

**Deloitte.**



**Villes cinétiques**  
L'avenir des municipalités

## **Table des matières**

Bienvenue dans la ville cinétique	2
Transformation du travail	4
Transformation du milieu de travail	6
Transformation de la main-d'œuvre	8
Donner le pouvoir d'agir aux dirigeants municipaux	11
Faire le bon choix	14



Imaginons une ville où les permis sont demandés et accordés d'un simple clic à l'aide d'une application mobile.



Imaginons une ville où les espaces de bureau sont redistribués pour répondre aux modes de travail présentiel et virtuel.



Imaginons une administration municipale qui jouit d'une excellente réputation en tant qu'employeur, où le personnel a le pouvoir d'agir et le travail a un sens.

## *Bienvenue dans une ville cinétique*

La montée des technologies cognitives et liées à l'intelligence artificielle (IA) repose sur l'essor des villes intelligentes, c'est-à-dire des villes qui utilisent la technologie des données et la technologie numérique pour rehausser la qualité de la vie des citoyens, la croissance économique et le développement durable. Par ailleurs, les technologies intelligentes et l'Internet des objets (IdO) influent sur les modes d'exécution du travail en favorisant la collaboration entre humains et machines.

Le milieu de travail évolue depuis 20 ans dans le sillage de la communication numérique, des plateformes de collaboration et des changements sociaux qui ont déclenché l'avènement des équipes réparties et virtuelles. Les effets profonds de la crise sanitaire accélèrent ces transformations, amenant les dirigeants des organisations à repenser leurs espaces de bureaux et à envisager des modes de travail virtuel dont la possibilité n'aurait peut-être jamais été entrevue sans la pandémie de COVID-19. Ces transformations technologiques et sociétales de même que l'évolution des caractéristiques démographiques de la main-d'œuvre font aussi émerger de nouveaux modèles de main-d'œuvre.

Les organisations, dont les municipalités, se rendent compte que les jeunes employés ne sont peut-être pas aussi enclins à faire carrière chez le même employeur que ceux des générations précédentes, et que le recours à l'économie à la tâche se prête à l'impartition et à l'externalisation. De plus, la pandémie a remis en question l'avenir des villes en ce qui concerne les lieux et les modes de travail. Si les méthodes que nous avons adaptées ne disparaissent pas, mais se perpétuent, les villes devront faire preuve d'agilité pour réagir aux changements liés aux infrastructures, à la fiscalité et aux services.

Une question plus vaste se pose ici quant aux ressources humaines de l'avenir dans les municipalités : comment les dirigeants des administrations locales peuvent-ils convertir ces changements permanents en une stratégie gagnante tout en honorant leurs engagements envers les citoyens? Ils devront examiner de près les répercussions sur l'avenir du travail, le milieu de travail et leurs effectifs. Ils devront tenir compte de la manière d'adapter leur personnel et leur culture organisationnelle aux défis de l'avenir. Ils devront en outre évaluer leur propre résilience et leur propre capacité de promouvoir une raison d'être, l'exploitation du potentiel et une vision de l'avenir à l'échelle de l'organisation.



# Bienvenue dans la ville cinétique

Les municipalités doivent faire plus que de se borner à réagir aux changements et aux défis émergents – elles doivent planifier, agir délibérément et intervenir activement. De plus, elles doivent le faire maintenant parce que l’avenir du travail tel que nous le décrivons est en réalité déjà à nos portes. Pour que les collectivités tiennent bon malgré la volatilité et continuent à prospérer à long terme, les administrations municipales doivent devenir des villes cinétiques selon la définition que nous en donnons.

La ville cinétique optimise la manière dont ses employés interagissent avec des outils physiques et numériques pour assurer la prestation de services exceptionnels aux résidents de la municipalité. Pour ce faire, elle se dote de capacités numériques de pointe et d’un écosystème technologique qui a fait ses preuves. Alors que les villes intelligentes recourent à des technologies modernes pour recueillir et analyser des données afin de prendre des décisions, de créer des politiques et de gérer les ressources, les villes cinétiques habilitent leurs effectifs à employer les données et la technologie pour accroître l’efficacité de leur travail et servir les citoyens en rationalisant les processus et en maximisant l’accessibilité.

Les travailleurs des villes cinétiques ne se contentent pas d’utiliser la technologie, et celle-ci ne se substitue pas aux travailleurs. En fait, la technologie est « humanisée », en ce sens que les travailleurs collaborent avec la technologie pour incarner des



caractéristiques typiquement humaines telles que la pensée critique ou l'empathie. Il en résulte une expérience employé enrichie, une main-d'œuvre motivée, un soutien pour les responsables de la prise des décisions fondées sur des données, des opérations efficaces et un système centré sur les citoyens, c'est-à-dire sur leurs besoins.

La démarche commence au sommet de la hiérarchie, les dirigeants municipaux orientant activement la transformation. Ces derniers peuvent déterminer la manière dont le travail est accompli, en quoi consiste un milieu de travail optimal et les capacités requises de la part des travailleurs. Les dirigeants peuvent être audacieux dans l'établissement et la mise en place de stratégies ambitieuses liées au numérique, à la main-d'œuvre et au milieu de travail. En tant qu'intendants des deniers publics, les dirigeants des villes cinétiques peuvent faire en sorte que la transformation se

traduise par une amélioration de la qualité des services, de la prestation des services et, en fin de compte, des conditions de vie et des moyens d'existence.

