

Sous la direction de David Giauque,  
Owen Boukamel et Armand Brice Kouadio

# Bien-être *et* performance *au* travail



En l'honneur de Yves Emery

Sous la direction de David Giauque,  
Owen Boukamel et Armand Brice Kouadio

Bien-être *et*  
performance  
*au travail*

En l'honneur de Yves Emery

EPFL PRESS

EPFL PRESS est un label des Presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR) qui publie principalement les travaux d'enseignement et de recherche de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), des universités et des hautes écoles francophones.

PPUR, EPFL-Rolex Learning Center, CP 119, CH-1015 Lausanne,  
info@epflpress.org, tél. : +41 21 693 21 30; fax : +41 21 693 40 27.

**[www.epflpress.org](http://www.epflpress.org)**

Première édition

© Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2022

ISBN 978-2-88915-455-5

Tous droits réservés

Reproduction, même partielle, sous quelque forme ou sur quelque support que ce soit, interdite sans l'accord écrit de l'éditeur.

Imprimé en France

## Développement et mise en œuvre d'une nouvelle politique RH, les ingrédients d'un succès

François Gonin et Catherine Crevoisier

Le 5 septembre 2001, le quotidien *24 Heures* relate les séances d'information à l'entier du personnel de l'administration communale lausannoise annonçant l'introduction d'entretiens de collaboration (entretien d'appréciation) et titre: « Une réforme toute en douceur »!

Comment a-t-il été possible d'introduire simultanément et sereinement, dans 45 services et pour 4400 collaboratrices et collaborateurs, des entretiens d'appréciation, alors qu'aucune procédure de ce type n'existait auparavant? Comment a-t-il été possible, plus globalement, de développer et mettre en œuvre une nouvelle politique de ressources humaines (RH), composée de plusieurs nouveaux processus de gestion des ressources humaines (GRH), pendant près de 9 ans, dans une organisation de cette taille, d'une manière qui rencontre l'adhésion des cadres et du personnel, tout en étant durable?

En effet, il n'est pas rare qu'une organisation peine à mettre en œuvre les nouvelles méthodes de GRH qu'elle a choisi d'adopter.

Le développement et la mise en œuvre d'un projet de GRH constituent une démarche de modernisation souvent ambitieuse et délicate, car elle touche le personnel et les cadres dans leurs rôles, leurs compétences et leurs comportements: c'est une opération d'envergure, qui sollicite l'organisation tant sur le plan technique que culturel.

Le choix du meilleur concept de GRH ne garantit nullement le succès, car la mise en œuvre est décisive. Une application peu coordonnée et synchronisée risque de faire voler en éclats le concept, qui perdra de ce fait toute sa richesse, compromettant lourdement l'atteinte des objectifs visés. C'est bien la mise en œuvre qui va finalement faire la différence: un tel projet doit donc être conçu comme un véritable projet de changement.

Comment parvenir à une réelle implantation des processus de GRH dans une organisation, ou à la transformation en profondeur de ceux qui existent déjà?

C'est le défi que le professeur Yves Emery et son équipe ont eu à relever en accompagnant, en tant que consultants, la Ville de Lausanne dans le développement et la mise en œuvre de sa nouvelle politique RH<sup>4</sup>.

Nous<sup>5</sup> allons commencer par rappeler le contexte qui a prévalu au moment du lancement de ce projet. Puis nous présenterons les principales étapes de ce projet RH, de ses origines aux pratiques mises en œuvre, et terminerons par les facteurs de succès.

Ainsi ce sont 24 ans de l'histoire de la GRH à la Ville de Lausanne qui seront survolés!

## Contexte, origine et objectifs du projet de développement de la gestion des ressources humaines à Lausanne

Quelles sont les caractéristiques de l'administration lausannoise?

La Ville de Lausanne est composée de sept directions et est dirigée par une Municipalité de sept membres<sup>6</sup>. L'administration est fort diverse. À l'époque du lancement du projet de nouvelle politique RH, dans les années 1997-2000, il y avait 45<sup>7</sup> services, fort différents en taille: les 8 plus gros services représentaient le 60% de l'effectif global du personnel. Très divers en taux respectif des différents sexes, certains services étant quasiment exclusivement masculins, d'autres très majoritairement féminins. Enfin, il y avait bien sûr une grande diversité de métiers (près de 400)!

La richesse des services et des métiers représentait donc un véritable défi pour un projet de GRH.

