

CAHIER DE RECHERCHE

CENTRE AFFILIÉ UNIVERSITAIRE

10-02

Valeurs organisationnelles perçues vs valeurs
désirées de gouvernance : le cas de l'Office
municipal d'habitation de Montréal
Par Michel Dion

Centre de santé et de services sociaux –
Institut universitaire de gériatrie
de Sherbrooke

Coordonnées

Direction de la recherche du centre affilié universitaire

Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke

500, rue Murray, bureau 100

Sherbrooke (Québec) J1G 2K6

Téléphone : 819 780-2220 poste 47125

Télécopieur : 819 780-1303

Courriel : mflandry.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca

ISSN 1923-4058 (Version en ligne)

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec 2010

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives du Canada 2010

© 2010, Direction de la recherche du centre affilié universitaire, CSSS-IUGS

La reproduction des textes est autorisée et même encouragée, pourvu que la source soit mentionnée.

Programmation scientifique du CAU

2009-2012

Le programme d'infrastructure de recherche pour les centres affiliés universitaires est conçu afin que la recherche s'enracine dans les établissements qui offrent des services de santé et de services sociaux à la population pour en améliorer la qualité et l'efficacité. L'objectif général du programme est de fournir un financement d'infrastructure aux milieux de pratique pour qu'ils puissent entreprendre et réaliser, sur une base régulière, des activités de recherche en lien avec les milieux universitaires.

Le CAU regroupe 29 chercheurs réguliers, 3 gestionnaires et 11 intervenants. Vingt-quatre chercheurs universitaires sont rattachés à l'Université de Sherbrooke et deux chercheuses sont rattachées à l'Université Bishop de Lennoxville; une chercheuse est rattachée à l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) et une autre au Centre de santé et de services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke (CSSS-IUGS). Notre programmation scientifique vise à contribuer au développement des capacités des personnes et des communautés dans l'optique de renforcer la mission de première ligne de l'établissement. À cet égard, les CSSS doivent s'appuyer sur la mobilisation, la participation et le renforcement des capacités et des opportunités d'accomplissement des personnes et des organismes du territoire afin d'améliorer la santé et le bien-être de la population locale, tant sur le plan individuel que collectif. Cette programmation se déploie selon trois axes de recherche :

- le développement des capacités des communautés (Collectif de recherche en développement des communautés);
- le développement des capacités des personnes en situation de précarité (Équipe de recherche sur les transitions et l'apprentissage, financée par le FQRSC);
- le développement des capacités des personnes ayant des problèmes de santé mentale.

Ces axes de recherche s'inscrivent solidement dans la mission et dans les services de première ligne de l'établissement puisqu'ils sont transversaux à ses programmes clientèles et sont en lien direct avec sa responsabilité populationnelle.

Comment les stratégies d'action et les moyens mis en œuvre dans un établissement de première ligne dans une perspective de développement des capacités améliorent-ils les conditions de santé et de vie? Comment favoriser une plus grande accessibilité et une meilleure qualité des services? Quels liens peut-on faire entre la consommation de services et les milieux de vie? Quelles sont les principales capacités développées par les personnes et les communautés? Quelle contribution l'approche par la capacité apporte-t-elle à l'avancement des connaissances et au développement d'applications pratiques en regard de notre thématique de recherche? Les réponses à ces questions sont structurées selon nos trois axes de recherche. Si ces axes sont à des stades de développement différents, ils ont tous les trois un potentiel important d'effet structurant, de mobilisation et d'accroissement de la capacité de recherche, de formation et de développement des connaissances, ainsi qu'une contribution indispensable à l'amélioration des pratiques et au développement des pratiques prometteuses et de pointe.

La programmation de recherche vise même parfois à impulser le développement des capacités des personnes et des communautés. Ce double mouvement, impulser et comprendre, constitue une forte originalité de notre programmation; la Direction de la recherche du centre affilié universitaire (DRCAU) a ainsi initié un processus reliant étroitement l'intervention, la recherche et la formation dans deux quartiers défavorisés de Sherbrooke. L'amélioration des conditions et de la qualité de vie est comprise ici dans une perspective de développement des capacités des personnes et des communautés, c'est-à-dire le développement et l'actualisation de leur plein potentiel, élargissant ainsi leur liberté réelle d'agir eux-mêmes sur leurs conditions de santé et leurs conditions de vie et, par le fait même, sur les déterminants sociaux affectant leur état de santé et leur bien-être général.

Une telle activité a également un lien étroit avec la performance de la structure de recherche puisqu'elle favorise le développement d'une expertise de la part de son personnel dans l'optique d'une amélioration continue et de soutien à la décision et à l'intervention. Le développement et l'émergence d'activités et de projets de recherche issus de la pratique représentent un enjeu important de même que la démonstration de la valeur ajoutée des étudiants au sein de la structure de recherche. Ainsi, à la suite d'une entente entre le Mouvement Desjardins, le CSSS-IUGS et la Fondation Vitae, 20 000 \$ de bourses sont accordées chaque année (2009-2010 à 2011-2012). Ces étudiants de 2^e cycle et de 3^e cycle doivent réaliser un mémoire ou une thèse reliée aux travaux de la programmation. Une semaine de la recherche sociale est également organisée chaque année depuis 2008.

