des employés d'avril 2003, ont fait naître chez les employés l'expectative que des mesures seraient bientôt prises.

L'ONÉ a en place les principaux fondements d'une approche *stratégique* de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire d'une approche qui, pour l'essentiel, traite les employés comme l'actif principal de l'organisation et considère que toutes les pratiques associées aux personnes contribuent directement à l'atteinte des buts opérationnels de l'organisation.

En particulier, l'ONÉ a ajouté un nouveau but dans son plan stratégique 2003 – 2006 qui fait ressortir l'importance du leadership de personnes. En outre, depuis la création, en 2001, du Conseil de direction des ressources humaines, les questions afférentes aux ressources humaines ont de meilleures chances d'être prises en considération dans les décisions de la haute direction. Les valeurs de l'ONÉ soulignent l'importance de rapports de travail fondés sur la confiance, l'honnêteté et le respect mutuel. De plus, le Code régissant la conduite des employés de l'ONÉ et la politique de l'Office sur la prévention du harcèlement établissent des balises de comportement claires et reçoivent tout l'appui de la haute direction. Les rapports du système d'information de gestion de l'Office présentent sélectivement des données sur les employés. L'Office a mis en place un cadre de compétences qui insiste sur les comportements nécessaires à la réussite future de l'organisation et tente d'aligner les initiatives de recrutement et de développement professionnel sur les buts opérationnels de l'ONÉ.

Pour ce qui concerne les programmes liés aux ressources humaines, l'Office a en place une panoplie d'initiatives qui l'aident à soutenir la concurrence sur le marché du travail de l'Alberta en tant qu'employeur. Ces initiatives comprennent un programme d'aide aux employés, un programme de reconnaissance des employés, la réserve de crédits de congé, les horaires de travail flexibles, les arrangements spéciaux de télétravail et le congé d'étude. Le Comité sur la santé et la sécurité au travail a maintenant le mandat élargi de veiller au bien-être des employés et un document de travail récent propose des initiatives à cet égard.

Les employés eux-mêmes voient d'un oeil positif certains attributs clés de l'ONÉ en tant que lieu de travail. Selon le sondage auprès des employés de 2002, près de 9 répondants sur 10 trouvent que l'ONÉ est un bon endroit où travailler, ce qui est une amélioration par rapport à 1999. Toujours dans le sondage de 2002, l'ONÉ a reçu de bonnes cotes d'appréciation (80% ou plus) pour ce qui concerne le respect, les modalités de travail et l'acceptation de la diversité. Les tendances relevées à l'Office pour ce qui est du taux d'absentéisme et du recours aux griefs se situent dans des plages acceptables pour un employeur de la fonction publique fédérale. Les entrevues de départ révèlent que les emplois à l'ONÉ sont intéressants et stimulants et que les niveaux de rémunération, dans l'ensemble, ne sont pas un gros facteur d'incitation. L'attrition évitable (soit le départ volontaire d'employés que l'Office aimerait conserver) est relativement faible, compte tenu surtout de la concurrence qui s'exerce sur le marché du travail.

Lacunes

Pendant les entrevues, tous les gestionnaires ont réitéré une des principales constatations dégagées du SAE de 2002, de la rétroaction sur les réunions générales des employés et des entrevues de la vice-présidente avec des employés, à savoir que les employés de l'ONÉ ne font pas confiance à la direction parce qu'elle ne tient pas ses engagements. Les cadres supérieurs

réagissent à cette rétroaction, mais leur réaction a consisté jusqu'à présent à discuter, à planifier et à communiquer. Ainsi, beaucoup des cadres supérieurs estiment qu'il est de la plus haute *urgence* d'apporter des changements concrets qui se traduisent par des améliorations réelles.

En effet, il y a consensus sur le fait que le plus gros défi auquel l'Office est confronté actuellement en matière de ressources humaines est celui de mettre en pratique ce qu'il prêche. Le problème se retrouve dans bon nombre d'organisations, mais le fait qu'il soit reconnu et qu'il en soit discuté ouvertement à l'ONÉ est un signe positif.

Le cadre de compétences est un bon outil pour aider les employés à contribuer à l'atteinte des buts stratégiques de l'Office en travaillant bien ensemble. Les compétences dites organisationnelles ont le *potentiel* d'engendrer l'innovation, la créativité et les rapports de confiance que recherchent autant les chefs que les employés. Les compétences fondamentales que sont la communication, le travail d'équipe, l'interprétation et l'analyse, le leadership et le souci d'obtenir des résultats – et les caractéristiques de comportement s'y rattachant – peuvent combler les lacunes relevées par le SAE et favorisent une meilleure orientation stratégique de tout le personnel. Le cadre de compétences a pour objet d'intégrer l'employé à la stratégie opérationnelle de l'organisation. Pour renchérir sur ce lien, la direction peut insister sur la contribution du but 5 (c.-à-d. la partie qui a trait aux employés) au succès global de l'ONÉ et sur l'apport du cadre de compétences dans la réalisation de ce but. Par conséquent, les communications au niveau de l'ensemble de l'organisation devraient mettre l'accent sur le travail d'équipe, les rapports de travail et la création d'un climat de travail positif, autant de facteurs qui rehausseront la capacité des individus et des groupes de mettre leurs compétences au service des buts de l'ONÉ.