---

<sup>4</sup> En effet, Yves Emery, professeur de « Management public – ressources humaines » à l'IDHEAP, a été mandaté par la Ville de Lausanne, en mai 1997, pour accompagner le développement de la gestion des ressources humaines de l'administration communale. Le chef du Service du personnel de l'époque, Pierre Tardy, avait apprécié, en participant à un cours de l'IDHEAP, l'approche proposée par le professeur Yves Emery.

<sup>5</sup> François Gonin, qui était, au moment du lancement du projet, l'adjoint scientifique d'Yves Emery à l'IDHEAP, l'a naturellement secondé dans ce mandat avant d'être appelé, dès janvier 1998, à occuper la fonction nouvellement créée, dans le Service du personnel de la Ville de Lausanne, de conseiller en ressources humaines et coordinateur de ce projet. Il a occupé cette fonction jusqu'en décembre 2004. Catherine Crevoisier, de son côté, a accompagné le développement de ce projet dès juin 1998 comme collaboratrice scientifique d'Yves Emery à l'IDHEAP. Dès janvier 2003, elle a été engagée au Service du personnel comme chargée d'études RH à 50% en soutien au coordinateur du projet. Elle a ensuite évolué professionnellement dans ce service jusqu'à devenir, actuellement, l'une des adjointes de la cheffe du Service du personnel.

<sup>6</sup> La Ville de Lausanne utilise le terme de « direction » pour désigner ses différents départements. Ainsi, la Municipalité de Lausanne est composée de sept conseillers municipaux, chacun assumant la charge de directeur d'une des sept directions composant l'administration communale.

<sup>7</sup> Depuis, plusieurs services ont été réorganisés: il y a, en 2021, 39 services.

Quelle était la situation en matière de GRH à la Ville de Lausanne à cette époque ?

Il y avait tout d'abord une volonté claire de la Municipalité de Lausanne de développer la gestion du personnel.

Pour la législature 1994-1997, la Municipalité s'était déjà fixée un certain nombre d'objectifs en matière de gestion du personnel, confirmés lors de la législature 1998-2001<sup>8</sup>, notamment de « rester un employeur exemplaire ».

En outre, nous étions en présence d'un terreau favorable. En effet, la gestion professionnelle du personnel de l'administration communale, traditionnellement concentrée sur l'administration du personnel et sur la gestion des assurances « personnes » (LAA et Caisse de pensions), constituait une base solide.

Auparavant, un certain nombre d'initiatives avaient été prises dans certains domaines moins administratifs de gestion du personnel, pour lesquelles la Ville de Lausanne a par ailleurs souvent fait œuvre de pionnière<sup>9</sup> : création des postes de médecin-conseil, de délégué-e à la formation, de délégué-e à l'égalité, d'assistant-e social-e d'entreprise et d'infirmier-ère pour le personnel, ainsi que du Groupe de confiance chargé d'intervenir dans les situations de harcèlement (psychologique ou sexuel). Aussi remarquables ou pionnières qu'elles ont été, ces actions ont été toutefois ponctuelles, sans être intégrées dans une vision globale.

Deux motions demandant le développement d'une politique de ressources humaines sont alors déposées au Conseil communal (septembre 1996 et février 1997).

En mars 1997, les chef-fe-s de service, réunis durant une journée de travail, ont émis un certain nombre de constats et de demandes de développement de la gestion des ressources humaines dans l'administration communale.

Sur cette base, la Municipalité de Lausanne a décidé, le 15 mai 1997, d'« introduire une politique du personnel<sup>10</sup> harmonisée, globale et cohérente dans le but :

- d'améliorer les prestations aux usagers ;
- de favoriser le développement des compétences et la motivation du personnel communal ».

<sup>8</sup> Ville de Lausanne, Programme de législature 1998-2001.

<sup>9</sup> En 1995, la Municipalité décide de lutter contre le harcèlement psychologique et sexuel à l'intérieur de son administration. Issu de la Commission consultative de l'égalité, un groupe de travail élabore une instruction administrative qui entre en vigueur le 1<sup>er</sup> décembre 1995. La Ville de Lausanne fait œuvre de pionnière ! Pensons : les livres de référence ne sont pas encore publiés (H. Leymann publie « *Mobbing. La persécution au travail* » en 1993, mais la traduction française date de 1996 ; M.-F. Hirigoyen publie « *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien* » en 1998).

<sup>10</sup> Nous reprenons ici le terme de « politique du personnel » utilisé à l'époque du projet. Dans cet article, nous employons le terme usuel de « politique RH ».