Table des matières

PROGRAMMATION SCIENTIFIQUE DU CAU	I
AVANT-PROPOS	V
INTRODUCTION	1
1. L'APPROCHE-CLIENT ET L'APPROCHE MILIEU DE VIE	3
1.1. L'APPROCHE-CLIENT	3
1.2. L'APPROCHE MILIEU DE VIE.....	4
2. ANALYSE DE CONTENU DU CODE DE DÉONTOLOGIE DES DIRIGEANTS ET DES ADMINISTRATEURS D'UN OFFICE D'HABITATION ET DU GUIDE DU ROHQ.	9
2.1. LES VALEURS DÉSIRÉES DE GOUVERNANCE	9
2.2. LES INTERDICTIONS ET LES OBLIGATIONS	11
CONCLUSION	13
BIBLIOGRAPHIE	15

Avant-Propos

Michel Dion est professeur titulaire à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Il est titulaire de la « Chaire de recherche en intégrité financière ». Avocat et éthicien, ses principaux champs de recherche sont l'éthique des affaires, la spiritualité et le management, ainsi que la gouvernance d'entreprise et la criminalité financière. Le professeur Dion a publié de nombreux articles dans des revues académiques au Canada, aux États-Unis, en France, en Angleterre, en Grèce, aux Pays-Bas, en Pologne, en Malaisie et en Inde.

Ses principaux livres sont : « Éthique économique et croyances religieuses dans l'Islam » (Fides, 2010); « La quête de l'être en milieu de travail » (GGC, 2010); « Le discours moral des entreprises » (GGC, 2010); « Bouddhisme et leadership » (Fides, 2008); « Philanthropie et responsabilité sociale de l'entreprise » (Paris, Éditions ESKA, 2008); « Le leadership éthique et la transformation des organisations » (GGC, 2005); « Relations d'affaires et croyances religieuses » (GGC, 2001); « Investissements éthiques et régie d'entreprise » (Médiaspaul, 1998); « L'éthique de l'entreprise » (Fides, 2007, 3^e édition) et « L'éthique ou le profit » (Fides, 1992). Sous sa direction a été publié le collectif intitulé « Responsabilité sociale de l'entreprise et déréglementation » (Guérin universitaire, 2001). Il a été coresponsable de deux collectifs : « L'éthique de la mode féminine » (Paris, PUF, juin 2010) et « Le développement durable. Théories et applications au management » (Paris, Éditions Dunod, 2008).

Introduction

L'idée même d'une conciliation entre la gestion immobilière et l'amélioration du milieu de vie des locataires de HLM suppose le dépassement de standards établis et l'abandon d'un statu quo au profit de nouvelles manières de voir la fonction même d'administrateur ou de dirigeant d'un office d'habitation. La conciliation gestion immobilière-milieu de vie pose la question de la nature de ce que nous pourrions appeler des « pratiques innovantes ». Tous les répondants ne sont pas d'accord à ce qu'il y ait eu beaucoup de pratiques innovantes dans l'Office municipal d'habitation de Montréal (OMHM). Un membre du conseil d'administration affirme plutôt que l'extension du réseau de partenariat avec des organismes communautaires est tout de même une réalisation importante, même si on ne peut pas la qualifier d'« innovante ». Voici quelques exemples de pratiques, vues par les répondants, comme étant innovantes : consulter les locataires, faire participer les locataires aux décisions, adopter des mesures d'économie d'énergie, se doter d'un plan stratégique et le centrer sur le service aux clients, faire l'état du parc, demander au Gouvernement du financement, afin de pouvoir documenter les besoins de rénovation du parc HLM. Un gestionnaire a affirmé que les pratiques innovantes consistaient à agir au-delà des seules prescriptions légales. Dès lors, on se situe en plein cœur des questions éthiques, puisque l'éthique définit le comportement le plus désirable dans les circonstances, compte tenu qu'il s'agit d'adopter une conduite qui, moralement, est supérieure aux exigences morales imposées par les lois.

Nous allons ici distinguer ce que les répondants disaient de l'approche-client et de l'approche milieu de vie. Cela permettra de mieux saisir dans quel contexte il est question de conciliation gestion immobilière-milieu de vie. Ce faisant, nous découvrirons quelles sont les principales valeurs organisationnelles de l'OMHM, telles que perçues par les répondants. Puis, par l'analyse du Code de déontologie et du Guide du Regroupement des offices d'habitation du Québec (ROHQ), nous serons à même d'identifier les valeurs organisationnelles désirées quant à la gouvernance des offices d'habitation. Nous avons voulu ne pas référer uniquement au Code lui-même, puisque le Guide du ROHQ dit avoir été conçu « pour faciliter l'appropriation des concepts éthiques et déontologiques mis de l'avant par le règlement de la SHQ ». Le ROHQ nous apparaît comme un joueur majeur, de sorte qu'il aurait été pour le moins inopportun de ne pas tenir compte de ce que dit le ROHQ à propos du Code de déontologie. Même si ce qui règlemente concrètement les OMH c'est le Code de déontologie lui-même, il ne faudrait pas présupposer que le Guide du ROHQ ne servira pas lui aussi, par l'éclairage qu'il apporte sur l'interprétation des articles du Code de déontologie, à mieux faire saisir les questions de gouvernance par les administrateurs. Nous aurons ainsi, d'une part, les valeurs organisationnelles perçues comme reflétant la culture propre à l'OMHM et d'autre part, les valeurs désirées de gouvernance telles qu'imposées par le Code de déontologie et le Guide du ROHQ. Nous pourrions voir dans quelle mesure il y a cohérence ou continuité au plan des valeurs déclarées.

