



La gestion des talents et des compétences pour l'ensemble des employés de la fonction publique québécoise et le développement de la relève de gestion

**Projet de recherche dirigé par**  
Nancy Brassard, professeure agrégée

École nationale d'administration publique

**Rapport déposé au**  
Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

Mars 2024

Tous droits de reproduction et d'adaptation réservés.

Reproduction du rapport de recherche avec l'accord du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.

Contact : [nancy.brassard@enap.ca](mailto:nancy.brassard@enap.ca)

Date de parution : mars 2024

Pour citer ce document :

Brassard, Nancy, (2024). *La gestion des talents et des compétences pour l'ensemble des employés de la fonction publique québécoise et le développement de la relève de gestion*. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, École nationale d'administration publique, Québec, 106 p.

ISBN : 978-2-89734-082-7 (PDF)

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

Bibliothèque et Archives Canada, 2024

## NOTE

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la ou les personnes qui l'ont rédigé et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique.

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir, le nom de l'auteur ou de l'autrice, l'École nationale d'administration publique, écrit au long, le titre du document ainsi que l'année de sa parution. Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement sans limites de temps et sans limite territoriale.

© École nationale d'administration publique (ENAP), 2024

## Table des matières

LISTE DES TABLEAUX.....	7
Problématique.....	9
Objectif général.....	12
Méthodologie de la recherche.....	14
PREMIÈRE SECTION : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	17
Première hypothèse.....	19
L'utilité et l'importance du processus de développement des compétences.....	20
Les compétences requises et les exigences attendues.....	21
Les actions entreprises ou les mesures mises en place.....	24
Les pratiques d'évaluation et la transmission de rétroaction.....	30
L'accueil et l'intégration.....	35
Deuxième hypothèse.....	37
La première dimension : Les leviers et les facteurs individuels.....	38
<i>L'auto-efficacité</i> .....	38
<i>L'identité professionnelle et le sens du travail</i> .....	40
<i>L'engagement des gestionnaires et des employés</i> .....	42
La deuxième dimension : les leviers organisationnels.....	43
<i>La capacité d'attirer et de retenir les talents</i> .....	44
<i>La définition des priorités stratégiques et le recrutement</i> .....	47
<i>Les besoins et l'offre de formation</i> .....	49
<i>Les conditions de travail et la rémunération</i> .....	52
<i>La capacité à soutenir et à accompagner</i> .....	57
<i>Le transfert des compétences, la collaboration et l'entraide</i> .....	62
<i>La communication et la prise de décision</i> .....	65
Troisième hypothèse.....	67
La gestion de la relève.....	67
La constitution d'un bassin de talents et le repérage des talents.....	72
La possibilité d'avancement, la mobilité et la promotion.....	77
L'impact de la pandémie.....	79
Autres commentaires émis par les GRH ou ressortis dans les groupes de discussion.....	82

DEUXIÈME SECTION : STRATÉGIES ET PRATIQUES de gestion À ENCOURAGER OU À METTRE EN PLACE.....	85
Développer des outils de gestion et des pratiques de travail efficaces.....	87
L'entreprise d'actions concrètes.....	90
La contribution et les limites de l'étude.....	91
Conclusion : un modèle des facteurs favorables au développement et à la progression des employés et à la gestion de la relève.....	93
Le modèle et ses composantes.....	96
BIBLIOGRAPHIE.....	99
ANNEXES.....	105
<b>Annexe I.....</b>	<b>106</b>
<b>Questionnaire principal de collecte de données.....</b>	<b>106</b>
<b>Annexe II.....</b>	<b>106</b>
<b>Questionnaire Entrevue semi-dirigée.....</b>	<b>106</b>
<b>Annexe III.....</b>	<b>106</b>
<b>Certificat de conformité éthique.....</b>	<b>106</b>
<b>Annexe IV.....</b>	<b>106</b>
<b>Tableaux et analyses statistiques.....</b>	<b>106</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les coefficients Alpha de Cronbach	15
Tableau 2 : Durée en emploi	18
Tableau 3 : Provenance des répondants	18
Tableau 4 : Type d'organisation	18
Tableau 5 : Poste occupé	18
Tableau 6 : Ministère ou organisation d'appartenance	19
Tableau 7 : Mesures mises en place pour déterminer les besoins de formation	26
Tableau 8 : Outils de gestion des compétences utilisés	26
Tableau 9 : Types d'activités de consultation	27
Tableau 10 : Divers programmes de formation	28
Tableau 11 : Pratiques d'évaluation mises en place	31
Tableau 12 : Dimensions évaluées	32
Tableau 13 : Motifs de départ	56
Tableau 14 : Opportunités et occasions d'apprentissage	59
Tableau 15 : Stratégies d'accompagnement et de soutien	61
Tableau 16 : Stratégies pour assurer le transfert des compétences	63
Tableau 17 : Mesure adoptée pour favoriser la gestion de la relève	70
Tableau 18 : Stratégies favorables à la survie de l'organisation en cas de départs	71
Tableau 19 : Stratégies en place pour pourvoir aux postes vacants	73
Tableau 20 : Départements ou services en manque de main-d'œuvre	75
Tableau 21 : Facteurs d'influence du manque d'effectifs	75
Tableau 22 : Autres commentaires pertinents	82

## INTRODUCTION

La gestion des compétences et la gestion des talents constituent deux alliés essentiels au management public ainsi qu'au développement de la relève de gestion. Au terme d'une décennie de mise en œuvre de nouvelles stratégies et de nouveaux outils dans ce domaine, il est venu le temps de dresser un bilan et de réfléchir à de nouvelles perspectives à envisager. Le présent projet de recherche s'avère d'autant plus justifié par le fait que la pandémie de COVID-19 a fort certainement contribué à changer le portrait de la situation et à transformer les pratiques de gestion, de même que la manière dont on les exerçait (Brassard, Lavoie, Djiowou 2022). De plus, les changements de l'environnement externe sous la pression, entre autres, de la mondialisation, des crises économiques, des bouleversements écologiques, du renversement de la pyramide des âges dans plusieurs pays, de l'immigration et de l'évolution rapide des technologies obligent les organisations à faire preuve de plus en plus d'ingéniosité afin de demeurer compétitives, efficaces et efficientes, tout en procurant à leur personnel un environnement humain dans lequel il est possible de se développer et de progresser (Brassard, 2021). On constate alors, d'une part, que plusieurs problèmes persistent depuis de nombreuses années et, d'autre part, que le portrait global de la situation en matière de ressources humaines et de sa gestion n'est plus du tout le même qu'avant mars 2020. La société, les gens et leurs besoins changent, et le paysage de la gestion se transforme tout autant. Partout dans le monde, certaines réalités de la pandémie ont forcé les gouvernements à imposer des mesures sanitaires d'urgence exigeantes qui ont poussé les organisations publiques et privées à agir rapidement, souvent dans des conditions défavorables, incertaines et ambiguës (Anton, 2020). Or dans un souci d'optimisation de sa bonne marche, la fonction publique québécoise doit continuer de s'adapter en conséquence. C'est donc dire que plusieurs enjeux et défis se présentent aux gestionnaires et aux responsables de la gestion des ressources humaines qui auront à les relever à court et moyen terme. Cela requiert de mettre en place des exigences accrues de la qualité de la prestation de services, de songer à une organisation du travail qui laisse plus de place à l'autonomie tout en valorisant le travail en équipe, puis d'ajuster en ce sens le style et les pratiques de gestion (Fernagut-Oudet et Batal, 2016; Moisdon, 2012).

Face à cette période de fortes turbulences, les diverses entités gouvernementales concernées doivent détenir des éléments qui leur permettent de bien se positionner par

rapport aux conditions de succès. Il ne suffit pas de s'activer à renouveler, repenser et restructurer la gestion de ses employés, il faut aussi répondre à d'importantes questions en plus d'assurer le soutien à ses gestionnaires et responsables dans le développement et l'application de pratiques et d'outils utiles, et ce, dans l'espoir d'une adaptation efficace. Qu'avons-nous appris au cours de la dernière décennie ? Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Qu'est-ce qui était déjà problématique et qui a été mis en évidence par la crise sanitaire ? Somme toute, il importe maintenant de broser le tableau de la situation, de s'inspirer des meilleures pratiques au Québec, au Canada et partout ailleurs, et de s'assurer de contribuer à l'amélioration ou à la mise en place de conditions favorables à leur succès. En fonction des objectifs du mandat qui nous a été confié, c'est donc fondé sur notre analyse et les résultats issus d'une vaste collecte de données que ressortent des éléments et indicateurs nous ayant permis, d'une part, de proposer des outils et des modèles pratiques de gestion à l'intention des divers intervenants en ressources humaines et, d'autre part, de dégager une vision susceptible d'éclairer les orientations gouvernementales en matière de gestion des compétences, des talents et de la relève de gestion.

## **PROBLÉMATIQUE**

Plusieurs concepts et éléments sont à la source de la problématique qui nous préoccupe, soit l'état des pratiques de développement des compétences et de gestion de la relève dans nos organisations publiques québécoises. Au cours de la dernière décennie, à la lumière de la revue de la littérature, nous constatons, tant dans la fonction publique que dans le secteur privé, que bon nombre d'organisations décident d'opter pour un virage en vue de faire face aux nouveaux besoins et exigences des ressources humaines (Brassard, 2015). En ce sens, la gestion axée sur les compétences et les talents faisait partie des solutions proposées par quelques auteurs et praticiens de l'époque. Néanmoins, ce mode de gestion est relativement nouveau puisqu'il n'est utilisé que depuis une quinzaine d'années (Foucher, 2010; Foucher et Rhnima, 2018). Il n'est donc pas étonnant de réaliser que très peu de recherches font état de sa performance en matière de rendement du personnel, de motivation des employés ou encore d'amélioration individuelle ou organisationnelle subséquente. On note également que le langage utilisé pour en parler est souvent confus, que les pratiques sont plus ou moins bien définies et que leur mise en place

fait continuellement défaut en ce qui concerne l'engagement et la mobilisation des parties prenantes (Brassard, 2015). Certes, plusieurs outils ou tentatives issus de ce mode de gestion ont été mis en place et ont connu une certaine popularité. Or certains de ces outils peuvent être considérés comme étant des effets de mode, tandis que d'autres peuvent réellement améliorer, voire permettre de repenser, l'embauche, l'encadrement, la gestion, l'évaluation, la formation, la rémunération et, surtout, le développement des employés (Brassard, 2015; Le Boterf, 2000). Toutefois, l'élaboration et la mise en place de ces outils, leur suivi et leur maintien exigent des investissements et des efforts considérables, alors que nous ne sommes toujours pas en mesure de nous prononcer quant à leur utilité et leur efficacité réelles. En outre, les outils conçus spécifiquement pour aider à la gestion des compétences et des talents nous semblent sous-utilisés et parfois négligés, et par conséquent ils ne répondent pas toujours aux objectifs et ne produisent pas non plus les effets recherchés (Brassard, 2015). De plus, ils comportent certaines limites et sont souvent difficiles d'appropriation et d'utilisation (Foucher et Rhnima, 2018).

Un autre élément problématique concerne les exercices d'évaluation sous toutes leurs formes. L'évaluation devrait faire partie du déroulement normal de la vie d'une organisation et représenter une dimension importante de la gestion des ressources humaines (Morin, 2010). Que ce soit pour évaluer les compétences et les talents, les besoins de développement ou l'offre de formation, les emplois et les salaires, l'évaluation en général pose problème et est souvent la bête noire de plusieurs organisations. Certaines organisations publiques et privées avouent avoir de la difficulté à mettre en place ces processus d'évaluation, à les maintenir, à les suivre et à susciter l'engagement requis à leur efficacité (Brassard, 2021). Une organisation qui aura mis en œuvre une démarche axée sur la gestion des compétences et des talents sur le plan individuel ou collectif voudra naturellement se questionner sur le succès ou l'échec de sa décision. Elle voudra aussi se servir des résultats de l'évaluation pour améliorer la qualité du travail et de son organisation (Foucher et Rhnima, 2018). Or on constate dans plusieurs de nos organisations publiques une hausse du nombre d'évaluations produites de même qu'une multiplication des outils pour produire ces évaluations, alors que leur qualité psychométrique et les conditions de mise en place ne sont pas toujours idéales (Brassard, 2021). Ainsi, une question se pose : les processus et les outils d'évaluation mis en œuvre dans nos organisations publiques

québécoises sont-ils utilisés de manière optimale? Sont-ils valides et dans quelle mesure servent-ils à réaliser la vision stratégique de l'organisation en matière de gestion des compétences, des talents et de la relève?

Pour être efficace, la gestion des compétences et des talents doit être au cœur du processus de formation des employés de l'organisation et elle doit être intégrée à la vision stratégique. Dans ce contexte difficile qu'est celui du retour à la normalité à la suite de la pandémie, où de nombreuses pratiques de gestion ont été bousculées ou mises à l'écart, la fonction publique québécoise doit persévérer dans sa réponse aux enjeux associés au développement des compétences, et ce, en continu, pour tous ses employés et de tous les niveaux. Afin de répondre aux défis émergents et complexes, il importe de mettre en place des mesures et des processus qui permettent aux employés non seulement de maintenir et de développer leurs compétences, mais aussi d'en acquérir de nouvelles. On observe par contre, dans la pratique, que la formation se fait souvent de manière individualisée malgré la volonté de rehausser les pratiques collectives. En faisant de la formation un processus visant à développer les compétences individuelles, on risque d'accroître les dynamiques d'individualisation et, ainsi, de mettre en danger la compétence collective. Cela génère également le risque de dissocier les formations individuelles de la vision stratégique de l'organisation. En revanche, il faut éviter de tomber dans le piège d'une offre de formation visant une trop large collectivité, car cela pourrait en affecter la pertinence, voire empêcher l'atteinte des objectifs qui la détermine (Bouteiller et Gilbert, 2005; Le Boterf, 2013; Retour et Khromer, 2011). Il importe donc de s'interroger sur le fonctionnement et l'efficacité des processus soutenant le développement et la progression du personnel de la fonction publique québécoise, surtout dans le contexte actuel. Par conséquent, on ne peut étudier le problème sans tenir compte de l'environnement et du contexte dans lequel il s'inscrit. En ce qui concerne les conditions actuelles, la littérature fait état d'un contexte incertain, ambigu et anxiogène, où l'on observe souvent du désengagement et de la démobilisation (Brassard, 2021; Howatt *et al.*, 2018). Pensons entre autres aux mesures d'assouplissement, de tolérance et d'autonomisation du travail qui ont rapidement été mises en place, et ce, en vue de répondre aux urgences issues de la pandémie. Ajoutons que les frontières du télétravail ont été repoussées, engendrant ainsi de nouveaux problèmes

et défis (Cianferoni, 2021). Bien que le virage numérique ne soit pas un objectif cible de la présente recherche, il n'en demeure pas moins qu'il constitue un facteur qui sera considéré.

En somme, on peut penser qu'en réponse à l'urgence sanitaire, de nombreuses activités et pratiques de gestion ont été négligées ou abandonnées, alors que de nouvelles sont requises. Il faut alors prendre en compte l'ensemble des facteurs contextuels puisqu'ils transforment et rendent plus difficiles la gestion des compétences, le repérage des talents et, par ricochet, la gestion de la relève. On commence à mieux comprendre l'ampleur de la pression induite par ces mesures, mais pas encore pleinement l'impact sur les pratiques de gestion et sur les gestionnaires et responsables eux-mêmes (Howatt *et al.*, 2018). En vue de répondre à ces nombreux défis, on ajoute une dimension de santé et mieux-être au travail. Or la fonction publique québécoise doit s'assurer de créer un environnement propice pour stimuler l'apprentissage et le renouvellement des compétences tout au long de la carrière. Elle doit également préparer la relève de gestion afin que celle-ci puisse développer les compétences qui lui permettront de diriger une équipe qui évoluera dans un contexte où ces défis émergents et complexes s'imposent.

## **OBJECTIF GÉNÉRAL**

Précisons d'abord qu'il existe une différence entre des pratiques de gestion qui sont axées sur les compétences et la gestion du développement des compétences en soi. Nous savons déjà que certaines organisations possèdent un ou plusieurs outils ou ont mis en place des stratégies visant certaines professions, certains corps de métier ou corps d'emplois. Cependant, il semble que ces outils ne s'articulent pas nécessairement à l'intérieur d'une démarche globale et intégrée, structurée en vue du développement des compétences et de la progression des employés. L'objectif principal de notre recherche est d'identifier ce qui se fait actuellement dans ce domaine, d'en évaluer les retombées, les impacts, l'efficacité et la satisfaction, pour ensuite en dégager l'ensemble des processus et des outils démontrant une réelle efficacité et pouvant être adoptés dans une démarche globale et cohérente de gestion des compétences et de la relève dans la fonction publique québécoise. À cet effet, la collecte de données qui en découle nous a permis non seulement d'estimer l'ampleur des retombées potentielles ou effectives, mais aussi de cibler certaines structures et stratégies qui se sont démarquées par leur utilisation, leurs retombées ou leur efficacité. Par la

confrontation de nos résultats avec la littérature consultée, nous complétons notre projet en proposant un modèle assorti d'outils pertinents, ainsi qu'en formulant quelques suggestions et recommandations.

Par conséquent, l'objectif du présent projet porte sur deux dimensions essentielles. D'une part, il vise l'identification des meilleures pratiques ainsi que des conditions de succès permettant d'enrichir les capacités de la fonction publique québécoise en matière de gestion des compétences, des talents et de la relève. D'autre part, sa cible porte sur l'analyse du contexte actuel pour en arriver à proposer un modèle et des outils pertinents et adéquats pouvant éclairer les orientations gouvernementales en matière de gestion des compétences, des talents et de la relève.

Nous avons donc formulé une série d'hypothèses qui ont guidé notre recherche. La première vise à déterminer si les employés et les gestionnaires perçoivent l'utilité de développer leurs compétences :

H1 : Plus les gens perçoivent l'utilité d'améliorer leurs compétences, plus ils contribuent à mettre en place des mesures pour y arriver ou plus ils s'engagent dans des actions concrètes en ce sens.

La deuxième hypothèse sera analysée selon deux dimensions en vue de déterminer, d'une part, si les employés ont la perception qu'ils possèdent l'ensemble des outils nécessaires à l'exercice performant de leur emploi ou qu'ils y ont accès et, d'autre part, s'ils perçoivent que leur organisation met en place des mesures qui visent à les soutenir en ce sens :

H2a : La perception d'un fort sentiment d'auto-efficacité est nécessaire à l'investissement des efforts requis au développement efficace des compétences et à la performance.

H2b : La perception de fortes capacités organisationnelles est nécessaire au développement des compétences et à la performance.

Et la troisième hypothèse tend à déterminer dans quelle mesure les organisations sont préoccupées par la gestion de la relève :

H3 : L'activité de gestion de la relève occupe une place importante dans la gestion des administrations publiques.

## MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'information, la formation, la consultation et la participation sont reconnues depuis longtemps comme étant de grands leviers de la mobilisation et de l'engagement des principaux acteurs (Tremblay, 2008). C'est dans cette dynamique que nous souhaitons atteindre nos objectifs. En nous appuyant sur les grands principes de la recherche-action, nous avons réalisé plusieurs boucles de rétroaction servant à établir un passage continu entre la théorie et la pratique.

Nous avons également sollicité plusieurs entités gravitant autour des organisations publiques québécoises et canadiennes, telles que des associations, des ordres professionnels et des syndicats, afin d'être en mesure de communiquer avec leurs membres pour l'envoi par courriel de notre questionnaire principal de collecte de données (voir annexe I). Cette mesure effectuée, associée à celle du contact direct auprès des gestionnaires de la fonction publique québécoise et de l'utilisation de listes publiques déjà existantes, nous a permis de recueillir 403 questionnaires remplis, dont 400 ayant répondu aux normes stipulées par le certificat d'approbation éthique obtenu le 7 février 2023 relatives au consentement pour l'utilisation des données (voir annexe III). La collecte de données par questionnaire a été réalisée par courriel de mars à août 2023. Notre devis prévoyait également l'étude d'au moins six organisations publiques ou privées. Ce sont 31 personnes occupant un poste de gestion des ressources humaines<sup>1</sup> (GRH – par exemple un directeur ou autre responsable des ressources humaines) dans une organisation publique ou privée qui ont accepté de s'investir dans une entrevue d'une durée allant d'une heure à une heure et demie. Par la suite, nous avons examiné certains documents fournis par ces personnes, et avons obtenu la possibilité de les contacter à nouveau pour creuser davantage certaines réponses ou pour valider nos interprétations. Ces volontaires ont été principalement questionnés lors d'une entrevue semi-dirigée structurée (voir annexe II) qui nous a permis d'étudier le cas de leur organisation. Grâce à cette technique, nous avons recueilli un plus grand nombre d'informations, formulé des demandes de clarification, noté tous les détails fournis par les participants et étayé ainsi davantage notre argumentation, offrant plus de validité et de justesse à nos propos. Ces entrevues semi-dirigées se sont

---

<sup>1</sup> Nous les appellerons GRH tout au long du document pour alléger le texte.

déroulées en présentiel et en mode virtuel entre mars et octobre 2023. Par conséquent, même si notre projet ne prévoyait pas la mise en place en tant que telle de pratiques et d'outils de gestion, il demeure que notre devis, en privilégiant la participation des principaux acteurs et la réflexion conjointe effectuée tout au long du processus, a fort certainement contribué à favoriser leur engagement et leur mobilisation, dans l'éventualité où un plan d'action issu de nos suggestions et recommandations en résulterait.

Les coefficients alpha de Cronbach de nos deux questionnaires s'élèvent à 0,92 pour les 50 variables utilisées dans le questionnaire principal (400 répondants), et à 0,94 pour les 41 variables ayant servi aux entretiens semi-dirigés (voir tableau 1). Ces coefficients confirment de manière indéniable la validité de nos outils de mesure.

**Tableau 1 : Les coefficients alpha de Cronbach**

Alpha de Cronbach = 0,9196 (pour 50 variables)

```
. alpha B2Q01 B2Q02 B2Q03 B2Q05 B2Q06 B2Q07 B2Q08 ///
> B3Q01 B3Q02 B3Q03 B3Q04 B3Q05 B3Q06 B3Q07 B3Q08 B3Q09 B3Q10 ///
> B4AQ01 B4AQ02 B4AQ03 B4AQ04 B4AQ05 B4AQ06 B4AQ07 B4AQ08 ///
> B4BQ01 B4BQ02 B4BQ03 B4BQ04 B4BQ05 B4BQ06 B4BQ07 B4BQ08 B4BQ09 B4BQ10 B4BQ11 B4BQ12 ///
> B5Q01 B5Q02 B5Q03 B5Q04 B5Q05 ///
> B6Q01 B6Q02 B6Q03 B6Q04 B6Q05 B6Q06 B6Q07 B6Q08, std

Test scale = mean(standardized items)
Reversed items: B5Q01 B5Q02 B5Q03 B5Q04 B5Q05 B6Q05 B6Q08

Average interitem correlation: 0,1776
Number of items in the scale: 50
Scale reliability coefficient: 0,9153
```

Alpha de Cronbach = 0,9396 (pour les 41 variables ayant une échelle de 1 à 10)

Notre échelle de mesure utilisée pour le questionnaire principal de collecte offre donc 10 positions possibles, dont la position 1 correspond à la plus faible et la 10, à la plus forte. Or en vue de structurer l'interprétation des résultats, nous avons choisi de scinder les réponses obtenues en trois groupes, et ce, pour chacun des items (énoncé ou question). Le premier regroupe les répondants ayant opté pour les positions 1, 2, 3 ou 4 de l'échelle de mesure, et seront considérés dans nos interprétations comme étant « faiblement satisfaits » ou « faiblement en accord ». Le second regroupe les répondants ayant choisi les options 5, 6 ou 7 de l'échelle de mesure, et seront considérés comme étant « moyennement satisfaits »

ou « moyennement en accord » avec l'énoncé. Enfin le troisième groupe rassemble ceux ayant opté pour les choix 8, 9 et 10, et seront considérés comme étant « fortement satisfaits » ou « fortement en accord » avec l'item en question.

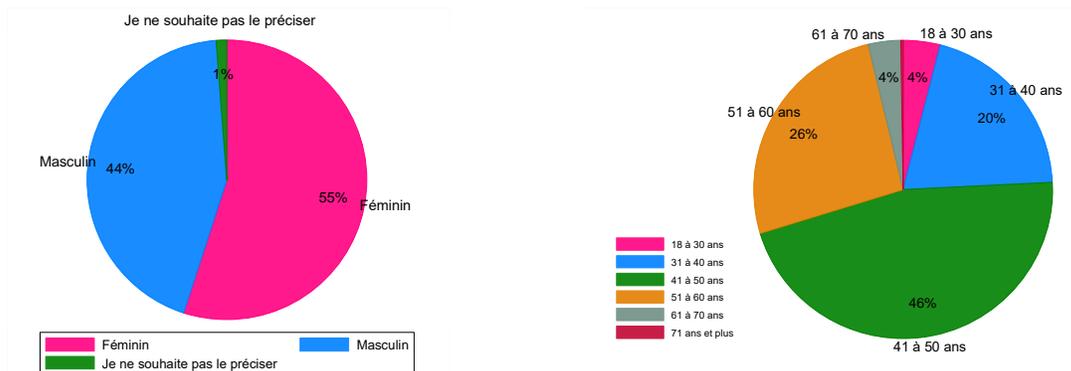
Puisqu'il s'agissait de boucles de rétroaction entre la théorie et la pratique, nous avons comparé nos résultats avec d'autres organisations publiques et privées d'autres provinces et d'autres pays, ajoutant ainsi de la substance à notre réflexion. Ainsi, bien que nous n'ayons pas la prétention d'affirmer que l'échantillon s'avère parfaitement représentatif, il demeure que cette mesure nous a permis d'effectuer certaines réflexions, ou les informations obtenues de la part des gestionnaires québécois, avec des données provenant d'Ontario, d'Alberta, du Manitoba, d'Espagne et de Suisse.

Enfin, nous avons organisé trois groupes de discussion avec des gestionnaires de la fonction publique pour discuter des résultats obtenus et tenter de répondre à certaines questions ou interrogations qui persistaient. Nous avons rejoint ainsi 12 gestionnaires de plus, et ces groupes de discussion se sont tenus en octobre, novembre et décembre 2023.

Enfin, il était également prévu dans notre mandat de créer un webinaire visant à informer et à former les gestionnaires quant aux meilleures pratiques de gestion et de développement des compétences et de gestion de la relève. Développé au cours des mois de novembre 2023 à février 2024, ce webinaire sera accessible en mars 2024.

## PREMIÈRE SECTION : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Sur les 403 personnes ayant accueilli notre questionnaire principal de collecte de données (voir annexe I), un total de 400 répondants ont consenti à participer à la collecte de données, se pliant ainsi aux normes éthiques en vigueur. Ils se répartissent de la manière suivante : 55 % sont de genre masculin, 44 % de genre féminin et 1 % des répondants préfèrent ne pas le préciser. Parmi les 400 répondants, 4 % sont âgés de 18 à 30 ans, 4 % également de 61 à 70 ans, 20 % de 31 à 40 ans, 26 % de 51 à 60 ans et, enfin, 46 % sont âgés de 41 à 50 ans. On observe que la participation des jeunes de 18 à 30 ans est relativement faible. Il est courant que les personnes de cette tranche d'âge se concentrent sur le début de leur carrière, leurs études ou n'aspirent pas encore à un emploi de gestion. En revanche, la classe d'âge la plus représentée est celle des 41 à 50 ans, où les employés accordent généralement une plus grande importance à leur carrière. Pour ce qui est du poste, 78 % occupent un poste de gestion (chef, gestionnaire ou adjoint). À la lecture des tableaux ci-dessous, on constate qu'un grand nombre de nos répondants sont en emploi dans un poste de gestion depuis 10 ans et moins (63,3 %), et très peu d'entre eux occupent leur emploi depuis plus de 20 ans (8,3 %). Conformément à notre mandat, les organisations publiques québécoises ont été les plus représentées : plus de 83 % des répondants travaillent au sein de la fonction publique québécoise (voir tableau ci-dessous).