La **ville cinétique** se trouve à l'intersection de l'avenir du travail, du milieu de travail et de la main-d'œuvre. En honorant ses engagements en tant qu'intendante des deniers publics, la ville cinétique adhère sans réserve au changement visant à favoriser une collaboration plus efficace entre les humains et la technologie. En donnant priorité aux citoyens et aux services, la ville cinétique optimise l'environnement de travail pour maximiser le potentiel des travailleurs, mettant à leur disposition la technologie et les outils nécessaires pour qu'ils puissent choisir où et quand s'acquitter de leur travail. En tant qu'entité publique ayant des obligations d'équité et de transparence, la ville cinétique reconnaît les capacités d'un large éventail de travailleurs, veille à offrir une expérience personnalisée et enrichie à tous et encourage les employés à assurer une expérience de qualité supérieure aux citoyens.



## VILLE CINÉTIQUE

# Transformation du travail

La refonte du **travail** nous permet de créer une valeur durable pour les organisations en obtenant de nouveaux résultats dans le but de le rendre plus humain et de tirer profit de l'interconnexion des technologies associées au travail.

Le secteur public a la réputation d'adopter plus lentement que le secteur privé le changement et l'innovation. Or, pendant la crise sanitaire, les organismes publics et gouvernementaux ont démontré qu'ils pouvaient s'adapter rapidement au travail virtuel, à la demande accrue d'exécution des services à distance et à une extrême incertitude économique. Ces changements créent un précédent pour le fonctionnement futur de ces organismes au sortir de la pandémie, en ce qui concerne notamment les lieux et les modes de travail de même que le mode de prestation et la nature des services offerts aux citoyens. Pour les dirigeants municipaux, cela signifie qu'ils devront imaginer l'emploi de l'avenir s'il était plus numérique, comportait moins de tâches monotones et libérait plus de temps pour servir la population. Nous pourrions alors revenir

en arrière pour déterminer quelles seront les technologies, les structures et les compétences nécessaires pour que les emplois de l'avenir deviennent réalité.

### Arguments en faveur de l'innovation et de la modernisation

L'efficacité globale avec laquelle le secteur public s'est adapté aux complexités de la pandémie, pour le bien tant des citoyens que des gouvernements, a donné une impulsion à l'innovation. Fait important, il est possible de poursuivre l'innovation à un rythme suffisant pour assurer l'efficacité des opérations et de la prestation des services. C'est l'essence même de la ville cinétique.

Par exemple, la construction d'une infrastructure numérique et la modernisation de la technologie peuvent ouvrir la voie à l'amélioration et à l'élargissement des services aux citoyens. Pensons à la mise en œuvre d'une application mobile 311 qui permet de demander des services tels que la réparation des nids-de-poule; la commodité et la facilité d'utilisation de cette application réduisent les irritants pour les citoyens. De plus en plus répandue dans les municipalités canadiennes, la mise en service d'une application 311 s'est traduite dans certaines villes par une augmentation substantielle des demandes de service<sup>1</sup>, ce qui illustre l'efficacité des progrès numériques pour les municipalités.

Imaginons maintenant comment d'autres services aux citoyens pourraient être améliorés grâce à des solutions numériques. Pensons aux demandes de permis, aux renouvellements de permis, aux inspections d'évaluation, aux cartes d'abonnement de transport public, et ainsi de suite<sup>2</sup>. La modernisation des capacités numériques dans le but d'améliorer les services aux citoyens comme ceux-là peut rehausser l'expérience des citoyens.

La modernisation permet également d'éliminer le temps et les ressources consacrés tant par les résidents que par le personnel municipal à des tâches administratives telles que remplir des formulaires et d'autres documents, ce qui accroît l'efficacité du service<sup>3</sup>. Cela met en lumière une autre caractéristique des villes cinétiques : l'efficacité ne résulte pas seulement de la réduction des irritants par le recours à des approches adéquates de services, mais peut aussi être favorisée par les améliorations numériques apportées aux processus opérationnels. La robotisation des processus, par exemple, libère les employés des tâches manuelles à faible valeur au profit de travaux de plus grande valeur. L'automatisation robotisée des processus peut accélérer les approvisionnements<sup>4</sup>, réduire le travail manuel dans la fonction finance<sup>5</sup> et simplifier les processus nécessitant une intervention humaine<sup>6</sup>.

### Des capacités de plus en plus numériques et fondées sur des données

En augmentant ainsi leurs capacités numériques, les municipalités assureront l'avenir de leurs organisations. Elles peuvent aussi utiliser les données provenant de diverses sources pour éclairer leurs décisions et évaluer des aspects comme la gouvernance municipale, les budgets d'investissement et de fonctionnement, la création de programmes et la prestation de services internes. Par exemple, en utilisant les bonnes données, la fonction ressources humaines (RH) serait mieux outillée pour offrir la bonne formation aux bonnes personnes, au bon moment.

Nous pouvons tirer des enseignements plus globaux de la pandémie. Les organisations du secteur public utilisent des données en temps réel pour suivre et modéliser la propagation du coronavirus, coordonner le déploiement des vaccins et gérer la capacité des soins de santé — elles peuvent rapidement évaluer une situation et réorienter

leurs interventions au besoin<sup>7</sup>. En effet, une infrastructure numérique de pointe peut faciliter la communication des données aux niveaux municipal, provincial et fédéral, ce qui accroît la capacité des municipalités de se préparer, d'intervenir, de s'adapter et d'évoluer pour améliorer les services aux citoyens et optimiser l'efficacité opérationnelle. Les municipalités peuvent aller plus loin en augmentant les possibilités d'analyse des données par le recours à l'IA et à l'apprentissage machine, qui contribueraient aussi à renforcer leur résilience face aux incertitudes de l'avenir.