1. L'approche-client et l'approche milieu de vie

1.1. L'approche-client

L'approche-client en est une de service envers les locataires. L'approche-client est vue par les répondants comme impliquant les éléments suivants : (1) le respect des locataires comme personnes; (2) le respect des opinions des locataires; (3) la préoccupation pour les besoins des locataires : cela ne signifie pas qu'automatiquement, tous les besoins des locataires seront satisfaits, une fois qu'ils auront été identifiés. Deux types de besoins sont précisés par un questionnaire : les besoins primaires (manger, prendre soin des enfants, assurer la sécurité de la famille) et d'autres besoins liés au droit à des soins et services permettant de continuer à vivre dans le logement. Les préoccupations pour les besoins des locataires s'expriment quelquefois à la manière d'un « prendre-soin »; (4) l'écoute des locataires, de leurs opinions (faciliter le dialogue; démontrer de la sensibilité, de l'humanité) : certains répondants, qui sont membres du conseil d'administration, mentionnent même qu'il est dans leur intérêt d'écouter davantage ce que les locataires ont à leur dire et (5) l'intégration : l'intégration des opinions des locataires (dans l'optique de changements organisationnels « éventuels »); l'intégration des locataires dans la gestion elle-même. En fait, quand on consulte le Plan stratégique 2010-2014 de l'OMHM (2009), on est frappé de voir jusqu'à quel point cette approche-client a été bien intégrée par les répondants.

« Le service à la clientèle demeure la raison d'être de l'organisation. L'amélioration de la satisfaction de la clientèle se doit d'être une préoccupation quotidienne pour l'ensemble du personnel. Il s'agit d'un enjeu majeur pour l'organisation. »

« La recherche de l'amélioration de la satisfaction doit s'appuyer sur une approche empreinte des valeurs de l'organisation. La satisfaction du client représente la première valeur (...) une approche fondée sur le respect et caractérisée par l'intégrité et la transparence. »

« Le personnel sera formé relativement aux valeurs de l'organisation, en particulier dans les secteurs du développement social et du développement durable. »

Clapham et al. (2000) définissaient ainsi les rôles des gestionnaires d'habitation : (1) employés du secteur public (attentes d'efficience et de réalisation d'objectifs qui sont renforcés par des mesures de performance et des méthodes de contrôle organisationnel; (2) des professionnels de l'habitation ayant des valeurs et attitudes d'objectivité, de rationalité, de fermeté et de bonne communication; (3) des gens qui rationalisent l'utilisation des ressources; (4) des personnes au service de ceux et celles qui sont dans le besoin et (5) des individus qui doivent surveiller les « marginaux » et les « exclus ». Une approche-client cadre assez bien avec une telle philosophie. Elle est clairement moins responsabilisante que l'approche milieu de vie. L'approche-client suppose un fournisseur de service et un destinataire de service. Elle manifeste que certains sont au service des autres. Poussée à ses limites, il pourrait en découler, théoriquement du moins, un certain

style de leadership centré sur le service des intérêts des autres (ce que certains appellent le « servant leadership »). Le cadre normatif dans lequel évoluent les OMH ne facilite pas nécessairement l'expression d'un tel style de leadership. L'approche-client révèle cependant une orientation fondamentale vers le bien d'autrui, vers le bien commun.

1.2. L'approche milieu de vie

L'approche milieu de vie comporte deux éléments principaux : 1) chercher à améliorer le milieu de vie des locataires (approche de gestion). Cela va bien au-delà des réparations matérielles et de la gestion des édifices eux-mêmes (incluant, bien sûr, les rampes, barres d'appui dans les corridors, par exemple). Un milieu de vie doit être à la fois « sécuritaire et stimulant »; 2) chercher à ce que les locataires s'approprient leur milieu de vie, visant l'autonomie et l'empowerment des locataires sur toutes sortes de sujets, incluant leur sécurité. Chaque locataire doit se responsabiliser et faire preuve de prudence.

Flint (2004a) disait que l'accroissement de la responsabilité des locataires peut susciter à la fois de l'empowerment et davantage de pouvoir disciplinaire. Cela permet aux locataires de s'accomplir eux-mêmes pleinement (à travers l'empowerment), mais cela fournit également l'occasion d'un plus grand contrôle du comportement individuel (et ainsi, d'exercice d'un pouvoir disciplinaire). Il ajoutait que l'empowerment et l'autonomie croissante des locataires permettent aux agences de logement de mieux se gouverner elles-mêmes. Foroughi et McCollum (2008) mentionnaient, quant à eux, les deux motifs pour lesquels les représentants de locataires s'impliquent : (1) ils jugent que leur rôle a des effets positifs considérables autant pour eux-mêmes que pour les autres et (2) ils se sentent qualifiés pour représenter les locataires. Bradley (2008) considérait les locataires qui sont membres du conseil d'administration comme contribuant à construire un sens dans les organisations immobilières. Cependant, il précisait que les locataires peuvent alors gagner en possibilités d'empowerment, tout en se voyant sujets à des restrictions, ayant maintenant le devoir légal de favoriser le bien de toute l'organisation. C'est en ce sens qu'il affirmait que l'implication des locataires dans la gouvernance pouvait permettre d'accroître les possibilités de contrôle à l'égard des locataires, en dépit des effets positifs de participation et de démocratisation accrus. Il reflétait ainsi le point le plus problématique quant au rôle des locataires qui sont membres du conseil d'administration : ont-ils un rôle de lobbyiste (de représentation des intérêts des locataires) ou bien un rôle stratégique, celui de favoriser le plus grand bien de l'organisation dans son ensemble (un rôle que doivent assumer les autres membres du conseil)? L'auteur suggérait que les locataires-administrateurs reflètent des valeurs typiques de l'ensemble des locataires et injectent une part importante de vécu dans un discours qui est généralement très abstrait et technique. Ils mettent l'accent sur le changement de culture organisationnelle et recherchent une prise de décision plus participative. Le discours propre à ces locataires-administrateurs est difficilement assimilé ou traduit dans les valeurs organisationnelles du logement social, affirmait-il.

Dans notre étude, la participation des locataires à la gestion elle-même est une gestion décentralisée, participative et consultative, plutôt que de la véritable cogestion. Elle supporte tout de même une bonne dose d'ouverture d'esprit, souligne un répondant. Cette gestion participative est définie comme « transparente ».