**Tableau 2 : Durée en emploi**

DURÉE EN EMPLOI (DANS UN POSTE SIMILAIRE)	NOMBRE DE RÉPONDANTS	POURCENTAGE
0 à 5 ans	129	32,25 %
5 à 10 ans	124	31 %
10 à 15 ans	80	20 %
15 à 20 ans	34	8,5 %
20 ans et plus	33	8,25 %
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100 %</b>

**Tableau 3 : Provenance des répondants**

PROVINCE D'EMPLOI	NOMBRE DE RÉPONDANTS	POURCENTAGE	CUMULATIF
Alberta	1	0,33 %	0,33
Ontario	13	4,29 %	4,62
Québec	288	95,05 %	99,67
Île-du-Prince-Édouard	1	0,33 %	100
<b>Total</b>	<b>303</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

**Tableau 4 : Type d'organisation**

TYPE D'ORGANISATION	NOMBRE DE RÉPONDANTS	POURCENTAGE	CUMULATIF
Service public fédéral	13	3,25 %	3,25
Service public provincial	330	82,5 %	85,75
Service public municipal	3	0,75 %	86,5
Entreprise privée	31	7,75 %	94,25
Organisation sans but lucratif	14	3,5 %	97,75
Autre ou sans réponse	9	2,25 %	100
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

**Tableau 5 : Poste occupé**

POSTE OCCUPÉ	NOMBRE DE RÉPONDANTS	POURCENTAGE
Responsable ou chef d'équipe	17	4,25 %
Gestionnaire	279	69,75 %
Adjoint	16	4 %
Employé	79	19,75 %
Autre	9	2,25 %
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100 %</b>

Pour les entrevues semi-dirigées, c'est un total de 31 personnes occupant un poste de gestion dans un service ou un département de gestion des ressources humaines qui ont participé, dont 14 en provenance d'une fonction publique provinciale, 4 de la fonction publique fédérale, 1 personne en provenance d'un organisme à but non lucratif et 12 issues de l'entreprise privée. Ces personnes se répartissent de la façon suivante : 15 sont de genre masculin, 14 de genre féminin et 2 personnes ont préféré ne pas le préciser. On constate une répartition quasi égale entre les genres. La moyenne de leurs années d'expérience s'élève à 8,5 ans. De ces 31 répondants, 27 exercent au Québec, 3 en Ontario et 1 personne travaille au Manitoba. Étant donné sa diversité et son ampleur, l'échantillon représente bien la population ciblée, assurant ainsi une certaine répliquabilité. Nous leur avons demandé dans quel ministère ils travaillent. Le tableau qui suit illustre la répartition des répondants issus du secteur public. Cette dispersion nous a permis d'effectuer des comparaisons et des croisements intéressants sur la base des résultats obtenus. Pour plusieurs, nous les avons relancés ou rencontrés une deuxième, puis une troisième fois.

**Tableau 6 : Ministère ou organisation d'appartenance**

ORGANISATION OU ORGANISME D'APPARTENANCE DES RÉPONDANTS	NOMBRE DE RÉPONDANTS
Gendarmerie royale du Canada	1
Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration	4
Ministère de la Santé et des Services sociaux	2
Affaires mondiales Canada	1
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	2
Revenu Québec	2
Ministère des Finances	1
Ministère de l'Éducation	1
Ministère des Transports et de la Mobilité durable	1
Ministère de la Culture et de la Communication	2
Sans réponse	2
<b>Total des sujets de la fonction publique</b>	<b>19</b>

## PREMIÈRE HYPOTHÈSE

Rappelons que la première hypothèse vise à déterminer dans quelle mesure les employés et les gestionnaires perçoivent l'utilité de développer leurs compétences :

H1 : Plus les gens perçoivent l'utilité d'améliorer leurs compétences, plus ils contribuent à mettre en place des mesures pour y arriver ou plus ils s'engagent dans des actions concrètes en ce sens.

Il va sans dire que les organisations évoluent à très grande vitesse. En outre, grâce aux technologies de l'information et de la communication, on constate une évolution accélérée des stratégies et des pratiques de travail. Mais vont-elles dans le sens attendu? Qu'importe les domaines d'activité et les métiers, il devient impératif de veiller au bon fonctionnement de l'environnement professionnel, et cela passe par une gestion axée sur les compétences tant individuelles que collectives (Brassard, 2021).

En tant qu'employé ou gestionnaire, adopter une bonne approche pour le développement des compétences ou avoir accès à des mesures efficaces pour y arriver représente fort probablement une clé attestant le succès, surtout dans une perspective d'amélioration continue et de progression de carrière réussie. Or qu'en est-il sur le terrain? Voici ce que les résultats révèlent.

### **L'utilité et l'importance du processus de développement des compétences**

Le développement des compétences en tant que stratégie d'apprentissage proactive se fonde sur des ambitions de développement professionnel du capital humain. Il est utile de développer ses compétences pour progresser et s'améliorer de manière continue, de même que pour évoluer en responsabilités, accéder à des promotions et ainsi gérer sa carrière. Quant à l'importance de développer leurs compétences de manière continue, il ressort que 6,25 % des 400 répondants la perçoivent faiblement, 22,8 % moyennement, et 70,5 % fortement. On peut donc dire que plus des deux tiers des répondants en perçoivent l'importance. À la question de savoir s'ils croient que leurs employés perçoivent l'utilité de développer eux aussi leurs compétences, des 400 répondants, 9,25 % pensent qu'ils en perçoivent peu l'utilité, 42 % moyennement, et 47,8 % fortement. À la lumière de ces résultats, on constate que les gestionnaires estiment que leurs employés perçoivent moins fortement qu'eux l'utilité du développement des compétences (70,5 % contre 47,8 %).

À la suite de l'obtention de ces résultats provenant de nos 400 répondants, nous sommes allés creuser davantage du côté des GRH. Lorsqu'on les questionne sur l'importance et l'utilité des pratiques de gestion et de développement des compétences,

voici ce qu'ils en pensent. Notons que lorsque les réponses diffèrent de manière significative de celles fournies par nos 400 répondants, nous les avons marquées d'un astérisque (\*). Cela nous amène à réfléchir aux raisons qui pourraient les conduire à percevoir les choses différemment.

ÉNONCÉ	NIVEAU DE SATISFACTION MOYEN SUR 10
Les employés perçoivent l'utilité de développer leurs compétences	7,25
Vos employés perçoivent l'utilité d'améliorer leurs compétences	7,63

À la question : « Consultez-vous vos employés à propos des questions de développement des compétences? », des 31 GRH interrogés, 27 répondent oui, et 4 non. On peut dire qu'ils reconnaissent que le développement des compétences est un champ d'intervention crucial pour les organisations publiques et privées, ainsi que pour toutes les parties prenantes impliquées sur le marché du travail, qu'elles soient en période d'exploration, d'intégration, de réalisation ou en quête d'une voie nouvelle. Ces différents moments de la vie professionnelle nécessitent le maintien, l'acquisition ou le développement des compétences du capital humain.

### **Les compétences requises et les exigences attendues**

L'amélioration ou le rehaussement des compétences des employés profite au personnel ainsi qu'à l'entreprise. Lorsqu'on leur pose la question à savoir si les compétences requises pour exercer leur emploi leur ont été clairement présentées dès leur embauche, 27,8 % des 400 répondants affirment qu'elles étaient peu ou pas clairement présentées, 29,8 % moyennement, et 40,3 % reconnaissent qu'elles avaient été clairement présentées. Il y aurait donc des progrès à faire selon plus de la moitié (soit 57,6 %) d'entre eux. Pour ce qui est de savoir si, selon eux, chacun des postes de l'organisation a été clairement défini, c'est 23,5 % des participants qui estiment que non ou très peu, 41,3 % moyennement, et 34 % s'en montrent satisfaits ou pensent que c'est le cas.

Une autre perspective intéressante concerne la perception que les gestionnaires ont de la bonne connaissance que leurs employés ont de ce qui est attendu et exigé d'eux. Nous

leur avons demandé si leurs employés savent quelles compétences ils doivent développer. Parmi nos 400 répondants, 64,8 % estiment que leurs employés le savent peu (13,5 %) ou moyennement (51,3 %). Nous avons élevé la question d'un niveau en leur demandant si, selon eux, leurs employés connaissent les compétences et les comportements qui sont exigés d'eux. D'après les réponses, 10,5 % perçoivent qu'ils ne connaissent pas ou qu'ils connaissent peu les comportements attendus, 45 % les connaissent moyennement, et 44,5 % semblent les connaître adéquatement, soit moins de la moitié.

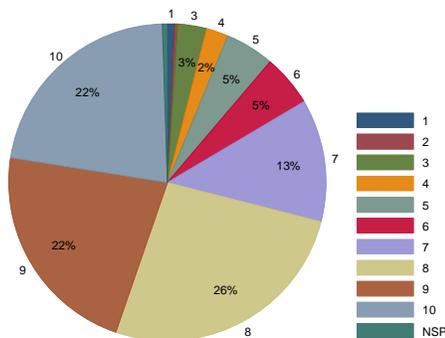
Nous avons approfondi les mêmes sujets avec les GRH et les groupes de discussion pour tenter d'en apprendre davantage. On constate que comme pour l'utilité et l'importance du développement des compétences, les GRH perçoivent plus fortement que nos 400 répondants que leurs employés savent sur quels comportements ils doivent se développer et qu'un profil de compétences leur a été présenté. Pour leur part, ils connaissent le profil de compétences requis pour exercer leur emploi de gestionnaire avec performance.

ÉNONCÉS	NIVEAU DE SATISFACTION MOYEN RAPPORTÉ SUR 100
Ils savent sur quels comportements ils doivent développer leurs compétences	62,5 %*
Ce profil leur a été présenté	71,3 %*

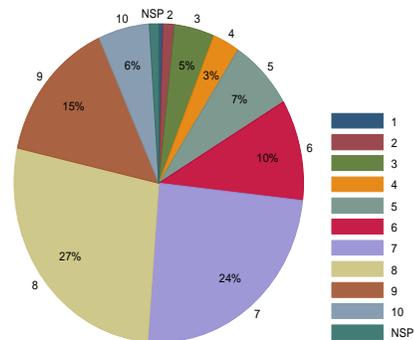
En appui à ces dires, 61 % des travailleurs sondés par Le Monde (2022) estiment ne pas être suffisamment informés sur les actions de développement des compétences et sur leurs droits et opportunités en ce sens. Cela mène à un questionnement : est-ce que les gestionnaires de la fonction publique québécoise savent qu'il existe un guide soutenant leur profession, soit le *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise* (Secrétariat du Conseil du trésor, 2023a)? Est-ce qu'ils en connaissent et perçoivent l'utilité? L'utilisent-ils? En creusant davantage chez les GRH et dans les groupes de discussion, certains nous ont confirmé qu'ils connaissaient le profil gouvernemental et qu'ils s'en sont inspirés pour concevoir des documents internes qui se devaient d'être plus spécifiques ou plus contextualisés que le profil gouvernemental considéré comme étant plutôt générique.

En somme, de l'avis des 400 répondants, en matière de développement des compétences dans les organisations, la perception semble quasi dichotomique alors que la moitié en perçoit hautement l'importance, mais avoue en même temps que les procédures nécessaires ne sont pas optimales ou n'atteignent pas nécessairement leur objectif. On constate également l'existence d'un écart de perception en ce qui a trait à l'utilité des pratiques de développement des compétences ou de l'amélioration continue. Cet écart se justifie peut-être par le fait que ce n'est qu'à peine le tiers des 400 répondants qui pense que les postes de leur organisation ont tous été clairement définis (34 %) et que les employés savent sur quels comportements ils doivent se développer (34,5 %). D'ailleurs, les résultats montrent que la perception est partagée par plus de la moitié des répondants qui disent ne pas savoir ce qui est attendu d'eux ou ne pas percevoir que leurs collègues ou subordonnés savent ce qui est attendu d'eux. Maintenant, comment peut-on développer ou améliorer ses compétences si on ne connaît pas les comportements sur lesquels on devrait se développer ou s'améliorer? Comment peut-on y arriver si ce qui est attendu de l'employé ou du gestionnaire n'a pas été clairement défini au départ? Assurément, le personnel mal informé sur les cibles et les possibilités de développement des compétences peut ne pas adhérer aux activités, et ce, pour toutes sortes de raisons que nous verrons plus loin.

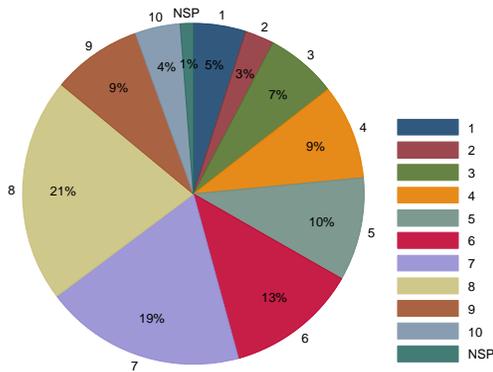
Importance de développer les compétences de manière continue



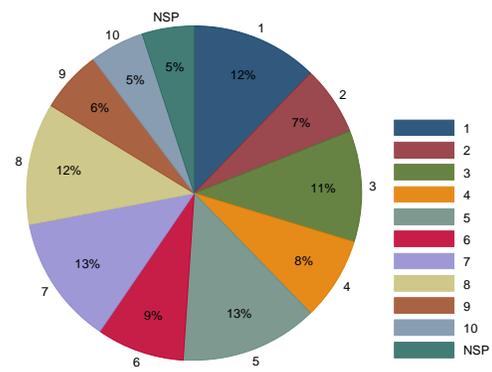
Utilité perçue par les employés quant au développement de leurs compétences



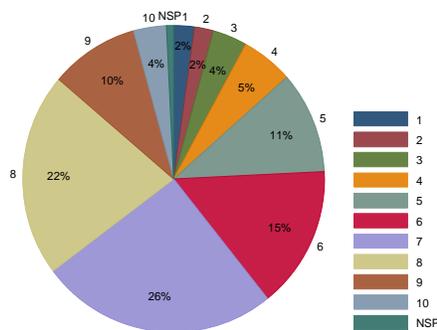
Chaque poste de l'organisation a clairement été défini



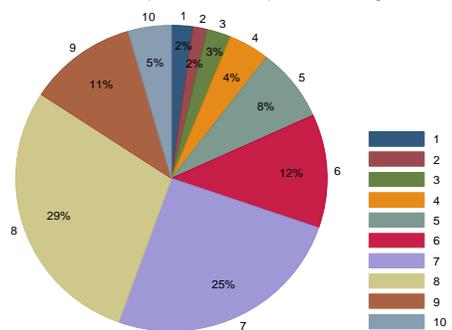
Profil de compétences a été présenté à chacun des employés



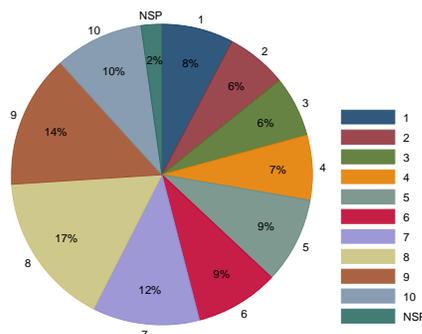
Les employés savent sur quels comportements développer leurs compétences



Les employés connaissent les compétences et comportements exigés d'eux



Compétences requises l'exercer du poste clairement présentées dès l'embauche



## Les actions entreprises ou les mesures mises en place

Notre première hypothèse est considérée comme étant soutenue puisqu'on peut confirmer que la grande majorité des participants à notre sondage perçoivent l'utilité et l'importance du développement des compétences. À ce stade-ci, on doit leur demander s'ils passent à l'action. Et dans l'affirmative, quelle est la nature des actions qu'ils entreprennent en matière de développement des compétences? Ces actions sont-elles efficaces?

Par conséquent, nous avons demandé aux GRH quelles mesures ils mettent en place et quel soutien leur organisation offre en ce sens.

La formation, la supervision et l'évaluation ressortent comme étant les mesures ou les pratiques les plus fréquemment mises en place dans les organisations publiques. D'ailleurs, plusieurs mentionnent accorder la priorité à la formation. Y a-t-il un suivi à la formation et au terme de celle-ci les employés ont-ils la possibilité de transférer les compétences ou les apprentissages acquis? C'est sur ce plan que les insatisfactions semblent davantage se faire ressentir. Nous avons examiné la question avec les GRH et les groupes de discussion.

En vue d'étudier davantage leur situation, nous leur avons demandé s'ils encourageaient leur capital humain à développer leurs compétences. Un seul d'entre eux répond que non, et il attribue son inaction à la lourdeur administrative qui, selon lui, vient souvent contrecarrer ses plans. Nous leur avons d'abord demandé de préciser les mesures qu'ils utilisent pour déterminer les besoins de formation des membres de leur personnel. Trois d'entre eux avouent ne pas consulter leurs employés à propos du développement de leurs compétences. Pour justifier cette absence de consultation, une personne précise que les plans de formation sont déjà conçus et qu'ils doivent être suivis par le personnel concerné. Deux autres gestionnaires expliquent que la politique du développement est élaborée et mise en œuvre par la direction générale des ressources humaines et que les employés ne sont que très rarement associés à ces initiatives, que cette décision appartient au service du personnel et qu'il est très rare que les employés soient consultés sur ce sujet et enfin qu'il s'agit là d'une politique générale de gestion dans leur organisation. Une dernière personne soulève le fait que les plans de formation sont élaborés par leur ministère et que par conséquent le personnel est tenu de les suivre. Un seul gestionnaire affirme demander à ses employés de déterminer eux-mêmes leurs besoins de formation. Selon eux, la plupart des formations sont individualisées et auraient intérêt à être plus collectives.

**Tableau 7 : Mesures mises en place pour déterminer les besoins de formation**

MESURES MISES EN PLACE	NOMBRE DE GRH AYANT DONNÉ CETTE RÉPONSE
Formation continue obligatoire	4 3 sans précisions + 1 stage professionnel
Évaluation périodique des compétences	21 19 + 1 externe 1 Attentes signifiées 1 RH qui accompagne + 1 suivi individuel (autoévaluation)
Évaluations fréquentes	2 1 +1 (évaluation continue)
Transfert des compétences (ou des apprentissages)	2
Profil de compétences	2 1 + 1 description des exigences du poste
Formulation des objectifs de développement	1
Supervisions fréquentes	1

Le tableau suivant présente les diverses mesures ou procédures appliquées ou adoptées par les 30 GRH ayant répondu oui.

Lorsqu'on leur demande quels outils de gestion des compétences ils utilisent actuellement, voici ce qu'ils répondent :

**Tableau 8 : Outils de gestion des compétences utilisés**

OUTILS DE GESTION	NOMBRE DE GRH AYANT DONNÉ CETTE RÉPONSE
Formation	28 (1 selon les besoins et 1 interne et externe)
Promotion	24 (1 au mérite + 1 avancement)
Évaluation	15 13 + 1 évaluation ponctuelle + 1 évaluation continue
Supervision	8
Rémunération	5 3 + 1 bonification + 1 congé payé
Rencontre individuelle	4 2 + 1 entretiens fréquents + 1 diverses discussions avec les employés
Fiches de poste ou identification des postes	5 2 + 1 (postes stratégiques) + 1 attentes signifiées + 1 référentiel

Transfert des compétences	4
Communications	2 1 (des données) + 1 anticipation des changements
Rencontre collective	2
Mise à jour de ses compétences	1
Mutation interne	1
Repérage des employés talentueux	1
Suivi du personnel dans son développement personnel	1
Apprentissage	1

À la question : « Consultez-vous vos employés à propos des questions de développement des compétences? », des 31 GRH, 27 répondent oui, et 4 non. Le tableau ci-dessous illustre les divers types d'activités de consultation mis en place dans leurs organisations.

**Tableau 9 : Types d'activités de consultation**

ACTIVITÉS DE CONSULTATION	NOMBRE DE GRH AYANT DONNÉ CETTE RÉPONSE
Participation (consultation directe)	13 les employés participent et sont consultés 1 parfois 2 nous restons ouverts, formation imposée, mais pouvant être modifiée 1 formation proposée et les employés choisissent 1 préalablement élaborée, mais les employés sont informés 1 en partie imposée
Entretien individuel	4
Évaluation	3
Supervision	2
Entretien collectif	1
Recensement des postes	1
Description des compétences requises	1
Vérification des besoins de formation	1
Formation	1

Dans le tableau qui suit est reproduit le narratif complet des propos des gestionnaires nous ayant précisé de quelle manière sont développés les programmes de formation. On trouve ainsi trois grandes catégories qui témoignent du niveau de participation du personnel, soit les programmes développés en consultant les employés,

ceux pour lesquels les employés ne sont consultés qu'en partie et les programmes déjà élaborés et imposés au personnel.

**Tableau 10 : Divers programmes de formation**

PROGRAMME DE FORMATION SELON LE NIVEAU DE PARTICIPATION DES EMPLOYÉS	COMMENTAIRES DES GRH
Programme de formation développé avec la participation des employés	Vu le développement croissant des nouvelles technologies, les employés sont bien consultés quant à la mise en œuvre des politiques de gestion des compétences, notamment en termes de formation. Donc ils sont associés aux initiatives de formation.
	Aucune formation chez nous n'est imposée aux employés, les entretiens individuels et collectifs nous permettent de recenser les besoins de formation, mais aussi nous recevons les demandes de formation à l'initiative de certains employés qui le désirent.
	Au sein de notre entreprise, les employés ont toujours été associés à notre politique de formation.
	Ceux-ci sont associés à toute notre stratégie de développement des compétences. Tout est fait sur la base des consultations.
	Aucune formation n'est imposée, les employés sont bien associés à notre politique de formation.
	La mise en application de notre programme de formation se fait en étroite collaboration avec les employés.
	En tant que membre de l'organisation, ils font partie intégrante de notre politique de développement des compétences.
	Le plan de formation est élaboré en tenant compte des besoins des employés et ceux de l'entreprise.
Programme de formation développé en partie avec la participation des employés	Bien que certains programmes soient déjà construits dans notre politique de fonctionnement qui s'impose à tout le personnel, il arrive que nous consultations certains employés en fonction des besoins de chaque service.
	Nous accompagnons les employés lors de l'évaluation de leurs besoins en termes de formation. Nous leur proposons aussi des formations ciblées selon leurs responsabilités.
	Certes, nous avons un plan de développement et de gestion des compétences, mais les employés sont toujours associés à la mise en place de ces mécanismes et à l'opérationnalisation de ceux-ci.
	Il arrive que certains employés manifestent le désir de développer leurs compétences dans certains domaines à travers la formation ou les voyages d'études et nous les accompagnons dans ce domaine, mais à condition que ces initiatives aient un réel impact sur les objectifs de notre service.
	Nos employés sont constamment associés à nos programmes de développement des compétences, certains employés peuvent aussi nous faire savoir leurs besoins en termes de formation à condition que ces besoins reflètent les nécessités de nos services.
	En vue de rendre nos employés plus compétents, nous les associons à notre stratégie de formation, aussi nous restons ouverts aux besoins de formation de certains employés.

	Certes, il y a un mécanisme de gestion des compétences : la formation en étant un, elle est élaborée par le service des ressources humaines, mais il arrive que certains employés expriment le désir d'effectuer des formations, mais en lien avec les objectifs de l'entreprise.
	Les employés sont souvent consultés, mais disons que nos programmes de formation sont préalablement élaborés, ce sont des plans semestriels et annuels.
	Nous avons certes une politique générale de formation, mais l'initiative est souvent laissée aux employés de nous faire savoir leurs besoins en termes de formation à condition que ces formations répondent aux nécessités de l'entreprise.
	Les formations ne sont jamais imposées bien que certains programmes de formation s'imposent à tous.
	Certes, il existe un programme fédéral de formation des employés, mais ceux-ci sont toujours mis au courant de ces initiatives et peuvent si nécessaire apporter des modifications.
	L'application de notre politique de formation se fait avec l'assentiment des employés, ce qui leur donne le loisir d'émettre des critiques et suggestions.
Programme de formation développé sans la participation des employés	La politique du développement est élaborée et mise en œuvre par la direction générale des ressources humaines, les employés ne sont que très rarement associés à ces initiatives.
	Cette décision appartient au service du personnel, mais c'est très rare que les employés soient consultés sur ce sujet. C'est une politique générale de gestion.
	Au niveau de notre département, les programmes de formation sont déjà élaborés.

En résumé, à la lumière de ce tableau, il ressort des réponses des 23 GRH nous ayant fourni des précisions que 8 programmes de formation ou liés au développement des compétences sont clairement élaborés avec la participation des employés concernés, 12 le sont en partie en les consultant ou avec leur collaboration et 3 leur sont imposés. Plusieurs GRH mentionnent qu'ils ont un plan de formation ou de développement et de gestion des compétences et que les employés sont associés à la mise en place et à l'opérationnalisation de ces mécanismes. La consultation revient sous plusieurs formes, et les rencontres individuelles ou collectives, l'évaluation et la supervision viennent en tête de liste. D'autres précisent cependant qu'ils possèdent une politique générale de formation, mais que l'initiative est souvent laissée aux employés de faire savoir quels sont leurs besoins en matière de formation, à condition cependant que ces formations répondent aux nécessités de l'entreprise. Une personne mentionne que son organisation accompagne les employés lors de l'évaluation de leurs besoins en formation et leur propose des formations ciblées en fonction de leurs responsabilités. Une autre personne souligne qu'il arrive même que certains employés manifestent le désir de développer leurs compétences dans certains

domaines à travers la formation ou les voyages d'études. Ils sont alors accompagnés dans leurs initiatives à condition que celles-ci aient un réel impact sur les objectifs du service et de l'organisation. On note cependant qu'une personne précise que bien que ces mesures soient en place dans son organisation, elles s'avèrent peu efficaces. La documentation consultée indique que la majorité des employés de la fonction publique sont aptes à planifier des changements ou à se fixer des objectifs dans leur vie (Benabdeljalil, 2023). Pourtant, les gestionnaires avouent que mettre en pratique leurs plans stratégiques ou leurs plans d'action n'est pas évident.

### **Les pratiques d'évaluation et la transmission de rétroaction**

Un système d'évaluation consiste en une démarche formelle, simple ou informelle, qui vise à recueillir de l'information en ce qui a trait à la performance d'un individu dans sa situation de travail en vue de diriger l'action ou la prise de décision, et ce, dans la plupart des cas, dans le but d'accroître la performance organisationnelle et individuelle (Barnes-Farrel, 2001). Il est reconnu que de nombreux gestionnaires qualifient le processus d'évaluation comme étant la bête noire de leur organisation. Or les avantages de l'évaluation régulière et continue du capital humain ne sont plus à démontrer. Les systèmes d'évaluation tendent à s'imposer en tant qu'outil clé des nouveaux processus de gestion des ressources humaines. Toutefois, les pratiques émergentes de gestion des ressources humaines qui se sont diffusées dans les organisations publiques semblent privilégier davantage la culture du résultat et la quête de performance (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald et Pettigrew, 1996). Or les organisations devraient favoriser la mise en place de systèmes et procédures hybrides, c'est-à-dire qui visent à évaluer la performance de l'organisation et celle de ses employés et collaborateurs.

Il ressort de notre analyse que la gestion efficace des ressources humaines implique la présence d'une politique d'évaluation spécifiquement vouée à la mesure de la contribution des employés aux activités de l'organisation, et que cette politique comporte les facteurs explicatifs des exigences attendues. Cela permettrait de concilier ensuite les pratiques de GRH nécessaires au développement des compétences et à la progression des employés. Néanmoins, il est aussi reconnu que plusieurs systèmes d'évaluation dans nos organisations publiques comportent des lacunes importantes, les rendant ainsi inefficaces

en ce sens (Brassard, 2009). En outre, de ce que nous avons récolté comme information, il semble que dans plusieurs de nos organisations publiques, ces systèmes et processus manquent de clarté, de suivis et de mises à jour. La pertinence des dimensions à mesurer et la manière de transmettre la rétroaction s'avèrent déterminantes dans l'efficacité de ces systèmes, et favorables à l'engagement des parties prenantes dans le processus. Examinons ce qui en est sur le terrain.

Lorsqu'on les questionne plus précisément sur les pratiques d'évaluation mises en place dans leur organisation, voici ce que les GRH répondent :

**Tableau 11 : Pratiques d'évaluation mises en place**

ÉNONCÉS	NIVEAU DE SATISFACTION MOYEN
Vos employés sont évalués de manière régulière	60 %*
Le système d'évaluation est efficace	68 %*
Les systèmes d'évaluation sont mis à jour régulièrement	59,3 %*
Les systèmes d'évaluation portent effectivement sur les compétences à développer	72,7 %*

Une première constatation que l'on peut tirer quant aux outils d'évaluation est que les dimensions mesurées ne sont pas uniformes. Non seulement les moyennes ne sont pas très fortes (plus de 70 %), mais on note que la perception entre les GRH et les 400 répondants diffère de manière significative. Par conséquent, la moyenne des 400 répondants est significativement plus faible que celle des 31 GRH rencontrés. Ceux-ci perçoivent toutefois que le système d'évaluation cible les bonnes dimensions. L'analyse des réponses fournies par les GRH révèle que pour certains d'entre eux, des incohérences subsistent dans leurs pratiques d'évaluation. En outre, on apprend que dans plusieurs organisations, la mesure de la motivation est la principale dimension prise en compte dans leur système d'évaluation. Plus précisément, on observe que l'évaluation de la performance et de l'efficacité organisationnelle demeure les principales dimensions mesurées dans plusieurs organisations. Par exemple, les dimensions mesurées par plus de la moitié de nos 31 GRH portent sur les compétences et les savoirs, la motivation, ainsi que la capacité à atteindre les objectifs et la productivité. Arrivent ensuite le bien-être, le degré d'engagement et la satisfaction des employés, suivis de dimensions plus spécifiques

mentionnées par quelques personnes seulement. Certes, d'autres dimensions comme les habiletés, les aptitudes et le respect des échéanciers sont mesurées, mais avec moins de rigueur selon les gestionnaires interrogés. Un élément intéressant qui ressort des résultats est que dans plus du quart des organisations (26 %), on s'active à mesurer uniquement la performance ou la productivité. On constate également que depuis la pandémie certaines organisations ajoutent une nouvelle dimension, soit la mesure du bien-être des employés. Cette pratique peut être perçue comme étant une recherche d'équilibre ou encore comme une réponse aux nouvelles procédures à mettre en place en matière de santé et mieux-être auxquelles les organisations doivent désormais se soumettre. Peut-être aussi que dans un contexte de rareté de main-d'œuvre la pression s'inverse de sorte que l'organisation se préoccupe davantage de mesurer la satisfaction des employés. Quoi qu'il en soit, pour qu'un système d'évaluation de la performance organisationnelle et individuelle soit efficace et efficient, de nombreuses dimensions importantes devraient être prises en compte et mesurées. Le tableau suivant présente les différentes dimensions sur lesquelles portent les évaluations des 31 GRH interviewés.