Les capacités numériques décrites ici peuvent paraître futuristes pour de nombreuses villes, grandes et petites. Or, elles existent déjà et sont inhérentes aux villes cinétiques. La mise à profit de ces capacités exige une mentalité numérique, qui se manifeste par la volonté de réduire l'important décalage entre, d'une part, les expériences numériques que les administrations municipales offrent en général aux citoyens et, d'autre part, celles qu'ils ont déjà, en tant que clients, dans leurs relations avec les commerces de détail ou les fournisseurs de services du secteur privé. Les municipalités devront en outre reconverter leurs effectifs et élargir leurs compétences pour encourager la littératie et la maîtrise du numérique tout en se préparant à une intégration plus poussée de l'humain et de la machine dans le travail proprement dit.

Nous exhortons les municipalités à donner priorité à leurs stratégies numériques et à adopter une feuille de route pour la mise en place de capacités numériques plus solides. De plus, possibilités de collaboration, de partage et peut-être même de co-investissement dans la mise au point de plateformes s'offrent aux municipalités.



## Le conte de deux villes

Compte tenu de ce que les municipalités pourraient devenir, voici un exemple illustrant comment deux villes relativement semblables pourraient se comporter face aux transformations réelles du travail, de la main-d'œuvre et du milieu de travail.

La ville A, traditionnelle, adopte une approche classique dans la conduite de ses opérations. Les dirigeants sont à l'aise dans leurs rôles et ont la certitude que le statu quo devrait être maintenu – leur objectif étant le retour à la normale lorsqu'ils font face à des perturbations.

La ville B, visionnaire, se rend compte que les pratiques traditionnelles à l'égard de la culture des employés, des besoins des citoyens et de la technologie doivent changer. Les dirigeants ont hâte de redéfinir la manière dont ils exercent leurs activités pour être plus aptes à prévenir les perturbations et le changement, et à optimiser le mode de prestation des services aux citoyens.

Nous suivrons ces deux villes tout au long de notre exploration de ce que l'avenir du travail réserve aux municipalités.



## VILLE CINÉTIQUE

# Transformation du milieu de travail

Le milieu de travail est traditionnellement le lieu où le travail est accompli; mais le travail proprement dit est devenu plus numérisé et virtuel, de sorte qu'il s'agit davantage d'un concept abstrait que d'un lieu physique précis. La raison d'être du bureau évolue donc : il devient le catalyseur d'autres résultats organisationnels, un facteur d'attraction des talents et un symbole de la notoriété de l'organisation.

Si la pandémie de COVID-19 a accéléré tous les aspects en lien avec le milieu de travail, elle a assurément imposé le télétravail comme nouvelle norme. Au moment où nous écrivons ces lignes, certaines organisations, dont des municipalités, ont commencé à rouvrir leurs portes aux employés, mais la décision de poursuivre indéfiniment le télétravail ou d'établir des ententes de rechange en milieu de travail fait débat. Le concept de la ville cinétique plonge les municipalités au cœur de ces débats, étant entendu que le lieu de travail des employés influe sur leur mode de travail, sur ce dont ils ont besoin pour être productifs et collaboratifs et sur la manière dont les espaces de bureau seront utilisés.

### Le milieu de travail évolutif

Au cours de la crise sanitaire, les employés ont démontré qu'ils pouvaient être aussi productifs en faisant du télétravail de leur domicile ou d'un autre endroit de leur choix qu'en partageant un espace de bureau<sup>8</sup>. De plus, certains employés apprécient la latitude de travailler partout où ils se sentent à l'aise et d'aménager leur horaire à leur convenance<sup>9</sup>. Compte tenu de ces facteurs, les administrations municipales envisagent la mise en place de politiques permanentes de télétravail ou de travail hybride. La ville cinétique tire parti des avantages des modalités de travail flexibles en adoptant un modèle de milieu de travail évolutif.

Le milieu de travail évolutif tend à libérer le potentiel des employés en encourageant les personnes et les équipes à travailler où (et quand) elles se sentent particulièrement motivées et productives. Selon la tâche à accomplir, certains peuvent constater qu'ils sont

plus productifs dans un café, alors que d'autres préféreraient travailler dans une salle de réunion ou leur salon. En fait, dans le contexte du milieu de travail évolutif, il n'est pas obligatoire que les employés se trouvent dans la même ville, la même région, voire le même fuseau horaire, selon la tâche à exécuter. Un milieu de travail évolutif procure aussi une marge de manœuvre pour décider des heures ou des jours de travail, en fonction là encore de la tâche à accomplir. Ce modèle se prête à des politiques relatives aux congés autorisés et à d'autres conditions de travail répondant aux besoins et aux préférences des employés (p. ex. pour tenir compte des horaires de garde d'enfants ou de prise en charge de personnes âgées).

Dans le sillage de l'évolution du travail, la transformation du milieu de travail dans la ville cinétique crée des occasions sans précédent pour les administrations municipales. Dans un contexte où le modèle de milieu de travail évolutif procure aux employés le pouvoir d'agir et mène à une mobilisation et une productivité accrues<sup>10</sup>, les travailleurs sont plus enclins à rester en place et de nouveaux talents auront davantage tendance à être attirés. De plus, le bassin des talents peut augmenter sensiblement si les postes peuvent être occupés n'importe où. Fait important, le modèle de milieu de travail évolutif permettra aux municipalités de s'affirmer en tant qu'employeurs de choix; elles pourront ainsi continuer de soutenir la concurrence des employeurs du secteur privé.