L'approche milieu de vie comporte à la fois un enjeu relationnel et un enjeu financier. D'une part, l'enjeu relationnel : un répondant résume très bien l'enjeu relationnel de cette approche en affirmant que ce qui est au cœur de l'approche milieu de vie, c'est de discuter de ce que cela implique de « vivre ensemble », et quelquefois du mal de vivre ensemble. Les difficultés de cohabitation en font partie, même si l'essentiel se situe bien au-delà, dans le rapport qu'entretiennent les gens, dans la perception qu'ils ont les uns des autres, dans leur attitude de plus ou moins grande tolérance à l'égard des différences, quelles qu'elles soient. Un autre répondant croit plutôt que si le locataire se sent bien dans son logement, il aura un plus grand sentiment d'appartenance à la communauté du HLM et il pourra éventuellement davantage se prendre en mains (empowerment : défini en lien avec une attitude de collaboration). Un répondant parle de l'« animation du milieu de vie » qui permet d'identifier les besoins des locataires et de stimuler l'empowerment (la création par les locataires de leurs propres projets).

Flint (2004) définissait ainsi les composantes de la dynamique de gouvernance immobilière impliquant une responsabilisation accrue des locataires : (1) le déclin de la conception des locataires comme des récipiends passifs, et le rejet de l'attitude paternaliste des dirigeants; (2) l'identification des locataires comme des agents actifs dans la gestion immobilière (leur capacité à s'autoréguler); (3) le processus implique un ensemble de politiques visant à augmenter les choix possibles, la responsabilité ou la durabilité; (4) la croissance de la communauté comme le contexte de gestion de la conduite des locataires et (5) la prise de conscience de la stigmatisation du logement social : l'importance mise sur la symbolisation du logement social et sa réputation.

D'autre part, l'enjeu financier. Un gestionnaire résume bien l'enjeu, d'un point de vue strictement financier : « s'il y a amélioration dans le milieu de vie, alors ce qu'on y investit aura des répercussions sur l'entretien. Si on investit dans le milieu de vie, alors le milieu de vie sera plus agréable, et les locataires seront des personnes plus engagées qui seront très préoccupées de l'ordre et de la propreté dans leur logement ». Il affirme donc que l'investissement en milieu de vie est rentable au plan de l'entretien.

Dans le Plan stratégique 2010-2014 de l'OMHM (2009), on décrit très bien l'approche milieu de vie comme favorisant la prise en charge, par les locataires, de l'évolution de leur cadre de vie.

« Les locataires sont les premiers acteurs de l'amélioration de leur qualité de vie. Mettre en place des instances où ceux-ci peuvent prendre la parole, les consulter, faciliter leur regroupement et favoriser leur engagement sont donc parmi les premiers éléments à prendre en compte pour avoir un effet sur les milieux de vie. »

« Améliorer la qualité de vie, c'est aussi mettre en place les conditions qui vont rehausser le sentiment d'appartenance des locataires, encourager l'entraide et, par conséquent, favoriser un meilleur « vivre ensemble ». »

Le Plan stratégique de l'OMHM (2009) présente clairement les défis qui s'offrent à lui. Ils sont multiples et très exigeants. Il ne serait donc pas surprenant de constater que les buts visés ne soient même pas tous atteints à la fin de 2014.

« Au-delà des différences culturelles et générationnelles, la réalité de la cohabitation amène l'Office à innover dans les pratiques à mettre en œuvre pour favoriser l'harmonie dans les milieux de vie. »

« Il développera aussi des outils de communication visant à promouvoir une saine cohabitation dans les milieux de vie. »

« (...) le développement social à l'OMHM consiste à travailler sur le développement des capacités des personnes et des communautés. C'est aussi travailler sur la participation citoyenne, qui est le moteur qui amène les personnes à s'investir dans leur milieu de vie, dans les associations et les instances, ainsi que dans leur quartier. »

« Il y a trois dimensions indissociables à la qualité de vie, soit le milieu de vie (dimension environnementale), le mode de vie (dimension sociale) et le niveau de vie (dimension économique). Par conséquent, en misant sur l'amélioration de la qualité de vie des locataires et en développant une vie démocratique participative, l'OMHM souhaite bâtir des milieux de vie durables pour les générations actuelles et futures. L'approche de l'action communautaire s'inscrit parfaitement dans les principes de développement durable, d'équité et de solidarité sociale, de partenariat et de coopération, de participation et d'engagement, de santé et de qualité de vie, d'accès au savoir, de prévention et de précaution. »

On voit donc que le Plan stratégique de l'OMHM est très ambitieux. Il n'est donc pas étonnant de constater que tous les répondants ne semblaient pas d'accord à ce que des progrès importants aient été faits quant à l'approche milieu de vie, même si la plupart s'entendaient sur la nécessité d'être orienté par une telle approche. Un répondant affirme même que l'approche milieu de vie est nécessaire (que ce n'est même pas un choix), étant donné les clientèles des HLM (souvent à problématiques multiples). À cet égard, il faut voir qu'une telle affirmation contraste avec la réaction de certains propriétaires immobiliers de vouloir garder loin d'eux les populations dites « problématiques ». Flint (2006) disait que certains facteurs peuvent expliquer la tendance de certains propriétaires immobiliers à agir de la sorte, par des politiques de gestion locative servant à déplacer le problème ailleurs. La fragmentation du logement social en de petites unités et la recherche de communautés dites « équilibrées et durables » peuvent en faire partie, selon lui. Flint (2002) suggérait que les gestionnaires immobiliers dans le logement social croient que les locataires devraient être capables de s'autoréguler et de prendre en mains les relations avec leurs voisins. La reconstruction de l'identité du locataire comme un acteur central dans le contrôle du comportement anti-social vise, en fait, à réduire l'intervention directe des gestionnaires immobiliers, selon l'auteur.