C'est le projet « Gestion du personnel – Lausanne » abrégé *GePeL*. Pour coordonner ce projet, elle crée le poste de conseillère en ressources humaines.

Relevons toutefois que, si cette nouvelle politique RH se devait d'être globale, la Municipalité décidait d'omettre, pour ce projet, la révision de deux thèmes: la rémunération et la réglementation du personnel. En effet, elle a considéré qu'il s'agissait d'abord d'apprendre à gérer le personnel sur des aspects essentiels (embaucher, conduire le personnel, etc.) dans le cadre existant, avant d'aborder des thèmes qui auraient pu faire croire que leur seule modification amènerait à une amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines!

Ainsi, le projet *GePeL* a eu pour objectif de développer une politique et des instruments de GRH harmonisés et cohérents dans l'ensemble des services de l'administration communale.

## Les étapes du projet

Dans un projet d'une certaine dimension, se pose la question des étapes et des premières actions à réaliser de manière à lui assurer des bases solides tout en le promouvant.

Si ce projet a pu se développer de la sorte, c'est qu'un soin tout particulier a été apporté à sa conceptualisation, à son développement et à son accompagnement. En effet, les étapes idéales pour développer et mettre en œuvre un projet de GRH ont pu être, dans une très large mesure, respectées.

Nous allons passer en revue ces différentes étapes, en expliquant de quelle manière elles ont été appliquées dans le cadre du projet *GePeL*.

### Les premières mesures, des « quick wins »

En démarrant un important projet, le risque est qu'il ne produise ses premiers effets qu'après quelques mois, durée qui va paraître trop longue aux différentes parties prenantes. Afin d'éviter ce risque, des *quick wins* peuvent être entrepris: ils désignent des petites mesures simples à mettre en place mais qui ont un retentissement dans l'entreprise. Garantissant un bénéfice facile car vite obtenu, ces « succès rapides » montrent déjà des exemples de nouvelles pratiques que le projet pourra apporter dans un second temps.

En l'occurrence, pour le projet *GePeL*, deux outils de gestion des ressources humaines ont été développés rapidement: un guide pour rédiger une annonce pour mettre au concours un poste et une check-list d'accueil pour le nouveau personnel. Ces deux outils ont permis de répondre rapidement et concrètement aux questions qui se posaient dans les services tout en leur montrant des exemples d'outils RH tels qu'ils allaient être développés par la suite dans le cadre du projet.

## L'organisation du projet

Le projet doit avoir une structure solide et intégrer les principaux acteurs intéressés, le cas échéant aussi les « résistant-e-s » qui peuvent être ainsi progressivement convaincu-e-s.

Le projet *GePeL* a adopté une structure classique composée d'un comité de pilotage et de groupes de projet, qui ont intégré les différents acteurs, ainsi que d'une coordination du projet : ces différents organes ont été chargés d'animer l'ensemble du projet et d'élaborer ses différentes phases.

Comme mentionné plus haut, la Ville de Lausanne avait fait le choix d'être accompagné par un consultant, en l'occurrence le professeur Yves Emery.

Le groupe de pilotage, qui était présidé par le chef du service du personnel et animé par le professeur Yves Emery, était composé d'un représentant ou d'une représentante de chaque direction ainsi que du coordinateur du projet et de la déléguée à la formation. Par la suite, un-e membre de chaque association du personnel a rejoint le groupe de pilotage.

Les groupes de projet, appelés groupes de travail, ont été créés en fonction des thèmes. Ces groupes ont été présidés par le coordinateur du projet et étaient composés de deux chef-fe-s de service, de représentant-e-s des deux associations du personnel de l'administration communale, de spécialistes des domaines abordés ainsi que du professeur Yves Emery ou de sa collaboratrice scientifique.

Les mandats des groupes de travail étaient de concrétiser les orientations définies dans la « politique du personnel » en les traduisant en actions, en concevant les procédures et outils *ad hoc*, en planifiant la mise en œuvre et la formation nécessaire, et, finalement, en prévoyant l'intégration au projet global.

## Un bilan initial

Il est important d'avoir, au démarrage d'un projet visant à introduire des nouvelles pratiques en matière de GRH, une vision claire de celles déjà en vigueur dans l'organisation. Ceci autant pour des raisons de légitimité et d'adéquation des propositions qui pourront ensuite être développées que pour repérer des pratiques innovatrices, non encore formalisées, susceptibles d'inspirer les développements ultérieurs pour l'ensemble de l'organisation. Enfin, la comparaison entre l'état initial et l'état final permettra d'établir un bilan final du projet.