### Favoriser une collaboration multiforme

L'un des principaux facteurs de la réussite des milieux de travail évolutifs consiste à permettre aux employés de collaborer même si l'équipe n'est pas réunie dans le même lieu physique. Par conséquent, il est impératif d'adopter de nouveaux outils et technologies pour faciliter la communication et la collaboration — qu'il s'agisse de l'utilisation efficace des tableaux blancs virtuels, de l'organisation d'ateliers bien ordonnancés ou d'échanges de points de vue par clavardage, le but est de faire en sorte qu'il soit aussi facile et pratique que possible pour les équipes de travailler ensemble et de se connecter tout en favorisant un climat de confiance. Cette façon de faire contribuera aussi à éliminer

les cloisons entre les administrations publiques et à l'intérieur de celles-ci en rendant la communication et la collaboration plus faciles et plus pratiques<sup>11</sup>.

Une partie de la tâche consistera à outiller adéquatement les employés afin d'entretenir une collaboration virtuelle plus intense. Les municipalités doivent être prêtes à fournir du matériel informatique, par exemple des ordinateurs portables et des appareils mobiles, à affecter des ressources aux mises à niveau de la technologie ou aux services de soutien, tels qu'Internet haute vitesse, et à accorder les licences appropriées pour les abonnements aux logiciels afin de promouvoir une utilisation équitable.

Les municipalités doivent également se préparer à réinventer le mode d'utilisation de leurs espaces de bureaux physiques. L'aménagement des lieux devra être propice à une collaboration et une cocréation connectées plutôt qu'être configuré en fonction de bureaux et de postes de travail individuels. Imaginons des salles de conférence équipées de grands écrans tactiles, de caméras, de microphones et d'applications d'accessibilité qui permettent aux employés présents au bureau de communiquer facilement avec les membres de leur équipe à distance et de reproduire les réunions ou les séances de travail en personne. On pourrait penser que cette réalité n'est possible que dans les entreprises privées, mais les villes cinétiques aspirent à devenir des chefs de file du secteur public en fournissant les outils et les environnements appropriés pour favoriser un milieu de travail évolutif.

Qui plus est, il deviendra nécessaire de mettre à la disposition des employés et des bureaux des technologies de collaboration d'avant-garde, car les tendances et les préférences des citoyens pointent vers les services à distance. Cela exigera de nouveaux canaux et une infrastructure numérique d'appoint. Prenons l'exemple des inspections virtuelles.

Ou tentons d'envisager comment les municipalités pourraient améliorer l'expérience des maires, des conseillers municipaux et des citoyens à l'occasion des réunions ou des assemblées publiques à distance. Pour assurer le succès de ces projets, il faudrait disposer des outils et du matériel permettant une collaboration virtuelle efficace. Tout cela fait partie de l'écosystème technologique de la ville cinétique, qui sert tant les citoyens que les employés et les élus.

Bien sûr, comme les municipalités sont les intendants des deniers publics, leurs dirigeants devront tenir compte des coûts de mise en place d'un tel écosystème. Et comme une part appréciable de la main-d'œuvre travaille à distance, certains espaces de bureaux actuels deviendront superflus. Les aires inutiles ou inutilisées pourront être réduites, c'est-à-dire qu'on pourra éliminer les bureaux individuels et instaurer des espaces de travail réservés (hoteling) ou nomades (hot desking), dans lesquels les employés occuperont un bureau ou un espace de travail une journée (ou moins) à la fois; s'ils font du télétravail pendant une journée, les espaces vacants pourront être occupés par d'autres employés.

Ce modèle atténue l'empreinte des bureaux et offre la possibilité de réaffecter l'espace inutilisé à d'autres usages ou, si l'employeur est propriétaire de l'immeuble, de vendre l'espace excédentaire. Il est également possible de louer ou de sous-louer les espaces inoccupés, ce qui génère un flux de revenus pouvant servir à contrebalancer les coûts d'acquisition de matériel pour les employés, et d'outils et de technologies pour les espaces de bureaux conservés. Les municipalités peuvent même opter pour un autre type de réaffectation de l'espace excédentaire, par exemple en le convertissant en logements abordables pour des citoyens vulnérables.



## Voyons ce qui se passe dans les villes A et B

La ville A s'efforce encore de s'ajuster pour permettre le retour des employés dans les bureaux à mesure que la pandémie s'atténue. Même si de nombreux employés réclament la possibilité de faire du télétravail, la direction a jugé préférable le « retour à la normale », en ramenant les travailleurs au bureau. Plutôt que de saisir l'occasion de revitaliser les espaces de bureaux de manière à encourager la collaboration, les liens sociaux et l'innovation, la municipalité n'a pratiquement rien changé aux espaces de bureaux. Certains employés ont donné leur démission pour aller travailler dans des organisations offrant des conditions de travail souples. De plus, comme la direction a simplement décidé de renouer avec les méthodes habituelles, elle n'a pas cherché à saisir l'occasion offerte par la crise sanitaire en investissant dans son infrastructure numérique afin de mieux soutenir les services aux citoyens. Par conséquent, la ville A observe des signes avant-coureurs d'une perte de motivation des résidents.