Dans notre étude, un répondant déclare que l'approche milieu de vie fait partie de la mission de l'organisation. Un autre répondant croit que l'approche milieu de vie est limitée au développement communautaire et qu'il y a bien plus de ressources attribuées à

la gestion immobilière. Un troisième répondant fait la distinction entre le rôle du propriétaire et le rôle du « facilitateur de milieu de vie ». L'honnêteté et la franchise dans les rapports interpersonnels, le sentiment de confiance mutuelle, la capacité de créer un espace où les relations sont harmonieuses, le souci d'équité de la part de la haute direction, et la solidarité entre les membres du conseil d'administration ou entre les représentants de locataires, cinq traits de cette approche milieu de vie, selon plusieurs répondants.

Henri Desroche (1977 : 401-405) définissait l'éthique coopérative comme ayant quatre traits fondamentaux : (1) une éthique de la créativité : la coopération suppose un devoir d'innover et un sens de l'entrepreneurship; (2) une éthique de la solidarité : cette solidarité est vue comme impliquant la responsabilité de chacun, le respect de soi-même et la volonté de contribuer au bien commun; (3) une éthique de l'œcuménicité : le refus d'imposer au tout une idéologie religieuse (ou autre) provenant de l'une des parties et (4) une éthique de la responsabilité : le projet coopératif est davantage centré sur les résultats que sur les intentions des acteurs. Si nous revenons aux cinq caractéristiques de l'approche milieu de vie, nous retrouvons bien présentes l'éthique de la solidarité et, dans une moindre mesure, l'éthique de l'œcuménicité, quoique cette dernière ne soit pas toujours bien exprimée. Mais comme l'approche milieu de vie est responsabilisante, centrée qu'elle est sur l'empowerment des locataires, une éthique de la responsabilité la pénètre de toutes parts. Dans le discours des répondants, nous avons identifié le regard critique qu'ils portaient sur les pratiques innovantes des OMH. En cela, nous pourrions conclure qu'il y a là une éthique de la créativité. Toute la question est de savoir si le discours sur la créativité et l'innovation, la solidarité et la responsabilité en est un qui est empreint de référents d'ordre moral. Nous pouvons tout de même retenir l'intérêt de voir dans quelle mesure l'éthique organisationnelle des OMH pourrait répliquer les traits d'une éthique coopérative telle que Desroche (1977) la définissait.

L'approche milieu de vie implique d'« être-avec » les autres, qu'ils soient employés, locataires ou partenaires. Cet « être-avec » s'applique dans la relation du « Je » avec les autres. Au final, il suscite un mode d'être qui définit un vivre-ensemble; vivre en présence des autres, dans le plein respect de leur personne et de leur dignité. Cet « être-avec-les-autres » est indissociable d'un certain niveau de collaboration et d'une volonté d'équité envers tous les locataires. Être-avec-les-autres, c'est aussi s'assurer qu'ils ont un « chez-soi ». Le chez-soi suggère la prise de conscience qu'un lieu (le « chez ») correspond aux attentes raisonnables que « le soi » peut avoir pour sentir qu'on lui reconnaisse d'exister en tant qu'être humain à part entière, qu'il est respecté dans sa dignité insurpassable (transcendante) et qu'on lui reconnaisse le même besoin d'être heureux et de ne pas souffrir qu'aux autres êtres humains.

Avec l'hétérogénéité culturelle et religieuse croissante de la société québécoise, nous devons constater que la nécessité de développer un dialogue interculturel/interreligieux a pénétré toutes les institutions sociales. Les OMH n'y ont pas échappé. Le dialogue interculturel suppose de prendre en compte ce que Lamizet (1999) appelle les faits culturels, c'est-à-dire les manifestations de pratiques symboliques mises en œuvre par les acteurs de la sociabilité. Ce sont ces faits qui donnent aux événements et aux situations sociales une dimension interprétable, dotée d'un sens et d'une forme perceptible. L'approche milieu de vie imposera, de plus en plus, le défi d'instaurer un dialogue

interculturel/interreligieux entre les gestionnaires et administrateurs, les locataires et les partenaires des OMH.

L'approche-client et l'approche milieu de vie peuvent-elles être complémentaires? Ou n'est-on pas en présence de deux voies divergentes, parallèles qui ne se rencontreront jamais? En fait, l'approche milieu de vie élargit de beaucoup l'implication des gestionnaires et administrateurs dans la gestion des OMH. En ce sens, nous pourrions être portés à croire que l'approche milieu de vie est en directe continuité avec l'approche-client. Par contre, l'approche-client emprunte une logique libéraliste, tandis que l'approche milieu de vie est davantage centrée sur la collaboration et la participation et lorgne avec une certaine idéologie coopérative. Cela pourrait démontrer une certaine discontinuité entre les deux approches. Mais surtout, l'approche milieu de vie se veut davantage responsabilisante, centrée qu'elle est sur l'empowerment des locataires. Du point de vue de la responsabilité, sommes-nous véritablement en présence de deux voies exclusives l'une de l'autre, comme ce semble être le cas? Jean-Paul Sartre (1970 : 24, 28 et 100), disait que l'être humain est responsable de lui-même et de tous les êtres humains. Emmanuel Lévinas (1974) affirmait que je suis responsable de la responsabilité qui revient à autrui. Dans « Les frères Karamazov », Dostoïevski (1973) disait que le moi a toujours une responsabilité de plus que lui-même, que je suis responsable d'autrui, sans avoir à attendre la réciproque de sa part. Lévinas (1982 : 42, 82, 91-97 et 112-118) ajoutait que le moi, c'est la responsabilité pour autrui. Pour que je sois moi-même, disait-il, il faut que je sois responsable pour l'autre (Lévinas, 1993 : 204-206). L'approche-client démontre certainement une orientation du type « être responsable d'autrui ». Mais l'approche milieu de vie va plus loin encore : en tant que gestionnaire ou administrateur d'une OMH, je dois faire en sorte que l'autre (le locataire) soit dans des conditions existentielles qui lui permettent d'assumer correctement ses responsabilités. Dans les deux approches, en tant que gestionnaire ou administrateur d'une OMH, je choisis non seulement d'être qui je veux être comme personne, mais je choisis tout autant ce que je veux que l'humanité devienne. C'est ainsi que Sartre (1970) définissait notre responsabilité envers l'humanité. Car dans toutes nos décisions, nous portons, implicitement ou non, une certaine notion de ce que nous considérons être l'humanité idéale. Cette notion est simplement différente dans l'approche-client et dans l'approche milieu de vie. Au plan de la responsabilité, nous pourrions donc dire qu'il y a une certaine continuité dans les deux approches, mais que l'approche milieu de vie donne une voix plus importante à la responsabilité pour autrui.