Dans cette perspective, une enquête initiale auprès du personnel en bonne et due forme peut être menée : enquête de satisfaction anonyme, et questions spécifiques sur les pratiques de GRH actuelles et souhaitées. Une telle enquête porte à la fois sur les motivations et éléments de satisfaction du personnel, mais également sur les pratiques de GRH en cours, leur adéquation aux besoins de l'organisation, leur qualité technique, etc., ainsi que sur le niveau de satisfaction des « clients internes » utilisateurs de ces pratiques.

Pour le projet *GePeL*, lors du démarrage du projet, il a été décidé de mener une enquête auprès du personnel de l'administration communale pour lui permettre d'exprimer ses constats à propos de la gestion du personnel et ses souhaits pour l'avenir. Ainsi, une enquête a été réalisée en novembre 1997 auprès d'un échantillon représentatif de 1525 collaborateurs et collaboratrices (taux de réponse: 50.3%, soit 767 personnes).

Les opinions émises dans cette enquête sont venues rejoindre celles des chef·e·s de service, qui avaient déjà eu l'occasion de s'exprimer sur le sujet en mars 1997. Cette «photographie» de la situation prévalant en 1997 a constitué un matériel précieux pour élaborer la politique RH de l'administration communale lausannoise. Ce bilan initial a aussi démontré les besoins de développements qui existaient en la matière et permis de définir les actions à entreprendre. On peut se référer aux résultats qui ont été publiés en octobre 1998 et qui ont constitué la base des développements ultérieurs.

### **Établissement d'un cycle de développement participatif du projet**

Comment favoriser un avancement rigoureux du projet en même temps qu'un management participatif de celui-ci? En définissant, de manière préalable, un cycle de développement participatif du projet qui précise la succession des étapes (élaboration, consultation, décision, mise en œuvre), ainsi que, pour chacune d'elles, les parties prenantes (comité de pilotage, groupe de travail, etc.).

En effet, tous les partenaires concernés doivent être impliqués, d'une manière ou d'une autre, selon les étapes du projet. La participation de l'ensemble des différents partenaires concernés présente de nombreux avantages:

- elle enrichit le débat, en prenant en compte d'emblée les différents points de vue (qui de toute façon surgiront tôt ou tard!) ce qui permet de les intégrer dès la phase de conception;
- elle motive les représentant·e·s des partenaires du projet qui ont l'occasion de présenter leur point de vue et les contraintes de leur fonction;
- elle crée le débat chez les partenaires avant la décision de la Direction d'introduire tel ou tel aspect du projet, facilitant d'autant la mise en œuvre.

Respecté et défendu par la cheffe ou le chef de projet, le cycle de développement permet ainsi d'arriver à bon port!

Pour le projet *GePeL*, un cycle de développement participatif du projet a pu être conceptualisé, mis en œuvre et respecté pendant toutes les années qu'a duré le projet.

Un groupe de travail a été créé, pour chaque thème ou processus de GRH, dès que celui-ci a été abordé. Les lignes directrices de la réflexion de chaque groupe de travail étaient issues, d'une part, de l'enquête réalisée

auprès du personnel communal en novembre 1997 sur la gestion des ressources humaines à la Ville de Lausanne et, d'autre part, de la « politique du personnel » décidée par la Municipalité en juin 1999.

Les résultats des travaux de chaque groupe de travail étaient mis en consultation auprès de l'Association des chefs de service, de la déléguée à l'égalité et des associations du personnel. C'est seulement une fois cette large consultation achevée que la Municipalité décidait de la mise en œuvre de ces processus.

Il s'est agi d'un mode de développement « conception – action », où la phase de mise en œuvre de chaque processus a suivi directement la phase de conception.

Voici le schéma représentant ce mode de développement qui a été appliqué et suivi pour tous les différents thèmes.