La ville B a réévalué sa politique et sa stratégie relatives au milieu de travail vers la fin de la pandémie. Les responsables de l'exploitation et des RH ont uni leurs efforts pour établir un modèle de travail évolutif. Tenant compte des préférences du personnel, la municipalité constate une augmentation du maintien en poste des employés. De plus, elle a saisi l'occasion d'élargir son bassin de candidats en déployant une campagne de recrutement à l'extérieur de ses limites. Grâce à cette initiative, la ville B a pu attirer des candidats de haut calibre pour sa nouvelle division responsable des projets numériques, qui a vu le jour en raison de l'établissement et de l'adoption d'une stratégie numérique actualisée. La ville B commence maintenant à mettre en œuvre une infrastructure numérique solide afin de soutenir les capacités numériques nécessaires pour le modèle de milieu de travail évolutif, de même que l'innovation dans le mode de prestation des services aux citoyens. Ce modèle n'en est qu'à ses débuts, mais tout indique que les résidents et les employés réagissent positivement.



## VILLE CINÉTIQUE

# Transformation de la main-d'œuvre

Pour répondre aux besoins de la **main-d'œuvre** en évolution, les municipalités doivent veiller à offrir aux employés et aux dirigeants des possibilités de poursuivre leur avancement et leur adaptation professionnels en fonction de leur potentiel plutôt que de leurs compétences confirmées ou de leur accréditation.

La démarche à effectuer pour devenir une ville cinétique reste inachevée sans la transformation des stratégies relatives à la main-d'œuvre et à la direction. Le modèle cinétique de main-d'œuvre humanise la technologie tout en privilégiant le bien-être des employés, considère que la diversité et l'inclusion représentent son principe fondamental et souscrit à une mentalité numérique tout en préconisant la centricité sur les résidents.

### Donner du sens au travail

Comme un responsable des RH nous l'a dit, « en influant sur les vies de nos employés, nous influons sur les vies de nos citoyens ». Cette idée prend tout son sens si l'on comprend que la ville cinétique est une entreprise sociale, c'est-à-dire qu'« une organisation qui remplit son devoir de bon citoyen (tant à l'interne qu'à l'externe) est un modèle pour ses pairs et

favorise un niveau élevé de collaboration à chaque palier de l'organisation<sup>12</sup>». Pour les municipalités, cela signifie être de bons citoyens pour leurs résidents (à l'externe) et pour leurs employés (à l'interne).

Sous l'effet combiné de l'évolution démographique de la population active et d'un sens plus aigu de la responsabilité sociale, les citoyens réclament que les organisations soient centrées sur l'expérience offerte et le travail d'équipe<sup>13</sup>. Cette tendance fait ressortir la nécessité de donner un sens au travail et d'adapter l'expérience des employés à l'expérience humaine. Par conséquent, il incombe aux administrations municipales tout comme aux dirigeants des entreprises sociales de promouvoir un type d'organisation privilégiant l'humain et capable de comprendre et d'agir dans les moments qui comptent.

### Le perfectionnement des compétences privilégiant l'humain

Pour promouvoir une organisation privilégiant l'humain, il faut d'abord porter un regard critique sur la culture actuelle de l'organisation et déterminer ce qu'elle doit être. L'atteinte de cet objectif suppose la capacité d'attirer les bons candidats et de doter le personnel en poste des capacités requises.

Pour attirer les bons candidats, l'organisation doit, dans un premier temps, évaluer les compétences et les qualifications exigées par les postes offerts. Dans le passé, ces dernières étaient centrées sur des ressources techniques. L'admissibilité à un poste d'analyste financier, par exemple, était traditionnellement fondée sur la maîtrise de l'établissement de modèles financiers. Or, la maîtrise de la modélisation financière ne contribue pas, à elle seule, à l'expérience humaine dans le poste ou l'équipe. Des qualités comme l'empathie et l'aptitude à communiquer sont nécessaires pour favoriser une expérience employé privilégiant l'humain. Cela donne à penser que le simple fait de posséder des compétences techniques, ou de maîtriser les outils numériques, est insuffisant pour les travailleurs de l'avenir. Les connaissances ou les qualifications spécialisées traditionnelles doivent être complétées par des compétences dites relationnelles, qui représentent en fin de compte les qualités humaines. Le télétravail, qui ne se prête guère aux interactions physiques, en fait ressortir les implications de manière flagrante.



Un changement d'approche sera aussi nécessaire pour que le personnel en poste acquière les compétences requises. L'objectif traditionnel de la formation du personnel était d'améliorer la qualité du travail. Des travailleurs mieux formés ne seront cependant pas productifs s'ils ne trouvent pas de sens à leur travail ou s'ils sont piégés dans un mauvais climat de travail. Cette approche doit être renversée de manière à donner un sens au travail et à offrir une expérience favorisant un sentiment d'appartenance et une raison d'être au niveau individuel. Ainsi, la création d'une expérience employé privilégiant l'humain vise à rendre la main-d'œuvre plus efficace, innovatrice, motivée et productive sans contrainte.

Il est tout aussi important pour les villes cinétiques d'habiliter les employés à accorder la priorité à leur bien-être et de les encourager à contribuer « à l'adoption de politiques et de pratiques souples et réceptives, qui concilient les besoins individuels et ceux de l'équipe et de l'organisation<sup>14</sup> ». L'intégration du bien-être dans le travail n'a du sens que si la notion de bien-être est définie par les personnes qu'elle est censée servir.

De plus, pour que les municipalités soient de bonnes citoyennes à l'interne, il importe que les dirigeants démontrent leur engagement personnel en expliquant ce que le bien-être signifie pour eux et comment il peut être intégré dans leur travail, et en respectant la manière dont leurs employés intègrent cette notion. Par exemple, si un dirigeant a l'habitude d'envoyer des courriels hors des heures normales de travail du personnel, les employés auront l'impression qu'ils doivent lire les courriels et y répondre (et faire le travail qui s'y rapporte) hors de leurs heures normales de travail. Les dirigeants peuvent manifester une attitude plus respectueuse en paramétrant leur messagerie pour que les courriels ne soient envoyés que pendant les heures normales de travail.