2. Analyse de contenu du Code de déontologie des dirigeants et des administrateurs d'un office d'habitation et du Guide du ROHQ

2.1. Les valeurs désirées de gouvernance

Il est étonnant de constater que des 15 valeurs ou attitudes véhiculées dans le Code de déontologie, une seule est citée à deux reprises (la transparence). Toutes les autres ne sont citées qu'une seule fois. C'est le cas de valeurs aussi centrales que les suivantes, telles que classifiées dans des catégories que nous avons déjà identifiées (Dion, 2010 : 56-57) : (1) les valeurs d'intégrité : l'intégrité, l'impartialité, l'honnêteté, l'équité; (2) les valeurs relationnelles : la loyauté, la prudence, la discrétion, l'écoute, la disponibilité et (3) les valeurs de croissance personnelle : la dignité, la responsabilité.

Quatre valeurs sont définies comme des « valeurs fondamentales de gestion » : l'intégrité, l'équité, la transparence et l'imputabilité. Le Guide d'interprétation et de mise en œuvre à l'intention des dirigeants et des administrateurs d'un office d'habitation définit l'intégrité comme le fait d'« être en harmonie avec ses valeurs personnelles et avec celles du groupe au sein duquel on évolue ». Il précise que la franchise est l'un des moyens de développer l'intégrité. Le Guide conclut en affirmant que l'intégrité, c'est « faire ce que tu dis ». Le problème, c'est que l'on vient tout juste de préciser que l'intégrité renvoie non seulement à l'harmonie réalisée avec ses valeurs personnelles, mais également au fait d'être en harmonie avec les valeurs du groupe au sein duquel on évolue. Le groupe n'a rien à voir avec ce que je dis. Pour être congruent, le Guide devrait donc suggérer : « fais ce que tu dis et ce que le groupe au sein duquel tu évolues s'attend à ce que tu fasses ». Mais on voit bien ici qu'on crée une ambiguïté. Il n'est pas certain que ce que je dise soit toujours en continuité parfaite avec ce que mon groupe attend que je fasse. Alors, quant à la valeur d'intégrité, le ROHQ n'a pas choisi entre deux définitions très distinctes : soit celle qui ne renvoie qu'à la personne elle-même et à ses valeurs, soit la définition qui réfère tout autant aux attentes comportementales du groupe auquel on appartient. Le ROHQ a aligné les deux définitions sans choisir laquelle doit prévaloir.

Quant à la transparence, elle est définie comme référant à « l'accessibilité de l'information dans les domaines qui concernent les opérations de l'office d'habitation, dans le respect de la confidentialité des personnes concernées ou visées par une décision donnée ». La transparence revient à « dire ce que nous faisons », précise le Guide. La valeur de transparence paraît ici bien circonscrite.

Quant à la valeur d'impartialité, elle est vue comme impliquant une analyse objective des réalités. L'impartialité est également conçue comme impliquant une prise en considération des intérêts collectifs à long terme. Sauger (1999) disait que l'idée d'une analyse objective, rationnelle et neutre est un mythe soutenu par le discours des gestionnaires de logements, afin de justifier et légitimer un processus foncièrement inéquitable d'allocation des ressources, mais également pour voiler des relations de pouvoir inégales dans l'organisation. À cet égard, le Guide du ROHQ est plutôt muet et paraît vouloir garantir l'existence d'une analyse objective et rationnelle du réel.

Voilà les trois valeurs fondamentales qui doivent guider la direction des offices d'habitation dans leurs décisions de gestion. Il est intéressant de remarquer que dans l'introduction, on parlait de quatre valeurs fondamentales de gestion, alors que trois des quatre sont présentées comme reliées à la gestion des offices. Il faut cependant bien voir que l'article 1 du Code montre un double objet : (1) les valeurs d'intégrité, de transparence et d'impartialité dans l'administration d'un office d'habitation et (2) la responsabilisation des administrateurs et des dirigeants, afin de leur permettre d'assurer la réalisation de la mission de l'office (il s'agit ici d'un renvoi explicite à l'imputabilité : la quatrième des valeurs de gestion qui avaient été identifiées en introduction). L'imputabilité est d'ailleurs définie comme le fait de « rendre compte au conseil d'administration ». C'est une définition tout à fait classique de l'imputabilité. Mais on aurait pu tout aussi bien croire que l'imputabilité touche les communautés locales, ou même la société en général. Cette imputabilité « sociale » est cependant plus difficile à articuler de manière pratique, car les moyens de l'assurer ne sont pas évidents, ni même les buts qu'elle recherche.