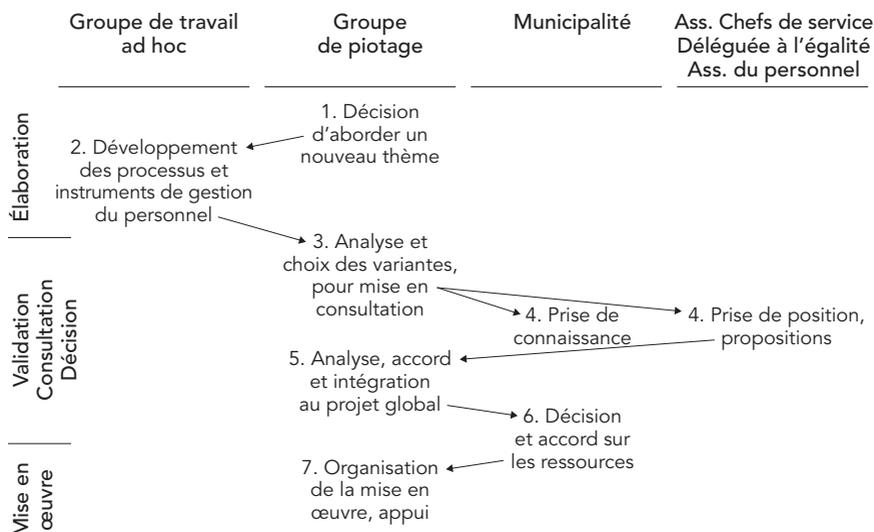


Figure 1 Cycle de développement du projet *GePeL*

## Conceptualisation du contenu du projet *GePeL*

Un modèle intégré et global de GRH, par processus, a été développé en parallèle par Yves Emery et François Gonin, concept qui a été publié dans un ouvrage (Emery & Gonin 1999)<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Notons que ce concept, revu et augmenté, a fait l'objet de deux publications ultérieures (en 2006 et 2009)... en attendant la 4<sup>e</sup> édition en cours d'élaboration! La figure 2 montre le concept tel qu'il figure dans la 3<sup>e</sup> édition de 2009, avec les quelques modifications apportées à la version de 1999.

Dans ce concept novateur, les différentes activités liées à la gestion des ressources humaines ont été regroupées dans trois grandes catégories qui contenaient chacune les processus à proprement parler.

**I. Processus de pilotage:**

1. Politique du personnel
2. Objectifs, indicateurs et tableaux de bord

**III. Processus de soutien:**

1. Fonction personnel
2. Système d'information et de gestion du personnel
3. Réglementation du personnel

**II. Processus centraux:**

1. Gestion prévisionnelle du personnel
2. Engagement du personnel
3. Management des performances
4. Développement des compétences
5. Évolution professionnelle
6. Rémunération
7. Personnalisation des conditions de travail
8. Communication interne
9. Processus transversaux

**Figure 2** Modèle intégré de GRH (Emery & Gonin 2009).

L'ordonnancement des thèmes à traiter dépend en partie des objectifs fixés au projet et du diagnostic initial.

Afin de mettre en œuvre une politique RH « globale », le projet *GePeL* devait développer et mettre en œuvre l'ensemble des processus de GRH décrits ci-dessus. Les lignes directrices de ces processus ont été présentées dans la brochure « Politique du personnel » adoptée par la Municipalité le 3 juin 1999. Le projet *GePeL* a traité autant les processus de gestion du personnel que le pilotage (politique) et le soutien (moyens). Comme indiqué en introduction, la rémunération et la réglementation du personnel ont été écartés.

Le projet a donc pu s'appuyer sur un modèle global et intégré de gestion des ressources humaines déjà évoqué.

Sur cette base, les différents thèmes ont été développés dans une suite logique et cohérente :

- En premier lieu, la politique RH a été élaborée: elle définit le cadre global, les valeurs et orientations principales conditionnant les processus et outils à mettre en œuvre.
- Puis, les autres thèmes ont été développés les uns après les autres, en fonction de leur potentiel d'amélioration ou des attentes qu'ils suscitaient. Ainsi, par exemple, les entretiens de collaboration ont été introduits à la suite de l'élaboration des descriptions de poste, elles-mêmes développées sur la base des lignes directrices présentes dans la « politique du personnel ».

## Les résultats des développements issus du projet *GePeL*, à l'époque et maintenant

### Les développements issus du projet *GePeL*

Voyons maintenant les principales nouvelles pratiques RH issues du projet *GePeL*.

Les décisions de la Municipalité sur les nouveaux processus RH se sont étendues du 3 juin 1999 au 13 juillet 2006.