Les chefs de secteur et chefs d'équipe auront un effet déterminant sur la mesure où l'Office réussira à bâtir un milieu de travail sain et des rapports de travail axés sur la confiance. Il peut être nécessaire de concevoir de nouveaux programmes de formation permanents à l'intention des CS et des CÉ pour favoriser les aptitudes au leadership, à la communication, à l'encadrement et à la supervision constructive qui sont nécessaires pour venir à bout de problèmes comme la crainte de représailles et l'absence d'une culture d'innovation.

Cependant, il pourrait être plus efficace de s'attaquer à ces problèmes au moyen de la formation existante donnée en vertu du cadre de compétences. Par exemple, on s'attend à ce que les chefs d'équipe jouent le rôle d'encadreur, mais on hésite, semble-t-il, à mettre cette idée en pratique. La fonction de chef d'équipe semble être axée davantage sur la compétence technique que sur les aptitudes en relations humaines. Rien n'indique que la formation en gestion et en leadership a réussi à développer les aptitudes d'encadreur. De plus, le système de gestion du rendement ne fournit pas les encouragements nécessaires pour susciter un comportement d'encadreur et n'impose pas de conséquences à ceux et celles qui ne manifestent pas ce comportement.

Une autre question qui est ressortie du SAE et des entrevues menées pour les fins de la présente évaluation a trait à la distribution inégale de la charge de travail et à la difficulté qu'on les gestionnaires (ou leur réticence) à régler les problèmes de rendement qui se posent chez une minorité d'employés. Ici encore, la solution exige des directives claires de la part de l'organisation sur ce que devrait être le fonctionnement des équipes, ainsi que l'intervention directe des CÉ, des CS et des spécialistes en chef – dont certains sont peut-être même à la source du problème. Les solutions mises en oeuvre doivent porter sur les rouages des équipes

et sur la mesure où le système de gestion du rendement procure la rétroaction, les encouragements et les mesures de dissuasion nécessaires pour amener les chefs d'équipe à assumer leur rôle quant au leadership de personnes. Si l'Équipe exécutive tient vraiment à rehausser la confiance, l'ouverture et l'innovation, elle doit trouver des solutions aux problèmes associés à la charge de travail, au rendement et aux rouages des équipes.

Enfin, la difficulté apparente à fixer les priorités est une autre lacune qui nuit à la capacité des gestionnaires de « mettre en pratique » ce que l'organisation prêche. Le problème touche l'ensemble du système de gestion, mais il est particulièrement évident dans le secteur des ressources humaines où l'on vient de lancer un grand nombre de nouvelles initiatives, et projette d'en prendre plusieurs autres. Il serait utile de regrouper toutes ces initiatives sous un plan directeur des ressources humaines pour créer des synergies et ordonnancer les actions. Cela faciliterait l'obtention de résultats concrets que les employés peuvent voir et ressentir. Au moment d'effectuer la présente évaluation, il y avait des postes vacants dans l'Équipe des ressources humaines des Services généraux et cela qui l'empêchait de mettre en train d'autres projets. Or, cette contrainte ne devrait pas freiner les progrès. Il faudrait que la mise au point de plans d'action associés au but 5 et le suivi du SAE soit une responsabilité que partagent tous les gestionnaires, le rôle des RH ayant simplement un caractère habilitant. Par dessus tout, l'Équipe exécutive et les gestionnaires doivent garder à l'esprit que le changement réel résulte d'une suite constante d'améliorations progressives.

Possibilités

- Les valeurs de l'ONÉ sont mal comprises des employés et ne fournissent pas de balises claires aux gestionnaires pour guider leurs actions. Au lieu de réinventer ces valeurs, il serait utile de les revoir et de les raffiner. L'encadré ci-dessous donne une idée de ce à quoi elles pourraient ressembler. L'Office doit rechercher un énoncé simplifié et impérieux que tous les employés soient en mesure de comprendre, et qui puisse se traduire par des comportements concrets et prendre appui sur le cadre de compétences. L'Équipe exécutive doit prendre l'initiative de cette refonte, puis y intéresser les chefs d'équipe et les employés afin de maximiser leur appui.
- La reformulation du but 5 pourrait aider l'Équipe exécutive (et le Conseil de direction des ressources humaines) à fixer les priorités d'action et en ordonnancer la mise en oeuvre. Tel qu'il est formulé actuellement, ce but combine de larges objectifs de leadership et d'efficacité. Pour le non-initié, et sans doute pour beaucoup d'employés,