**Tableau 12 : Dimensions évaluées**

DIMENSION ÉVALUÉE	NOMBRE DE GRH AYANT DONNÉ CETTE RÉPONSE
Compétences, habiletés et savoirs	24
Motivation	18
Capacité à atteindre les objectifs organisationnels, productivité et efficience	16 + 1 vision
Bien-être	11
Degré d'engagement, implication et identification à l'organisation	8
Satisfaction	8 (1 conditions de travail + 1 conditions salariales)
Relations entre collègues et esprit d'équipe	5
Autonomie et responsabilité	4
Respect des échéanciers	4
Flexibilité	2
Supervision	2
Adaptation	1
Volonté et capacité de participer aux activités de formation	1
Possibilité d'évolution professionnelle	1
Repérage des postes clés	1
Évaluation psychologique	1
Proactivité	1

À la lecture de ce qui précède, l'évaluation semble être une pratique courante et elle est considérée comme une bonne pratique. Un des participants précise que ces mesures sont mises en place, mais qu'elles comportent de nombreuses lacunes telles que le manque de suivi et de régularité, la désuétude et le manque d'adhésion. Un sujet parle de manque de moyens et de ressources au provincial pour en arriver à instaurer un système efficace. L'évaluation n'est pas pleinement satisfaisante, alors qu'elle est citée comme une pratique importante. Rappelons que la littérature nous rapporte que de nombreux problèmes persistent dans l'application des mesures ou des pratiques d'évaluation en place dans les organisations publiques (Brassard, 2021). Or, chez nos répondants, non seulement les moyennes obtenues aux questions portant sur les pratiques d'évaluation sont relativement faibles, mais la perception des GRH et celle des 400 répondants diffèrent de manière significative en plusieurs points. D'abord, la moyenne des 400 répondants est significativement plus faible que celle des 31 GRH lorsqu'on leur demande si les pratiques d'évaluation semblent efficaces. On leur a demandé de préciser leur pensée. Sur la base des résultats obtenus, près de la moitié des répondants estiment que des progrès restent à faire en ce qui concerne l'évaluation de leurs compétences et la transmission de rétroaction lors de leur entrée en poste et au cours de leur première année en emploi. Ce constat pourrait fort probablement appuyer certains résultats de la rubrique précédente, stipulant que la moitié des répondants perçoivent que les employés ne connaissent pas suffisamment ce qui est attendu et exigé d'eux et qu'ils ne savent pas précisément sur quels comportements miser pour le développement de leurs compétences. Un autre élément intéressant soulevé est que les objectifs de l'évaluation ne sont pas toujours clairs. Les répondants mentionnent, entre autres, que dans un contexte syndiqué, l'évaluation semble davantage rattachée à l'évaluation de la performance. Ils rapportent aussi que dans un contexte non syndiqué, le processus d'évaluation dépend du gestionnaire, bref qu'il n'y a pas nécessairement de structure ni de méthodologie et que le processus d'évaluation diffère chez les cadres et chez les syndiqués.

Un autre constat va dans le sens que les pratiques d'évaluation dans de nombreuses organisations publiques sont encore très subjectives ou encore trop générales, et pas suffisamment spécifiques. De plus, un outil de mesure semble facile à construire ou à élaborer de sorte que tous ont la croyance que sans formation précise sur le sujet, ils

peuvent concevoir un outil fiable et valide, ce qui n'est absolument pas le cas. De nombreux systèmes d'évaluation sont plus ou moins bien construits et leur qualité psychométrique est plutôt faible. Un minimum de formation sur le sujet serait requis, ou encore les organisations devraient s'assurer de valider leur instrument avant de le diffuser et de le soumettre aux évaluateurs et aux évalués.

L'évaluation demeure la solution première pour bien cibler les besoins de formation et les pistes d'amélioration souhaitées. En outre, la prise de conscience de ses forces et de ses défis est un élément crucial pour le développement et la progression d'un futur gestionnaire. Pour y arriver, des discussions franches et ouvertes sont nécessaires. Il existe une grande diversité de techniques qui permettent d'identifier et d'évaluer les compétences des employés. On pense entre autres à la discussion de groupe, à l'observation directe, à l'entrevue individuelle ou à l'entrevue approfondie et, surtout, à l'autoévaluation. Dans le même ordre d'idées, la rétroaction est aussi cruciale en ce sens qu'elle aidera employés et gestionnaires à se motiver davantage et à se sentir plus utiles et compétents. Pour qu'une rétroaction soit efficace, elle doit être constructive pour que chacun en tire profit. En se fondant sur les compétences requises et sur la liste des résultats attendus par le poste de travail, le gestionnaire expose les résultats respectifs, et ensemble ils discutent des écarts possibles, et ce, sous forme d'échange. Par ailleurs, grâce à cette méthode, le travailleur aura une perception claire de sa situation professionnelle et de ses éventuels objectifs à venir à l'issue de l'entretien. Or il semble qu'on ne met pas en place les mesures efficaces pour déterminer la formation dont les individus ont précisément besoin. En effet, cela exige du temps, de l'énergie et des ressources. Il faudrait donc que nos organisations publiques apprennent à profiter des occasions qu'offrent les pratiques d'évaluation pour parler des besoins de formation et du plan de carrière des employés. De telles discussions favoriseraient l'engagement et la motivation des membres du personnel à entreprendre des actions concrètes en vue de se perfectionner et de progresser et de consolider leur besoin d'être soutenus dans la démarche. Il semble que les gestionnaires souhaitent idéalement rencontrer un à un leurs employés dans un contexte autre que l'évaluation, mais ils précisent qu'en raison de leur charge de travail, ils n'y parviennent pas toujours. En cas d'absence de rencontre, il est difficile de tisser des liens ou encore de conserver les liens existants. Il faudrait donc que les organisations intègrent le fait que l'entretien d'évaluation

et ce qui en découle représentent des éléments importants puisqu'ils permettent d'identifier et de nommer les attentes et les besoins de chacun. Par conséquent, ils aident l'organisation à planifier les besoins ou à façonner ses stratégies. En tant que gestionnaire, il faut avoir le courage de donner des rétroactions authentiques pour faire grandir les membres de son personnel. En outre, la prise de conscience est un élément crucial pour faire évoluer les futurs gestionnaires. Des discussions franches et ouvertes seront alors nécessaires.

### **L'accueil et l'intégration**

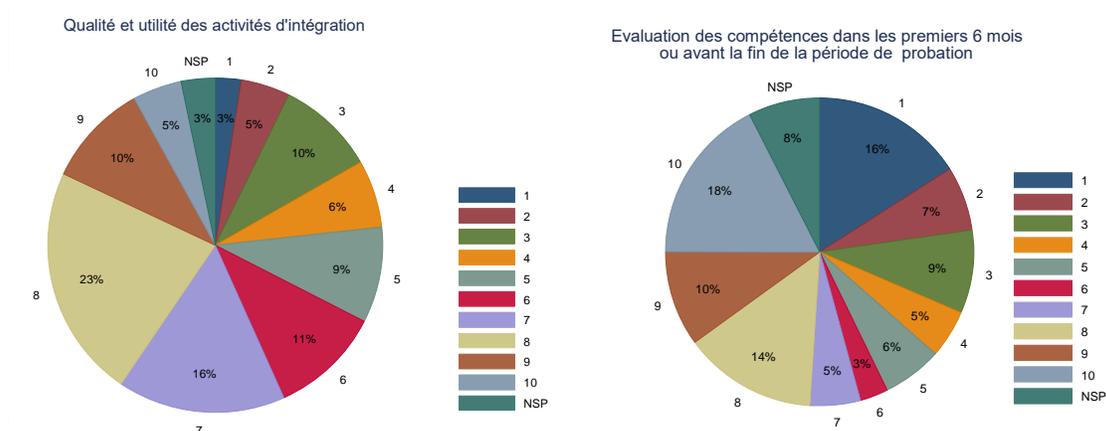
Selon plusieurs gestionnaires, les organisations sont capables de se doter de la bonne personne à la bonne place, mais ont plus de difficulté à l'intégrer et à l'aider à évoluer. Bien que les potentiels soient décelés, il faut ensuite les habiliter et les soutenir. Pour ce faire, des activités d'accueil et d'intégration, telles que des activités visant à présenter un profil de compétences ou une liste des comportements attendus, semblent souhaitées par les employés et les gestionnaires. Sans une intégration bien préparée, une nouvelle recrue mettra plus de temps à comprendre les méthodes et procédures organisationnelles, à assimiler les outils de travail, à identifier et à bien comprendre les enjeux de son poste, et enfin à intégrer les pratiques professionnelles efficaces et performantes. Dans les faits, selon gestionnaires interrogés, il semble que les organisations ont du mal à gérer les nouveaux venus, soit par manque de temps ou de ressources. Ils invoquent la gestion des urgences et le contexte actuel, qui rendent difficiles l'accompagnement et le suivi des nouvelles recrues, alors qu'il s'agit d'un principe fondamental de la gestion.

En ce qui concerne la qualité et l'utilité des activités mises en place pour leur intégration, 23,3 % des répondants sont peu satisfaits de ces activités, 36,3 % en sont moyennement satisfaits, et 37,3 % en sont fortement satisfaits. On peut donc croire que près de 60 % des répondants se disent insatisfaits de la qualité ou de l'utilité des activités mises en place pour l'intégration. La pensée des GRH semble différer puisqu'ils s'en montrent satisfaits à 73 %.

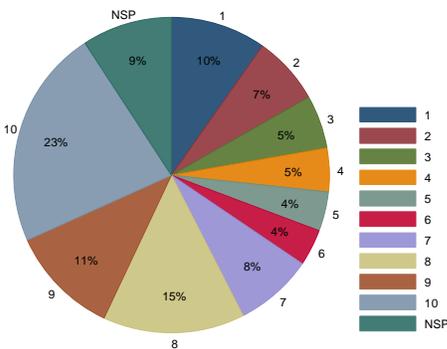
ÉNONCÉ	NIVEAU DE SATISFACTION MOYEN
Les activités d'intégration et la période d'essai sont efficaces	73 %*

Les activités que les gestionnaires jugent efficaces en matière d'encadrement d'habilitation et de soutien des employés sont le coaching, le mentorat et la supervision. Ces activités se fondent sur le développement d'une relation professionnelle qui vise principalement à accompagner la recrue en vue de l'aider à gagner en confiance et en autonomie. Le mentor ou l'accompagnateur s'appuie sur ses compétences et son expérience pour encadrer et orienter l'employé vers la vision, la mission et les stratégies de l'organisation. Dans notre étude, un seul gestionnaire précise qu'il existe, dans chaque département, un mécanisme de supervision qui permet aux employés de renforcer leurs compétences et leurs habiletés. Or chaque organisation devrait mettre en place un processus visant l'habilitation et le soutien. En l'absence d'un tel processus, la recrue sera laissée à elle-même, ce qui s'avère risqué pour le développement du sentiment d'appartenance et d'auto-efficacité, et pour la compréhension appropriée de ce qui est attendu et exigé d'elle dans le cadre de son nouvel emploi.

Lorsqu'on leur demande si une évaluation de leurs compétences a été effectuée dans les six mois suivant leur entrée en fonction ou avant la fin de leur période probatoire, 36,5 % des 400 répondants considèrent ces mesures comme étant insatisfaisantes ou quasi inexistantes, 14,5 % estiment qu'elles sont moyennement présentes ou satisfaisantes, et seulement 41,5 % en sont satisfaits. Lorsqu'on les questionne relativement à la transmission d'une rétroaction qui leur a été faite à la suite de l'évaluation de leurs compétences dans la première année de leur embauche, ce sont 26,8 % des répondants qui estiment ne pas avoir reçu de rétroaction ou que cette dernière était insuffisante, 15,8 % la jugent comme étant moyenne, et 48,3 % répondent qu'elle était présente ou satisfaisante.



Rétroaction suite à l'évaluation des compétences dans la première année d'embauche



En somme, il devient important pour les organisations d'effectuer des diagnostics à la mi-parcours de la période d'essai ainsi qu'à la fin de celle-ci. Les ressources nécessaires à la collecte et au partage de ces précieuses informations doivent être mises en place.

## DEUXIÈME HYPOTHÈSE

Pour qu'un individu s'engage dans des actions concrètes en vue de son développement ou de son amélioration, il doit s'en sentir capable et ressentir que l'organisation le soutient en ce sens (Brassard, 2021). Une étude menée par Frimousse et ses collègues (2020) montre que le sentiment d'efficacité personnelle fortement développé par un membre d'une organisation agit positivement sur sa fidélité organisationnelle. Par conséquent, la deuxième hypothèse a été analysée selon deux dimensions en vue de déterminer, d'une part, si les employés ont la perception qu'ils possèdent l'ensemble des ressources nécessaires à l'exercice performant de leur emploi ou qu'ils y ont accès et à l'expression du plein potentiel de leur lot de compétences.

D'autre part, on tente de savoir s'ils perçoivent que leur organisation met en place des mesures qui visent à les soutenir en ce sens.

### **La première dimension : Les leviers et les facteurs individuels**

Quels sont les facteurs individuels favorables au passage à l'action et à la performance en matière de développement des compétences et de la relève?

Puisque la première dimension réfère plus précisément au sentiment d'auto-efficacité, nous formulons notre hypothèse ainsi :

H2a : La perception d'un fort sentiment d'auto-efficacité est nécessaire à l'investissement des efforts requis au développement efficace des compétences et à la performance.

#### ***L'auto-efficacité***

Le concept de sentiment d'auto-efficacité se définit comme étant la perception ou la croyance qu'ont les individus à l'égard de leur capacité à atteindre des objectifs donnés ou de leur capacité à faire face à différentes situations. Lecomte dit à ce propos que « [l]e sentiment d'efficacité personnelle d'un individu ne concerne pas le nombre d'aptitudes qu'il possède, mais ce qu'il croit pouvoir en faire dans des situations variées » (Lecomte, 2004, p. 60). Ainsi défini, ce concept devient un élément indispensable à considérer dans le processus de développement des compétences du personnel au sein d'une organisation, voire une des conditions de succès du processus de développement des compétences et de la performance. Les travailleurs pourvus d'un faible sentiment d'auto-efficacité adoptent des comportements qui se traduisent par l'évitement des tâches complexes, car ils ont davantage la perception que la réalisation des tâches exigeantes va au-delà de leur capacité. Ils se focalisent sur leurs échecs précédents, et se montrent ainsi plutôt pessimistes pour l'avenir. Enfin, ils perdent facilement confiance en leurs aptitudes personnelles, demeurent passifs ou dans le doute et peuvent ressentir de l'impuissance face à des situations exigeantes ou difficiles. En revanche, les individus qui ont développé un fort sentiment d'auto-efficacité manifestent un grand intérêt envers les activités dans lesquelles ils s'engagent, se sentent confiants et responsables quant à leurs actions, se remettent plus rapidement des déceptions ou des échecs, et vont jusqu'à en tirer profit, et peuvent même

considérer les problèmes complexes comme des défis ou des occasions d'apprentissage. Un travailleur ayant un fort sentiment d'auto-efficacité combinera ses ressources internes et externes et trouvera les moyens et les stratégies nécessaires pour se doter des capacités qui lui permettront de surmonter les difficultés. Cela dit, la perception que le travail que l'on effectue est porteur de sens, qu'il est important et qu'il a une valeur ajoutée dans l'organisation ou dans l'équipe représente un important facteur qui explique dans quelle mesure la personne s'engagera dans des actions concrètes en vue de son amélioration ou de son développement, donc vers l'atteinte des objectifs attendus d'elle (Brassard, 2009).

Le travail constitue une mise à l'épreuve de soi face à des opérations que l'on doit effectuer dans un cadre social. Dans ce contexte, il revient désormais aux organisations de contribuer, entre autres, au développement des compétences. Tel qu'avancé précédemment, un fort sentiment d'auto-efficacité est nécessaire pour qu'un individu exprime son plein potentiel et mette à profit tout son lot de compétences pour son bénéfice et celui de l'organisation. Par conséquent, les gestionnaires ont tout intérêt à valoriser davantage les réussites individuelles pour alimenter et consolider le sentiment d'auto-efficacité de leur personnel. Ainsi, « lorsque les changements s'opèrent dans le sens souhaité, il importe de les relever et de le mentionner clairement à l'individu [...]. Cela contribue à le satisfaire et à le mobiliser dans le sens du maintien et du développement continu de ses compétences » (Brassard, 2021, p. 133). Par ailleurs, il ressort de la littérature ainsi que de nos résultats que plusieurs gestionnaires font référence à un environnement de travail extrêmement « cadencé », où ils constatent un manque d'agilité et un excès de bureaucratie qui les empêchent d'évoluer et de s'accomplir dans leur profession. Or les travailleurs et gestionnaires ont besoin de plus d'autonomie, de flexibilité et de souplesse de la part de leur organisation, ils ont aussi besoin d'avoir le droit à l'erreur et de se sentir soutenus, reconnus et encouragés de manière régulière. De plus, un individu qui se sent compétent, soutenu et encouragé sera beaucoup plus enclin à collaborer avec les autres, à transférer ses compétences et à contribuer à la réalisation des objectifs.

La littérature nous révèle que pour contribuer à la consolidation du sentiment d'auto-efficacité des individus, les organisations auraient tout intérêt à permettre aux employés d'identifier eux-mêmes leurs forces et leurs faiblesses (Brassard, 2021). Aussi, le profil de compétences peut servir d'outil d'autoévaluation, puisqu'il permet d'effectuer

une réflexion et une prise de conscience de ses forces et faiblesses. Lorsqu'il est bien construit et à jour, il offre au titulaire du poste la possibilité de faire le tour complet de ce qui est attendu de lui, lui permettant ainsi de se construire une vision globale des exigences et des attentes du poste, tout en réfléchissant à sa capacité d'agir en ce sens. Rappelons qu'un seul de nos 31 GRH mentionne que dans leur processus, les employés sont invités à identifier eux-mêmes leurs forces et faiblesses. Par conséquent, il faudrait prôner davantage la culture de l'autoévaluation et de la responsabilisation *conjointe* du développement des compétences. Chose certaine, ils se perçoivent comme étant encore engagés dans leur travail et envers l'organisation. Toutefois, ils ne perçoivent pas autant l'engagement et le soutien de l'organisation envers eux, alors qu'il s'agit d'un élément clé du bon fonctionnement des pratiques de développement et de gestion de la relève. Les organisations publiques devraient clairement montrer leur appui en ce sens et prévoir, par conséquent, la mise en place des outils et des conditions d'une culture organisationnelle favorable à l'engagement et à l'adhésion.

### ***L'identité professionnelle et le sens du travail***

L'utilité de prendre soin des personnes au sein des organisations ne peut être démentie. Tout gestionnaire souhaite observer parmi ses effectifs des éléments comme l'autonomie, la prise d'initiative, la compétence, la performance, la motivation, l'engagement, la satisfaction et le mieux-être au travail, le développement et la progression volontaires, en plus du désir de rester fidèle à l'employeur. Pour que les membres du personnel adoptent ces comportements, l'organisation doit pouvoir compter sur des gestionnaires qui sauront humaniser leur environnement de travail et donner un sens à ce que les employés accomplissent. L'identité professionnelle et le sens du travail jouent alors un rôle clé.

Les médias et la population alimentent et perpétuent une image négative de plusieurs secteurs et acteurs de la fonction publique. Les nombreux litiges, les négociations houleuses et les débats sociaux entourant les réseaux de la santé et de l'éducation, par exemple, n'aident pas à une perception positive et à l'entretien de la bonne réputation de la fonction publique. Il importe alors de revenir aux valeurs de l'organisation et à l'identité professionnelle des travailleurs pour structurer les emplois et leur donner un sens. Cela

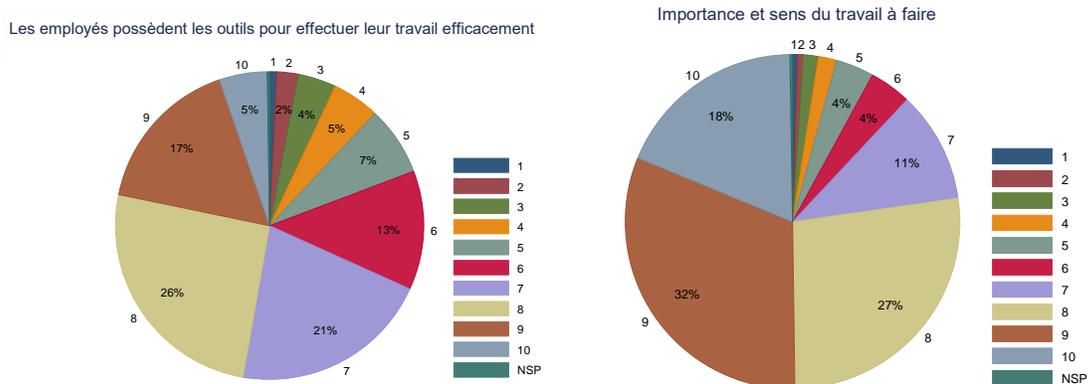
passer d'abord par la clarté des objectifs et des attentes exigées des employés. La clarification des rôles et des comportements exigés et attendus donne du sens au travail à effectuer. Ce sens est aussi indispensable à l'engagement et à la volonté de s'améliorer de manière continue. En clarifiant les exigences et les attentes de chaque emploi, les employés s'enquêtent de leurs responsabilités et saisissent l'importance d'exprimer leur plein potentiel pour en arriver à atteindre les objectifs organisationnels. Ils veulent sentir que ce qu'ils font a du sens, qu'ils ont une valeur et qu'ils font réellement une différence dans l'organisation. Nos résultats portent à croire que la présentation de ce qui est attendu semble défectueuse selon le point de vue de la masse. C'est donc dire que des mesures devraient être mises en place en ce qui concerne la bonne connaissance de ce qui est attendu d'eux. Aussi, ils aimeraient être guidés en matière de compétences : quelles sont les compétences requises? Quelles compétences doivent-ils améliorer? Quelles sont les compétences qu'ils maîtrisent bien ou même parfaitement et qu'ils doivent maintenir? Ils souhaitent également se sentir mieux soutenus, plus encadrés, accompagnés et suivis dans leur démarche de développement et de progression. Pour structurer l'emploi et donner du sens à ce que font nos gestionnaires, on ne peut qu'encourager l'initiative du Secrétariat du Conseil du trésor et promouvoir la diffusion du référentiel du gestionnaire leader. On doit sensibiliser les gestionnaires quant à ses différentes utilités pour les encourager à l'utiliser. Les activités d'accueil et d'intégration devraient elles aussi être rehaussées.

Parmi les 400 répondants donnant leur opinion sur l'importance et le sens du travail à faire, 4,25 % y accordent peu d'importance ou y attribuent peu de sens, 18,5 % moyennement, et 77 % croient à l'importance et au sens du travail qu'ils doivent faire. En vue de mieux connaître les mesures mises en place pour faciliter le quotidien du gestionnaire et faire percevoir les capacités de l'organisation à maintenir la motivation, l'engagement, la santé et le mieux-être des employés, nous leur avons demandé s'ils possédaient les outils nécessaires à la réalisation efficace de leur travail puisque les outils et les ressources sont essentiels pour assurer le bon fonctionnement des organisations. Ainsi 12 % des répondants disent ne pas posséder les outils nécessaires ou en posséder peu, 40,8 % moyennement, et 47 % perçoivent qu'ils possèdent les outils nécessaires pour effectuer efficacement leur travail. Lorsqu'on demande aux GRH si leurs employés possèdent les outils et habilitations qui leur permettent d'exprimer leur plein potentiel, c'est

un taux moyen de 76,3 % qu'on obtient, soit un taux significativement plus élevé que les 400 autres répondants.

ÉNONCÉ	NIVEAU DE SATISFACTION MOYEN
Les employés possèdent les outils et habilitations qui leur permettent d'exprimer leur plein potentiel	76,3 %*

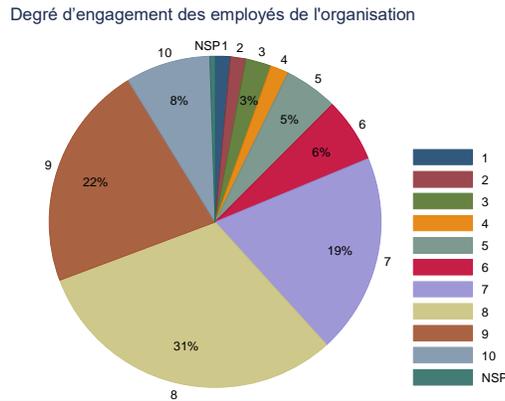
En somme, idéalement, voire impérativement pour chaque emploi, on devrait rédiger et mettre à la disposition des travailleurs concernés une description claire, précise et à jour des attentes et exigences de l'emploi, ou mieux encore un profil de compétences et de comportements clés requis à l'exercice performant de cet emploi. Il semble que ce soit le cas pour les postes clés, mais que cette pratique soit moins courante pour les autres postes où l'on présente souvent uniquement la description des tâches, qui est parfois désuète. Or il faut que chacun perçoive son utilité dans l'organisation. Les employés sont en quête de sens, il faut donc mettre en place les conditions nécessaires pour donner un sens à ce qu'ils font et à ce qu'ils sont.



### ***L'engagement des gestionnaires et des employés***

L'engagement du capital humain, en tant que niveau d'adhésion d'un employé envers son organisation, permet de savoir dans quelle mesure celui-ci est volontaire pour s'impliquer dans les activités, donc enclin à exprimer pleinement ses compétences pour le bénéfice de l'organisation. Il ressort de notre étude que 80 % des répondants perçoivent les employés de l'organisation comme étant engagés (de 7 à 10 sur l'échelle de mesure). Ces résultats signifient que la motivation à offrir son plein potentiel serait encore perçue par

une grande portion de nos 400 répondants. L'adhésion aux valeurs revêt une grande importance dans la rétention et la fidélisation des employés. Lorsqu'on leur demande s'ils croient que leur organisation met en place des conditions permettant l'adhésion des employés aux objectifs de l'entreprise, c'est 18 % qui répondent non ou très peu, 45 % moyennement, et un peu plus du tiers (35 %) pensent que oui. Enfin, lorsqu'on demande aux GRH s'ils constatent une perte d'engagement de leurs employés, ils répondent oui dans une proportion de 46,3 %, ce qui témoigne d'une moyenne de satisfaction de 53,7 %, soit une perception de l'engagement significativement plus élevée que celle des autres répondants. Plusieurs GRH mentionnent se sentir laissés à eux-mêmes. Par contre, selon eux, leur engagement envers l'organisation ne semble pas menacé pour autant. Un élément intéressant va dans le sens que la motivation est considérée par les GRH comme étant un facteur important et favorable au développement des compétences. Puisqu'il s'agit d'une cible selon leurs dires, il faut maintenant mettre en place les conditions favorables à la motivation de la main-d'œuvre.



## La deuxième dimension : les leviers organisationnels

Puisque la deuxième dimension réfère davantage aux capacités de l'organisation, nous formulons notre hypothèse comme suit :

H2b : La perception de fortes capacités organisationnelles est nécessaire au développement des compétences et à la performance.