Trois thèmes ont fait l'objet des premières décisions de la Municipalité le 3 juin 1999 :

a) La politique RH

Après son adoption par la Municipalité, le document « politique du personnel », contenant les lignes directrices de la GRH de la Ville de Lausanne, a fait l'objet de la publication d'une brochure présentée lors d'une conférence de presse le 13 décembre 1999 et envoyée à l'ensemble du personnel.

b) L'engagement du personnel

Dans les nouveautés relatives à ce thème, la Municipalité a décidé, en particulier, de déléguer désormais aux cheffes et chefs de service le recrutement de leurs collaborateurs et collaboratrices sur la base d'un plan des postes propre à chaque service (tout en se réservant cette compétence pour les fonctions spécifiques), de confier au Service du personnel la responsabilité d'appuyer les services désirant bénéficier d'une aide en matière de recherche et de sélection de nouveau personnel, en particulier, en créant un poste de conseil en recrutement.

c) La fonction personnel – Appui aux services

La Municipalité a créé, dans les services, des fonctions de « répondant·e-s en ressources humaines » (RRH) et « chargé·e-s d'administration du personnel » (CAP). Par la suite, un poste de spécialiste en gestion des ressources humaines a été créé afin de coordonner le réseau de ces plus de 40 RRH.

Les autres processus RH ont ensuite été progressivement élaborés et mis en place, tout en engageant le personnel nécessaire à leur mise en œuvre :

d) Évolution professionnelle

La Municipalité a mis en œuvre de nouvelles mesures destinées à favoriser l'évolution professionnelle du personnel de l'administration communale, en particulier la création d'une structure de type « bourse de l'emploi », et, dans cette perspective, a accepté la création d'un poste de conseil en évolution professionnelle.

e) Management – Description de poste

La Municipalité a demandé aux services de rédiger des descriptions de poste pour l'entier de leur personnel, sur la base de descriptions de

fonction préparées par le Service du personnel avec l'appui de cours spécifiques. Il n'y avait jusque-là aucun document officiel à disposition des services permettant de décrire les missions et responsabilités des postes.

- f) Management – Entretien de collaboration  
Alors que la pratique d'évaluation du personnel se résumait jusque-là à une qualification donnée sous la forme d'une note, sans entretien, la Municipalité a décidé la mise en œuvre des entretiens de collaboration dès l'automne 2001, après que les cadres concernés ont été formés et l'ensemble du personnel communal informé.
- g) Développement des compétences  
La Municipalité a donné un nouvel élan au développement des compétences du personnel communal, en particulier, en publiant périodiquement un catalogue des cours de formation continue.
- h) Système d'information  
Suite à un appel d'offres, la Municipalité a établi un préavis pour acquérir un nouveau système d'information RH. Ce préavis a été adopté par le Conseil communal le 7 mai 2002. Les données du personnel sont depuis lors gérées par un progiciel de gestion intégré (ou Enterprise Resource Planning – ERP) et un certain nombre de processus ont été informatisés.
- i) Personnalisation des conditions de travail  
De décembre 2004 à juillet 2006, un projet pilote a été mis en œuvre dans 7 services, afin de promouvoir des conditions de travail souples et adaptables et de favoriser ainsi un équilibre harmonieux entre vies professionnelle et personnelle. Ce projet pilote a ensuite été déployé dans l'ensemble des services de la Ville.

### **Et maintenant, qu'en reste-t-il ?**

Il est intéressant de relever que l'entier des développements énumérés ci-dessus sont toujours d'actualité en 2021. Par exemple, la « politique du personnel » est toujours en vigueur, les descriptions de poste sont toujours utilisées et les entretiens de collaboration sont toujours pratiqués. Plusieurs processus RH se sont progressivement adaptés aux nouvelles réalités, tout en profitant des fondations solides posées lors du projet *GePeL*. La fonction RH s'est consolidée au fil des années par la mise en place de responsables RH de direction, l'octroi de forces de travail supplémentaires et l'engagement de personnel formé spécifiquement en matière RH et dédié à cette fonction. Le Service du personnel a été renforcé dans la perspective d'offrir un véritable centre de compétences RH pour les services.

Les développements opérés dans le cadre du projet *GePeL* ont représenté une base solide et durable pour la GRH dans l'administration communale de la Ville de Lausanne.

## Le processus développé après *GePeL*

Comme indiqué précédemment, la rémunération avait été exclue du périmètre du projet *GePeL*.

Après près de 10 ans d'un projet spécifique, le nouveau système de rémunération a été mis en place au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Son développement s'est notamment appuyé sur la fonction RH existante et certains outils tels que les descriptions de poste.

En parallèle et au fil des années, la gestion des données et des indicateurs RH de pilotage s'est développée pour devenir une véritable aide à la décision.

## Les facteurs de succès du projet

Planifié à son lancement sur une durée d'environ deux ans et demi, ce projet a finalement duré près de neuf ans !

Il est assez exceptionnel qu'un projet dure aussi longtemps et produise autant de résultats.

Avec le recul, on peut relever quelques-uns des facteurs qui expliquent le succès de ce projet RH.