Voici les valeurs de l'ONÉ qui contribuent à créer un milieu de travail performant bâti sur la confiance :

- Respect
- Honnêteté
- Équité
- Coopération
- Responsabilité
- Apprentissage
- Innovation

Tiré des énoncés des sept valeurs de l'ONÉ.

son objet paraît vague. Que signifie « guide son personnel »? Est-ce que « gère ses ressources de manière efficace » renvoie à toutes les ressources, ou seulement aux ressources humaines? Le *budget des dépenses de 2003-2004* précise que le but 5 vise à « mettre davantage l'accent sur la responsabilisation de la gestion » et qu'il « suppose une saine gestion des affaires et la prise de décisions judicieuses ». Ces énoncés ne reflètent pas l'importance prioritaire que l'Équipe exécutive désire apparemment accorder au soutien et au perfectionnement du personnel.

- Les secteurs d'activité de l'Office étant différents les uns des autres, chacun d'eux doit engager la participation de son propre effectif pour apporter des réponses aux constatations découlant du SAE. Mais il faut aussi que ce processus soit chapeauté et appuyé par la direction générale. L'Équipe exécutive, par l'entremise du Conseil de direction des ressources humaines, doit imprimer une orientation générale, poser les principes, formuler une vision d'ensemble de ce que l'ONÉ voudrait avoir comme milieu de travail, cerner et communiquer les pratiques exemplaires, et appuyer les initiatives prises par chaque secteur.
- Il est certain que le fonctionnement des équipes influe sur le rendement, de même que sur la perception qu'ont les employés que la direction ne se soucie pas de leurs problèmes. Comme dans beaucoup d'autres organisations, les chefs d'équipe peuvent être le maillon faible de la chaîne de productivité et de satisfaction des employés. Ils sont censés jouer un rôle de premier plan quant au perfectionnement des compétences et au développement professionnel des employés, soit une des lacunes mises en lumière par le SAE et les entrevues de départ. Comme nous l'avons mentionné, les CÉ sont en partie responsables de la distribution inégale de la charge de travail. De plus, dans la plupart des cas de harcèlement ou de discrimination signalés par les employés, le superviseur ou le gestionnaire était à l'origine du problème. De même, dans le sondage sur la réunion générale des employés de 2003, les chefs d'équipe et chefs de secteur ont été mentionnés le plus souvent comme étant les sources de représailles.
- Les conclusions du SAE concernant d'autres questions dénotent également des problèmes du point de vue du fonctionnement des équipes et de la direction exercée par les chefs. Des minorités assez importantes d'employés ont signalé que leur équipe ne prend pas le temps de repenser sa façon de travailler. Cela témoigne d'une inaptitude à fixer les priorités chez certaines équipes et d'une culture d'équipe qui sous-estime la valeur du « temps de réflexion ». Il en résulte un manque de créativité et d'innovation dans ces équipes. De la même façon, des groupes assez importants ont signalé qu'ils ne reçoivent pas une rétroaction utile et opportune de la part de leurs superviseurs, ni l'encadrement qui leur permettrait d'améliorer leur façon de travailler.
- Des mesures peuvent être prises pour intégrer ce que bon nombre de cadres supérieurs voient comme étant l'objet du but 5 – perfectionner les employés et créer un milieu de travail exemplaire afin de rehausser l'efficacité de l'organisation – dans le cycle de planification stratégique annuel. L'Office se targue de consulter ses intervenants (but 4), et il semblerait logique d'appliquer ce principe de façon interne, soit en faisant participer les employés au cycle de planification annuel. Cela concourrait à répondre à deux objectifs, à savoir : faire mieux comprendre à tous les employés en quoi ils contribuent à l'atteinte des buts de l'organisation et obtenir une rétroaction constructive de leur part sur l'efficacité de l'appui qui leur est donné pour les aider à apporter cette contribution. La formation associée au cadre de compétences, avec quelques raffinements peut-être, peut résoudre certains de ces problèmes. Mais, d'après les indications actuelles, il faut une approche plus rigoureuse de la gestion du rendement au niveau du superviseur.
- Chaque mesure décisive que prendra l'Équipe exécutive, aussi modeste soit-elle, pour remédier aux lacunes cernées dans le présent rapport témoignera de son engagement aux employés et contribuera à bâtir la confiance. Dans ce sens, il convient de voir la confiance non pas comme une « valeur »–, malgré que cela soit une chose que

l'organisation recherche et valorise – mais plutôt comme le résultat de la mise en pratique de toutes les autres valeurs. Cette idée ressort clairement du sondage éclair effectué à la réunion générale des employés en avril. Les actions des membres de l'Équipe exécutive et des membres de l'Office sont vues comme importantes, mais les agissements des chefs de secteur et chefs d'équipe le sont davantage. Le personnel qui a participé au sondage donnait une égale importance aux quatre composantes de la confiance, notamment : avoir un comportement intègre conformément aux valeurs de l'ONÉ, faire ce que l'on dit, communiquer honnêtement et ouvertement, et être conséquent dans ses actions et décisions. Le sondage a aussi révélé que les employés étaient fortement en faveur de l'évaluation par la base des compétences et de la performance des chefs, formule qui contribuerait dans une large mesure à responsabiliser les gestionnaires pour ce qui est de la mise en pratique des valeurs de l'ONÉ.