Une capacité organisationnelle renvoie à une aptitude à combiner et à pouvoir utiliser l'ensemble des processus, des compétences et des ressources

(humaines, financières, matérielles et technologiques) dans l'optique d'atteindre les objectifs organisationnels dans un délai spécifique et un contexte donné. En synthétisant les approches conceptuelles que propose Grant (1991), le concept de capacité organisationnelle se perçoit comme l'habileté ou l'aptitude de l'organisation à réaliser ses prestations productives de manière efficace et efficiente par la combinaison, le déploiement et la mobilisation de ses ressources à travers les processus de création de valeur en considérant que les résultats sont conformes à l'intention initiale ou à tout changement dans cette intention. Autrement dit, c'est un ensemble de mécanismes et de compétences nécessaires pour concevoir, agencer, faire progresser et réaliser des projets structurants pour la mise en œuvre d'une stratégie au sein d'une organisation. Lorsqu'il y a un écart entre les processus, les procédures et les systèmes de motivation des employés, il est essentiel de considérer la faiblesse de la capacité organisationnelle et d'en prévoir le rehaussement. Une organisation atteindra ses objectifs d'affaires et stratégiques si et seulement si elle dispose d'un degré de capacité organisationnelle suffisant. Une organisation « capable » ou perçue comme telle, mettra sur la cohérence de ses processus et activités, ainsi que sur une culture axée sur le développement individuel et collectif, la collaboration et l'entraide. Or à ce stade-ci, il semble opportun de se pencher sur les facteurs pouvant fragiliser les capacités organisationnelles.

### ***La capacité d'attirer et de retenir les talents***

L'attraction et la rétention des talents sont des enjeux clés pour toute organisation, quels que soient son secteur d'activité ou sa taille. Une organisation démontrant de fortes capacités s'assure de pourvoir les postes lorsqu'ils deviennent vacants et est en mesure de le faire en se dotant de la bonne personne à la bonne place. La littérature suggère que 40 % des employés de la fonction publique songent à quitter leur emploi à court ou à moyen terme, un pourcentage qui semblerait assorti d'un taux de roulement dans certains ministères estimé à 25 % (Demers-Lemay, 2022). Depuis nombre d'années, nous assistons à un changement sans précédent du marché du travail au Québec, largement attribuable à la pénurie de main-d'œuvre et au vieillissement de la population active. Cette situation a

bien entendu un effet majeur sur le bassin des salariés disponibles. Selon Chrétien (2010), profitant de leur posture stratégique dans le monde du travail, les jeunes salariés comptent faire preuve d'une grande mobilité afin de satisfaire leurs aspirations professionnelles. C'est à juste titre qu'à la demande du Secrétariat du Conseil du Trésor, une enquête avait été réalisée auprès des agents publics, des étudiants et universitaires québécois dont le mandat consistait à déterminer les facteurs qui influenceraient l'attraction et la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise (Arcand, Tellier et Chrétien, 2010). Il va de soi que le départ d'un salarié engendre des coûts et requiert un investissement important en ressources et en temps. On pense, entre autres, au recrutement qui en découle, puis à l'accueil, à l'intégration et à la formation de la nouvelle recrue, ainsi qu'au temps que cette dernière devra accorder à la compréhension de son poste et à la mise en place des stratégies nécessaires à ce qu'elle devienne opérationnelle et fonctionnelle dans son nouveau milieu.

La documentation consultée prétend que plusieurs employés sont incapables d'adhérer aux objectifs stratégiques de l'entreprise parce qu'ils sont tout simplement dans l'incapacité de formuler la stratégie de l'organisation ou, pire encore, ils n'ont aucune idée des objectifs pour lesquels ils s'engagent (Schmouker, 2013). Lorsqu'on leur demande s'ils croient que leur organisation met en place des conditions permettant l'adhésion des employés aux objectifs de l'entreprise, 18 % disent peu ou pas du tout, 45 % moyennement, et un peu plus du tiers des répondants (35 %) pensent que oui, ce qui s'avère tout de même faible. Bien évidemment, un employé qui manque de motivation ou d'engagement envers son organisation et qui songe à la quitter sera moins enclin à s'assurer que ses connaissances ou compétences sont appropriées et efficaces. Il est certain que la perception sociale et le discours plutôt négatifs à l'égard de certains ministères ou sphères de la fonction publique, alimentés par les réseaux sociaux et les médias, n'aident pas à la cause. Demers-Lemay (2022) relève qu'en l'espace de quelques semaines, plusieurs dizaines d'employés de Revenu Québec ont quitté leur emploi au profit d'autres organisations. Mais qu'en est-il réellement sur le terrain?

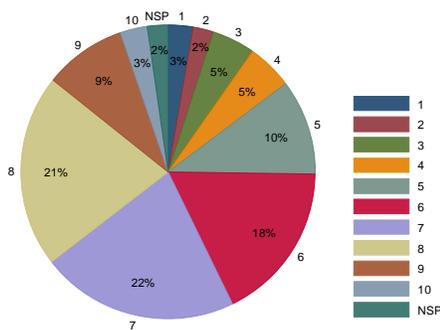
Lorsqu'on interroge nos 400 répondants pour savoir s'ils pensent que leur organisation est capable d'attirer des personnes compétentes, 18,8 % pensent que non, 45,5 % moyennement, et 35 % croient en cette capacité. On a vu précédemment qu'ils perçoivent de manière plutôt mitigée que l'organisation prend ses responsabilités en

matière de développement des compétences. Or ici, ils perçoivent plus fortement la capacité de l'organisation à attirer des personnes compétentes. Serait-ce à dire que, selon ces résultats, le problème se situerait sur le plan de la rétention de la main-d'œuvre? En creusant davantage, lorsqu'on demande aux GRH si leur organisation est attrayante, on obtient un taux de satisfaction moyen de 70 %, ce qui semble plutôt divergent, ou à tout le moins plus élevé que la perception de nos 400 autres gestionnaires. L'encadré ci-dessous présente les taux moyens obtenus des GRH en ce qui concerne la capacité de leur organisation à attirer et à retenir les talents.

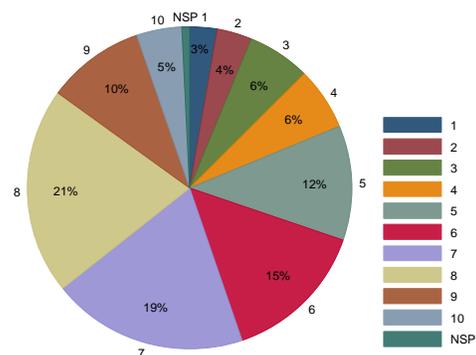
ÉNONCÉ	NIVEAU DE SATISFACTION MOYEN
Votre organisation est attractive et attrayante	70 %*
Votre organisation subit une rareté de la main-d'œuvre	60 %*
Les capacités de votre organisation à attirer et à retenir son personnel sont fortes	60,6 %*

On constate que les GRH ont une opinion différente des autres répondants sur plusieurs points. En fait, nos deux groupes de sujets ont une perception divergente quant aux trois questions relatives aux capacités de l'organisation à attirer et à retenir le personnel. Nous avons approfondi nos recherches du côté des facteurs que l'on sait favorables à l'attraction et à la rétention des employés.

L'organisation met en place des conditions permettant l'adhésion des employés aux objectifs de l'entreprise



L'organisation est capable d'attirer des personnes compétentes



### *La définition des priorités stratégiques et le recrutement*

Les enjeux de gestion des ressources humaines auxquels font face les organisations publiques québécoises obligent les dirigeants et les hautes instances à revoir leurs politiques et leurs stratégies. Dans la fonction publique québécoise, les problèmes liés à la pénurie des ressources occupent une place prépondérante, et ce, au quotidien. Du fait de cette rareté, l'accent doit maintenant être porté sur l'attraction des talents et des personnes compétentes, de même que sur le maintien, le développement et la reconnaissance de l'expertise en place. C'est d'ailleurs dans cette perspective que le Secrétariat du Conseil du trésor (2018) inscrit sa stratégie de gestion des ressources humaines pour la période allant de 2018 à 2023, en envisageant l'attractivité des hauts potentiels et le développement des compétences.

De ce qu'on observe sur le terrain, la détermination des postes stratégiques et des postes clés semble une pratique bien en place dans de nombreuses organisations publiques. Le repérage des personnes à haut potentiel et des talents l'est aussi. On tente au mieux de mettre en place une stratégie qui favorise la polyvalence et la mobilité et d'encourager les mutations latérales et les formations croisées, le tout en accord avec les employés. Encore faut-il, d'entrée de jeu, procéder à la définition claire des rôles, des attentes et des exigences de ces postes, surtout pour les postes clés ou à risque. Pourtant, il semble que de nombreux gestionnaires sont flous dans leur gestion, n'ayant pas de tableau de bord ni de direction claire. On fait référence ici au manque de leadership, à une mauvaise gestion des changements, à des pratiques de recrutement désuètes ou autres. En revanche, les gestionnaires mentionnent souvent se sentir seuls dans la gestion et prétendent à un manque de soutien de la part de la haute direction qui s'avère parfois, selon eux, inexistant. D'ailleurs, en cours de collecte d'information, plusieurs rejettent la responsabilité au palier ou au niveau supérieur. Somme toute, il importe d'améliorer l'organisation interne et de mettre en place une politique de ressources humaines efficace, cohérente et réactive.

Jadis dans la fonction publique, les postes de gestion étaient souvent occupés par appel de la vocation ou par dévotion. Or les motivations à occuper un poste de gestion et les facteurs d'intérêt et d'attraction ne sont plus les mêmes. L'environnement organisationnel se transforme et les besoins de la société et des individus changent, mais

n'évoluent peut-être pas au même rythme. Les facteurs de motivation et d'attraction des employés ne sont plus nécessairement les mêmes qu'auparavant. Cela peut expliquer en partie le taux de roulement ou de mutation que l'on observe actuellement, et nécessite un changement et une modernisation de la gestion publique, notamment en lui donnant une plus grande souplesse grâce à l'intégration de la gestion axée sur les compétences dans plusieurs des sous-systèmes typiques tels que la sélection, la promotion et l'évaluation du comportement professionnel. Bref, il s'agit de privilégier une gestion plus humaine des ressources.

Après avoir ciblé ses postes stratégiques, une organisation devrait procéder à l'évaluation des zones de vulnérabilité et à l'analyse des écarts entre ce dont elle dispose et ce dont elle a besoin. Dans un écosystème où les technologies de l'information et de la communication, et bientôt l'intelligence artificielle, influencent le développement des individus, leur carrière et les emplois, la fonction publique devra pouvoir se démarquer si elle veut réussir à attirer la bonne personne à la bonne place. Les pratiques usuelles telles que les publications des offres d'emploi en ligne ou les mises en valeur des espaces carrières des sites Web des organisations ne suffisent plus pour attirer les personnes compétentes dans nos organisations. De plus, le processus de recrutement doit permettre non seulement d'attirer des candidats, mais aussi d'analyser à la fois les connaissances qu'ils possèdent et les compétences requises pour exercer l'emploi cible avec compétence. Cela implique la nécessité d'évaluer et de déterminer quelles sont les compétences requises dans chaque poste et celles qui existent réellement au sein de l'organisation. Il est temps de réfléchir à la pertinence du maintien des procédures en place et d'assouplir puis harmoniser le processus pour atteindre les objectifs. De cette manière, il est de mise que la progression des personnes dans leur travail ne soit pas seulement basée sur l'ancienneté dans le poste, mais également sur les compétences développées et nécessaires pour combiner leurs ressources et mobiliser leurs compétences pour en arriver à savoir agir avec performance (Brassard, 2021). Or plusieurs de nos gestionnaires affirment éprouver des problèmes en matière de recrutement. Plusieurs mentionnent ne pas pouvoir compter sur des procédures formelles autres que d'afficher les postes disponibles. D'autres ajoutent qu'ils ont le sentiment d'être encadrés dans de vieilles cultures ou enjeux de conventions collectives, où la rigidité prévaut. Certains soutiennent que des clauses ou procédures font

parfois en sorte que ce n'est pas nécessairement l'individu le plus compétent qui obtiendrait le poste. Certains gestionnaires relèvent que dans leur organisation, des personnes compétentes ont un parcours de vie qui fait qu'elles ne se sont pas rendues à l'obtention d'un diplôme, et ils se questionnent quant à la pertinence d'embaucher sur la base des diplômes. En revanche, d'autres sont d'avis que l'ancienneté demeure la meilleure façon de faire alors que d'autres encore stipulent que ces stratégies ne sont plus pertinentes et qu'elles empêchent parfois de se doter de la meilleure personne pour occuper l'emploi. Par conséquent, il importe pour les organisations publiques de réfléchir, de réviser et d'ajuster leur politique de recrutement et de s'assurer d'opter pour les meilleures stratégies, surtout en contexte de pénurie de main-d'œuvre, qu'elle soit actuelle ou à venir.

On ne peut passer sous silence le fait qu'il arrive souvent que postuler un emploi dans certains ministères ou agences s'avère si complexe que les personnes compétentes choisissent de ne pas investir le temps nécessaire pour remplir les nombreux formulaires ou franchir les multiples étapes pour poser leur candidature. Également, il semble que dans certaines organisations, on renvoie le candidat d'un département à un autre et qu'on lui impose des formalités complexes qui l'amènent parfois à se désister en cours de processus. Les gestionnaires ajoutent que le processus d'embauche est parfois dématérialisé et dépersonnalisé. Selon certains, les personnes compétentes opteraient pour des organisations ayant des approches, en apparence, plus simples et plus flexibles. En revanche, il semble que les entretiens individuels, les annonces publiées d'abord à l'interne puis ensuite à l'externe, de même que le recours aux différents partenaires et, surtout, un plan d'action qui permet réellement de faire face à des situations problématiques ou à risque sont des pratiques qui fonctionnent plutôt bien dans les organisations.

### ***Les besoins et l'offre de formation***

Les facteurs de développement des compétences devraient s'inviter dans la réflexion générale sur l'évolution des organisations publiques. Dans l'optique de définir les orientations stratégiques pertinentes, il importe de considérer les éléments de l'environnement externe, notamment l'évolution des compétences et des métiers sur le marché de l'emploi, ainsi que les données de l'environnement interne, telles que les compétences dont dispose l'organisation et dans quelle mesure les employés les possèdent

et les expriment. Tout cela pour en arriver à obtenir les données nécessaires pour estimer l'écart entre les deux. À cet égard, l'organisation publique devra s'interroger de la manière suivante : quels sont les employés qui affichent des besoins urgents en matière de développement de leurs compétences? Quelles sont les aspirations en compétences spécifiques les plus importantes pour la pérennité et le maintien de la compétitivité dans l'organisation?

Bien que la formation et le développement des compétences aient d'innombrables avantages, certains de leurs inconvénients représentent des obstacles au succès et à la performance des employés du secteur public. Selon les employés du secteur public, certaines pratiques mises en place dans leur organisation les encouragent fortement à parfaire leurs connaissances. Ils citent par exemple le remboursement des frais de cours pertinents et la décision d'accorder du temps à la formation sur le temps de travail. Quoiqu'il en soit, la loi sur les compétences, qui concerne le pourcentage de la masse salariale devant être consacré à la formation, amène les gens à se former et ils prennent les moyens pour y arriver, et ce, dans la mesure où la formation est pertinente et qu'ils en perçoivent l'utilité. Toutefois, plusieurs raisons pourraient expliquer le manque d'intérêt de certains pour les actions et activités visant le développement de leurs compétences. Le développement des compétences du capital humain permet aux organisations publiques québécoises d'améliorer leur performance. Cependant, la rareté du capital humain et le manque de temps entravent la bonification de la formation des employés (Deschênes, 2020). Par conséquent, l'investissement en ressources et les dépenses liées au développement des compétences peuvent sembler monumentales pour les organisations publiques. Faire le tri et l'analyse de l'offre peut devenir fastidieux et chronophage. On pourrait être tenté de sacrifier la qualité au profit de la facilité. Plusieurs nous confirment qu'il s'avère complexe d'affecter plusieurs heures au développement de leurs compétences. Certains gestionnaires débordés disent avoir du mal à se soustraire de leurs prestations professionnelles quotidiennes; ils n'imaginent pas pouvoir trouver du temps pour se former. Aussi, ils ont l'impression que les heures consacrées aux activités de développement des compétences sont des plages horaires perdues, puisqu'en revenant la charge de travail se sera alourdie et, par conséquent, ils seront encore plus surchargés et n'auront probablement pas le temps de mettre à profit les nouvelles pratiques ou

compétences acquises. Bref, ils n'en perçoivent pas pleinement les retombées positives à court et moyen terme. Pour eux, pour qu'une activité de formation soit efficace et utile, il faut que l'investissement en vaille la peine. Une formation d'appoint ou continue doit être un levier qui les amène à progresser dans leur organisation ou leur carrière. Bref, elle doit les aider à effectuer un travail à la hauteur de leurs aspirations.

Les organisations semblent offrir des possibilités de formation à leurs employés, et ce, tout au long de l'année. Maintenant, faire participer les employés ou les consulter au sujet de leurs besoins de formation, est-ce un gage de succès pour avoir des employés plus performants ou pour qu'ils se perçoivent ainsi? Comme nous l'avons précisé précédemment, plusieurs gestionnaires mentionnent qu'ils ont un plan de développement et de gestion des compétences, et que les employés sont associés à la mise en place et à l'opérationnalisation de ces mécanismes. Par contre, certaines organisations semblent imposer leur plan de formation. Or lorsque le plan de formation est déterminé à l'avance et que les employés se doivent de le suivre, cela écarte quelque peu la possibilité d'initiative et pourrait contribuer à une perte de perception d'utilité à l'égard du processus. Cette façon de faire pourrait aussi entraver l'autonomie ou la perception de latitude nécessaire à leur engagement et à leur mobilisation. Dans un tel cas, le soutien de leur organisation en matière de développement des compétences et de progression serait plus faiblement perçu. Pour ceux qui peuvent participer à l'élaboration de leur plan de formation, il semble que pour plusieurs d'entre eux l'offre soit toutefois conditionnelle, c'est-à-dire que leur formation est acceptée dans la mesure où elle cadre avec les objectifs de l'organisation. Néanmoins, la littérature sur le sujet rapporte que d'accompagner l'employé dans l'établissement de son plan de développement constitue la première action entreprise vers le développement et engagerait celui-ci vers la concrétisation des actions subséquentes en vue de son développement (Berthéas, 2015). Donc que les activités soient de l'initiative de l'organisation ou des employés, ces derniers souhaitent bénéficier du soutien de la direction. Comme tout investissement, il importe d'apprécier les retombées des opérations engagées dans le cadre du plan de développement des compétences. Ce bilan permet d'évaluer son succès, de déterminer ses points d'amélioration et d'estimer si la performance subséquente correspond aux objectifs fixés par l'organisation, si le budget a

été respecté et, surtout, si le personnel a l'occasion de mettre à profit ses nouvelles connaissances ou de consolider ses compétences.

Avec les nouvelles pratiques organisationnelles impliquant le télétravail, on ne peut passer sous silence la possibilité de la formation virtuelle ou à distance. Bien qu'elle représente une solution de formation moins contraignante et souvent moins coûteuse, elle exige tout de même un encadrement et un suivi subséquent. Toutefois, étant donné leur nature virtuelle, ces formations engendrent souvent la perception qu'un suivi est moins nécessaire alors que ce n'est absolument pas le cas (Barbe et Boboc, 2022).

Enfin, rappelons que les résultats de notre étude montrent que de part et d'autre, nos deux groupes de répondants semblent se rejeter la responsabilité en ce qui concerne les activités de développement des compétences. Somme toute, bien que le soutien et l'implication de la haute direction soient indispensables, celle-ci ne devrait pas être la seule partie prenante à la conception des activités et du plan de développement des compétences. Il revient aux services des ressources humaines, en collaboration avec les supérieurs hiérarchiques, de planifier ces activités en se fondant sur la vision et la mission de l'organisation, les stratégies et les recueils des compétences individuelles et collectives requises, la budgétisation et la répartition des ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan et des activités, puis d'élaborer et de matérialiser une stratégie de développement, le tout faisant l'objet d'un suivi régulier et d'ajustements conséquents (Uniformation, 2022). En l'absence d'un département ou d'un service des ressources humaines, il est impératif que les gestionnaires responsables ou concernés possèdent une formation en ressources humaines suffisante pour se sentir compétents en ce sens. Or il semble que ce ne soit pas toujours le cas dans nos organisations publiques.

### ***Les conditions de travail et la rémunération***

La rémunération, le salaire et les conditions de travail sont des facteurs qui jouent un rôle déterminant dans la capacité d'attirer, de retenir et de fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations. Nous avons voulu en apprendre davantage sur le sujet. Que ce soit dans le secteur privé, public ou à but non lucratif, les avantages sociaux constituent un élément crucial de la rémunération globale des employés, influençant ainsi

leur motivation, leur engagement et leur fidélité envers leur organisation. Interrogés sur leurs conditions de travail, 43,5 % des répondants ont exprimé une satisfaction élevée, ce qui correspond à près du double de ceux qui affichent une satisfaction faible (21,75 %). Aussi, 34,75 % optent pour un degré de satisfaction modéré. En ce qui concerne la satisfaction à l'égard des avantages sociaux, il est important de noter que la grande majorité des répondants, soit 80,3 %, ont exprimé un niveau de satisfaction allant de modéré à élevé. Ces constatations suggèrent que les conditions de travail des répondants au sein de leur organisation sont généralement satisfaisantes, et même très bien perçues par une large proportion de répondants. La tendance générale par rapport aux avantages sociaux est donc positive. Cette satisfaction peut exercer une influence significative sur la rétention des talents au sein de l'entreprise, ainsi que sur la motivation des employés à investir dans leur propre croissance et dans leur développement. Toutefois, la régulation de la charge de travail est une grande oubliée du management. Caulier suggère de bien définir puis d'examiner la quantité de travail que chaque employé doit réaliser au quotidien. Une charge de travail adéquate et bien dosée contribuerait, selon elle, à optimiser la productivité tout en réduisant l'inconfort ou le désengagement, voire à éviter de nombreuses problématiques liées à la santé et au mieux-être.

En ce qui concerne leur rémunération, 36 % et 36 % s'estiment moyennement satisfaits se déclarent satisfaits et 28 % des répondants ont exprimé une faible satisfaction. Ces résultats vont dans le sens de la théorie et de la documentation consultée sur le sujet qui soulève que quoi qu'on dise, la rémunération est un facteur extrêmement motivationnel. Il faut toutefois faire attention aux mesures que l'on met en place puisque certaines d'entre elles ne contribuent pas à la motivation et vont parfois jusqu'à désengager ou démotiver le personnel lorsqu'elles sont mal appliquées. On pense entre autres à la rémunération au rendement ou aux primes au rendement ou rattachées à l'atteinte d'objectifs. Ces mesures et systèmes sont très sensibles et fragiles et pour être efficaces ils doivent répondre à des critères bien précis. Premièrement, ils doivent absolument être perçus par les principaux concernés comme étant directement liés à leur rendement ou à leur contribution; deuxièmement, les employés doivent percevoir que le bonus reçu est proportionnel à leur niveau de rendement, qu'il est juste et équitable. Pour ce faire, il est impératif que le rendement soit évalué de manière impeccable, que les dimensions évaluées soient

exhaustives, que l'évaluateur soit celui qui a la perspective la plus pertinente, que le système d'évaluation soit aussi objectif que possible, que la transmission de la rétroaction se fasse dans une dynamique d'échange de perception concernant les écarts observés (par exemple l'autoévaluation *versus* celle du supérieur), et qu'il en découle une satisfaction mutuelle et une acceptation de la décision relative à l'octroi du bonus. Or on constate sur le terrain qu'on est loin d'une application aussi structurée et organisée de ces systèmes et, en bout de piste, on conclut qu'ils ne fonctionnent pas et qu'ils contribuent fortement dans leur application à démotiver et à désengager ceux qui sont impliqués.

En ce qui concerne la perception quant aux occasions d'emploi et de promotion, 30,5 % des participants expriment une satisfaction faible, 38 % affichent un degré de satisfaction modéré, et 29 % en sont satisfaits. Nous avons creusé davantage cet aspect en vue de mieux comprendre. À l'affirmation : « Certains de mes (anciens) collègues sont partis parce qu'ils ont eu de meilleures opportunités dans d'autres organisations », 64 % de nos 400 participants répondent oui, 18,8 % moyennement, et 12,3 % non.

Pourquoi les travailleurs quittent-ils leur emploi? Ce qui ressort de la documentation et sur le terrain, c'est que les conditions et les avantages ne sont plus concurrentiels depuis environ trois ans. Souvent, ils viennent chercher une expérience dans le secteur public puis quittent ensuite leur poste. De plus, on observe que des recruteurs du secteur privé viennent faire du maraudage. La qualité de vie au travail et la conciliation travail-vie personnelle préoccupent davantage les travailleurs qu'auparavant, et le marché de l'emploi fait en sorte qu'actuellement, les employés ont les possibilités de fuir les environnements de travail difficiles (Tabi Nseng, 2016). Un autre élément important qui vient s'ajouter est le fait que souvent, dans la fonction publique, l'employé ou l'élu agit pour le compte de l'employeur, mais est au service du citoyen, du prestataire ou du contribuable. Cette situation est parfois vécue par les employés comme un tir croisé entre l'employeur et la clientèle. Certains prétendent même se sentir en porte-à-faux et passer leur temps au travail à prendre des coups de part et d'autre. Or qu'en est-il de la fidélisation?

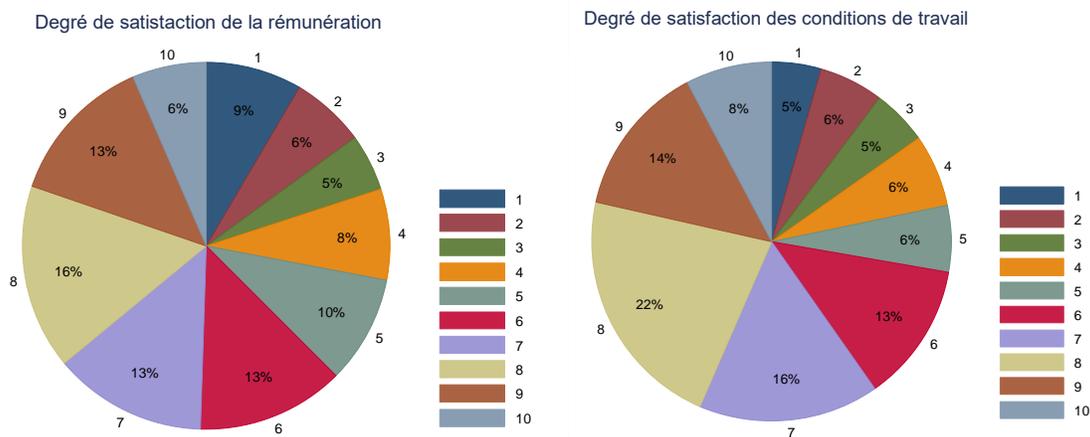
L'aspiration à demeurer dans une organisation jusqu'à la fin de sa carrière est une indication précieuse de la loyauté et de l'engagement envers celle-ci. Elle peut aussi être

un indicateur du bien-être de l'employé au sein de l'organisation, de même qu'un signal de son adhésion à ses valeurs et stratégies. Lorsque les employés souhaitent rester dans une entreprise à long terme et se projettent dans un futur au sein de l'organisation, cela peut favoriser la stabilité et la croissance professionnelle, créant ainsi un environnement propice à la progression et à l'évolution dans la carrière. Puisqu'il a été mentionné que les gestionnaires se sentent encore relativement engagés dans leur emploi, nous les avons questionnés directement quant à leur volonté de demeurer au sein de leur emploi. C'est 38,5 % qui expriment fortement le désir de rester dans l'organisation jusqu'à la fin de leur carrière, 30,8 % moyennement, et 26,8 % des participants font part d'un désir faible de rester dans l'organisation. C'est donc dire que plus des deux tiers (69,3 %) veulent rester. Quand on leur demande de préciser les raisons qui justifieraient un départ ou qui seraient à l'origine de leur insatisfaction, la réorientation de carrière est citée dans 18,5 % des cas. Une rémunération jugée insatisfaisante est un facteur préoccupant avec un pourcentage de 16,3 %, et les mauvaises conditions de travail sont citées par 14 % des répondants comme étant un motif potentiel de départ. L'inadéquation entre l'emploi et les études est mentionnée par 6 % des participants, mettant en lumière l'importance de l'adéquation entre les compétences des employés et leurs rôles pour la satisfaction au travail. Il est aussi à noter qu'un certain nombre de répondants (17,3 %) n'ont pas spécifié leur principale raison de départ ou d'insatisfaction (Ne sais pas – NSP). Enfin, 28 % des participants ont répondu « Autre », soit pour des raisons non listées. Le tableau ci-dessous résume les motifs de départ évoqués par les répondants.