Il est particulièrement révélateur de voir comment le ROHQ perçoit la dissidence possible de certains membres de conseils d'administration :

« Si les décisions du conseil d'administration sont basées sur les valeurs organisationnelles en fonction de la mission de l'office, un administrateur se trouvant constamment en dissidence devrait se poser des questions sur l'arrimage de ses valeurs personnelles aux valeurs de l'OMH. Par contre, si l'administrateur dissident ne croit pas recevoir l'écoute satisfaisante des autres membres du conseil d'administration, il peut adresser formellement sa dissidence au président-directeur-général de la Société d'habitation du Québec. La manifestation de dissidence devrait avoir un caractère d'exception. »

Le ROHQ semble donc présupposer que les conseils d'administration de tous les offices d'habitation n'auront aucune difficulté à faire arrimer les valeurs personnelles des administrateurs avec celles de l'OMH. Mieux encore, c'est le membre du conseil d'administration qu'on semble vouloir culpabiliser pour sa dissidence. Le plus étrange, c'est que la phrase commence par l'éventualité où les décisions d'un conseil d'administration sont basées sur les valeurs organisationnelles en fonction de la mission de l'Office. On comprend que si cette éventualité se réalise, toute dissidence paraîtrait mal venue. Mais parler d'une telle éventualité n'est-il pas bien plus problématique, puisqu'on s'attendrait à ce que toujours et partout, les décisions du conseil d'administration soient fondées sur les valeurs organisationnelles en fonction de la mission de l'office. Enfin, on s'aperçoit aussi que la Société d'habitation du Québec n'est guère intéressée à gérer des conflits de valeurs. Toute dissidence amenée au PDG de cette Société est définie comme étant exceptionnelle. Pourtant, c'est bien lui, qui, en vertu de l'article 37 du Code, est « l'autorité compétente pour veiller au respect du Code ». Les dissidences au sein d'un conseil d'administration d'un office d'habitation ne relèveront pas toujours d'une situation urgente exigeant une intervention rapide de la SHQ ou d'un cas présumé de faute grave (art. 38 du Code). Aussi, d'une part, les valeurs organisationnelles liées à la mission des offices d'habitation ne semblent pas être très

contraignantes, et d'autre part, la Société d'habitation du Québec s'attend à ce qu'il y ait très rarement des dissidences sur des décisions de conseil qui ne seraient pas fondées sur ces valeurs. Un double discours.

La valeur de loyauté est définie comme se basant sur deux principes : « (1) l'organisation agit, par son conseil d'administration, lequel décide en collégialité, selon des règles démocratiques et (2) chacun des administrateurs, individuellement, est chargé, à titre de fiduciaire, de veiller à l'intérêt de la corporation ».

Quant aux devoirs de prudence et de diligence, traités à l'article 21 du Code, le ROHQ définit l'attitude désirée des administrateurs comme étant celle d'un « scepticisme raisonnable ». L'expression est intéressante, puisqu'elle relativise l'étendue du scepticisme et ainsi réduit les dommages qui pourraient découler d'un scepticisme absolu, ou aveugle. Par ailleurs, quand il est question de l'assiduité aux réunions du conseil d'administration, il est curieux de voir le ROHQ définir des valeurs et attitudes qui font qu'un administrateur est considéré comme étant une « valeur ajoutée » pour l'office : ouverture d'esprit, écoute, responsabilité, solidarité, loyauté. Nous voyons deux valeurs « nouvelles » apparaître, car elles ne sont pas explicitement mentionnées dans le Code : l'ouverture d'esprit et la solidarité.

La valeur de dignité humaine est bizarrement définie comme pouvant s'appliquer à une chose : « respect que mérite quelqu'un ou quelque chose ». Comment parler de dignité « humaine » alors que l'objet est une chose? La définition est, pour le moins, difficile à saisir.

Bref, le Code de déontologie et le Guide du ROHQ établissent quelques valeurs réservées aux administrateurs (loyauté, prudence, diligence), mais paraissent, plus généralement, définir les valeurs qui doivent guider autant les administrateurs que les dirigeants dans leurs actions (l'intégrité, la franchise, l'impartialité, le respect de la dignité humaine, l'équité, la transparence et l'imputabilité).

2.2. Les interdictions et les obligations

Il n'est pas étonnant que le Guide du ROHQ commence par une citation de Kant. Si l'on va bien au-delà de ce seul document et que l'on consulte d'autres documents du ROHQ, on perçoit qu'une approche déontologique (avec son accent sur les droits et les devoirs) y est éminemment présente. Contrairement à l'utilitarisme qui se concentre sur le plus grand bonheur du plus grand nombre de personnes affectées par la décision, l'approche déontologique est basée sur le devoir d'agir d'une certaine manière, peu importe les circonstances. Selon Haworth et Manzi (1999), le discours déontologique, fortement moralisateur, est en contradiction avec le discours lié à l'empowerment et tend plutôt à justifier une attitude interventionniste et autoritaire. Le Code de déontologie comporte 12 interdictions (la plupart fortes : restrictives) et 26 obligations (la plupart fortes : restrictives). Très peu cependant, de références au respect des lois. Tout de même, l'article 3 précise que les administrateurs et les dirigeants doivent contribuer à la réalisation de la mission de l'office d'habitation « dans le respect du droit ».

Conclusion

Lorsqu'on observe la série de valeurs organisationnelles perçues et celle des valeurs désirées de gouvernance, on est frappé par deux points en commun. D'une part, l'équité et la transparence y sont, dans les deux cas, représentées. D'autre part, la franchise (comme découlant de l'intégrité) est attendue comme faisant partie de la culture organisationnelle de l'OMHM. Ces trois valeurs, communes à l'organisation et à son mode de gouvernance, définissent ainsi le cœur de la culture organisationnelle de l'OMHM en tant qu'elle reflète, au plan de sa gouvernance, les valeurs promues par le Code de déontologie et le Guide du ROHQ. Par ailleurs, le Code de déontologie et le Guide du ROHQ insistent sur la loyauté des administrateurs, alors que les répondants mettent l'accent sur leur solidarité, ce qui n'est pas vraiment la même chose. Le message du ROHQ quant à l'équité, à la franchise et à la transparence a été bien entendu. Mais, il est évident que les valeurs organisationnelles perçues par les répondants sont beaucoup plus nombreuses et riches : respect, écoute, ouverture d'esprit, collaboration, confiance mutuelle, relations harmonieuses. Le Code de déontologie et le Guide du ROHQ ne pouvaient pas faire état de toutes les valeurs organisationnelles dont se doteraient individuellement les différents offices d'habitation, ou qu'ils épouseraient implicitement. Il n'aurait pas été souhaitable que le ROHQ détermine les valeurs organisationnelles pour tous les offices d'habitation. Il faut simplement constater la distance entre le discours des valeurs organisationnelles perçues à l'OMHM et les valeurs désirées de gouvernance telles que prônées par le ROHQ.