Quand on allie la nécessité d'offrir une expérience privilégiant l'humain et les progrès décrits dans la section sur le milieu de travail évolutif, on voit que l'apprentissage et le perfectionnement en tant que processus des RH devraient évoluer de manière semblable dans le cadre d'une stratégie organisationnelle plus globale. La présentation de cours virtuels n'est qu'un début : la réalité virtuelle et la réalité augmentée, la formation au point d'utilisation et à la demande, assistée par le numérique, et la rétroaction en temps réel sont également possibles.

### Remédier aux déséquilibres systémiques

La médiatisation récente des déséquilibres systémiques de longue date dans la société a mis en lumière les enjeux de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. L'importance de ces problèmes et de leurs solutions est indéniable. À la base, la reconnaissance de leur existence et les correctifs ont pour but d'instaurer un climat de confiance entre les travailleurs et les dirigeants des organisations. Les villes cinétiques ne seraient pas réactives, car elles souscriraient à une approche plus inclusive et centrée sur l'équité pour gérer le personnel. Dans nos entretiens, ce point a été souligné par un gestionnaire municipal dont la vision est audacieuse. Selon lui, la composition démographique des administrations municipales devrait refléter le profil démographique des populations qu'elles servent. Sa vision a déjà été adoptée dans sa municipalité pour gérer les activités liées à l'acquisition de talents et au recrutement de cadres. Elle peut guider les démarches d'autres municipalités en matière de diversité, d'équité et d'inclusion et orienter les mesures à prendre pour passer de la parole aux actes.

### Redéfinir la relation avec les syndicats

Nous avons traité de la manière dont les municipalités peuvent devenir des villes cinétiques en adoptant une stratégie numérique solide, un modèle de milieu de travail évolutif et une culture humanisée du travail. Pourtant, certaines municipalités peuvent se sentir entravées par les relations de travail et douter de leur capacité d'apporter les changements nécessaires à leur transformation. De plus, les syndicats ont sans aucun doute de nombreuses questions au sujet d'une telle démarche. Il est, à notre avis, souhaitable que les villes cinétiques redéfinissent leurs relations avec les syndicats dans le contexte de la réinvention du travail, du milieu de travail et de la main-d'œuvre.

Le mandat des syndicats consiste à protéger les droits importants des travailleurs. Or, le contenu fondamental des conventions collectives qui énoncent ces droits a été rédigé au milieu du 20<sup>e</sup> siècle, bien avant la généralisation de la technologie et l'émergence des tendances dont il est question dans le présent document. Avant le début du 21<sup>e</sup> siècle, les emplois étaient généralement définis sous l'angle d'une série de tâches à exécuter en fonction d'un échancier donné. Cette norme s'est radicalement transformée depuis quelques années. Comme nous l'avons vu, en raison des progrès technologiques et des nouvelles manières de travailler, les emplois deviennent moins statiques et moins orientés vers des tâches. L'automatisation prend le relais du travail mécanique et les réseaux d'équipes se substituent aux hiérarchies. Résultat : les emplois sont plus fluides et dynamiques et les travailleurs utilisent ou élargissent leurs compétences dans le cadre de projets ou d'équipes donnés. Par conséquent, les emplois ne se limitent pas à exécuter des tâches prédéfinies axées sur des compétences prédéterminées.

Fait plus intéressant encore, non seulement les travailleurs doivent être souples dans leurs tâches et l'exécution de celles-ci, mais en plus c'est ce qu'ils veulent. On attend d'eux qu'ils utilisent des compétences étendues mais intégrées, pour répondre à de nouvelles exigences, mais on constate que les travailleurs ont tendance à vouloir acquérir ces compétences étendues et intégrées pour accroître leur potentiel en tant que professionnels. L'époque où les employés se satisfaisaient d'un emploi bien défini en fonction d'une série de tâches immuables est révolue. De plus en plus, les travailleurs cherchent à jouer de nouveaux rôles et à avoir de nouvelles responsabilités, ce qui en fin de compte enrichit leur expérience sur un marché du travail en évolution de plus en plus rapide.

Dans d'autres publications de Deloitte, nous exhortons les employeurs à offrir à leurs employés de telles possibilités d'avancement professionnel<sup>15</sup>. Il est cependant difficile d'exercer les mêmes pressions sur les municipalités parce que les fonctionnaires municipaux sont en très grande partie syndiqués. Forcer ou même encourager des travailleurs syndiqués à changer constamment de rôle et de responsabilités soulève une foule de difficultés du point de vue des relations de travail, tout comme l'élargissement des rôles des travailleurs non syndiqués ou des employés d'organisations partenaires lorsque cela empiète sur les rôles et les responsabilités des travailleurs syndiqués.

Dans l'un de nos entretiens avec un agent des relations de travail d'une municipalité, nous avons appris que ces difficultés sont exacerbées parce qu'une partie de plus en plus grande et revendicatrice du personnel réclame la possibilité de remplir de nouveaux rôles et responsabilités. Le personnel syndiqué se heurte fréquemment aux limites de ces possibilités en raison des restrictions imposées par les conventions collectives, et certains jugent bon de quitter l'organisation pour atteindre leurs objectifs de perfectionnement professionnel ailleurs. Cela accentue

évidemment la difficulté de maintenir le personnel en poste. Toutefois, dans l'état actuel des choses, nous estimons que les municipalités sont dans une situation délicate parce que les tendances du travail et de la main-d'œuvre sont aux antipodes de leurs environnements syndiqués, ce qui se répercute sur leur capacité d'assurer la prestation et l'amélioration des services aux citoyens.