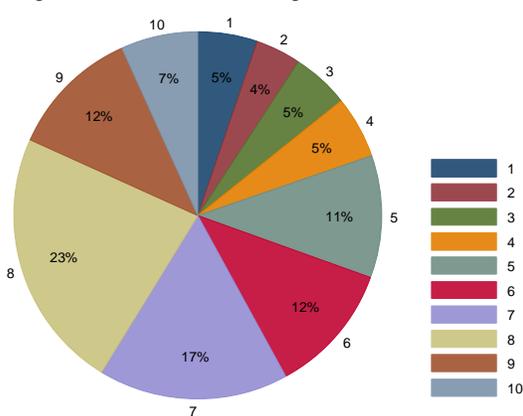
**Tableau 13 : Motifs de départ**

RAISON ÉVOQUÉE	NOMBRE DE RÉPONDANTS	POURCENTAGE
Réorientation de carrière	74	18,5 %
Faible rémunération	65	16,25 %
Mauvaises conditions de travail	56	14 %
Emploi ne correspond pas aux études	24	6 %
Ne sais pas	69	17,3 %
Autre	112	28 %
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100 %</b>

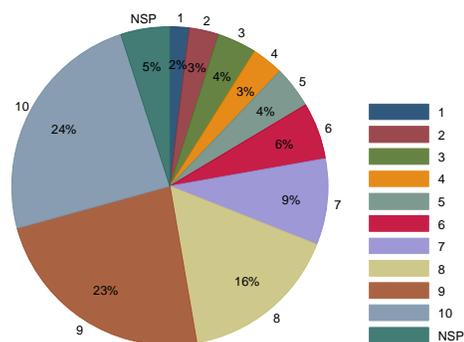
Quand on leur demande de préciser le nombre d'années qu'il leur reste à travailler avant de prendre leur retraite, les réponses s'étalent de moins d'un an de carrière restant (2,5 %) à plus de 20 ans (12,8 %). On constate que près de la moitié des répondants (43 %) indiquent qu'il leur reste de 10 à 20 ans dans l'accomplissement de leur carrière. Quant à l'âge qu'ils prévoient avoir à leur retraite, un petit groupe (5 %) a l'intention de prendre sa retraite avant l'âge de 55 ans, tandis qu'une part significative (40,8 %) prévoit le faire entre 55 et 60 ans. Une proportion similaire (38,5 %) envisage un départ à la retraite entre 61 et 65 ans, tandis que 10,8 % des répondants ont l'intention de travailler jusqu'à l'âge de 70 ans. Seulement un faible pourcentage (0,75 %) envisage de prolonger leur carrière au-delà de 70 ans, ce qui s'avère relativement logique. Enfin, 4,3 % des participants n'ont pas spécifié l'âge prévu de leur retraite.



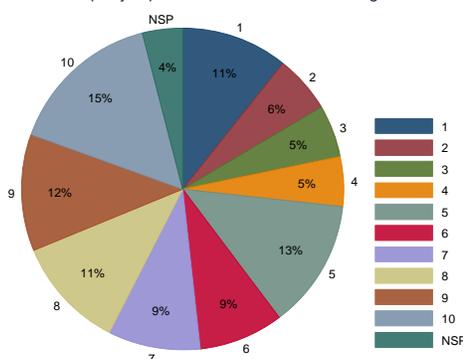
Degré de satisfaction des avantages sociaux



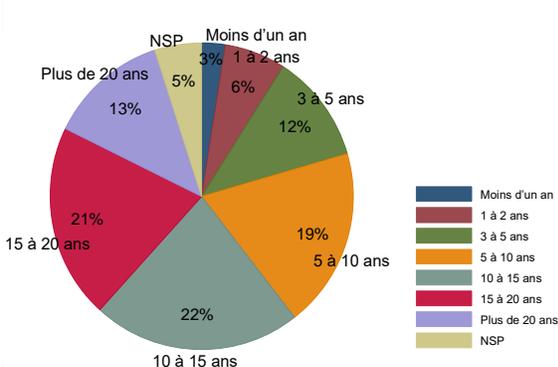
Certains de mes (anciens) collègues sont partis parce qu'ils ont eu de meilleures opportunités dans d'autres organisations



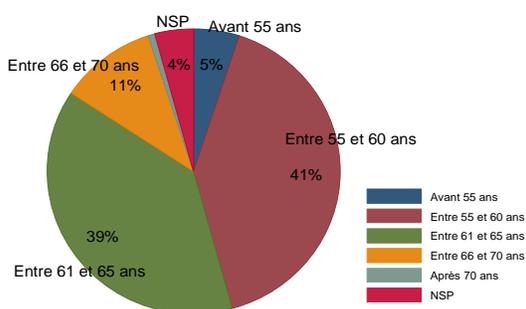
Souhaite rester en emploi jusqu'à la fin de carrière dans l'organisation



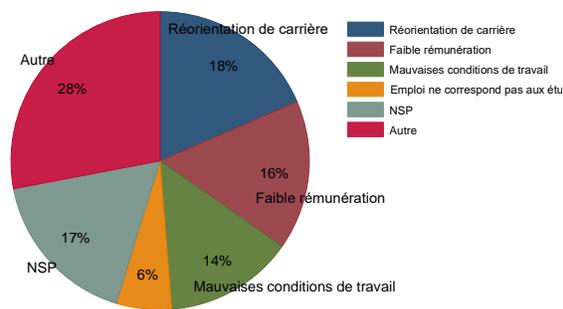
Années de carrière restantes



Âge prévu de retraite



Raison principale qui amènerait à quitter l'emploi



### *La capacité à soutenir et à accompagner*

Une organisation doit se montrer coopérative et responsable, bref, investie dans le processus de développement des compétences, et se soucier de la progression de son personnel (Baret, C et Oiry, E, 2014). Un des grands défis de la gestion des ressources

humaines est de soutenir et d'accompagner les employés dans leur développement et leur progression. Puisqu'un des principaux objectifs de notre projet consiste à déterminer quelles sont les meilleures pratiques en matière de développement des compétences des employés et des gestionnaires, nous avons interrogé nos participants à propos de leur perception quant à l'implication et à la prise de responsabilité de la part de leur organisation pour ce qui est du processus de développement des compétences. Lorsqu'on leur demande si leur organisation s'est dotée d'une politique de développement des compétences, 52 % de nos 400 participants pensent que leur organisation s'est dotée d'une politique de développement des compétences satisfaisante (de 7 à 10 sur l'échelle de satisfaction). Afin d'approfondir notre compréhension du sujet, nous leur avons demandé s'ils croyaient que leur organisation s'acquitte efficacement de sa responsabilité en matière de développement des compétences de ses employés. C'est 74,8 % qui estiment que leur organisation s'acquitte efficacement de sa responsabilité en matière de développement des compétences, ce qui est très peu. La mise en place d'un plan annuel de développement des compétences permet aux employeurs d'avoir un cadre pour définir, sur une période annuelle, une politique de développement des compétences. Nous avons démontré précédemment que nos répondants perçoivent l'utilité du processus de développement des compétences (89,8%), et c'est à hauteur de 69 % qu'ils estiment que leur organisation reconnaît l'importance du plan annuel de développement des compétences. Allons voir du côté de la capacité de l'organisation à soutenir et à accompagner ses employés dans leur progression et dans le développement de leurs compétences.

Alors que 66,8 % de nos 400 répondants s'attendent à un soutien de la part de leur organisation, à la question visant à savoir s'ils bénéficient d'activités de soutien et de suivi, c'est 14 % d'entre eux qui s'en disent insatisfaits, 36 % qui en bénéficient moyennement, et 48,3 % qui estiment que ces activités sont présentes ou satisfaisantes. En somme, ils s'attendent à être soutenus et 84,3 % estiment bénéficier d'activités de suivi et de soutien de moyennement à fortement satisfaisantes (intégration, évaluation annuelle, préparation à la relève).

De nos jours, le travail se veut plus exigeant sur le plan émotionnel et psychologique. En optant pour le nouveau management public, le secteur public entendait promouvoir l'ouverture de la sphère publique aux outils et méthodes de gestion du secteur

privé, souvent jugés comme étant plus efficaces. Ce faisant, il comptait favoriser l'autonomie, la flexibilité et la réactivité des employés afin d'atteindre les objectifs fixés (Frimousse *et al.*, 2020, p. 28). Or favoriser l'autonomie et le droit à l'erreur contribuerait, entre autres, à l'amélioration de la créativité et de l'innovation, au développement de l'esprit d'apprentissage, à la résilience et même au renforcement de la confiance et de la transparence au travail (Poitras, 2021). En vue de déterminer la perception quant au degré d'autonomie de leurs effectifs, nous avons demandé aux 31 GRH si leurs employés profitent des occasions d'apprentissage de leur propre initiative, ou s'ils s'attendent plutôt à un soutien de la part de leur organisation, et si oui, de quelles opportunités il s'agit. Le tableau ci-dessous présente les réponses.

**Tableau 14 : Opportunités et occasions d'apprentissage**

OPPORTUNITÉS	NOMBRE DE GRH AYANT DONNÉ CETTE RÉPONSE
Accompagnement offert	18
Initiative et autonomie perçues ou encouragées	17
Formations proposées ou besoins de formation considérés	14
La politique est déjà décidée et les employés doivent y adhérer	13
Les employés s'attendent à un soutien	7

On relève dans les tableaux plus détaillés issus des entrevues (voir annexe IV), que 8 GRH parmi les 18 affirmant offrir un accompagnement soulignent qu'ils soutiennent les employés à condition que leurs initiatives répondent aux objectifs de l'organisation, ou que ce soutien s'harmonise avec les stratégies organisationnelles. On constate également que la politique d'apprentissage est généralement décidée par la direction ou les ressources humaines, ou parfois par le ministère, à travers un plan annuel de formation que tous les employés doivent suivre. Ils perçoivent fortement ou encouragent l'autonomie, et il semble que les ressources humaines soient, selon eux, majoritairement actives et en soutien. Plusieurs soulignent qu'ils ont une politique à laquelle les employés peuvent ajouter ou soumettre des initiatives en fonction de leurs besoins.

Lorsqu'on demande à nos répondants si leur organisation leur donne le droit à l'erreur, 9 % répondent non ou très peu, 31,5 % perçoivent moyennement ce droit, et 55,5 % affirment que le droit à l'erreur semble existant, ce qui correspond à un peu plus de la moitié. En creusant davantage du côté des GRH, quand on leur demande si selon eux les

employés ont le droit à l'erreur et peuvent compter sur des mesures d'encadrement, de soutien ou de coaching, ils répondent oui avec une moyenne de 73,8 %\*, ce qui représente une différence significative avec l'ensemble des 400 autres répondants. Plusieurs GRH affirment que leurs employés sont constamment soutenus en cas d'erreur et qu'ils ont un système de supervision bien structuré. Par contre, une personne précise que certaines erreurs sont lourdes de conséquences et mènent au licenciement, à la mutation ou à une rétrogradation. Une autre personne mentionne qu'il existe des mesures d'encadrement et de soutien, mais qu'elles sont, selon elle, mal structurées et peu efficaces.

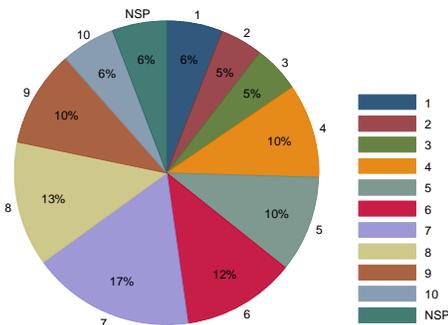
Afin d'en apprendre davantage, nous avons demandé aux GRH de préciser les mesures et stratégies mises en place pour accompagner et soutenir leur personnel. Le tableau suivant en dresse la liste.

**Tableau 15 : Stratégies d'accompagnement et de soutien**

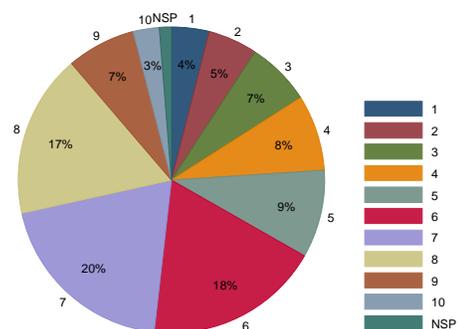
STRATÉGIE MISE EN PLACE POUR ACCOMPAGNER LE PERSONNEL	NOMBRE DE GRH AYANT DONNÉ CETTE RÉPONSE
Supervision	18
Évaluation	7 (1 de leur motivation et bien-être)
Entretien individuel	6
Accompagnement ou coaching	5
Formation	2
Entretien collectif	2
Écoute active	2
Description des exigences du poste, précision des rôles et objectifs	2
Mobilité	1
Développement de la confiance en soi	1
Plan d'action	1
Renforcement des liens interpersonnels et organisation d'activités en dehors des heures du travail	1
Aide des collègues	1

On constate donc que les GRH considèrent la supervision comme une mesure de soutien présente dans leur organisation. Ce ne sont probablement pas eux qui exercent directement cette activité dans l'organisation, elle revient peut-être plutôt aux gestionnaires. Ceci expliquerait en partie l'écart de perception entre ce qui est prévu et ce qui est réellement mis en place. D'ailleurs, un GRH précise qu'il s'agit de mesures trop complexes à mettre en place, et un autre ajoute que leur département devrait s'améliorer dans ce domaine.

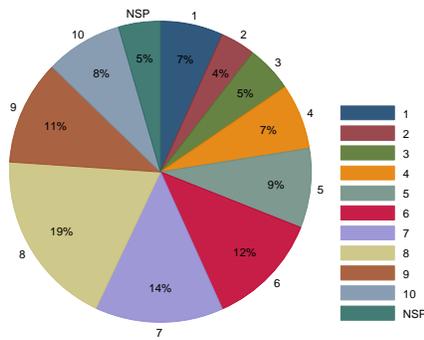
L'organisation considère important de réaliser un plan annuel de développement des compétences



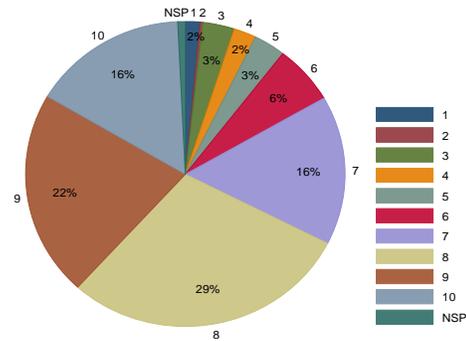
L'organisation s'acquitte efficacement de sa responsabilité en matière de développement des compétences de ses travailleurs



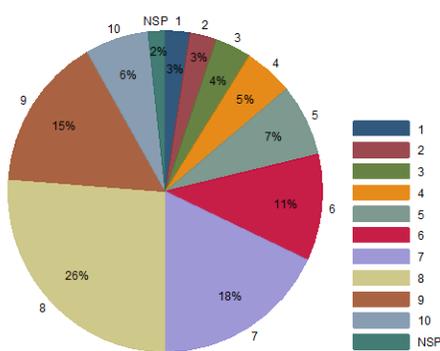
L'organisation s'est dotée d'une politique de développement des compétences



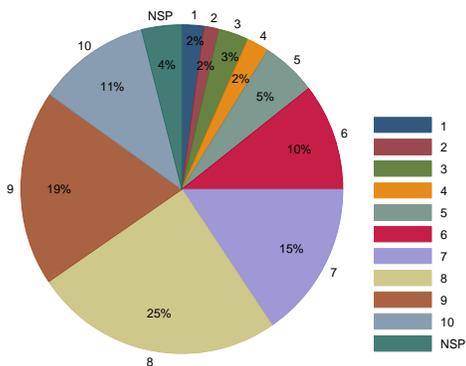
Les employés s'attendent à un soutien de la part de leur organisation



Les employés bénéficient d'activités de suivi et de soutien



Les employés ont droit à l'erreur (encadrement, soutien, coaching)



### ***Le transfert des compétences, la collaboration et l'entraide***

Dans le contexte actuel, il est de plus en plus nécessaire dans les organisations, voire indispensable, d'assurer le transfert des compétences afin de ne pas mettre en péril certains processus ou procédures. Dans l'étude de la réalité des GRH, un seul parle de mesures visant le transfert des compétences, alors que celles-ci auraient intérêt à être beaucoup plus encouragées et répandues. À ce sujet, 25,3 % de nos 400 répondants estiment que l'organisation agit en ce sens, 51 % moyennement, et 22 % pensent que la mise en place d'actions visant le transfert des compétences est insatisfaisante.

En regardant plus spécifiquement au cœur des stratégies utilisées pour transférer les compétences, quand on demande aux GRH comment ils assurent le transfert des compétences lorsque les postes deviennent vacants, voici, dans le tableau qui suit, quelques stratégies qu'ils disent utiliser.

**Tableau 16 : Stratégies pour assurer le transfert des compétences**

STRATÉGIE POUR ASSURER LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES	NOMBRE DE GRH AYANT DONNÉ CETTE RÉPONSE
Recours au bassin de talents bien fourni et mis à jour (mobilité interne)	8
Analyse des besoins du poste ou des compétences requises	5
Évaluation et identification des employés à haut potentiel ou intéressés	5
Politique de formation cohérente	4
Évaluation probatoire	4
Élaboration d'un plan de transfert des compétences et de l'expertise	3
Établissement d'un état des lieux, du portrait global de la situation	3
Entretien individuel de départ	2
Entretien individuel d'accueil	1
Adoption d'une meilleure stratégie d'affichage	1
Mentorat et élaboration de procédures (la personne qui part accompagne)	1

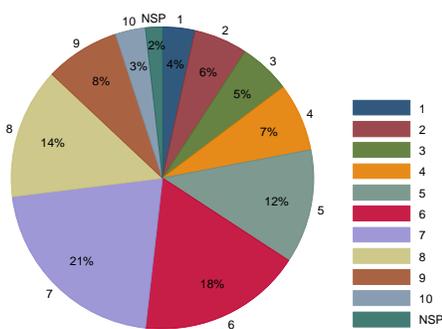
Or nous pensons que les gestionnaires doivent mieux connaître et maîtriser les stratégies efficaces en cette matière, puisqu'il s'agit d'un déclencheur de l'action compétente.

Les compétences individuelles sont souvent abordées dans nos organisations, mais qu'en est-il du développement de la compétence collective? Le travail en équipe est essentiel à l'apprentissage, car il favorise l'intensification des échanges et permet de confronter les points de vue et les opinions de chacun. En faisant partie d'une équipe, on peut aussi élargir sa vision et ouvrir son esprit à différentes perspectives. Or il existe de nombreuses raisons pour lesquelles les équipes de travail dans la fonction publique peuvent subir des échecs. Tout d'abord, il est très difficile de mobiliser les employés et de pouvoir compter sur des équipes unifiées et cohésives. Il est tout aussi laborieux de suivre les performances et de recadrer les équipes de travail dans un contexte difficile, et qui plus est souvent à distance. De plus, amener plusieurs individus à travailler ensemble peut entraîner des conflits qu'il faudra gérer par la suite. En ce sens, il faudrait travailler davantage l'aspect collectif et collaboratif puisque la collaboration et l'entraide sont reconnues comme étant des facteurs favorables et essentiels au développement de la compétence collective (Le Boterf, 2000). Certains mentionnent que le monde du travail est de plus en plus individualiste dans ses pratiques, et que la gestion de la collectivité et du développement de la compétence collective est souvent écartée. En vue de tester leur perception quant à la capacité des employés à travailler en équipe ou à collaborer avec les

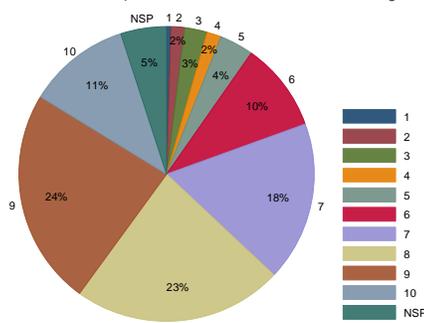
autres, nous leur avons demandé si les employés sont volontaires pour transférer leur savoir à leurs collègues. Ainsi, les gestionnaires perçoivent que 58 % de leurs employés sont fortement enclins à le faire, 31 % moyennement volontaires, et 6 % en sont réticents. Cela donne à penser que les pratiques collectives devraient être davantage mises en place ou encouragées. Être présent auprès des équipes permettrait d'avoir une meilleure lecture de l'environnement professionnel, du climat des affaires et des enjeux d'équipe. Le codéveloppement, par exemple, représente une méthode efficace qui soutient l'échange de savoirs pratiques dans une perspective d'amélioration continue et de collaboration (Payette et Champagne, 1997).

Un autre élément à considérer dans l'encouragement de la culture collaborative dans nos organisations concerne la formation. Selon eux, la plupart des activités offertes sont de plus en plus individualisées. Par conséquent, sans écarter les formations individuelles, il faudrait trouver un équilibre et tenter d'encourager aussi le développement de la compétence collective, d'autant plus qu'il existe un risque accru de perte de cette dynamique collective en raison du télétravail, du travail en vase clos et des nouvelles générations qui entrent en poste et qui sont déjà considérées comme étant plus individualistes (Le Boterf, 2013). On doit mettre davantage l'accent sur les aspects psychologique et psychosocial qu'implique le travail puisqu'actuellement dans la fonction publique, le sentiment d'appartenance à l'équipe a tendance à s'effriter (Houtart, 2023). En résumé, il faut encourager les activités collectives ou en équipe afin que les travailleurs développent des stratégies d'adaptation individuelles, mais aussi collectives. Comme mentionné précédemment, la reconnaissance de sa valeur ajoutée est nécessaire à la mobilisation et à la contribution à la collectivité. Somme toute, nos gestionnaires devraient en arriver à mettre en place une culture de la reconnaissance, et cela passe par des gestes de bienveillance et de soutien au quotidien envers les employés.

L'organisation met en place des actions favorisant le transfert des compétences aux nouveaux employés



Les employés sont volontaires pour transférer leur savoir à leurs collègues



### ***La communication et la prise de décision***

Ce n'est pas tout de rédiger des politiques ou d'élaborer des plans, il faut les communiquer et s'assurer de la bonne circulation de l'information. La mise en place d'une communication efficace et efficiente, qu'elle soit virtuelle, écrite ou verbale, dans ses dimensions organisationnelle et interpersonnelle, est probablement l'une des capacités les plus importantes qu'une organisation se doit de développer. D'abord, la bonne circulation de l'information est un élément essentiel qui favorise une collaboration efficace. Cela signifie que l'information nécessaire, pertinente et utile à l'exercice performant de son emploi devrait pouvoir circuler à tous les niveaux de l'organisation. À la question de savoir si les employés savent où trouver l'information nécessaire pour effectuer leur travail efficacement, 45,8 % disent le savoir, 44 % moyennement, et 9,8 % ne le savent pas. Pour ce qui est de la communication et du partage des valeurs organisationnelles, il semble que là aussi il y a matière à amélioration. Certains disent ressentir un discours parfois détaché, laissant croire à un désengagement ou à une démobilisation nuisant à la collaboration et à la prise de décision éclairée.

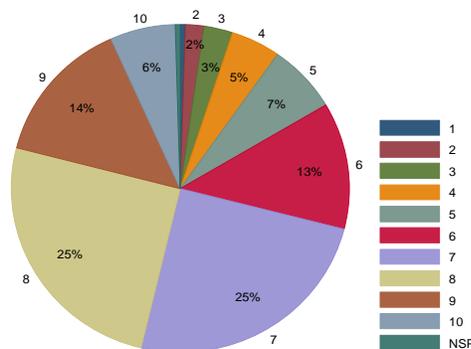
Un élément extrêmement intéressant est que les gestionnaires mentionnent qu'il est rare qu'ils fassent appel aux RH quand tout va bien. Plusieurs perçoivent que leur collaboration avec les RH se fait souvent dans une dynamique de problématique ou de résolution de problème. À cet égard, il faudrait davantage favoriser l'interaction positive et diminuer au mieux les incohérences interactionnelles entre les départements. La communication sert également à renforcer les équipes de l'organisation par le partage d'objectifs clairs et par l'apologie d'une communication ouverte et structurée en vue

d'aider les membres à collaborer avec succès. Enfin, l'extension d'un langage commun à la gestion des ressources humaines devrait être favorisée au sein des organisations, car on constate que les gestionnaires ne possédant pas une solide formation en la matière emploient des termes qui finissent parfois par être galvaudés.

En ce qui concerne la prise de décision, nos répondants font part d'une difficulté à prendre des décisions dans une perspective globale puisque tout leur semble plutôt sectorisé. Plusieurs prétendent que la communication devient difficile et qu'ils font souvent face à une lourdeur administrative qui parfois les empêche de prendre les décisions adéquates ou les pénalise dans leurs options. Les lois, procédures et règlements sont en grand nombre et les multiples organismes de surveillance, ordres professionnels ou autres entités visant la conformité et la responsabilisation exercent une certaine pression dans nos organisations publiques. Certains vont même jusqu'à dire que dans leurs prises de décisions, ils se trouvent parfois dans une situation où celles-ci sont prises de manière émotionnelle, ou avec une vision à court terme, alors que la chose appropriée serait de prendre un temps d'arrêt ou un recul nécessaire à la prise de décision plus rationnelle, et efficiente à moyen et long terme.

En résumé, les pratiques de consultation liées aux besoins de développement des compétences ne sont pas harmonisées, elles diffèrent largement d'une organisation à une autre, et auraient grandement intérêt à être apprises. L'impact de celles mises en place devrait être évalué et, surtout, les pratiques efficaces devraient être reconnues et encouragées dans l'ensemble de la fonction publique québécoise et canadienne.

Les employés savent où trouver l'information dont ils ont besoin pour effectuer leur travail



## TROISIÈME HYPOTHÈSE

### La gestion de la relève

La littérature nous indique que la gestion de la relève est un processus d'identification stratégique, de recrutement, de formation et de repérage des ressources présentant un potentiel. Rappelons que nous formulons l'hypothèse suivante :

H3 : L'activité de gestion de la relève occupe une place importante dans la gestion des administrations publiques.

Nous abordons cette question à travers la prise de responsabilité quant à la gestion de la relève, la mise en place d'un plan de relève visant la progression ou le développement des employés, l'identification des postes stratégiques, le repérage des personnes montrant un haut potentiel (HP) et la disponibilité d'un bassin de talents. Il est donc impératif de réaliser qu'il faudra consacrer du temps et des ressources pour préparer et assurer la relève. Alors qu'un profil de compétences serait essentiel pour identifier les ressources ayant réellement le potentiel pour accéder aux postes de niveaux élevés, bien des dirigeants auront tendance à se tourner vers l'externe quand vient le moment de recruter la relève afin de pourvoir des postes de direction ou des postes clés. Par conséquent, la simple identification n'est pas suffisante, d'où la place de choix que devraient prendre la planification et la gestion de la relève. Pour être efficace et d'actualité, une politique de planification de la relève devrait faire l'objet d'une révision tous les cinq ans, tandis que le plan de relève d'urgence devrait faire l'objet d'une révision et d'ajustements au moins une fois par an. À tout le moins, un exercice de réflexion en ce qui a trait à la gestion de la relève devrait minimalement être fait au moins une fois par année, et ce, pour assurer la mise en place des plans de contingence en fonction des talents, des ressources disponibles ou des risques de départs.

Nous les avons questionnés au sujet de la gestion de la relève. La perception des gestionnaires et celle des GRH semblent divergentes. Nous leur avons d'abord demandé si leur organisation devrait jouer un rôle dans le développement des compétences et la gestion de la relève. C'est 71,8 % de nos 400 répondants qui croient que oui, 22,3 % moyennement, et 5 % pensent que non. C'est donc dire qu'ils perçoivent fortement que l'organisation doit jouer un rôle dans le développement des compétences et la gestion de la relève. Ensuite,

nous leur avons demandé s'ils croient qu'actuellement leur organisation considère comme important de penser à la relève. Ainsi, 40,5 % des répondants sont d'avis que leur organisation y accorde une forte importance, soit un peu plus du tiers, 41 % moyennement, et 14,3 % pensent qu'elle y accorde une faible importance. Quant à savoir si leur organisation est responsable de la préparation de la relève, 33,3 % des participants estiment qu'elle en est fortement responsable, 45,4 % moyennement, et 17,8 % estiment que non. Enfin, nous leur avons demandé si, selon eux, leur organisation s'acquitte efficacement de sa responsabilité en ce qui a trait à la gestion de la relève. C'est 26,5 % qui pensent que non et 46 % moyennement. Seulement 23 % des répondants sont d'avis que leur organisation s'acquitte efficacement de sa responsabilité en matière de gestion de la relève, soit un peu moins du quart. Nous sommes allés du côté des GRH afin de leur demander si les activités de gestion de la relève occupent suffisamment de place dans la gestion actuelle. Ils en sont satisfaits à 60 %, ce qui s'avère significativement plus élevé que la perception des autres gestionnaires.

ÉNONCÉ	NIVEAU DE SATISFACTION MOYEN
Les activités de gestion de la relève occupent suffisamment de place dans la gestion actuelle	60 %*

C'est donc dire que tout comme pour la perception de l'utilité et de l'importance des processus de développement des compétences, la perception en ce qui concerne la gestion de la relève est positive, mais la prise de responsabilité et le passage à l'action ne semblent pas se faire efficacement. On passe difficilement à l'action. Alors qu'est-ce que les organisations mettent réellement en place, et dans quelle mesure cela fonctionne-t-il ou cela est-il satisfaisant pour les employés ou les principales parties concernées? Nous sommes allés creuser du côté des GRH et des groupes de discussion afin d'en apprendre davantage.