Données

L'ONÉ dispose maintenant des données de deux sondages auprès des employés et il a commencé à faire un suivi des changements dans les principaux résultats entre 1999 et 2002. Par exemple, le rapport du groupe de travail sur le SAE de 2002 suit les progrès survenus dans le cas de deux indicateurs clés : la conciliation travail-vie et le harcèlement et la discrimination. Les taux de réponse aux deux sondages ont été considérablement plus élevés à l'ONÉ que dans le reste de la fonction publique. Cela a des conséquences positives du point de vue de la qualité des données et de la réceptivité des employés face à de futurs sondages, qui permettront de continuer à suivre les tendances

Ce qui importe peut-être plus encore, c'est la façon dont l'ONÉ s'est servi des données du SAE de 2002 pour apprendre comment mieux faire les choses. Le rapport du groupe de travail et la réunion générale des employés d'avril 2003 ont stimulé la recherche de changements positifs. Dans les secteurs d'activité, les discussions et analyses portant sur les résultats du sondage ont conduit à l'établissement de plans d'action qui pourraient déboucher sur des améliorations concrètes.

Toutefois, il y a de sérieuses lacunes dans les données de l'ONÉ sur les employés et l'organisation. La direction de l'Office a reconnu certaines d'entre elles, et le fait d'en traiter ci-après pourrait servir à appeler l'attention de l'Équipe exécutive sur le besoin de fixer des priorités d'action pour y remédier.

Malgré les modifications apportées au questionnaire, le sondage auprès des employés de l'ONÉ présente les mêmes limites que le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, quant au libellé des questions, aux catégories de réponses, aux sujets couverts et à l'absence de mesures évaluatives. Le sondage ne documente qu'en partie ce que les employés voient comme étant des problèmes et fournit peu d'occasions aux employés de proposer des solutions. Par exemple, il documente la proportion d'employés qui se prévalent des régimes d'horaires flexibles et des arrangements de télétravail, mais ne dit rien au sujet du pourcentage d'employés ne participant pas à ces régimes qui souhaiteraient avoir l'occasion d'en bénéficier, ou de ce qu'ils voient comme étant des obstacles à leur participation. Le suivi du SAE fait par la direction a permis de cerner certaines de ces limites, que de futurs sondages auprès des employés devront rectifier.

Plus particulièrement, la direction de l'Office est confrontée à deux défis majeurs. Le premier consiste à définir un ensemble concis, significatif et rigoureux de mesures qui reflète les valeurs, la mission et les buts de l'organisation. Le deuxième réside dans l'élaboration d'un processus qui permette d'utiliser efficacement cette information. Comme pour la plupart des organisations, la collecte et la communication des données sur les ressources humaines posent moins de difficultés que l'intégration de ces données dans le cycle de planification stratégique annuel. Soulignons simplement que les mesures ne sont pas une fin en soi, mais bien un moyen pour l'organisation d'apprendre à se connaître et de s'améliorer.

À mesure que l'ONÉ étoffe ses systèmes d'information sur la gestion des ressources humaines, de même que le suivi et la déclaration périodiques des principaux indicateurs relatifs aux employés, il pourra envisager les options suivantes :

Exemples d'indicateurs à utiliser comme points de repère externes (établis selon la région, la profession, l'industrie, l'âge et le sexe) qui proviennent de diverses enquêtes de Statistique Canada (www.statcan.ca).

Enquête sur le milieu de travail et les employés :

- satisfaction à l'égard de l'emploi en général
- satisfaction à l'égard de la rémunération et des avantages sociaux
- travail d'équipe
- participation à la prise des décisions
- durée du travail et horaires de travail
- participation à de la formation
- recours aux programmes de soutien individuels et communautaires

Enquête sociale générale :

- sources de stress au travail
- stress au travail autodéclaré

Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes :

- état de santé général autoévalué
- dépression
- stress autodéclaré
- problèmes de santé chroniques
- habitudes de santé (régime alimentaire, exercice physique, usage du tabac, consommation d'alcool)

- Les données sur l'absentéisme et les blessures occasionnant une perte de temps sont les principaux indicateurs de la santé des employés qui soient actuellement disponibles. Peu importe que l'ONÉ adopte un « modèle de santé organisationnelle » ou non, il lui serait utile de se doter d'une courte liste d'indicateurs concernant la santé des employés. Les nouveaux indicateurs pourraient porter, par exemple, sur la santé mentale et physique autoévaluée, le stress, la conciliation travail-vie et une évaluation du soutien au bien-être des employés. Outre les données sur les blessures et l'absentéisme, le système d'information sur les ressources humaines permet d'obtenir des indicateurs concernant le nombre de jours de congé pris, les heures supplémentaires et les heures de formation reçues par année. Tout nouvel indicateur doit être directement lié aux objectifs stratégiques, valable pour tous

les groupes dans l'organisation et directement utilisable par la direction.