- Bénéficier d'une volonté claire de la direction, manifestée concrètement par l'octroi des moyens nécessaires (en argent, et en acceptant que la mise en œuvre de changements en profondeur prend du temps), et en bravant les obstacles qui ne manquent pas de surgir.

Le projet *GePeL* a bénéficié d'un appui important et sans faille du syndicat et, de plus, unanime de la Municipalité, y compris en allouant les ressources nécessaires, en particulier pour la formation des cadres. Le projet *GePeL* a bénéficié en outre d'un partenariat solide avec les chef.fe.s de service ainsi que de l'implication importante des associations du personnel.

Des séances ont eu lieu régulièrement avec le syndicat, afin de le tenir informé de l'avancement du projet et de décider des grandes options poursuivies. En outre, une séance d'information a été organisée pour l'entier de la Municipalité, démarche assez unique, avant qu'elle se prononce sur les premiers dossiers.

La Municipalité de l'époque a été un véritable « sponsor » pour passer d'un « service du personnel et des assurances » – essentiellement concentré sur la paie et les assurances sociales – à un service du personnel porteur de l'ensemble des processus RH.

- Avoir toujours en point de mire les objectifs poursuivis, l'utilité des outils développés : il s'agit d'aider l'organisation et les cadres à mieux atteindre leurs objectifs, et non pas de faire de l'art pour l'art ou de succomber à des positions idéologiques.

Dans ce sens, la décision initiale de la Municipalité de se concentrer sur les processus essentiels de la GRH, à l'exclusion des questions de rémunération et de réglementation du personnel, a permis au projet de mettre la priorité sur ce qui fait une grande part de la différence en matière de GRH. D'autres organisations, qui ont fait le choix inverse, ont dû mettre l'entier de leur énergie, pendant des années, dans la gestion du mécontentement provoqué par les nouvelles règles salariales, sans être en mesure de développer d'autres domaines RH. En outre, concrètement, les descriptions de poste et les entretiens de collaboration ont été intégrés à la gestion des services, en soutien à l'atteinte des objectifs.

Enfin, on peut aussi citer le fait que le coordinateur du projet a pu rendre visible ce que le projet allait concrètement apporter aux services en gérant pour la Municipalité les procédures de recrutement des chef·e·s de service (en l'occurrence 18) : ainsi, la valeur ajoutée d'un conseil professionnel RH, dans un domaine à forts enjeux, a pu être rendue visible et démontrée.

- Mettre l'accent sur la méthode pour développer les nouvelles pratiques plutôt que sur les délais.

En l'occurrence, le fait de s'être mis d'accord avec toutes les parties prenantes (Municipalité, chef·e·s de service, représentant·e·s du personnel) sur un cycle de développement du projet, par la suite appliqué de manière très rigoureuse par le coordinateur du projet, a permis de réaliser, en confiance, d'une manière opportune toutes les étapes nécessaires, pour chaque thème. Ainsi, le projet a finalement duré bien plus longtemps qu'initialement prévu, mais sans que cela soit un problème en tant que tel, vu qu'il est apparu rapidement que ce cycle de développement permettait effectivement un développement professionnel et participatif des différents thèmes. De plus, chacun savait, à chaque moment, à quelle étape de son développement se trouvait chaque processus (élaboration, consultation, etc.), permettant une confiance entre les différentes parties prenantes. À l'heure où tout est urgent, où aucun projet n'existe sans un délai forcément très court, nous ne dirons jamais assez à quel point cette manière de considérer le développement d'un tel chantier fut décisive!

- Créer des partenariats solides, notamment avec les chef·fe·s de service et les représentant·e·s du personnel. Pour le projet *GePeL*, des séances d'information ainsi que plusieurs rencontres spécifiques ont été organisées, dès le lancement du projet, à l'intention des chef·fe·s de service ainsi que des partenaires sociaux. En outre, autant les uns que les autres ont été invités, avec succès, à intégrer les groupes de travail chargés de développer les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. C'est en particulier de cette manière que des outils simples et utiles aux cadres pour leur gestion ont pu être développés.