À la question : « Êtes-vous responsable de la préparation des employés pour la relève? », c'est 11 d'entre eux qui répondent oui et 20 GRH qui disent que non. S'ils ne se sentent pas responsables, comment peuvent-ils percevoir suffisamment l'utilité de la gestion de la relève pour passer à l'action? À la question : « Comment la relève est-elle assurée au sein de votre organisation? », il semble qu'actuellement les gestionnaires et

entrepreneurs sont si concentrés sur la gestion des objectifs ou des résultats et sur la gestion des urgences et des situations problématiques, qu'ils négligent cet important aspect de la gestion. Selon les gestionnaires de la fonction publique consultés, la gestion de la relève offre des occasions d'encadrer et de former les employés, et s'avère intéressante. En revanche, certains avouent qu'ils ne disposent d'aucune autre procédure que celle d'afficher les postes disponibles, ou qu'il existe une banque de talents et des mécanismes structurés pour mieux assurer la relève, mais que ces mécanismes sont dans une paralysie quasi totale, attribuant cet état de fait à un manque de vision globale de la part de leur organisation. Certains diront même que le passage à l'action ne se fait pas ou que les mesures en place sont désuètes, référant au processus d'embauche à l'ancienneté.

Un élément intéressant ressort de nos analyses : les RH, n'étant pas directement sur le terrain où elles pourraient se saisir de la perspective pertinente pour évaluer les employés et repérer les talents, comptent sur les gestionnaires qui eux sont aux premières loges pour repérer plus adéquatement les HP ou les zones de vulnérabilité. En somme, la situation laisse croire que ce sont les gestionnaires qui devraient le faire, mais que la responsabilité « officielle » revient aux RH. On semble se lancer la balle. Mais qui la prend au bond? Un questionnement persiste : est-ce que le fait que les RH prennent en charge le processus de gestion de la relève est un gage de succès ou l'inverse? Nous avons examiné de plus près cet aspect.

Nous avons directement demandé à nos GRH comment est concrètement abordée la question de la relève dans leur organisation. Entre autres, ils réfèrent en grand nombre à la détermination des postes stratégiques, à la constitution d'un bassin de talents, à l'évaluation et à l'identification des compétences requises pour exercer les emplois avec performance. Ces stratégies permettent de découvrir d'excellents collaborateurs, et donnent l'occasion d'encadrer et de soutenir les employés dans leur progression. La gestion de la relève permet également de cibler des postes clés, des compétences essentielles ou à risque, de même que des ressources présentant un HP et que l'on désire maintenir en emploi et voir progresser au sein de l'organisation. Par exemple, ce n'est pas parce qu'un individu excelle dans un domaine qu'il est nécessairement taillé pour occuper de manière compétente un poste de gestionnaire dans celui-ci. Elle favorise aussi les planifications adéquates des besoins en ressources humaines, les bonnes pratiques de gestion de carrière,

les anticipations pertinentes relativement aux départs, et ce, qu'il s'agisse de mobilité ou de polyvalence des employés ou des départs à la retraite. Par conséquent, la responsabilisation en matière de gestion de la relève d'une organisation permet aux gestionnaires de faire de meilleurs choix lorsqu'il s'agit de promouvoir ou de remplacer un employé. Le prochain tableau présente les diverses mesures et stratégies qu'ils disent adopter.

Sur le terrain, nos gestionnaires disent pouvoir compter sur des mesures efficaces visant à mieux gérer la relève dans leur organisation. Le tableau suivant présente la répartition des réponses des GRH interrogés.

**Tableau 17 : Mesure adoptée pour favoriser la gestion de la relève**

MESURE EFFICACE	NOMBRE DE GRH AYANT DONNÉ CETTE RÉPONSE
Détermination des postes stratégiques	21
Constitution d'un bassin de talents	15
Évaluation des employés et entretien individuel	11
Identification des compétences requises (analyse des besoins)	10
Repérage des hauts potentiels	9
Élaboration et disponibilité d'un plan de formation	8
Présence d'une politique ou d'un plan de relève	6
Mobilité interne et promotion	3
Élaboration et disponibilité d'une politique de recrutement	6
Politique de transfert des connaissances (compétences)	4
Plan de communication structuré et offres d'emploi	4
Mobilité interne et promotion	3
Mentorat et supervision	2

En fait, ils considèrent qu'ils peuvent compter sur des stratégies multiples telles que l'identification des postes stratégiques ou postes clés, la constitution d'un bassin de talents, l'évaluation des compétences requises et de celles à leur disposition, le repérage des employés à HP, la politique de recrutement, l'élaboration d'un plan de relève et d'un plan de formation, la possibilité de promotions, la mobilité des effectifs et, enfin, le coaching et le mentorat offerts. Certains soulignent toutefois que leurs stratégies ne font pas l'objet d'un suivi rigoureux de sorte que, selon eux, on ne peut pas réellement parler d'une politique structurée de gestion de la relève. Quatre d'entre eux précisent que bien qu'il

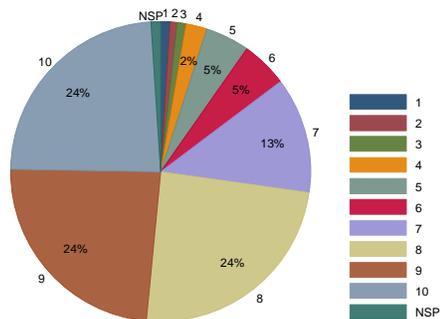
s'agisse d'une importante question, elle n'est pas ou est très peu abordée dans leur organisation respective.

L'absentéisme est un problème majeur en matière de gestion des ressources humaines auquel doit faire face toute organisation, publique ou privée. Nous avons demandé à nos 400 répondants s'ils pensaient que leur organisation pourrait survivre au départ ou à l'incapacité subite d'une personne clé : 18,3 % estiment que la probabilité de survie est faible, 47 %, moyenne, et 30,8 % considèrent la probabilité de survie comme forte. Lorsqu'on pose la même question aux GRH, un seul gestionnaire répond que non et les 30 autres pensent que oui. Nous leur avons demandé de justifier cette perception plutôt positive. Voici ce qu'ils ont répondu comme étant des points favorables à la survie en cas de départ ou d'absence d'une personne occupant un poste clé.

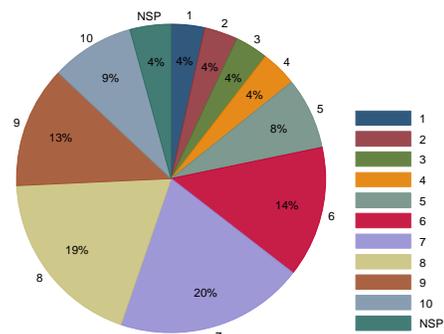
**Tableau 18 : Stratégies favorables à la survie de l'organisation en cas de départs**

STRATÉGIE ASSURANT LE BON FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION MALGRÉ LE DÉPART D'UNE PERSONNE CLÉ	NOMBRE DE GRH AYANT DONNÉ CETTE RÉPONSE
Bassin de compétences ou de talents disponible	13 + 2 (banque de réserve + bassin de cadres)
Image de marque et politique d'attractivité et de rétention efficaces	5
Stratégies d'embauche et de recrutement efficaces	4
Flexibilité	2
Polyvalence et rotation du personnel	2
Procédures et stratégies de relève	2
Accompagnement	1
Directeurs avec adjoints	1
Politique de formation régulière	1
Saine gestion du personnel	1

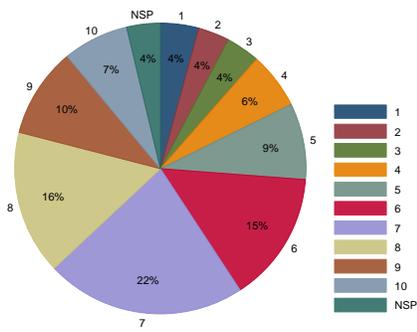
L'organisation doit jouer un rôle à l'égard du développement des compétences et de la gestion de la relève



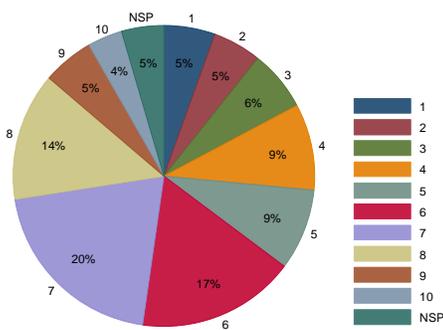
Actuellement, l'organisation considère important de penser à la relève



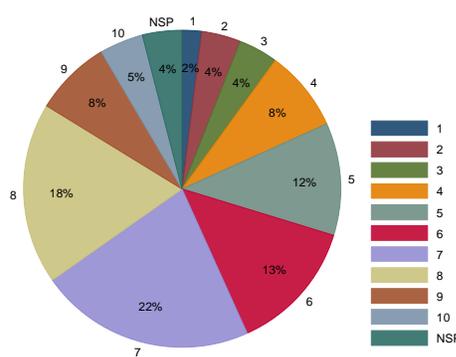
L'organisation est responsable de la préparation des employés pour la relève



L'organisation s'acquitte efficacement de sa responsabilité en ce qui a trait à la gestion de la relève



L'organisation pourrait survivre à l'absence ou à une incapacité subite d'un employé clé



## La constitution d'un bassin de talents et le repérage des talents

Il est clair que de constituer un bassin important de talents ou de candidats potentiels pour assurer la relève est indispensable pour le succès à long terme et la pérennité d'une organisation. À l'heure où la plupart des organisations reconnaissent l'importance de disposer d'un vaste bassin de talents, il semble que peu nombreuses soient celles qui disposent d'une réserve adéquate et à jour. Interrogés quant à la création d'un bassin de talents au sein de leur organisation, 34,8 % des gestionnaires pensent que leur organisation ne s'est pas constituée de bassin de talents ou peu, 41,3 % moyennement, et 17,3 % considèrent qu'elle dispose effectivement d'un tel bassin. Ainsi, plus de la moitié croit que l'organisation a constitué un bassin de personnes talentueuses ou a à sa disposition une banque de réserve qui lui permettrait d'affronter de manière plutôt positive les situations problématiques. Néanmoins, certains d'entre eux ajoutent que ce mécanisme reste généralement inefficace. Est-ce à dire qu'ils perçoivent que leur organisation est en mesure de puiser dans un bassin de compétences ou de talents, mais doutent cependant que ce dernier leur permette d'avoir accès à la personne la plus compétente pour combler

adéquatement l'absence ou le départ en question? Cela se précise en partie lorsqu'on demande aux GRH dans quelle mesure ils peuvent compter sur un bassin de candidats adéquats pour la relève dans leur organisation. Ils affichent un taux moyen de satisfaction de 61,3 %, ce qui laisse croire qu'eux aussi souhaitent une amélioration en ce sens.

ÉNONCÉ	NIVEAU DE SATISFACTION MOYEN
Vous pouvez compter sur un bassin de candidats pour la relève dans votre organisation	61,3 %*

Lorsqu'on creuse davantage et qu'on leur demande quelles sont les stratégies mises en place et auxquelles ils peuvent avoir recours, ou sur lesquelles ils peuvent compter, quand des postes deviennent vacants, voici ce qui en ressort :

**Tableau 19 : Stratégies en place pour pourvoir aux postes vacants**

STRATÉGIE EN PLACE POUR POURVOIR UN POSTE VACANT	NOMBRE DE GRH AYANT DONNÉ CETTE RÉPONSE
Recrutement interne et identification des hauts potentiels (bassin de talents, banque de candidatures)	21
Publication de l'annonce et réseaux sociaux, participation à des salons ou expositions	19 (1 se démarquer)
Évaluation des compétences et entretiens individuels (motivation et intérêt)	16
Analyse des besoins (mise à jour ou description des postes)	13
Recrutement externe et partenariat	10 + 1 (recours aux firmes de recrutement)
Promotion et mobilité interne	3
Formation et perfectionnement ciblé	3
Prévention (évaluation des zones vulnérables, écarts de poste, affichage préventif)	2
Responsabilité des RH uniquement	1

Une personne précise que leur stratégie n'est pas structurée et une autre mentionne que concrètement toutes ces mesures se révèlent peu efficaces étant donné la concurrence avec les universités et le secteur privé pour attirer les talents. Une autre personne affirme que le bassin existe, mais qu'il y a un manque de suivi et de mise à jour (adéquation). Ainsi, il semble que les gestionnaires peuvent, en théorie, compter sur des stratégies pour combler les postes vacants, mais qu'en pratique leur perception est plus partagée.

L'identification et la planification de la relève sont des procédures qui peuvent aussi contribuer à la découverte de talents n'ayant pas été mis en lumière au sein de leur environnement professionnel (Codsí, 2012). À l'intérieur même de nos structures, il y aurait très souvent des diamants bruts qui possèdent les talents pour devenir gestionnaires ou pour progresser dans l'organisation. Or plusieurs gestionnaires d'organisations et d'organismes publics sont convaincus d'être à même de reconnaître leurs HP simplement en regardant agir leurs employés. Certains nous mentionnent toutefois ne pas avoir « les moyens » de se permettre de repérer leurs HP.

En résumé, plusieurs GRH affirment pouvoir compter sur un bassin de candidats pour assurer la relève dans leur organisation. D'autres disent plutôt manquer de ressources pour pouvoir puiser dans un bassin pertinent puisque plusieurs postes demeurent difficiles à pourvoir dans leur organisation. Bien qu'ils puissent compter sur un bassin de talents ou de compétences, plusieurs d'entre eux craignent que cela ne suffise pas. Ils reconnaissent qu'il s'agit d'une problématique complexe, et malgré la constitution d'un bassin d'employés compétents, ils sont fréquemment confrontés au manque de personnel qui fait en sorte que finalement ils ont accès à des candidats, mais se demandent si les candidats disponibles correspondent effectivement à ceux dont ils ont besoin. Certains ajoutent que les talents de leur bassin se raréfient. Il est certain qu'en contexte de rareté de la main-d'œuvre ou d'effectifs, il devient difficile de constituer un bassin de talents à la hauteur de ses besoins.

Plusieurs croient à une pénurie de main-d'œuvre dans de nombreux secteurs qui, selon eux, est généralisée au Québec et au Canada. Nous avons voulu savoir s'ils croient qu'il existe réellement une pénurie de main-d'œuvre dans la fonction publique québécoise. À la question : « Y a-t-il un ou des départements ou services qui présentent un nombre restreint d'employés (ou un manque de ressources)? », 25 GRH répondent que oui et 6 disent que non. Nous leur avons demandé de préciser à quels départements ils font référence, ou ceux qui présentent un plus grand besoin. Le tableau ci-dessous en dresse la liste.

**Tableau 20 : Départements ou services en manque de main-d'œuvre**

DÉPARTEMENT OU SERVICE FAISANT FACE À UN MANQUE DE MAIN-D'ŒUVRE	NOMBRE DE GRH AYANT DONNÉ CETTE RÉPONSE
Services informatiques	10
Service psychologique ou psychosocial (en soutien aux employés)	6
Service de manutention et caristes	5 (4 caristes)
Soins infirmiers (traumatologie, cardiologie, pédiatrie, addictologie)	4
Gestionnaires de réseau	4
Service logistique et magasinier	2
Service des renseignements	2
Service d'imagerie	1
Analystes stratégiques	1
Département d'évaluation des acquis expérientiels obtenus hors du Québec	1
Service du marketing	1
Analystes financiers	1
Service comptable	1
Cybersécurité	1

Nous en avons profité pour demander aux 25 gestionnaires ayant répondu que certains départements étaient en manque d'effectifs, quelles étaient, selon eux, les principales raisons de ce manque de ressources.

**Tableau 21 : Facteurs d'influence du manque d'effectifs**

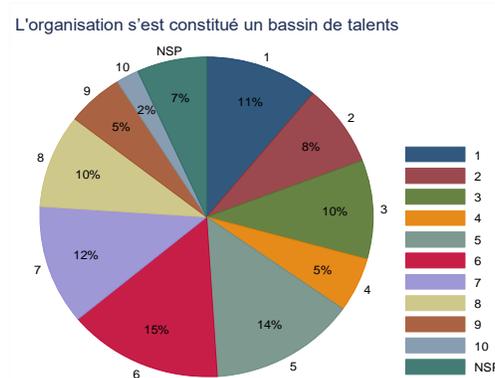
RAISON DU MANQUE D'EFFECTIFS	NOMBRE DE GRH AYANT DONNÉ CETTE RÉPONSE
Salaires et conditions moins attractifs que dans le privé	11
Problème de sous-effectif dans tout le Québec et le Canada	11 (4 en psychologie et santé et mieux-être et 2 en nouvelles technologies)
Disponibilité insuffisante de personnel qualifié (compétitivité; forte demande vs disponibilité)	8 (3 manutentionnaires)
Difficultés liées à la constitution et au renforcement des bassins de talents et de recrutement	1
Conflits entre les départements et les gestionnaires	1
Secteur peu attrayant	1
Lourdeur administrative dans la dotation	1
Départs récurrents du personnel en place	1
Inadéquation des profils reçus	1

Selon certains, il semble qu'une pénurie persiste dans quelques secteurs malgré les salaires convenables (par exemple la psychologie et la santé et mieux-être).

Actuellement, trois générations distinctes sont en poste dans nos organisations. Or une statistique intéressante plutôt préoccupante précise qu'en 2018 aux États-Unis, les employés âgés entre 25 et 34 ont eu tendance à occuper leur emploi en moyenne pendant 2,8 années, alors que ceux âgés entre 55 et 64 ans l'ont occupé en moyenne pendant 10,1 ans (U.S Bureau of Labor Statistics, 2018). Ajoutons à cela qu'au Québec, il semble que les jeunes en poste issus de la nouvelle génération auront tendance à occuper entre 12 et 15 emplois au cours de leur vie active (Gosselin, 2024). Par conséquent, il faudra dorénavant tenir compte de ce facteur, car les diverses générations qui se côtoient actuellement dans une même organisation ne sont ni motivées ni intéressées par les mêmes éléments. Cela nous conduit sur la piste que nos équipes de travail sont plus à risque de roulement ou de départs qu'auparavant, et qu'il faudra miser sur des facteurs d'attraction et de rétention différents de ce à quoi les organisations s'étaient habituées. Et si la désuétude des systèmes est présente depuis plus d'une génération, voire deux, est-ce que ces organisations sont plus à risque?

En somme, comme nous l'avons mentionné précédemment, en matière de gestion de la relève certains gestionnaires avouent ne disposer que de la procédure consistant à afficher les postes disponibles, alors que d'autres ont accès à une banque de talents ou à des mécanismes structurés qui souffrent souvent de paralysie en raison d'un manque de vision globale de la part de leur organisation. Or dans le contexte actuel, il faut impérativement ajuster et réviser les pratiques de planification et de gestion de la relève. Ainsi, l'organisation doit repérer les zones de vulnérabilité, hiérarchiser ses besoins et faire la distinction entre ce qui est impératif et ce qu'il serait stratégique de développer, bref identifier les éléments présentant une certaine urgence et s'y attaquer en premier. En matière de planification et de gestion de la relève, une pratique qui semble gagnante, selon nos observations, est de mettre en place une méthode systématique qui vise à trouver et à former des remplaçants pour les postes clés de tous les départements et à constituer un bassin de candidats internes qui pourront éventuellement servir de relève. Après avoir ciblé les postes à risque et identifié les compétences que possèdent les employés repérés, l'organisation devrait se demander si elle possède réellement les ressources à l'interne et si un de ses employés a le potentiel ou le désir de se développer en ce sens. Dans le cas échéant, il serait possible, voire stratégique, de se tourner vers l'externe pour assurer le

développement de cette compétence. Enfin, lorsqu'une personne à HP est repérée, le gestionnaire devrait investir du temps et discuter avec elle d'un plan de développement et de transfert d'expertise. Cette collaboration contribuera à faire émerger des idées concrètes de part et d'autre, et permettra de bâtir un plan structuré visant l'entreprise d'actions subséquentes. De plus, cette façon de procéder sera fort probablement propice au développement de l'engagement de l'employé et à sa perception que l'organisation l'encourage et le soutient dans sa progression.



### La possibilité d'avancement, la mobilité et la promotion

Il va sans dire que l'accessibilité juste et équitable aux occasions d'emploi et de promotion est une préoccupation majeure dans le contexte du développement professionnel et de la continuité de carrière. Une organisation se doit d'offrir des possibilités d'avancement, de mobilité et de progression. Toutefois, elle doit le faire adéquatement et en connaissance de cause, soit sur la base de critères pertinents et cohérents et surtout perçus comme étant justes et équitables. Nous avons cherché à évaluer la manière dont le personnel perçoit l'équité dans l'accès aux occasions professionnelles au sein de leur organisation. Cette perception revêt une grande importance, car elle peut avoir un impact direct sur la motivation des employés à poursuivre leur progression professionnelle dans leur organisation. Nos résultats montrent une répartition relativement équilibrée des opinions des répondants, bien que plutôt négative, en ce qui concerne l'accès équitable aux possibilités de carrière et de promotion. Plus précisément, en ce qui a trait à la perception quant à l'accès aux occasions d'emploi et de promotion, 30,5 % des participants ont exprimé une satisfaction faible, 38 % optent pour un degré de satisfaction modéré, et 29 %

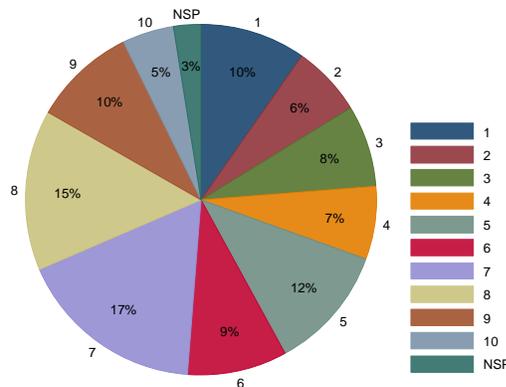
s'en montrent satisfaits. Si la promotion représente un important facteur d'intérêt, il demeure qu'ils sont très peu à percevoir qu'ils y ont accès. Nous leur avons demandé pourquoi cette perception est si peu satisfaisante. Plusieurs d'entre eux mentionnent que pour obtenir des promotions ou des postes qui les intéressent et pour lesquels ils possèdent les compétences, ils se sont vu placer face à une embauche conditionnelle à l'obtention d'un diplôme. Une telle situation exerce une pression sur eux qui doivent alors étudier en même temps qu'ils exercent leur emploi à temps plein. Ils ajoutent que cela peut même générer des perceptions d'injustice ou d'iniquité. D'autres constatent un décalage, voire, une injustice : malgré le fait qu'ils occupent leur emploi depuis un certain temps, ils se sentent dans l'obligation de retourner aux études pour se doter des mêmes diplômes que les jeunes ou les nouveaux qui arrivent dans leur organisation. Enfin, ces gestionnaires nous disent que certaines formations qu'ils ont suivies ne leur ont pas été reconnues alors qu'elles étaient pertinentes à l'exercice performant de leur emploi ou d'un emploi futur, et ce, souvent pour des raisons purement administratives.

Lors de notre enquête, certains nous ont révélé qu'il n'existe pas, ou qu'il y a très peu, de possibilités de promotion dans leur organisation. Certains gestionnaires parlent aussi de perspective d'évolution très limitée et d'autres réfèrent à une lourdeur administrative pour s'en doter, ce qui contribue à en décourager plus d'un. De plus, il semble que certains postes sont créés spécifiquement pour coller à la personne disponible, parfois sans réfléchir aux compétences requises et à celles déficientes. Or il faudrait éviter ce genre de pratique « d'ergonomie » des emplois. Certains nous disent que l'avis des employés est souvent pris en compte pour la mutation, mais pas systématiquement. Enfin, on constate que l'obsolescence professionnelle guette plusieurs gestionnaires, et ils en attribuent la raison au fait qu'ils se sentent coincés dans une routine ou ont l'impression que les choses n'avancent pas.

En revanche, certaines pratiques gagnantes nous ont été révélées. Par exemple, travailler le plan de carrière en collaboration avec les employés serait un gage de succès et pourrait même contribuer à réduire le roulement ou la mobilité externe. De plus, faciliter la mobilité interne en la rendant plus efficace et pertinente permettrait peut-être d'éviter de nombreux départs. Par ailleurs, offrir la possibilité à son personnel de faire des périodes d'essai dans un poste convoité pourrait contribuer à réussir une transition professionnelle

ou éviter de mauvaises expériences pouvant engendrer de la démotivation, du désengagement ou la volonté de quitter l'organisation. Enfin, il faut miser sur les processus de relève et contribuer à la formation des futurs responsables afin qu'ils puissent remplir leur coffre à outils et se sentir compétents lorsque viendra le temps pour eux d'occuper des fonctions de leader.

Les opportunités de carrière et de promotion sont équitablement accessibles



## L'impact de la pandémie

Pandémie, mais encore... Plusieurs manquements, lacunes, raisons ou justifications ont été attribués à la pandémie. Comprendre ses effets revêt une pertinence incontournable, car cela permettrait d'ajuster les stratégies de gestion et de planification afin de garantir au mieux la continuité des opérations et la réalisation des missions organisationnelles. Il est impératif pour les dirigeants de comprendre, de manière approfondie, les défis spécifiques engendrés par la pandémie afin de pouvoir allouer de manière optimale les ressources disponibles, quels que soient le type ou la taille de l'organisation. Entre autres, une analyse poussée serait essentielle pour assurer la continuité des opérations, la stabilité financière et le mieux-être des employés.

La pandémie de COVID-19 a exigé l'expérimentation de pratiques organisationnelles nouvelles. Au lendemain de celle-ci, les effets se font encore ressentir dans les pratiques managériales. On peut penser que cette pandémie a participé à la complexification du monde du travail et ajouté une pression supplémentaire sur le personnel et les gestionnaires. De même, elle a profondément contribué à la révision des priorités, car dorénavant les dirigeants devront accorder plus d'importance aux ajustements

des stratégies pour faire face à d'éventuelles crises. Aussi, convient-il de préciser qu'avec l'interconnexion des crises sociale, économique et sanitaire, l'ensemble des parties prenantes des organisations doit s'interroger sur les effets durables des événements exceptionnels. Nous voulions connaître l'opinion des gestionnaires sur le sujet.

Lorsqu'on demande directement aux gestionnaires si la pandémie a eu des répercussions sur la performance de leur organisation, près du tiers des répondants (31,5 %) estiment qu'elle a eu un impact élevé, 30 % le considèrent comme étant modéré, et 35,3 % estiment que l'impact a été relativement faible. C'est donc dire que près des deux tiers des participants (65,3 %) estiment que l'impact de la pandémie sur la performance de leur organisation a été de faible (35,3 %) à moyen (30 %).

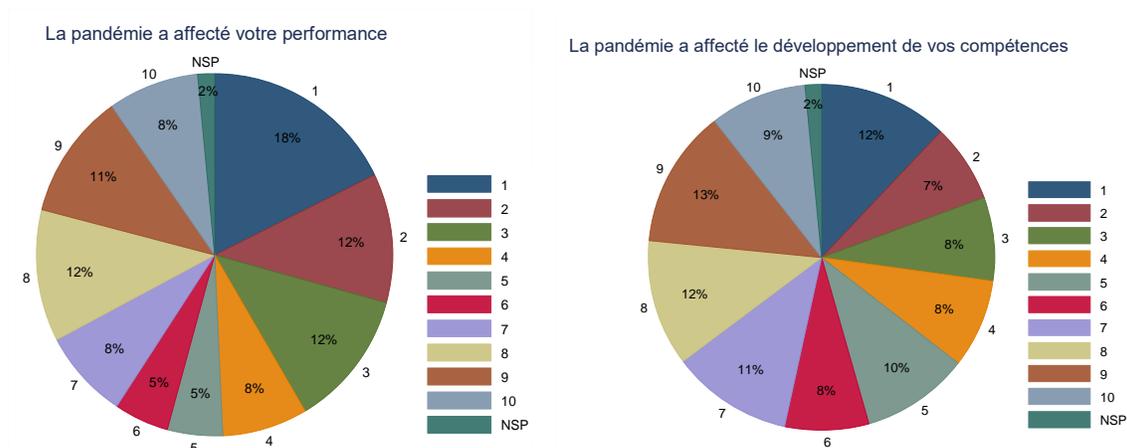
Lorsqu'on leur demande si la pandémie a affecté leur performance individuelle, c'est près de la moitié des répondants, soit 49,3 %, qui ont observé un faible impact négatif de la pandémie sur leur performance individuelle, 18 % modérément, et 31,3 % ont ressenti fortement l'impact négatif. Cette réponse indique que de nombreux employés ont certainement pu s'ajuster au contexte et ont réussi à maintenir, peut-être même à améliorer, leur performance malgré les défis posés par la crise. Cependant, il est intéressant de noter qu'environ un tiers (31,3 %) des répondants estiment que la pandémie a eu un impact négatif sur leur performance individuelle, ce qui indique que plusieurs employés ont éprouvé des difficultés à maintenir leur niveau de performance habituel dans un contexte perturbé et incertain. Quant à savoir si la pandémie a affecté le développement de leurs compétences, 35,6 % pensent que non ou faiblement, 29,2 % modérément, et 33,8 % croient que oui ou fortement. Cette variété de réponses suggère que certains individus ont peut-être trouvé des moyens de continuer à perfectionner leurs compétences malgré les bouleversements causés par la pandémie, tandis que d'autres ont été plus fortement touchés. Cela peut aussi dépendre de l'environnement de l'organisation.