- Le plan stratégique 2003-2006 de l'Office indique que l'atteinte du but 5 est mesurée, en partie, au moyen d'un indice de leadership et de satisfaction des employés de l'ONÉ. La création d'un tel indice pose un défi à la fois stratégique et technique. C'est ici qu'un modèle peut s'avérer utile en montrant les intrants, processus et résultats que l'Office doit suivre et la façon dont la capacité humaine contribue au rendement global. Les mesures conçues devraient fournir à la direction l'information dont celle-ci a besoin pour fixer les priorités, concevoir des politiques et investir dans les ressources humaines. Au lieu d'essayer de combiner des concepts différents comme le « leadership » et la « satisfaction » dans un même indice, qui serait très difficile à interpréter, il vaudrait peut-être mieux de créer des indices distincts.

- Comme nous l'avons mentionné, une des grandes faiblesses du but 5 est le fait qu'il incorpore quatre types de mesures des résultats assez différents, dont trois pourraient éclipser un indice des résultats relatifs aux employés. Pour équilibrer toutes les mesures, il pourrait falloir définir un but distinct qui s'articule autour des objectifs liés aux ressources humaines. Au lieu de créer un sixième but, on pourrait intégrer la « gestion des ressources » et les mesures relatives à l'efficacité et aux dépenses dans les quatre autres buts existants. De cette façon, le cinquième but pourrait être centré exclusivement sur des questions de ressources humaines.
- La « triangulation » des sources de données existantes est un moyen puissant et économique de repérer précisément les forces et les faiblesses dans les pratiques associées aux ressources humaines. Cette approche incorpore les renseignements tirés de sondages, les données administratives (absentéisme, durée du travail, utilisation des indemnités de maladie, etc.) et l'information qualitative des employés, comme celle qui provient des consultations collectives et des entrevues de départ. On établit un lien entre les sources en classant les données par secteur d'activité ou équipe de travail, si c'est possible, et par grand groupe (p. ex. professionnel, démographique). À cet égard, une source d'information qu'il vaut la peine de considérer consiste dans les données sur les indemnités de maladie. Par exemple, en supposant qu'il soit possible d'avoir accès à l'information sur les demandes de remboursement de frais de médicaments pour des catégories précises de médicaments (les antidépresseurs, par exemple), par unité organisationnelle (pour protéger la confidentialité), cela constituerait un indicateur utile des problèmes de santé associés au travail, comme le stress au travail.
- Certains gestionnaires de l'Office reconnaissent qu'un recours accru à l'analyse comparative pourrait améliorer la capacité de l'ONÉ de suivre les principaux résultats relatifs aux employés et les processus de gestion des ressources humaines, ce qui lui permettrait de mieux concevoir les interventions. Les décisions concernant les analyses comparatives doivent reposer sur des fondements stratégiques, c'est-à-dire qu'il faut choisir un ensemble intégré de repères (idéalement de 4 à 6) qui serviront à rehausser l'avantage compétitif de l'ONÉ sur le marché du travail et à responsabiliser davantage les gestionnaires du point de vue de la qualité de la direction et de l'appui qu'ils fournissent à leurs employés. Toutefois, la disponibilité et la qualité des données de même que la comparabilité des mesures sont des problèmes fréquents associés à l'utilisation de repères externes. En outre, trouver un groupe de comparaison convenable n'est pas chose facile (p. ex. serait-ce le secteur de l'énergie de Calgary, une combinaison d'organismes du secteur public au palier national ou à Calgary, les travailleurs du savoir, le « palmarès » des 50 meilleurs employeurs au Canada d'après la revue *Report on Business Magazine*, le quartile ou décile supérieur d'un échantillon quelconque d'employés, ou encore la base de données sur les clients d'un gros cabinet de consultants?).
- L'éventail de données nationales de bonne qualité qu'on peut obtenir à peu de frais de Statistique Canada (voir l'encadré) est une option que l'Office pourrait envisager pendant qu'il pèse les pour et les contre des analyses comparatives externes.
- Par ailleurs, certains experts soutiennent que des analyses comparatives internes entre secteurs d'activité et groupes d'employés, faites au fil du temps, sont plus exactes et plus utiles que des comparaisons externes pour suivre les progrès et concevoir des interventions bien ciblées. L'ONÉ s'est livré à ce genre d'exercice dans le cadre de l'analyse des données du SAE de 2002. Le défi qui se pose maintenant à l'ONÉ est de trouver le temps et les ressources nécessaires – et susciter le haut degré d'engagement

requis de la part des gestionnaires – pour qu'il soit donné suite de manière continue et efficace aux conclusions tirées de cette analyse. La figure 1 (ci-dessous) illustre la logique fondamentale des analyses comparatives, pour orienter les discussions de l'Équipe exécutive sur cette question.