Nous exhortons néanmoins les municipalités à offrir à leur personnel des possibilités de croissance, mais nous leur recommandons de réinventer leurs relations avec les syndicats. Une façon de faire consiste à intervenir auprès des syndicats en tant qu'organisations partenaires qui agissent conjointement dans l'intérêt des employés. Dans ce type de relation réinventée, les représentants des RH et des relations de travail collaboreraient étroitement avec les dirigeants syndicaux pour redéfinir les conventions collectives dans l'optique d'emplois fondés sur des compétences plutôt que sur des tâches. La notion de sécurité d'emploi passe ainsi du maintien d'un emploi à l'entretien des compétences appropriées. Les employés auraient alors la latitude de progresser vers l'atteinte de leurs objectifs de perfectionnement en assumant des responsabilités et des rôles différents. Quant aux municipalités, elles pourraient suivre le rythme des tendances actuelles de la main-d'œuvre et rester concurrentielles en tant qu'employeurs. La participation des syndicats aux débats sur l'avenir du travail favorisera un environnement de co-création et offrira aux syndicats la possibilité de contribuer à définir l'avenir des travailleurs syndiqués.

Les municipalités seraient sur un pied d'égalité avec les employeurs non syndiqués quand il s'agit de soutenir l'établissement et l'administration de programmes et de services pertinents à l'intention des citoyens, si leurs employés disposaient de nombreuses possibilités de perfectionnement, et si elles adoptaient une conception moderne des conventions collectives.

# Donner le pouvoir d'agir aux dirigeants municipaux

Dans une récente publication intitulée *Future-proofing cities in a post-pandemic world*, Deloitte a traité de la manière dont les villes peuvent devenir résilientes à différents égards en mettant l'accent sur quatre qualités fondamentales : l'agilité, l'évolutivité, la stabilité et la liberté de choix<sup>16</sup>. On pourrait discuter longuement de ce sujet, mais nous nous concentrerons ici sur les caractéristiques que doivent posséder les dirigeants municipaux d'avenir.

Comme le travail, la main-d'œuvre et le milieu de travail évoluent rapidement et comme l'avenir reste plus incertain que dans le passé à cause de la crise sanitaire, les dirigeants doivent :

- être audacieux et acquérir les nouveaux comportements et qualités qui peuvent faciliter la croissance et le perfectionnement du personnel;
- adhérer à une nouvelle mentalité pour créer de la valeur en mettant à profit la technologie;
- mettre en application des solutions afin d'obtenir des résultats positifs pour les entreprises et les citoyens.

## Pour ce faire, nous mettons l'accent sur une série de quatre caractéristiques de la bienveillance que les dirigeants municipaux doivent incarner.



### le courage

Des décisions difficiles devront être prises et les limites devront être repoussées. Les dirigeants doivent non seulement susciter une expérience humaine, mais aussi la cultiver sans relâche, mettre en œuvre les politiques de recrutement appropriées, réinventer les relations de travail et chercher à établir les partenariats appropriés avec des parties prenantes à l'interne et à l'externe. Cela signifie :

- être disposé à faire preuve d'initiative pour défendre et provoquer le changement;
- avoir la persévérance requise pour exécuter des plans à long terme;
- tenir les gens responsables de leurs engagements;
- encourager les autres à relever résolument les défis;
- être provocateur et remettre en question le statu quo<sup>17</sup>;
- avoir confiance en la capacité de répondre aux besoins des résidents et aux exigences du conseil municipal.



### l'agilité

Pour que le recours à la technologie par leur municipalité soit générateur d'une valeur à long terme tout en répondant aux besoins des citoyens, les dirigeants doivent posséder l'agilité nécessaire pour réagir, se comporter et diriger adéquatement afin de prévoir les besoins futurs dans une situation ambiguë. Cela signifie :

- composer avec l'incertitude dans des contextes très fluctuants;
- se sentir à l'aise dans l'inconfort;
- s'adapter aux différentes situations à mesure qu'elles surgissent;
- adopter la mentalité des gens qui se rendent vite compte de leurs échecs et apprennent rapidement, pour eux-mêmes et leurs équipes.



## la résilience

L'avenir du travail est influencé par les crises et les perturbations causées par les progrès technologiques, l'agitation politique et les catastrophes telles que la pandémie de COVID-19. Pour procurer la stabilité et donner des encouragements à leurs équipes et organisations, les dirigeants municipaux doivent être résilients. Ils doivent par conséquent<sup>18</sup> :

- faire preuve d'une empathie sincère à l'égard des tensions que peuvent ressentir les employés, les résidents et la collectivité;
- avoir la capacité de stabiliser l'organisation pour faire face à la crise en cours tout en repérant les occasions créées par cette situation d'urgence;
- prendre des mesures décisives en fonction d'une information imparfaite ou incomplète;
- faire preuve de transparence au sujet des réalités actuelles — notamment reconnaître leur ignorance devant l'inconnu — et savoir peindre un portrait convaincant de l'avenir, qui encourage les autres à persévérer.