La crise sanitaire a-t-elle influencé la capacité de l'organisation à attirer et à retenir des employés qualifiés? Selon nos répondants, 42,8 % estiment que la pandémie a exercé une pression significative sur les capacités d'attraction et de rétention de leur organisation et un quart des répondants jugent que cet impact est modéré (25 %). Cependant, il ressort de notre analyse que plus d'un quart des répondants (28,5 %) sont d'avis que l'impact a été

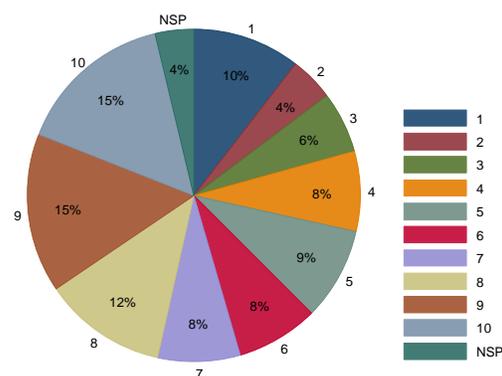
faible, ce qui suggère que certaines organisations ont pu gérer ces défis de manière efficace, ou qu'elles opèrent dans des secteurs d'activité moins touchés. Près de la moitié des répondants (46,8 %) estiment que la pandémie a eu un effet significatif sur le manque de ressources au sein de leur organisation. Cet effet est perçu comme étant modéré pour 24 % des répondants et près du quart des répondants (24,8 %) le considèrent comme étant plutôt faible.

Les GRH ont une perception plus tranchée quant au fait que la pandémie a contribué au manque de ressources (compétences, humaines, financières), avec une perception significativement plus forte que les 400 autres répondants (91,3 %\*). Lorsqu'on leur demande si la pandémie a contribué à diminuer les capacités d'attraction et de rétention de leur organisation, ils pensent quasiment tout aussi fortement que oui (88,1 %\*).

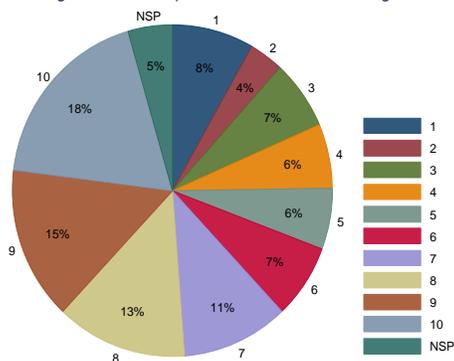
En résumé, la pandémie a mis en exergue le fait que certaines mesures n'avaient pas nécessairement été prises en compte, et a contribué à exacerber le problème de gestion des compétences et de la relève lorsqu'il existait déjà dans les organisations. La pandémie semble par ailleurs avoir « raccourci » la vision : certaines organisations ont perdu de vue ou ont mis de côté certains de leurs objectifs à long terme au profit d'une vision à plus court terme.



La pandémie a affecté les capacités d'attraction et de rétention de votre organisation



La pandémie a engendré un manque de ressources dans L'organisation



### Autres commentaires émis par les GRH ou ressortis dans les groupes de discussion

Nous avons donné l'occasion aux participants de notre enquête de nous faire part de tout commentaire qu'ils jugeaient pertinent au sujet du développement des compétences, de l'évaluation de la contribution et de la gestion de la relève dans leur organisation respective. Nous avons réuni leurs commentaires dans le tableau qui suit en regroupant d'une part les réponses plutôt positives et d'autre part celles plutôt négatives.

**Tableau 22 : Autres commentaires pertinents**

FAITES-NOUS PART DE TOUS VOS COMMENTAIRES. QUE DEVRIONS-NOUS SAVOIR EN CE QUI CONCERNE LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, L'ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION ET LA GESTION DE LA RELÈVE DANS VOTRE ORGANISATION?	
Réponses plutôt positives	Je pars toujours du principe que le développement et la gestion des compétences, surtout la gestion de la relève, sont des piliers fondamentaux d'une organisation plus particulièrement dans une période empreinte de concurrence et de compétitivité. Pour cette raison, notre entreprise accorde une place de choix à ces dimensions d'où notre renommée au Québec et au Canada.
	Notre service a toujours mis au centre de ses priorités le développement et la gestion des compétences sans oublier notre politique de gestion de la relève, ces mécanismes font que notre ministère est l'un des services les plus en vue au Québec voire au Canada.
	Dans une société en pleine mutation, le développement des compétences, l'évaluation et la gestion de la relève deviennent des thématiques au centre du fonctionnement de chaque entreprise, la nôtre n'échappe guère à cette évidence. Notre socle est défini par ces dimensions et c'est ce qui fait la force de notre organisation au Québec, voire au Canada comparativement à d'autres.
	Nous sommes une organisation bien implantée au Canada et dans le monde grâce à notre système de développement des compétences et à notre stratégie de gestion de la relève. Cette politique de gestion stratégique du personnel nous a permis d'être mieux outillés face à nos concurrents, mais aussi de rendre notre organisation plus compétitive et attractive. Certes, beaucoup reste à faire, mais je crois que nous sommes sur la bonne voie.

	<p>Le développement des compétences, l'évaluation et la gestion de la relève sont les outils clés du fonctionnement de notre département, c'est grâce à une réelle prise en compte de ces dimensions que notre service continue à assurer sa mission au service des citoyens.</p>
	<p>Malgré la conjoncture actuelle, la gestion de la relève et la gestion des compétences sont au cœur du fonctionnement de notre organisation. Ces dimensions prises en compte nous permettent de mieux résister à la compétition bref, de rester compétitifs.</p>
	<p>Le développement des compétences, la gestion de la relève et l'évaluation dans notre organisation constituent l'épicentre de son système de fonctionnement. Bien évidemment, l'application effective de ces facteurs connaît souvent des ratés, mais ils restent au centre de notre système de fonctionnement.</p>
	<p>Ces différentes thématiques sont la raison d'être de notre entreprise. Certes ce sont des enjeux et des défis au quotidien, mais nous tâchons continuellement à les résoudre, car il y va de la survie de toute organisation publique.</p>
	<p>Le développement des compétences, l'évaluation et la gestion de la relève sont des thématiques occupant une place de choix dans le fonctionnement de notre département. Notre ministère a consacré 45 % de son budget de fonctionnement à ces enjeux.</p>
	<p>Tant pour le développement des compétences, pour l'évaluation que pour la gestion de la relève, nous accordons une place prépondérante à ces thématiques qui représentent le fondement du fonctionnement de notre organisation.</p>
Réponses plutôt négatives	<p>Notre département a mis en place un mécanisme performant de renforcement des compétences à travers les promotions, les mécanismes de formation. Cependant, que ce soit le développement des compétences ou le processus d'évaluation et de gestion de la relève, on ne peut pas dire qu'il existe une réelle dynamique allant dans le renforcement de ces dimensions, en ce sens que la presque totalité des décisions stratégiques sont prises au niveau du cabinet du ministre. En plus avec la pandémie, et la lourdeur administrative, nous n'atteignons que rarement nos objectifs au niveau de ces trois domaines susmentionnés.</p>
	<p>Nous avons certes un plan de développement des compétences, d'évaluation et de la gestion de la relève, mais malheureusement ces plans ne sont pas efficaces et efficaces. Certes les politiques fournissent des efforts, mais j'estime que celles-ci sont insuffisantes. En plus, la pandémie de COVID-19 fut un obstacle à la mise en pratique de nos mécanismes.</p>
	<p>Nous avons certes des mécanismes de développement des compétences et de la gestion de la relève, mais force est de constater que nous souffrons d'un manque d'attractivité, le salaire, les contraintes du travail sont aussi des éléments clés qui font que nous avons du mal à recruter et à retenir nos talents.</p>
	<p>Nous avons bien une politique de gestion des compétences, mais elle n'est pas suffisamment cohérente et efficace, et ce, en raison de restrictions budgétaires. Quant à l'évaluation, elle est présente dans notre service, mais rarement mise en pratique en ce sens que certains employés se sentent souvent sur la sellette, et pour ne pas les voir partir, ce processus est souvent mal suivi ou mis en pratique avec peu d'efficacité. Au niveau de la relève, notre crainte reste le facteur d'attractivité de notre département, car nous avons du mal à combler certains postes clés.</p>
	<p>Nous avons mis en place, en collaboration avec des cabinets extérieurs, un système efficace de gestion et de développement des compétences et un système performant d'évaluation des compétences. Nous sommes fort limités dans l'atteinte de certains de nos objectifs opérationnels, la réduction budgétaire du gouvernement et les conséquences de la pandémie de COVID-19 ont considérablement impacté le fonctionnement de notre département.</p>

	<p>Notre département a certes une politique de gestion des compétences et de gestion de la relève, malheureusement, les mécanismes mis en place ne permettent pas aux employés d'être plus efficaces et de s'épanouir professionnellement. Depuis quelques années, notre département est confronté à de nombreux rabotages dans le budget de fonctionnement, en plus, la pression sur les employés est bien énorme.</p>
	<p>Nous accordons une place particulière à la gestion et au développement des compétences et à la gestion de la relève. Malgré le fait que nous soyons un service public, la concurrence pour attirer de nouveaux talents reste rude et nous oblige à performer davantage dans le développement des compétences et la gestion de la relève. Le hic est que nous sommes souvent confrontés au problème de moyens pour financer ces programmes, le système de santé reste à mon avis peu pris en compte par les politiques contrairement à d'autres départements provinciaux.</p>
	<p>Le développement des compétences et la gestion de la relève font certes partie intégrante du fonctionnement de notre département, mais je trouve que tous ces mécanismes pourraient être améliorés.</p>
	<p>Concrètement le développement des compétences, l'évaluation et la gestion de la relève sont certes partie intégrante du système de fonctionnement de notre ministère, mais tous ces mécanismes manquent de vision, de structuration et de suivi.</p>
	<p>L'organisation a mis en place une politique de gestion et d'évaluation des compétences. Ces mesures permettent à notre entreprise de résister au mieux à la concurrence. Mais la politique de relève mise en place n'est pas aussi performante, en ce sens que plusieurs talents arrivent à quitter l'entreprise pour d'autres entreprises où le salaire est nettement plus élevé.</p>
	<p>C'est vrai que la gestion des compétences, l'évaluation et la gestion de la relève occupent une place de choix dans notre mode de fonctionnement, mais réellement, ces mécanismes ne sont pas suffisamment bien structurés et leur mise en application laisse à désirer.</p>
	<p>L'évaluation, la gestion des compétences ou celle de la relève sont certes importantes au sein de notre organisation, mais ces mécanismes souffrent d'un problème de coordination.</p>
	<p>Les thématiques abordées sont vitales pour notre organisation, qui sont d'ailleurs sa raison d'être. Malheureusement, ces questions sont passées souvent sous silence par les politiques.</p>

## **DEUXIÈME SECTION : STRATÉGIES ET PRATIQUES DE GESTION À ENCOURAGER OU À METTRE EN PLACE**

En vue d'assurer sa survie et sa pérennité, l'objectif premier d'une organisation devrait être de se doter de la bonne personne à la bonne place, que cette personne s'engage à exprimer son plein potentiel, qu'elle s'accomplisse, qu'elle veuille progresser et faire carrière au sein de l'organisation et, surtout, qu'elle entreprenne des actions en ce sens. Somme toute, on veut attirer, retenir et fidéliser le personnel compétent pour que nos organisations publiques puissent faire face au contexte difficile et au manque de personnel et de ressources, de manière plus réactive, voire plus efficace. Sur la base de la documentation consultée en ce qui concerne les besoins d'amélioration ou d'optimisation de ces processus, les causes potentielles que nous soupçonnions tendaient, entre autres, vers la rareté de la main-d'œuvre, le manque de ressources, la perte d'engagement, la faible perception du degré d'importance de l'amélioration continue et le manque de soutien de la part des organisations. Au terme de l'analyse de nos résultats, nous constatons que certains de nos soupçons se sont avérés et que certaines de nos hypothèses sont soutenues, alors que ce n'est pas le cas pour d'autres.

Précisons d'abord que la présentation des résultats confirme la perception positive des gestionnaires et des GRH en ce qui a trait à plusieurs dimensions du développement des compétences et de la gestion de la relève. Cependant, nous avons pu constater que certaines opinions convergent alors que d'autres divergent. Nous avons aussi identifié certains aspects qui semblent bien fonctionner dans la fonction publique québécoise ainsi que certaines lacunes ou pistes d'amélioration souhaitées. La présente section vise à présenter, puis à expliquer les différentes composantes d'un modèle que nous suggérons. Découlant des résultats obtenus à la suite de notre recherche, de nos groupes de discussion, ainsi que de l'analyse de la littérature sur le sujet, ce modèle permettra d'optimiser les processus de développement des compétences et de gestion de la relève, et sera fort certainement favorable à l'attraction, à la compétence, à la progression, à la rétention et à la fidélisation des employés. Plus précisément, nous présenterons les principaux facteurs individuels et organisationnels favorables, de même que les répercussions de ceux-ci sur la performance et sur la santé et le mieux-être au travail.

La gestion des ressources humaines s'avère très exigeante aujourd'hui, et peut-être encore davantage dans l'administration publique. De plus, dans sa Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028, le Secrétariat du Conseil du trésor formule des objectifs ambitieux, et souhaite soutenir et contribuer à la mise en place de changements importants dans la fonction des ressources humaines. Pour ce faire, trois grands axes sont visés : 1- une expérience employé enrichissante, 2- des organisations apprenantes et des parcours professionnels épanouissants, et 3- des organisations performantes-une gestion stratégique et innovante de la fonction ressources humaines (Secrétariat du Conseil du trésor, 2023c, p.8). Selon eux, les six objectifs stratégiques découlant de ces trois axes, pourront servir de guide pour la mise en œuvre de projets porteurs. En ce sens, notre projet permet de fournir des pistes d'actions concrètes visant à répondre aux objectifs de cette stratégie active jusqu'en 2028.

Nos résultats nous ont révélé que les gestionnaires croient en l'utilité et en l'importance des processus de développement des compétences et de gestion de la relève. Les GRH pensent cependant que les autres employés perçoivent moins fortement qu'eux cette importance et cette utilité. Dans la littérature, il est clairement démontré que la perception de l'utilité est un déclencheur de l'entreprise d'actions subséquentes (Pettersen et Jacob, 1992; Brassard, 2021). Or il faut mettre en place des mesures qui amènent le personnel à percevoir davantage l'utilité et l'importance de ces processus. Le développement des compétences est un aspect stratégique pour les organisations publiques qui cherchent à tirer profit de leur savoir interne et à optimiser leur performance globale. La gestion axée sur les compétences et les talents sert d'instrument stratégique et représente un enjeu important pour l'ensemble des organisations publiques, mais aussi pour les travailleurs qui souhaitent élargir leurs perspectives professionnelles et accroître leur employabilité. Or la gestion du développement des compétences et de la relève implique de considérer les connaissances dont l'employé a besoin, mais surtout l'ensemble des habiletés et aptitudes nécessaires pour exercer avec performance et satisfaction un emploi. Certains gestionnaires nous disent que la dynamique, dans nos organisations publiques, est perçue comme étant à sens unique, c'est-à-dire qu'il existe une perception d'iniquité entre la contribution des employés et la rétribution de l'employeur, nuisant ainsi à la performance et à la satisfaction au travail. En tant que chercheur, il est de notre devoir d'observer la

dynamique selon les deux perspectives, soit celle des gestionnaires et celle des organisations. Lorsqu'on demande aux responsables des ressources humaines si leur organisation est forte, ils pensent que oui, mais la perspective des autres gestionnaires nous laisse entrevoir qu'il est possible de mieux faire dans plusieurs dimensions.

### **DEVELOPPER DES OUTILS DE GESTION ET DES PRATIQUES DE TRAVAIL EFFICACES**

Puisque nos gestionnaires reconnaissent l'importance de développer leurs compétences de manière continue et qu'ils se disent encore engagés, il est temps d'élaborer de nouveaux outils ou de réviser et d'ajuster ceux en place actuellement. Tournées vers l'avenir, nos organisations doivent privilégier la création et l'intégration d'outils de gestion clairement orientés vers le perfectionnement et la progression des individus. Il est temps de miser davantage sur des outils de gestion robustes, qui valorisent la mission et les valeurs de l'administration publique. Adopter une vision plus globale et holistique. La gestion des ressources humaines se doit d'être intégrée à toutes les sphères et couches de l'organisation et de s'inscrire dans une approche holistique et intégrative des ressources humaines qui servira de pilier à l'ensemble des outils de gestion qui seront ainsi développés en cohérence. Une gestion des ressources humaines plus active et réactive assurant la cohérence au sein de l'organisation.

En matière de développement des compétences, c'est depuis à peine 15 ans que les organisations publiques du Canada et d'autres pays exploitent davantage la gestion axée sur les compétences (Bouteiller et Gilbert, 2005). La littérature indique qu'on observe une plus grande mise en œuvre de ce type de gestion dans les organisations publiques québécoises. Par ailleurs, plusieurs organisations ont déclaré ne pas avoir encore opté pour ce type de gestion, mais être en réflexion ou en processus de l'inscrire dans leur planification stratégique de gestion des ressources humaines qu'elles mettront en œuvre au cours des deux prochaines années. Bref, on constate que les organisations en reconnaissent les bénéfices, et que leur intention de prendre ce virage est présente. Conformément à l'information que nous avons recueillie, nous constatons que les gestionnaires interrogés en ont aussi l'intention, mais qu'ils passent difficilement à l'action, et ce, même si la crise est imminente. Il faut préparer l'avenir, mais plusieurs organisations se trouvent encore dans une dynamique de gestion de crise. Les dirigeants sont-ils outillés pour assurer une

bonne gestion de la relève? Le passage à l'action ne se fait pas de manière efficace, ou les mesures en place sont parfois désuètes, ne favorisant ainsi ni la rétention ni la fidélisation des personnes compétentes. En 2008, Icart avançait que les directions des ressources humaines avaient entamé un processus d'ajustement et de réalignement avec les directives gouvernementales. Certains GRH réfèrent aux fréquents changements d'orientation gouvernementale en matière de gestion des ressources humaines pour expliquer pourquoi il n'est pas aisé de planifier la relève de gestion. Ainsi, avec la récurrence des changements d'ordre structurel et conjoncturel, il semble difficile pour les GRH de s'adapter et d'élaborer des programmes de gestion de la relève qu'ils seront en mesure de mettre en place; bref, de passer à l'action et d'accomplir leurs objectifs.

Présentement, on constate que bien que les gestionnaires aient à leur disposition les outils nécessaires, ils ne semblent pas disposés à les utiliser. En somme, plusieurs répondants disent posséder les outils, mais avouent ne pas les utiliser efficacement ou à bon escient.

Au terme de notre analyse, on est en mesure de répertorier plusieurs pratiques de travail ou des actions gagnantes en matière de développement des compétences, dont les suivantes :

- Planifier les besoins :
  - mettre en priorité le plan d'action,
  - identifier les compétences,
  - favoriser en fonction des objectifs;
- Se doter de tableaux de bord, d'une direction claire;
- Évaluer, puis hiérarchiser les besoins en formation;
- Inscrire les ressources humaines concernées pour élaborer, gérer et adapter le plan de formation (gestion humaine des ressources participative et consultative);
- En collaboration avec l'employé, élaborer son plan de développement individuel en composant avec ses besoins de formation et aussi, sur le projet de l'organisation;
- Budgétiser et hiérarchiser les actions de formation;
- Implanter le plan de développement des compétences;
- Suivre et ajuster régulièrement.

En ce qui concerne la gestion de la relève de gestion et le transfert des connaissances, des compétences et de l'expertise, il semble qu'il y ait un manque de clarté

et de soutien de la part de la haute direction, que certaines procédures ne conviennent plus ou entravent la performance, et que les processus préalablement réfléchis ne sont ni formalisés ni uniformisés dans leur application subséquente. À titre d'exemple, on accorde, dans certaines organisations, la primauté aux postes clés, et les autres postes sont systématiquement relégués au second plan, alors qu'ils font peut-être partie des zones vulnérables ou à risque. Dans d'autres organisations, certains postes sont créés spécifiquement pour convenir à la personne disponible, parfois sans avoir réfléchi préalablement aux compétences requises ou aux exigences attendues. Les plans pour assurer la relève varient d'un ministère à un autre, et certaines organisations n'en possèdent aucun alors qu'une approche de préparation d'une relève compétente permet d'assurer la continuité, surtout lorsqu'il est question de postes stratégiques. Ajoutons à cela que la responsabilité liée à la gestion de la relève n'est pas clairement établie, de sorte qu'on se lance la balle d'un service ou d'un gestionnaire à un autre. Bref, on note un manque de communication et de collaboration au sein de plusieurs organisations. Or, selon notre étude, le secret de la réussite de la relève résiderait dans le questionnement quant à la perception de l'utilité et de l'équité issue de l'application des procédures actuelles. Les procédures en place sont-elles encore perçues comme étant pertinentes? Pourquoi certaines habitudes et façons de faire apparaissant plutôt contraignantes sont-elles perpétuées? Nos pratiques répondent-elles aux objectifs et conviennent-elles au règlement des problématiques actuelles? À ce questionnement s'ajoute la nécessité de mettre en place ou de privilégier le développement d'une culture collaborative, empreinte d'une communication claire et ouverte favorisant la diffusion uniforme de l'information nécessaire à l'application optimale des pratiques et stratégies retenues ou conservées. Enfin, l'organisation devrait formaliser ses processus, les suivre et les ajuster en fonction de ce qui a bien fonctionné, tout en tirant des leçons de ce qui a moins bien fonctionné. La pandémie a mis en exergue le fait que certaines mesures n'avaient pas nécessairement été prises en compte, et a contribué à exacerber le problème de gestion de la relève. Nous croyons que l'ensemble de ces moyens permettront de renforcer les capacités de l'organisation à pouvoir se doter de la bonne personne à la bonne place, et favorisera fort certainement l'intégration de la relève et sa fidélisation.

En matière de gestion de la relève, les stratégies gagnantes se résument aux actions suivantes :

- Remettre en question la pertinence du maintien de certains processus, procédures et habitudes (en collaboration avec les syndicats et les employés);
- Formaliser les processus retenus et conservés (programme de relève, procédures) :
  - éliminer le plus possible ceux qui ne répondent plus ou ne contribuent plus à l'atteinte des objectifs et à la nouvelle réalité;
- Communiquer et diffuser l'information pour clarifier les stratégies et en faire percevoir l'utilité (à tous les niveaux dans une démarche participative et engageante);
- Veiller au soutien et à la collaboration de la haute direction;
- Identifier les postes à risque et les zones de vulnérabilité (prévenir et anticiper);
- Privilégier les dispositifs d'apprentissage collectifs et collaboratifs (p. ex. : codéveloppement, programme de mentorat, gestion collaborative des tâches, lab-école);
- Faire connaître les ressources en place (p. ex. : cercles d'excellence, espace leadership);
- Évaluer les compétences, puis constituer un bassin potentiel pour la relève;
- Repérer les hauts potentiels à l'interne.

#### **L'ENTREPRISE D' ACTIONS CONCRÈTES**

Il a été clairement démontré que l'élément déclencheur pour qu'une personne entreprenne des actions ou s'investisse dans une démarche de développement des compétences est la perception de l'utilité (Pettersen et Jacob, 1992; Brassard, 2021). En ce sens, la réflexion quant aux mobiles et aux raisons justifiant la stratégie de développement des compétences d'une organisation doit être effectuée non seulement par les personnes responsables des RH (département ou service), mais également en consultant et en impliquant l'ensemble des gestionnaires devant la mettre en application. Ensuite, il faut mettre en place des activités ou des stratégies visant à promouvoir le développement des compétences au sein des organisations publiques et sensibiliser les gestionnaires d'abord, puis les employés quant à l'importance du développement des compétences dans

l'organisation (Bourgault, 2005). Il est certain que dans un contexte de négociations des conventions collectives, de manque de ressources ou de pénurie de main-d'œuvre, il devient difficile d'entretenir le sentiment ou la perception d'équité.

Les gestionnaires interrogés semblent encore engagés, enfin ils se disent encore engagés. Toutefois, certains mentionnent ne plus trouver de sens dans leurs activités, ils se sentent brimés par l'image que les exigences et les contraintes professionnelles leur renvoient, se disent découragés de devoir fournir des efforts vainement, las d'être déresponsabilisés par des exigences de reddition de comptes ou de mesures de contrôle de plus en plus fréquentes, ou encore offensés de ne pas pouvoir participer à la hauteur de leurs attentes aux initiatives et à la prise de décision. Tous les travailleurs ne sont pas toujours motivés à perfectionner leurs compétences. De fait, plusieurs ne souhaitent pas aller au-delà du minimum de leurs responsabilités, et ce sont des faits majeurs à considérer lors des processus de recrutement. On peut penser que malgré leur perception d'engagement envers la population, plusieurs employés du secteur public se sentiront en quelque sorte « libérés moralement » de l'engagement de développer leurs compétences, sans oublier que certains employés estiment posséder les compétences requises et ne pas avoir besoin d'être formés (Boulay, Robert et Vandenberghe, 2021). En étant au stade de l'incompétence inconsciente, ils n'éprouvent pas le besoin de développer leurs compétences et ne s'engagent tout simplement pas dans des actions concrètes visant leur perfectionnement professionnel (Brassard, 2021).

#### **LA CONTRIBUTION ET LES LIMITES DE L'ÉTUDE**

L'échantillon de notre étude s'avère représentatif et le fait d'avoir recueilli des commentaires en provenance de personnes responsables de la gestion des ressources humaines permet de confronter les opinions. Malgré le nombre peu élevé de ces responsables, il demeure qu'il a permis d'étudier les cas plus spécifiques de 31 sujets, optimisant ainsi le potentiel de réplicabilité. Nous avons également examiné le cas de la Suisse et de l'Espagne en vue de déterminer si nos problématiques respectives sont convergentes ou divergentes. La souplesse et la flexibilité de l'administration publique de ces deux États semblent atténuer certains problèmes, bien qu'ils soient eux aussi aux prises avec une problématique liée à la disponibilité des ressources, au manque d'engagement et

de mobilisation des employés et à une forte volonté des travailleurs de quitter leur emploi (RTS, 2023).

Malgré des coefficients de validité très élevés, certaines de nos questions ont peut-être pu introduire quelques biais de désirabilité. Par exemple, lorsqu'on demande aux GRH si leur organisation a la capacité d'attirer des personnes compétentes, ils auraient fort probablement intérêt à répondre oui. Pour atténuer au maximum les biais potentiels de cet ordre, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées. Nous avons aussi confronté les opinions lors de nos groupes de discussion et, enfin, nous avons posé les questions de manière différente afin de vérifier la cohérence et la stabilité des réponses.

Enfin, comme prévu dans notre devis de recherche, nous avons fonctionné par boucles itératives en allant de la littérature au terrain, et ce, dans un mode participatif et consultatif. Ce faisant, l'information recueillie des 431 sujets interrogés contribue fort certainement à mieux comprendre les pratiques en matière de développement des compétences et de gestion de la relève dans l'administration publique québécoise, et à mieux guider la prise de décision éclairée qui s'ensuivra.

## **CONCLUSION : UN MODÈLE DES FACTEURS FAVORABLES AU DÉVELOPPEMENT ET À LA PROGRESSION DES EMPLOYÉS ET À LA GESTION DE LA RELÈVE**

Rappelons que dans sa stratégie de gestion des ressources humaines de 2018-2023, le Secrétariat du Conseil du trésor concluait ainsi :

La volonté de maintenir une expertise de haut niveau, d'attirer une relève de tous horizons, d'offrir des environnements de travail modernes et stimulants ainsi que de miser sur l'excellence des gestionnaires est l'élément central de cette vision renouvelée de la fonction publique québécoise (Secrétariat du Conseil du trésor, 2018, p. 33).

Pour ce faire, on songeait à opter pour une organisation du travail plus flexible et plus décloisonnée favorisant la polyvalence. On souhaitait également que cela s'inscrive dans « des environnements de travail plus ouverts et collaboratifs et des technologies de l'information plus aptes à soutenir le travail en réseau » (Secrétariat du Conseil du trésor, 2018, p. 22). Déjà à l'époque, on attribuait le succès de cette vision à la capacité à mobiliser et à engager l'ensemble des acteurs et on favorisait des pratiques de gestion axées sur l'échange, le partage, la concertation et la collaboration. Dans son Plan stratégique de 2023-2027, le gouvernement formule le souhait d'une « administration publique performante et innovante reconnue pour l'excellence de ses pratiques et l'expertise de ses équipes » (Secrétariat du Conseil du trésor, 2023b, p. 2). On parle en effet de privilégier l'écoute, l'ouverture et les échanges favorisant le travail d'équipe. L'État veut aussi s'assurer de mettre en place des mesures visant à attirer et à fidéliser les meilleurs talents, et par conséquent, de se doter d'une « relève diversifiée et qualifiée (Secrétariat du Conseil du trésor, Plan stratégique 2023-2027, p 7), une relève mobilisée et fière de servir les intérêts de l'ensemble des citoyennes et des citoyens du Québec ».