- L'obtention d'une rétroaction ciblée de la part de groupes démographiques particuliers pourrait aussi livrer des renseignements utiles concernant le recrutement, le maintien des effectifs et la planification de la relève. Par exemple, les stagiaires étudiants sont maintenant soumis à des entrevues de départ, mais on pourrait aussi profiter de ces entrevues pour examiner plus à fond leur potentiel en tant qu'éventuels employés à plein temps, tout comme la Commission de la fonction publique fait des sondages auprès des étudiants embauchés pour des emplois d'été dans les ministères fédéraux. En ce qui touche la planification de la relève, même si le profil démographique global de l'ONÉ indique que le départ des baby-boomers sera une situation gérable, les titulaires d'emplois dans quatre classifications (4, 11, 12 et 14) sont appréciablement plus âgés que la moyenne des employés à l'ONÉ. Connaître les plans de retraite des employés de plus de 45 ans et l'intérêt qu'ils peuvent avoir pour des options de retraite souples faciliterait la planification de la relève. On pourrait recueillir cette information au moyen d'un bref sondage distinct ou en annexant au prochain sondage général auprès des employés de l'ONÉ une section sur la planification de la retraite à remplir par les employés plus âgés.

CONTENTS OF FIGURE BELOW :

Figure 1 : Analyse comparative

	Interne	Externe
Employé	<i>Ex. : Engagement, satisfaction à l'égard de l'emploi, influence</i>	<i>Ex. : Absentéisme, roulement du personnel, lacunes du point de vue de la qualité de l'emploi</i>
Organisation	<i>Ex. : Efficacité de la supervision, évaluation de la formation, perception de l'équité</i>	<i>Ex. : Formation, recours au travail d'équipe, gamme d'avantages sociaux</i>

TEMPS

Figure 1: Benchmarking

	Internal	External
Employee	<i>EG: Commitment, job satisfaction, influence</i>	<i>EG: Absenteeism, turnover, job quality deficits</i>
Organization	<i>EG: Effectiveness of supervision, assessment of training, perceptions of fairness</i>	<i>EG: Training, use of teams, benefits coverage</i>

TIME

Santé organisationnelle

Le mandat du Comité sur la santé et la sécurité au travail a récemment été élargi pour y inclure le bien-être des employés. Ceci donne plus de pertinence au mandat du Comité étant donné que l'ONÉ jouit déjà d'un milieu de travail très sécuritaire. Pour aborder cette nouvelle dimension de son mandat, le Comité a préparé un document de travail concernant un programme de bien-être des employés.

Les statistiques sur les congés de maladie étaient les seules données solides dont le Comité disposait pour évaluer la santé des employés, mais il a aussi recueilli des preuves « anecdotiques » laissant entrevoir qu'il pouvait exister un éventail de problèmes de santé. Si l'Office souhaite concevoir un programme de bien-être à partir de besoins documentés, il lui faudra diagnostiquer avec justesse l'état de santé actuel des employés. De cette façon, les interventions cibleront les secteurs qui posent problème et des mesures de référence seront en place pour permettre de suivre les améliorations. Le SAE offre quelques indicateurs susceptibles d'être utiles à cet égard (p. ex. conciliation travail-vie, harcèlement et discrimination, sollicitude des superviseurs et collègues de travail, confiance, équité et respect), et peut donc servir comme point de départ.

Le document de travail du Comité soulève plusieurs points importants auxquels l'Équipe exécutive devrait réfléchir, notamment :

- Il faut voir la santé dans l'optique de l'individu et de l'organisation. Les recherches indiquent que des employés en santé peuvent contribuer à rehausser l'efficacité de l'organisation et l'efficacité de ses opérations. Par ailleurs, un environnement sain et sécuritaire est une condition préalable à la santé mentale et physique des employés.