Deux notions demeurent peu présentes autant dans les valeurs organisationnelles perçues que dans les valeurs désirées de gouvernance. D'une part, la notion de développement durable est rarement définie précisément. Un répondant en parle en termes de trois principes fondamentaux : (1) le principe de participation (incluant un large processus de consultation); (2) le principe d'équité et (3) le principe de protection de l'environnement : la gestion des ordures, la gestion des cueillettes sélectives, la récupération, les programmes d'économie d'énergie, le souci de développement durable dans nos politiques d'achat et la sélection des fournisseurs. D'autre part, la notion de leadership. Ward, Blenkinsopp et McCauley-Smith (2010) disaient que le défi du leadership dans le logement social doit tenir compte du contexte du logement social : la structure organisationnelle (incluant le mode de gouvernance), la culture organisationnelle, les pratiques existantes, les stratégies, l'actuel niveau de croissance, les connaissances de base qui sont requises, autant techniques que managériales. En d'autres termes, on ne peut tenter de susciter plus de leadership dans le milieu du logement social qu'à partir des conditions concrètes dans lesquelles il peut s'exercer.

Bibliographie

- BRADLEY, Q. (2008). «Capturing the Castle: Tenant Governance in Social Housing Companies», *Housing Studies*, vol. 23, no 6, p. 879-897.
- CLAPHAM, D., FRANKLIN, B. et L. SAUGERES (2000). «Housing Management: The Social Construction of an Occupational Role», *Housing, Theory and Society*, vol. 17, p. 68-82.
- DESROCHE, H. (1977). « Post-face sur l'éthique coopérative », *Économie et sociologie coopératives*, *Archives internationales de Sociologie de la Coopération et du Développement*, nos 41-42, Janvier-Décembre 1977, p. 399-405.
- DION, M. (2010). *Le discours moral de l'entreprise*, Sherbrooke, Éditions GGC.
- DOSTOÏEVSKI, F. (1973). *Les frères Karamazov*, Paris, Collection « Folio classique », no 2655, Gallimard.
- FLINT, J. (2006). «Maintaining an Arm's Length? Housing, Community, Governance and the Management of 'Problematic' Populations», *Housing Studies*, vol. 21, no 2, p. 171-186.
- FLINT, J. (2004). «Reconfiguring Agency and Responsibility in the Governance of Social Housing in Scotland», *Urban Studies*, vol. 41, no 1, p. 151-172.
- FLINT, J. (2004a). «The Responsible Tenant: Housing Governance and the Politics of Behaviour», *Housing Studies*, vol. 19, no 6, p. 893-909.
- FLINT, J. (2002). «Social Housing Agencies and the Governance of Anti-Social Behaviour», *Housing Studies*, vol. 17, no 4, p. 619-637.
- FOROUGHI, B. et E. McCOLLUM (2008). « Apprendre à participer ou participer pour apprendre? La participation des locataires et la gestion du logement social à Toronto », dans *L'habitation comme vecteur de lien social* (sous la direction de Morin, P. et E. Baillergeau), Québec, PUQ, p. 237-263.
- HAWORTH, A. et T. MANZI (1999). «Managing the Underclass: Interpreting the Moral Discourse of Housing Management», *Urban Studies*, vol. 36, no 1, p. 153-165.
- LAMIZET, B. (1999). *La médiation culturelle*, Paris/Montréal, L'Harmattan.
- LÉVINAS, E. (1993). *Dieu, la mort et le temps*, Paris, Grasset.
- LÉVINAS, E. (1982). *Éthique et infini*, Paris, Fayard.
- LÉVINAS, E. (1974). *Autrement qu'être, ou Au-delà de l'essence*, La Haye, Martinus Nijhoff.
- OMHM (2009). L'OMHM en action. L'employé, pivot de notre réussite. *Plan stratégique 2010-2014*, Montréal.
- SARTRE, J.-P. (1970). *L'existentialisme est un humanisme*, Paris, Nagel.

- SAUGERES, L. (1999). «The Social Construction of Housing Management Discourse: Objectivity, Rationality and Everyday Practice», *Housing, Theory and Society*, vol. 16, p. 93-105.
- WARD, C., BLENKINSOPP, J. et C. McCAULEY-SMITH (2010). «Leadership Development in Social Housing: A Research Agenda», *Journal of European Industrial Training*, vol. 34, no 1, p. 38-53.

LISTE DES CAHIERS DE RECHERCHE

NUMÉRO	TITRE	AUTEURS
10-01	L'habitation à loyer modique de type publique : vers une gestion écoresponsable	Paul Morin et Jeannette LeBlanc
10-02	Valeurs organisationnelles perçues vs valeurs désirées de gouvernance : le cas de l'Office municipal d'habitation de Montréal	Michel Dion

Vous trouverez ces Cahiers de recherche en version électronique à l'adresse suivante :

www.csss-iugs.ca

- Recherche**
- Recherche sociale du centre affilié universitaire**
- Publications**
- Cahiers de recherche**