Déjà dans son plan stratégique précédent, le gouvernement souhaitait :

- plus de flexibilité, pour l'employée ou l'employé, comme pour l'employeur;
- une meilleure conciliation famille-travail-études;
- un partage de l'information et des meilleures pratiques;
- un regroupement de l'expertise et des compétences au profit des organisations;
- une amélioration de la capacité à innover (Secrétariat du Conseil du trésor, 2018, p. 22).

Or près de cinq ans plus tard, dans sa Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028, on se donne comme objectifs de :

- Se démarquer comme un employeur de choix;
- Pratiquer une gestion renouvelée qui place la personne au centre de ses actions;
- Valoriser une fonction publique apprenante tout en misant sur l'évolution des emplois et des compétences;
- Encourager et valoriser la gestion de carrière dans la fonction publique;
- Faciliter la mise en place de processus en ressources humaines agiles et efficaces tout en favorisant une culture de l'innovation et de la performance;
- Renforcer la gouvernance en ressources humaines afin de soutenir la mission stratégique des directions des ressources humaines.

C'est donc dire que la volonté y est et il semble que les moyens et les stratégies sont connus, et parfois même mis en place. Toutefois, certains se questionnent sur la vision globale et à long terme qui semble s'être « raccourcie » avec la pandémie, de sorte qu'on gère la crise et l'après-crise à court terme. Le risque est de perdre de vue les objectifs à long terme.

La présente étude nous a permis de mieux comprendre pourquoi plusieurs de nos organisations publiques ne semblent pas être en mesure de passer à l'action. Puisque la gestion des compétences est intimement liée à la gestion de la relève, pour atteindre ses objectifs, l'administration publique doit non seulement envisager une transformation de ses façons de faire, mais aussi entreprendre des actions concrètes en ce sens. Les moyens suggérés dans le nouveau plan stratégique visent à :

« Renforcer l'image positive de la fonction publique à titre d'employeur en favorisant une expérience employé stimulante pour fournir des conditions optimales à la réalisation des activités qui contribueront à la performance de l'État [et à] s'assurer d'une gouvernance proactive en ressources humaines au sein de la fonction publique » (Secrétariat du Conseil du trésor, 2023b, p. 7 et 8).

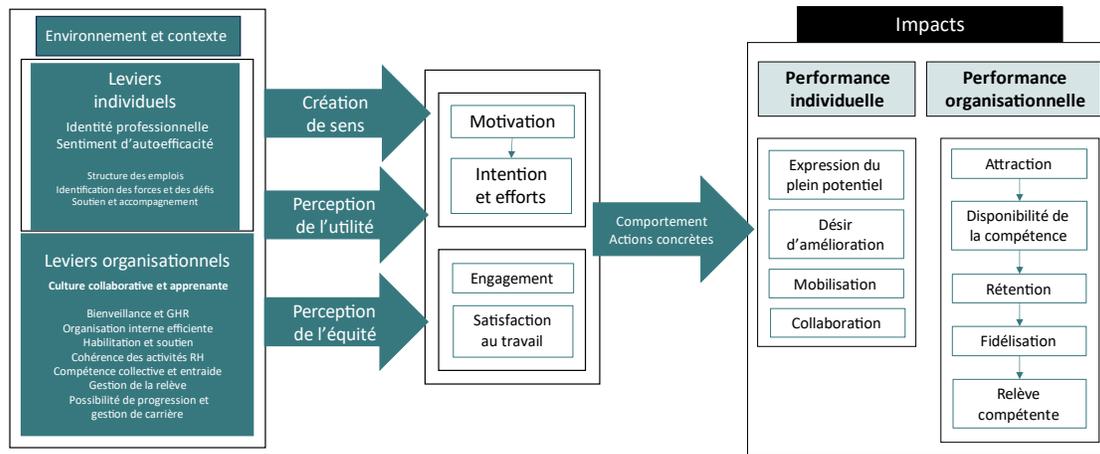
Ainsi, tel que le témoigne sa Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028, le gouvernement croit à l'accompagnement et au soutien constant des employés dans une dynamique de gestion stratégique des ressources humaines, et de leur progression de

carrière au sein de l'organisation On peut d'ailleurs y lire qu'ils souhaitent « *Soutenir une culture de gestion transformationnelle favorisant la performance organisationnelle et celle des employées et employés ainsi que la satisfaction au travail* » (Secrétariat du Conseil du trésor, 2023c, p.13).

Les participants à notre étude nous donnent l'impression qu'ils ont des intentions, qu'ils savent quoi faire et qu'ils ont les outils nécessaires pour passer à l'action, mais pour différentes raisons ils n'agissent pas concrètement ou à hauteur de ce qu'ils souhaiteraient. Le manque de volonté politique, la lourdeur administrative, le manque de souplesse, l'extrême hiérarchie et le maintien de pratiques désuètes et inadéquates sont les principaux freins à la mise en œuvre des actions. Les gestionnaires, concentrés sur leurs objectifs, n'adoptent pas de vision globale. Ils perçoivent l'utilité, mais ne passent pas à l'action. Pour agir, la bonne personne à la bonne place doit aussi être satisfaite, elle doit se sentir compétente et soutenue. Cela confirme donc l'importance de percevoir et de donner un sens à son travail. Les leviers de la perspective organisationnelle de développement des compétences incluent toutes les opérations dont peuvent bénéficier employés et gestionnaires. L'ensemble de ces stratégies et pratiques doivent nécessairement s'inscrire dans le contexte d'une organisation du travail laissant davantage de place à l'autonomie tout en valorisant le travail en équipe. En somme, dans des contextes difficiles où plusieurs perçoivent une lourdeur administrative persistante, où la clientèle semble s'alourdir, où les conditions de travail sont de plus en plus exigeantes, où le stress et la charge de travail augmentent, où l'administration publique se complexifie et a subi de nombreuses épreuves à la suite de la pandémie, il devient encore plus important, voire crucial, d'opter pour un management bienveillant... Aidons les membres du personnel de nos organisations publiques à trouver un sens à ce qu'ils font, puis reconnaissons-les pour ce qu'ils sont.

## LE MODÈLE ET SES COMPOSANTES

### Leviers du développement des compétences et de la gestion de la relève de gestion



**ÉNAP** ÉCOLE NATIONALE  
D'ADMINISTRATION  
PUBLIQUE

En résumé, dans une dynamique où viennent interférer l'environnement économique, les tendances du marché, et la pression réglementaire, il faudrait soutenir et encourager les actions suivantes :

### Création du sens, perception de l'utilité et de l'équité :

#### Leviers individuels

#### Identité professionnelle et sentiment d'auto-efficacité

- Structurer les emplois;
  - Clarifier les rôles, les attentes et les objectifs;
- Identifier les forces et les défis des employés et gestionnaires;
  - Privilégier l'auto-évaluation et l'analyse conjointe des écarts
  - Évaluer régulièrement
  - Fournir une rétroaction constructive et régulière
  - Favoriser la responsabilisation conjointe (gestionnaire/employé évalué)
- Soutenir et accompagner
  - Mettre en place des activités d'accueil et d'intégration efficaces
  - Encourager les initiatives, l'autonomie et donner droit à l'erreur (p.ex. supervision, mentorat, parrainage, coaching)

- Faire participer et encourager le développement et l'amélioration continue
  - Plan de développement des compétences
  - Programme de formation
  - Offre de formation pertinente et accessible

## **Leviers organisationnels**

### **Culture collaborative et apprenante**

- Opter pour une gestion bienveillante et une Gestion Humaine des Ressources
  - Diversité et inclusion
  - Responsabilité sociale
  - Conditions de travail et rémunération favorables au maintien de la santé et du mieux-être
- S'assurer d'une organisation interne efficace et efficiente
  - Structure allégée
  - Charge de travail adéquate
  - Processus de prise de décision efficient
- Habilitier et soutenir
  - Disponibilité de l'information nécessaire
  - Analyse conjointe des besoins de formation
  - Opportunités de développement
    - Politique de développement
  - Formation suffisante et pertinente
- Maximiser la cohérence des activités RH
  - Réflexion et identification stratégique
    - Priorités, postes clés, zones de vulnérabilité
    - Attentes en matière de performance
  - Révision, suivi et ajustement des politiques et des procédures
  - Recrutement stratégique
    - Analyse des écarts
    - Capacité de pourvoir les postes vacants
    - Polyvalence et mobilité
- Encourager le développement de la compétence collective
  - Responsabilisation et partage de l'information
  - Activités collectives de développement
  - Transfert et partage de l'expertise (connaissances et compétences)
- Gestion de la relève
  - Développement, maintien et reconnaissance de l'expertise en place
  - Constitution d'un bassin de talents
  - Repérage du potentiel
- Possibilité de progression et gestion de carrière
  - Programme et plans de relève

Ces actions suscitent, favorisent ou engendrent chez les travailleurs :

- La création de sens
  - La reconnaissance de leur valeur, de leur contribution et de leur utilité dans l'organisation.
- La perception de l'utilité
- La perception de l'équité

Qui génèrent :

- La motivation
- La formulation d'intention et l'investissement d'efforts suffisants
- L'engagement au travail traduit par des comportements attendus
- La satisfaction au travail

Ultimement, ces actions entraîneront des répercussions sur la performance individuelle

- désir d'exprimer son plein potentiel
- volonté d'amélioration continue
- mobilisation
- collaboration et entraide

et sur la performance organisationnelle

- capacité d'attirer les personnes compétentes;
- disponibilité de la compétence;
- capacité de retenir et de fidéliser les personnes compétentes;
- disponibilité d'une relève compétente.

Ce modèle s'avère complet, mais il offre également une flexibilité et un potentiel d'adaptabilité intéressant de sorte que, chaque gestionnaire pourra se servir d'une ou plusieurs de ses composantes pour adapter ou soutenir sa gestion en vue d'atteindre ses objectifs, ou pour faire face aux défis qu'il rencontre dans son quotidien.

En somme, nous croyons que ce modèle résume l'ensemble de notre vision résultant de notre projet de recherche et qu'il peut ainsi servir de support à l'optimisation des pratiques de développement des compétences et de gestion de la relève de gestion dans la fonction publique québécoise.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANTON, P. (2020). « Agilité organisationnelle et gestion de la pandémie COVID-19 : contribution d'une approche exploratoire réalisée auprès de managers hospitaliers français », *Question (s) de management*, vol. 3, p. 45-59.
- ARCAND, G., TELLIER, G. et L. CHRÉTIEN (2010). « Le défi de la rétention des jeunes travailleurs: le cas de la fonction publique québécoise ». *Canadian Public Administration*, vol. 53, n° 2, p. 201-220.
- BARBE, F. et A. BOBOC (2022). « Intégration de la réalité virtuelle dans une formation à distance en contexte de crise sanitaire: étude de l'hybridation d'un parcours de formation », *Phronesis*, vol. 11, n° 4, p. 57-74.
- BARET, C. et E. OIRY (2014). « La gestion des compétences : quatre leçons pour surmonter les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public », *Revue Gestion*, vol. 39, n° 2, p. 94-103.
- BARNES-FARREL, J. (2001). « Performance Appraisal: Person Perception Processes and Challenges », dans M. London (dir.), *How People Evaluate Others in Organizations*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, p. 135-153.
- BASQUE, J. et B. PUDELKO (2010). « La comodelisation de connaissances par objets typés : une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 111-129.
- BÉLANGER, J. (2007). *Qualifications, compétences et performance : définitions et éléments de problématique*, Notes de cours, Séances 1 et 2, Montréal, HEC Montréal.
- BENABDELJALIL, G. (2023). « Formation continue et université d'entreprise en milieu professionnel ». Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, 123 p.
- BERTHÉAS, F. (2015). « Un accompagnement plus humain au développement des organisations: l'Approche centrée sur la personne et l'entreprise ». *Approche Centrée sur la Personne*, vol. 2, p. 59-73.
- BIENVENUE, B., J. BLAIS, J. BOUCHARD, A. D'ANJOU et J. LACOSTE (2007). *Le développement des compétences en période de croissance*, sous la supervision de N. M. Bengle et J.F. Roussel, Sherbrooke, Université de Sherbrooke.
- BIZAGUET, A. (1991). *Les petites et moyennes entreprises*, coll. « Que sais-je? », Paris, Presses universitaires de France, 127 p.
- BOUFFARD-BOUCHARD, T. et A. PINARD (1988). « Sentiment d'auto-efficacité et exercice des processus d'autorégulation chez des étudiants de niveau collégial », *International Journal of Psychology*, vol. 23, n° 1-6, p. 409-431.
- BOULAY, A., ROBERT, V. et C. VANDENBERGHE (2021). Engagement envers les buts d'équipe et l'organisation : test d'un modèle intégrateur. *Le Travail humain*, vol. 84, n° 4, p.349-381.
- BOURGAULT, J. (2005). « Stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans les organisations publiques », *Revue Française d'administration publique*, n° 116, p. 609-622.

- BOUTEILLER, D. (1997). « Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu », *Revue internationale de Gestion*, numéro spécial : « Formation de la main-d'œuvre », vol. 22, n° 3, p. 14-25.
- BOUTEILLER, D. et P. GILBERT (2005). « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord ». *Relations industrielles*, vol. 60, n° 1, p. 3-28.
- BRASSARD, N. (2021). *La gestion humaine des ressources: L'art d'attirer, de retenir et de fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations*. Éditions JFD, 171 pages.
- BRASSARD, N. (2015). D'une gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources. La gestion axée sur les compétences: *pour un virage positif*. Montréal: Éditions Nouvelles.
- BRASSARD, N. (2009). *Réactions du chef de PME après utilisation d'un système d'évaluation multi-source*, thèse de doctorat en administration, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 195 pages.
- BRASSARD, N., LAVOIE, C.-É. et H. DJIOWOU YOUNBI (2022). « Présent et futur des adaptations positives à la pandémie de COVID-19 : résilience, bonnes pratiques et stratégies employées deux ans plus tard ». *Ad machina*, vol. 6, p. 2-12.
- CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012). « Guide de planification et gestion de la relève », en ligne : *Secrétariat du Conseil du Trésor* <<https://tcs-sct.canada.ca/gui/spgr-gpgr-fra.asp?for=hrps>>.
- CAULIER, S. (2023). « La régulation de la charge de travail, une grande oubliée du management », en ligne : <[https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/11/15/la-regulation-de-la-charge-de-travail-la-grande-oubliee-du-management\\_6200195\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/11/15/la-regulation-de-la-charge-de-travail-la-grande-oubliee-du-management_6200195_1698637.html) ?>.
- CHAHER, M. et M. A. DHEN (2007). « La contribution des pratiques de GRH au développement de la productivité des travailleurs du savoir : cas des ingénieurs et des informaticiens tunisiens », *Management & Avenir*, n° 14, p. 61-79.
- CHRÉTIEN, L. (2010). *Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise*, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.
- CIANFERONI, N. (2021). « Le télétravail après la pandémie : une nouvelle frontière dans la flexibilisation de l'emploi ? ». *Raison présente*, vol. 2, N° 218, p. 89-98.
- CODSI, J. (2012). « La relève : l'identifiez-vous vraiment? », en ligne : *CRHA* <<https://ordrechrha.org/ressources/gestion-strategique-rh/2012/10/la-releve-l-identifiez-vous-vraiment-1-de-2>>.
- CÔTÉ, L. (2004). « Évaluation et développement des compétences de gestion », *Télescope*, vol. 11, n° 1, p. 1. en ligne : <[https://cerberus.enap.ca/Telescope/docs/Index/1994\\_2004/Telv11n1gestion.pdf](https://cerberus.enap.ca/Telescope/docs/Index/1994_2004/Telv11n1gestion.pdf)>.

- COULET, J.-C. (2016). « Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité », *Activités*, vol. 13, n° 1, p. 1-33.
- DEMERS-LEMAY, M. (2022). « Le SPGQ craint une pénurie de main-d'oeuvre dans la fonction publique », 30 avril, en ligne : *Le Devoir* <[www.ledevoir.com/economie/704346/spgq-penurie-de-main-d-oeuvre-dans-la-fonction-publique](http://www.ledevoir.com/economie/704346/spgq-penurie-de-main-d-oeuvre-dans-la-fonction-publique)>.
- DESCHÊNES, A.-A. (2020). Formation et développement des ressources humaines : Vers l'identification des obstacles et des leviers à l'investissement dans le développement du capital humain des PME de Chaudière-Appalaches. *Rapport de recherche*, Université du Québec à Rimouski, 50 p.
- DESROSIERS, L. (2019). *Accès à l'égalité et gestion de la diversité dans la fonction publique québécoise*, Québec, Université Laval.
- DUGUÉ, É. (1994). « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 3, p. 273-292.
- EESLEY, Dale et Clinton O. LONGENECKER (2006). « Gateways to Intrapreneurship », *Industrial Management*, vol. 48, n° 1, p. 18-23.
- FARASTIER, D.-A. (1995). « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 103, p. 43-65.
- FERLIE, E., L. ASHBURNER, L. FITZGERALD et A. PETTIGREW (1996). *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press.
- FERNAGU-OUDET, S. et C. BATAL (2016). *(R)évolution du management des ressources humaines : des compétences aux capacités*. Villeneuve d'Asc, Presses universitaires du Septentrion, 426 p.
- FOUCHER, R. (2010). *Gérer les talents et les compétences : principes-pratiques-instruments. Fondements de la gestion des talents et des compétences*, tome 1. Montréal, Éditions Nouvelles.
- FOUCHER, R. et A. GOSSSELIN (2004). « Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter? », *Revue Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 38-48.
- FOUCHER, R. et A. RHNIMA (2018). Les référentiels de compétences comme outils de gestion : concilier les apports déterministes et constructivistes. *Relations industrielles*, Vol. 73, n° 4, p. 814-839.
- FRIMOUSSE, S. M., R. MORETTI, A. SWALHI et L. GIRAUD (2020). « Le développement de l'employabilité au service de la fidélité organisationnelle des agents de la Fonction Publique Territoriale : le rôle du sentiment d'efficacité personnelle », *Gestion et management public*, vol. 8, n° 1, p. 27-41.
- GAZIER, B. (1993). *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte.
- GOSSSELIN, A. (2024). « Travail d'équipe : S'adapter à la génération Z ». *La Presse*, en ligne : <https://www.lapresse.ca/affaires/2024-02-20/travail-d-equipe/s-adapter-a-la-generation-z.php>

- GRANT, R. (1991). « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n° 3, p. 114-135.
- HOUTART, C. (2023). *Le bien-être psychologique au travail et la performance organisationnelle de l'entreprise*. Université catholique de Louvain, accès libre.
- HOWATT, B., BRADLEY, L., ADAMS, J., MAHAJAN, S., KENNEDY, S. et MORNEAU SHEPELL (2018). *Comprendre la santé mentale, la maladie mentale et leur incidence en milieu de travail*, Rapport déposé à la Commission de la santé mentale du Canada, Ottawa, Santé Canada, 32 p.
- ICART, N. (2008). *La gestion de la relève dans l'administration publique québécoise*, Québec, Alliance de recherche universités-communautés, Innovations, travail et emploi, Université Laval, Document de recherche DR-2008-001.
- JALBERT, F. (1989). *Les ressources humaines, atout stratégique*, Paris, L'Harmattan.
- KHAOULA, A. M. (2008). *Identification d'un processus et de développement des compétences à travers les profils de compétences et les outils d'évaluations existants*, Rapport de stage présenté à l'École nationale d'administration publique, Varennes, Centre de la technologie de l'énergie de CANMET.
- LE BOTERF, G. (2000). De quel concept de compétence les entreprises et les administrations ont-elles besoin. Quel avenir pour les compétences, p. 15-19.
- LE BOTERF, G. (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives : Le modèle : agir avec compétence en situation : les réponses à plus de 100 questions*. Paris, Eyrolles.
- LECOMTE, J. (2004). « Les applications du sentiment d'efficacité personnelle », *Savoirs*, n° 5 hors-série, p. 59-90.
- LE MONDE (2022). « Pourquoi certains actifs n'ont pas l'intention de suivre une formation professionnelle? », en ligne : *topformation.fr* <[www.revuegestion.ca/Releve-savoir-identifier-vos-futurs-gestionnaires](https://formation-professionnelle.lemonde.fr/guide/articles/pourquoi-certains-actifs-ne-se-forment-pas-9851#:~:text=Les%20principales%20raisons%20C3%A9voqu%C3%A9es%20sont,sur%20les%20formations%20(36%25)></a>>.</p>
<p>MEIGNANT, A. (1997). <i>Manager la formation</i>, 4<sup>e</sup> éd., Paris, Éditions Liaisons.</p>
<p>MÉNARD, C. (2020). « Relève : savoir identifier vos futurs gestionnaires », en ligne : <i>Revue Gestion</i> <<a href=)>.
- MEYRAT, S. (2009). *Gestion des compétences professionnelles en entreprise*, Carouge, Haute école de gestion de Genève.
- MICHAEL PAGE (2022). « Mettre en place un plan de relève dans l'organigramme de l'entreprise », en ligne : *Michael Page* <[www.michaelpage.lu/advice/les-fondamentaux-du-management-d%C3%A9quipe/leadership/mettre-en-place-un-plan-de-rel%C3%A8ve-dans](http://www.michaelpage.lu/advice/les-fondamentaux-du-management-d%C3%A9quipe/leadership/mettre-en-place-un-plan-de-rel%C3%A8ve-dans)>.
- MOISDON, J. C. (2012). « Le paradoxe de la boîte noire. Réformes hospitalières et organisation », *Droit et société*, (1), p. 91-115.
- MORIN, D. (2010). Rendement et potentiel élevés : essentiels à la gestion des talents. *Revue Effectif*, vol. 13, n° 2, p. 32-35.

- MORIN, D., K. R. MURPHY et A. LAROCQUE (1999). « La relation entre le contexte de l'évaluation du rendement et l'indulgence de l'évaluateur », *Relations industrielles*, vol. 54, n° 4, p. 694-726.
- MORIN, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, Montréal, IRSST, Rapport n° R-543.
- MORIN, E., avec la collab. de L. FALQUE et M.-A. GRADITO-DUBORD, (2020). *Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans les entreprises françaises privées*, Lille, Chaire Sens et Travail – Icam.
- NETHRIS (2022). « Recrutement : pourquoi se tourner vers l'international? », en ligne : *Nethris* <<https://nethris.com/fr/blogue/recruter/recrutement-pourquoi-se-tourner-vers-linternational/#:~:text=Le%20recrutement%20%3A%20pourquoi%20se%20tourner,de%20talents%20comp%C3%A9tent%20et%20int%C3%A9ressant>>.
- NG-SEE-QUAN, D. (2019). « Les obstacles à une planification de la relève efficace », en ligne : *CERIDIAN* <[www.ceridian.com/fr/blog/what-s-getting-in-the-way-of-effective-succession-planning/#:~:text=Selon%20le%20rapport%2C%20intitul%C3%A9%20The,comptant%2010%20employ%C3%A9s%20ou%20moins](http://www.ceridian.com/fr/blog/what-s-getting-in-the-way-of-effective-succession-planning/#:~:text=Selon%20le%20rapport%2C%20intitul%C3%A9%20The,comptant%2010%20employ%C3%A9s%20ou%20moins)>.
- PARLIER, M. (1996). « De l'entreprise qui forme à l'entreprise qui apprend », *Actualité de la formation permanente*, n° 143, p. 8-18.
- PAYETTE, A. et C. CHAMPAGNE (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Hors collection. Presses de l'Université du Québec, 228 p.
- PETTERSEN, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations : Élaboration et validation d'instruments de mesure*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 396 p.
- POITRAS, A. (2021). « Vu d'ailleurs - Le droit à l'erreur ». *Gestion*, vol. 46, n° 3, p. 28-32.
- PRATT, M. G. et B. E. ASHFORTH (2003). « Fostering Meaningfulness in Working and at Work », dans K. S. CAMERON, J. E. DUTTON et R. E. QUINN (dir.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, p. 309-327.
- QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2023a). *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.
- QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2023b). *Plan stratégie 2023-2027*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.
- QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2023c). *Innovante, performante, stimulante : Stratégie de gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028*. Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.
- QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2018). *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 : Innover. Se renouveler. Se démarquer*, Québec.

- QUÉBEC. SOUS-SECRETARIAT AU PERSONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE (2012). *Une fonction publique moderne au service des Québécois. Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017*, Québec, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique.
- RANDSTAD (2023). « La qualification, la requalification et l'amélioration des compétences : les ingrédients essentiels de votre réussite future », en ligne : *Randstad* <[www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/gestion-des-talents/comment-lamelioration-des-competences-de-votre-personnel-influence-votre-reussite-future/](http://www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/gestion-des-talents/comment-lamelioration-des-competences-de-votre-personnel-influence-votre-reussite-future/)>.
- RETOUR, D. et C. KHROMER (2011). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences, *Facef Pesquisa*, numéro spécial, p. 48-76.
- RTS (2023). « La pénurie de main-d'œuvre reste prégnante en Suisse ». *Économie*, en ligne : <[https://www.rts.ch/info/economie/14508408-la-penurie-de-maindoeuvre-reste-pregnante-en-suisse.html#:~:text=Le%20phénomène%20de%20pénurie%20a,8%25\)%20sur%20un%20an](https://www.rts.ch/info/economie/14508408-la-penurie-de-maindoeuvre-reste-pregnante-en-suisse.html#:~:text=Le%20phénomène%20de%20pénurie%20a,8%25)%20sur%20un%20an)>.
- SAVOIE, C. (2022). « Quelle différence entre la vente d'entreprise et la relève d'entreprise? », en ligne : *Journal Action PME* <[www.journalactionpme.com/2022/02/vente-dentreprise-et-la-releve-dentreprise-quelle-difference/](http://www.journalactionpme.com/2022/02/vente-dentreprise-et-la-releve-dentreprise-quelle-difference/)>.
- SCHMOUKER, (2013). *Comment faire adhérer les employés à la stratégie de l'entreprise ?* (2013), en ligne : <<https://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/comment-faire-adherer-les-employes-a-la-strategie-de-l-entreprise/556636>>.
- SEKIOU, L. L. BLONDIN, B. FABI, M. BAYAD, J. PERETTI, D. ALIS et F. CHEVALIER (2001). *Gestion des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> éd., Bruxelles, De Boeck Université.
- SPARROW, P. R. (1994). « The Psychology of Strategic Management », dans C. COOPER et I. ROBERTSON (dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 9, Chichester, Wiley.
- ST-ONGE, S. E., M. AUDET, V. HAINES et A. PETIT (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- SUKAYRI, R. M. (2016). *Planification de la relève dans les organismes des Nations Unies*, Genève, Nations Unies.
- TABI NSENG, N. E. (2016). *Les pratiques de conciliation travail-famille des employeurs de choix*. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, 162 p.
- TREMBLAY, M. (dir.) (2008). *La mobilisation des personnes au travail*. Collection Gestion et savoirs, HEC Montréal. 713 p.
- UNIFORMATION (2022). *Élaboration du plan de développement des compétences*, en ligne (PDF) : <[www.uniformation.fr/sites/default/files/files/uniformation\\_planned%C3%A9veloppementdescomp%C3%A9tences\\_entreprises%2B11.pdf](http://www.uniformation.fr/sites/default/files/files/uniformation_planned%C3%A9veloppementdescomp%C3%A9tences_entreprises%2B11.pdf)>.
- US. BUREAU OF LABOR STATISTICS (2018), en ligne : <<https://www.bls.gov/cps/lfcharacteristics.htm>>.
- ZARET, D. (2012). *Planification de la relève : trousse de planification de la relève à l'intention des organisations artistiques et culturelles à but non lucratif*, Ottawa, Conseil des Arts AOE.
- ZARIFIAN, P. (2001). *Le modèle de la compétence*, Paris, Éditions Liaisons.

## ANNEXES

## **Annexe I**

### **Questionnaire principal de collecte de données**



Final Questionnaire  
Projet CEGRH Talent -

## **Annexe II**

### **Questionnaire Entrevue semi-dirigée**



Entrevue  
semi-dirigée.docx

## **Annexe III**

### **Certificat de conformité éthique**



Certificat\_conformite  
\_ethique\_CER-2023-0

## **Annexe IV**

### **Tableaux et analyses statistiques**



Statistiques\_Descripti  
ves.docx

enap.ca

QUÉBEC

MONTRÉAL

OUTAOUAIS

SAGUENAY

TROIS-RIVIÈRES