- Si l'ONÉ se propose d'adopter une approche globale de la santé, cette question doit devenir la responsabilité de tout le monde, au lieu d'être un programme dont la responsabilité est déléguée au CSST ou à l'Équipe des ressources humaines des Services généraux. L'Équipe des ressources humaines aurait à jouer un rôle habilitant sur le plan de la diffusion, mais, au moment de l'évaluation, elle était déjà à court de personnel à cause de postes vacants et s'occupait de plusieurs priorités concurrentes.
- L'ONÉ, comme beaucoup d'organisations régies par le Code canadien du travail, a adopté une culture de sécurité qui s'est avérée efficace pour réduire ou éliminer les risques pour la sécurité, mais n'a pas vraiment touché à la dimension « santé ». Pour le faire avec succès, il faut disposer de ressources adéquates et il faut que la direction accorde un plus haut de degré de priorité à l'amélioration et/ou au maintien de la santé des individus et de l'organisation.
- Les facteurs organisationnels sont les principaux déterminants de la santé et du bien-être des employés. Ils comprennent les horaires de travail, la conception des emplois, l'influence exercée par les employés, les possibilités de formation, la qualité de la supervision et les rapports dans le milieu de travail.
- L'adoption d'une approche globale de la promotion d'une main-d'oeuvre et d'un milieu de travail en santé peut livrer des avantages considérables, mais il importe que ces avantages soient documentés. Des mesures de référence et un bon système d'évaluation et de suivi sont des caractéristiques essentielles d'initiatives réussies de promotion de la santé dans le milieu de travail. Le suivi pourrait être effectué grâce à l'ajout d'indicateurs clés dans un outil permanent de sondage des employés.

Même si l'ONÉ décide de mettre en oeuvre un programme global de bien-être des employés, cela ne sera pas un gage de « santé organisationnelle ». De plus, l'introduction d'un programme de bien-être n'exige pas obligatoirement que l'ONÉ adopte un modèle de santé organisationnelle, ou le langage connexe. Autrement dit, la promotion du bien-être des employés et la santé organisationnelle peuvent être menées comme des initiatives distinctes ou intégrées. Elles ne dépendent pas l'une de l'autre, bien qu'une approche combinée puisse créer des synergies.

Comme l'indiquent les figures 2 et 3 (ci-dessous), la santé organisationnelle est un concept central qui met en jeu tous les aspects des systèmes organisationnels et de gestion qui influent sur la capacité des employés de livrer des résultats. Dans ce sens, une organisation en santé est aussi une organisation qui est efficace et qui fonctionne bien. Le concept de santé organisationnelle s'appuie sur le raisonnement suivant : la création d'un milieu de travail sain et positif aide à bâtir et à soutenir une capacité humaine (c.-à-d. une main-d'oeuvre compétente, créative et engagée) apte à fournir d'excellents résultats. La figure 3 applique ce raisonnement à l'ONÉ, en incorporant les valeurs, la culture et les buts stratégiques de l'organisation.

Figure 2: The logic of a healthy organization

Linking a healthy work environment, people capacity, and business results:

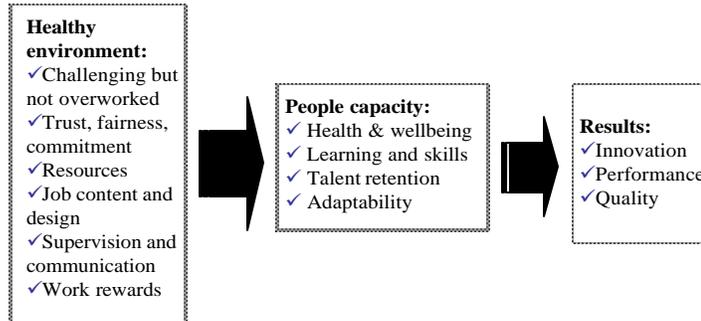
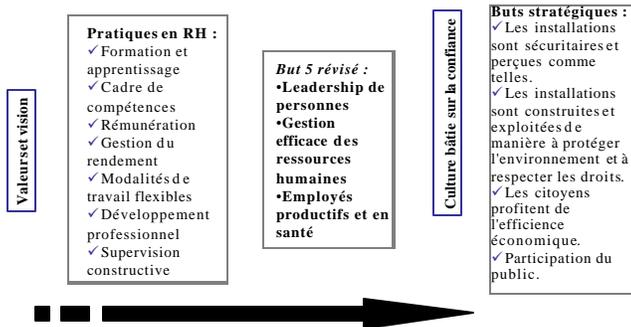


Figure 3 : Réalignement des buts stratégiques de l'ONÉ sur la santé et l'efficacité organisationnelles



Trois options fondamentales peuvent être envisagées par l'Équipe exécutive de l'ONÉ. La première consiste à conserver le langage actuel de la planification stratégique, le but 5 (sous réserve de quelques raffinements) et les valeurs revues, et à doter l'organisation d'un plan des ressources humaines plus exhaustif et mieux intégré. Cette approche ne confère pas de nouvelle dimension ou étiquette, sous la forme d'un modèle de santé organisationnelle, mais elle laisse la possibilité d'introduire un programme de bien-être.

La deuxième option consiste à incorporer à cette approche de base un peu du langage de la santé organisationnelle, qui deviendrait le point central d'un plan des ressources humaines plus exhaustif. Des communications bien conçues concernant le suivi des conclusions du SAE par la direction pourraient parler de l'engagement de créer un milieu de travail sain, où tout le monde est traité avec équité et respect, et dans lequel les employés collaborent, apprennent et innovent pour contribuer au succès de la mission de l'ONÉ. Il serait aussi possible de mentionner les résultats liés à la santé organisationnelle dans l'énoncé du but 5, redéfini et recentré, sans qu'il soit nécessaire d'échafauder tout le modèle des ressources humaines de l'ONÉ sur le concept de la santé organisationnelle.