- Développer les processus et outils de GRH en impliquant systématiquement la hiérarchie (soit les futurs utilisateurs des outils), évaluer les pratiques mises en œuvre pour s'assurer de l'adéquation des outils.  
En l'occurrence, on peut citer un exemple d'évaluation d'une nouvelle pratique de GRH introduite: après le premier exercice, la procédure d'entretien de collaboration a été évaluée au moyen de 10 focus groups, représentatifs des logiques des métiers et du niveau hiérarchique, avec, en plus, un groupe représentant les RRH. Cette évaluation a débouché sur des adaptations de la procédure et des outils réalisées dans le deuxième trimestre 2002.
- Contextualiser le projet de GRH, considérer le modèle intégré de GRH comme une architecture conceptuelle offrant une grande souplesse pour intégrer les éléments déterminants de l'administration, puis adapter les processus et les outils en conséquence.  
Pour le projet *GePeL*, tous ces processus ont été développés pour tous les services, mais d'une manière qui tient compte de la diversité de ceux-ci. Ainsi, une plate-forme commune a été créée sur laquelle sont venues se greffer les spécificités de chaque service tout en assurant la cohérence globale.
- Informer, informer et toujours informer: la direction, les chef-fe-s de service, les cadres, le personnel, les partenaires sociaux. En l'occurrence, un soin tout particulier a été apporté à l'information au sujet du projet:
  - Depuis mai 1997, un article sur le projet dans chaque numéro du journal interne de l'administration communale.
  - Des séances d'information spécifiques sur le projet (séances des chef-fe-s de service de chaque direction, Association des chefs de service, personnel (séances « 5 à 7 »), cadres d'un service ou d'une direction, etc.).
  - L'envoi à tout le personnel de la « politique du personnel ».
  - L'information de l'entier du personnel de l'administration au sujet de la nouvelle procédure d'évaluation des prestations « entretien de collaboration » (12 séances d'information au Casino de Montbenon, avec l'intervention d'une troupe théâtrale, pour les 4400 collaborateurs et collaboratrices).
- Former la hiérarchie aux outils de GRH développés. En l'occurrence, l'introduction de chaque processus a été accompagnée de formation pour les cadres concernés (y compris, de manière adaptée, pour la Municipalité): « Conduite du personnel » (4 jours), « Description de poste » (1/2 jour), « Engagement du personnel » (1 jour), « Conduite d'un entretien de collaboration » (2 jours), soit au maximum: 7, 5 jours pour ceux qui ont suivi l'entier du cursus! Par ailleurs, on peut citer encore le soutien fourni par le réseau des

répondants en ressources humaines (RRH), en particulier, pour la réalisation des descriptions de poste et le suivi des entretiens de collaboration.

- Maintenir le cap, valoriser les succès, créer une dynamique positive. Ne pas se laisser « miner » par les blocages et retours en arrière, garder l'enthousiasme jusqu'au bout, tout en restant réaliste! Le projet *GePeL* a cherché à construire sur les points positifs, proposer l'amélioration des faiblesses, le tout en demeurant simple et pragmatique!
- Construire dans la durée, partir parfois de petit, prouver par les faits la valeur ajoutée des processus et outils mis en place et, progressivement, professionnaliser et développer.

En fin de compte, il s'agit autant d'avoir les compétences nécessaires que de faire preuve de courage, et ce tout au long du projet!

## Conclusion

Ce projet a bénéficié, il est vrai, d'un bel alignement des planètes: un terreau favorable, une Municipalité unanime à porter le projet, un chef du Service du personnel encadrant positivement tous ces développements, une dynamique positive au sein du groupe de pilotage, les chef-fe-s de service considérant d'un bon œil ces nouveaux outils de GRH, les partenaires sociaux voyant tout l'intérêt qu'il y avait aussi pour le personnel que les méthodes de GRH soient plus professionnelles, ...

Toutefois, nous pensons avoir été en mesure d'en tirer le meilleur parti. L'accompagnement du professeur Yves Emery a été, dans ce sens, déterminante.

La modestie du professeur Yves Emery nous empêche de faire état ici de ses nombreuses qualités personnelles et compétences professionnelles qui ont permis le développement et la mise en œuvre d'un projet avec une telle envergure de manière rigoureuse, cohérente et durable!

Plus de 25 ans de collaboration pour l'un des auteurs de cet article, près de 10 ans pour l'autre, sous une forme ou une autre, toujours avec le même professionnalisme et la même perspective humaniste en point de mire, ont fait émerger une amitié qui dépasse largement les nombreuses pages écrites ensemble! Merci pour tout ceci.

## Références

- Emery, Y. & Gonin, F. (1999). *Dynamiser les ressources humaines. Une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées compatible avec les normes qualité*, Lausanne: PPUR.

- Emery, Y. & Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines. Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes qualité.*, Lausanne: PPUR.
- Gonin, F. (2012). Les étapes incontournables pour piloter un projet de changement RH, *Revue HR-Today*.