## le pouvoir d'agir

L'avenir du travail sera différent; il faut donc que les dirigeants municipaux habilent leurs équipes à travailler différemment. Cela est particulièrement important quand vient le temps de rehausser l'expérience employé et de réinventer le partenariat avec les syndicats. Un dirigeant qui donne aux autres le pouvoir d'agir :

- établit avec ses employés une relation de confiance, dans laquelle il croit fermement en leur capacité de faire leur travail et de créer de la valeur pour l'organisation; de leur côté, les employés ont la certitude que le dirigeant fait ce qui est juste;
- adopte une façon de penser qui privilégie la croissance;
- permet aux équipes d'innover en mettant à leur disposition des ressources et un soutien pour qu'elles adoptent de nouveaux modes de travail;
- encourage tout le monde à s'investir pleinement dans le travail en veillant à adopter des mesures propices à la diversité, à l'équité et à l'inclusion.



# Faire un choix

L'avenir du travail, c'est maintenant. Les changements liés au travail, au milieu de travail et à la main-d'œuvre dont nous avons traité dans ces pages ne sont pas des enjeux que les municipalités devront gérer dans les années à venir : ce sont des réalités actuelles. La technologie continuera de se perfectionner et nous devons sans cesse redéfinir le travail pour continuer d'offrir aux employés une expérience privilégiant l'humain. De plus, au sortir de la pandémie, les dirigeants devront continuer de repenser les lieux et les modes de travail pour maximiser le potentiel des employés, améliorer les services aux citoyens et amplifier l'optimisation des ressources. Les municipalités n'échappent pas à cette réalité.

Les dirigeants municipaux ont un choix à faire : ils peuvent soit conserver la manière traditionnelle de faire les choses et réagir aux changements fondamentaux auxquels on assiste déjà en temps réel, ou bien agir dès aujourd'hui afin de préparer un avenir meilleur pour leurs employés, leur organisation et les citoyens qu'ils servent. Comme l'illustre le conte de deux villes, ces deux options mènent à des résultats nettement différents.

Nous encourageons les dirigeants à être courageux, agiles et résilients et à donner aux autres le pouvoir d'agir, afin de bâtir un avenir plus prospère pour les employés et pour les citoyens.

*Place à la ville cinétique.*



## Notes de fin

1. « Edmonton pothole complaints increase amidst city app campaign », CBC News, diffusé le 11 juillet 2019.
2. Parmi les réussites récentes, mentionnons un service d'inspection virtuelle des bâtiments lancé par Boulder, au Colorado (Kelsey Hammon, « Virtual inspections offer path forward for Boulder County, Colo », Government Technology, 8 avril 2020) et un portail web à New South Wales, en Australie, à l'intention des entrepreneurs, qui indique les coûts, les documents et les exigences juridiques associés au démarrage d'une entreprise (Service NSW, « Get guidance for your business with the Business Concierge service », consulté le 6 avril 2021).
3. Dans une autre publication de Deloitte, nous observons que les citoyens peuvent économiser jusqu'à huit heures en accédant à des services par des plateformes gouvernementales numériques. (« Seamless service delivery », Deloitte Insights, 4 mars 2021).
4. « The path forward: Operationalizing RPA to automate the digital supply network », Deloitte, 2018.
5. « Internal controls over financial reporting: Considerations for developing and implementing bots », Deloitte, 2018.
6. « Robotics and cognitive automation in HR: Insights for action », Deloitte, 2018.
7. « Government as a Cognitive System », Deloitte Insights, 4 mars 2021.
8. Le document suivant traite d'une étude sur la productivité de nouveaux télétravailleurs au Canada, soulignant que 32 % d'entre eux sont plus productifs qu'auparavant et que 58 % sont aussi productifs qu'avant. T. Mehdi et R. Morissette, « Travail à domicile : productivité et préférences », StatCan et la COVID-19 : Des données aux connaissances, pour bâtir un Canada meilleur, Ottawa, Statistique Canada.
9. Prithwiraj (Raj) Choudhury, « Our work-from-anywhere future: Best practices for all-remote organizations », Harvard Business Review Magazine, novembre-décembre 2020.
10. « Designing adaptive workplaces: How the public sector can capitalize on lessons learned from COVID-19 », Deloitte Insights, 10 février 2021.
11. « Location liberation: Adaptive workplaces in government », Deloitte Insights, 4 mars 2021.
12. « Deloitte Global Human Capital Trends: The rise of the social enterprise », Deloitte Insights, 2018.
13. « Employee experience, engagement, and learning key factors in driving social enterprise », communiqué de Deloitte, 16 avril 2019.
14. « Diving deeper: Five workforce trends to watch in 2021 », Deloitte Insights, 9 décembre 2020.
15. « The employee experience: Culture, engagement, and beyond », Deloitte Insights, 28 février 2017.
16. « Future-proofing cities in a post-pandemic world: Four capabilities to build resiliency in cities », Deloitte Center for Government Insights, 2021.
17. « L'avenir appartient aux plus audacieux : pourquoi le Canada a besoin de plus de courage », Deloitte Canada, à l'occasion du 150<sup>e</sup> anniversaire de la Confédération, 2017.
18. Cette description d'un leadership résilient est inspirée d'un rapport intitulé « The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19 », Deloitte Insights, 16 mars 2020..

# Personne-ressource

## **Andy Potter**

Associé, Consultation  
Leader, Gouvernements régional et local  
416-643-8938  
andpotter@deloitte.ca

## Remerciements

### **Stephen Harrington**

Leader national, L'avenir du travail

### **Sabrina Reschny**

Directrice principale, Transformation de l'entreprise

### **Sheldon Chow**

Directeur, Transformation de l'entreprise

# Deloitte.

## **À propos de Deloitte**

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

©Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par l'Agence | Deloitte Canada. 21-4953788