La troisième option consiste à adopter intégralement le langage et la logique de la santé organisationnelle. Ceci éveillera certainement chez les employés l'expectative de changements positifs et exigera de reformuler toutes les initiatives en matière de ressources humaines en fonction du langage de la santé organisationnelle. Cette approche a pour avantage de fournir un point d'ancrage pour toute la panoplie des initiatives actuelles en matière de ressources humaines et elle pourrait signaler aux employés que la direction s'est donné un plan d'action pour remédier à des problèmes de longue date. Le risque, bien sûr, est que le plan d'action ne soit pas mené à bon terme.

Conclusion

Créer une organisation performante et en santé est un processus de changement progressif. Il n'y aura pas de transformation instantanée l'ONÉ en un milieu de travail où règne la confiance. On n'assistera pas non plus à l'émergence soudaine d'une culture qui favorise la créativité et l'innovation. Transformer des attitudes et des comportements aussi fondamentaux que ceux dont il s'agit ici est une démarche d'au moins cinq ans faite d'une série planifiée de petites étapes.

Plusieurs principes fondamentaux peuvent guider l'Équipe exécutive pendant qu'elle s'inspire du présent rapport pour planifier les étapes à venir. Ces principes sont : la consolidation, la priorisation et une intervention utile. Les employés ont dit haut et clair qu'ils souhaitent des changements qui remédient aux préoccupations soulevées dans le SAE, et les gestionnaires sont d'accord. Étant donné la multitude de tâches qui figure au programme de la direction, il sera plus facile de passer de la réflexion aux actes en commençant par consolider les programmes et les priorités, pour ensuite définir les deux ou trois les plus urgents qui exigent une intervention *immédiate*. Cela obligera la direction à prendre des décisions difficiles au sujet de la mise en veilleuse ou de l'abandon complet de certaines initiatives. Ce qui importe le plus pour les employés c'est la façon dont ils sont traités par leur superviseur immédiat dans le quotidien; ceci pourrait constituer un point de départ logique. Quoi qu'il en soit, passer à l'action suppose que l'Équipe exécutive ait des discussions avec l'Office afin de réévaluer les volumes de travail et les échéanciers pour ménager une place à la mise en oeuvre de changements.

En invitant ses gestionnaires supérieurs à engager une discussion approfondie sur les questions abordées dans le présent rapport, l'Office national de l'énergie fera un pas en avant pour devenir un chef de file respecté dans le domaine de la gestion des personnes. C'est ainsi que, au bout du compte, il pourra concrétiser sa vision plus large qui est d'être un chef de file respecté sur le plan de la réglementation des questions économiques, environnementales et de sécurité.

Annexe 1

Office national de l'énergie : Évaluation de la « santé organisationnelle »

Réalisée par Graham S. Lowe, The Graham Lowe Group Inc.
Septembre 2003

L'ONÉ procède à un inventaire de ses politiques et pratiques en matière de ressources humaines et veut déterminer en quoi celles-ci concourent à la réalisation de ses buts stratégiques. À cet égard, l'ONÉ cherche de meilleurs moyens de créer et de maintenir une organisation en santé. Les questions qui suivent sont conçues pour recueillir vos points de vue et vos suggestions sur la question de la « santé organisationnelle ». Vous pouvez y répondre en vous plaçant du point de vue de votre équipe, de votre secteur d'activité et/ou de l'ONÉ dans son ensemble.

Quelles questions le sondage auprès des employés de 2002 a-t-il suscitées chez vous?

- À titre de gestionnaire, comment avez-vous répondu aux conclusions du sondage auprès des employés de 2002?
 - Que reste-t-il à faire dans votre secteur d'activité?
- 1) Que pensez-vous des valeurs de l'ONÉ?
 - Est-ce que tous les employés les comprennent?
 - Guident-elles le comportement de la direction?
 - 2) Le milieu de travail à l'ONÉ favorise-t-il la créativité et l'innovation?
 - Quelles améliorations faut-il y apporter?
 - 3) Que signifie pour vous l'expression « santé organisationnelle »?
 - Est-ce que l'ONÉ est une organisation « en santé »?
 - Quels changements faut-il apporter pour accroître la santé de l'organisation?
 - 4) Que pensez-vous en général des politiques et pratiques en ressources humaines de l'ONÉ?
 - Quelles sont les principales forces et faiblesses à cet égard?
 - De quelle façon les politiques et pratiques en RH pourraient-elles contribuer davantage à l'efficacité de l'organisation?
 - 5) Quels sont les principaux défis en matière de ressources humaines auxquels l'ONÉ sera confronté dans les cinq années à venir?