

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Projet en organisation

TRAVAIL PRÉSENTÉ À
MADAME GABRIELLE TEYSSIER-ROBERGE
COMME EXIGENCE DU COURS
ENP7950 PROJET EN ORGANISATION

PAR
MARIE-ÈVE GAGNON

AUTOMNE 2025

Table des matières

1.	Résumé.....	4
2.	Introduction.....	5
3.	Description de l'organisation et du mandat	6
3.1	Présentation du mandat	6
3.2	Le mandat au sein de l'organisation	7
3.3	Description de la direction	7
3.4	Les ressources financières liées au développement des compétences	8
3.5	Le contexte de réalisation	9
4.	Recension des écrits	9
4.1	Le développement des compétences	11
4.2	Déploiement de la politique	12
4.2.1	Communiquer	13
4.2.2	Accompagner les équipes	17
4.2.3	Gérer les compétences	20
4.3	La gestion des talents	22
5.	Méthodologie de recherche et d'intervention	23
5.1	L'échantillonnage.....	23
5.2	Les outils de collecte.....	25
5.2.1	Le questionnaire.....	25
5.2.2	L'entretien semi-dirigé.....	26
5.3	L'analyse des résultats	27
6.	Les livrables	28
6.1	Description des livrables.....	28
6.1.1	Le formulaire	28

6.1.2	Le guide d'animation	31
7.	Les recommandations générales pour le déploiement	33
7.1	Élaborer un plan d'action.....	33
7.2	Outiller les professionnels RH.....	34
7.3	Planifier les communications organisationnelles.....	35
7.4	Outiller les cadres supérieurs	36
7.5	Outiller les cadres intermédiaires.....	36
7.6	Soutenir les équipes dans le déploiement	38
7.7	Soutenir les équipes dans l'amélioration continue.....	39
7.8	Déployer la politique pour l'ensemble des directions.....	39
7.9	Évaluer d'autres avenues pour le développement des compétences.....	39
8.	Conclusion	40
	Bibliographie.....	41
	Annexes.....	45
	ANNEXE 1 : Questionnaire.....	45
	ANNEXE 2 : Guide d'animation	45

1. Résumé

Ce rapport présente une proposition pour le déploiement de la mise en œuvre de la politique de développement des compétences du personnel du CIUSSS de la Capitale-Nationale récemment adoptée au moment de la réalisation du mandat et basée sur la collaboration d'une direction pilote, soit la *Direction déficience intellectuelle trouble du spectre de l'autisme et déficience physique*

Le concept de compétences y est défini et différents volets critiques liés au déploiement de ce type de politique y sont présentés soit la communication et l'encadrement par les gestionnaires de proximité (incluant la gestion du changement, la gestion des compétences et la gestion des talents). Pour des raisons organisationnelles et contextuelles, l'échantillonnage auprès des employés n'a pas pu être effectué, toutefois l'élaboration du questionnaire avait été réalisée en étroite collaboration avec la direction pilote.

Le livrable, soit la proposition de déploiement de la politique, a tout de même pu être effectué et il est par ailleurs appuyé par des outils concrets développés pour soutenir le déploiement :

- Un questionnaire pour récolter les perceptions et les attentes des employés concernant le développement des compétences;
- Un guide d'accompagnement pour les gestionnaires pour faciliter l'animation de rencontres.

Ce rapport constitue ainsi une proposition de déploiement d'une politique de développement des compétences transposable pourvue d'outils concrets pour accompagner les gestionnaires qui épauleront les équipes dans ce nouveau changement, étape par étape.

2. Introduction

Dans le cadre de mes fonctions d'agente de la gestion du personnel au Centre Intégré Universitaire de Santé et de Services sociaux de la Capitale-Nationale, j'ai eu l'opportunité de contribuer au grand projet du déploiement de la politique du développement des compétences du personnel, un sujet qui me tenait particulièrement à cœur. Le mandat qui m'a été confié s'inscrivait dans une volonté organisationnelle appuyée sur le pilier de la valorisation des personnes¹ de soutenir le développement des compétences et la gestion de la carrière du personnel. Ce fut pour moi l'occasion de contribuer à transformer en actions la démarche stratégique amorcée par la Direction des ressources humaines.

Ce rapport présente l'organisation et le contexte de réalisation du mandat, procède à une recension de la littérature au sujet du développement des compétences et des éléments à prendre en compte lors du déploiement d'une politique et il propose une méthodologie de déploiement, des pistes d'actions concrètes ainsi que des outils pour appuyer la démarche et soutenir la diffusion de la politique. Un guide d'animation a, entre autres, été élaboré, de façon à soutenir les gestionnaires dans la diffusion de la politique et dans l'accompagnement du personnel.

Ce mandat m'aura permis d'approfondir mes connaissances sur les gestions des compétences, mais aussi de mettre en exergue le rôle capital joué par le gestionnaire dans ce type de démarche ainsi que les qualités communicationnelles requises pour assurer la réussite de ce type de projet qui nécessite un accompagnement significatif dans la gestion du changement. Ce fut donc l'occasion de bien me camper mon futur rôle de gestionnaire et de me remémorer l'impact important de ce rôle sur les équipes travail.

3. Description de l'organisation et du mandat

3.1 Présentation du mandat

Le Centre Intégré Universitaire de Santé et de Services sociaux de la Capitale-Nationale (CIUSSCN) en est à la fin du processus d'élaboration de sa nouvelle politique de gestion des ressources humaines et souhaite procéder à son implantation. L'objectif de cette politique est de promouvoir et soutenir le développement des compétences et des savoirs du personnel de l'organisation et d'en faire un important levier de gestion, à tous les niveaux de l'organisation pour favoriser la valorisation des personnes, le développement du potentiel humain et la gestion de la carrière du personnel ²». La nouvelle politique de développement des compétences vise à impliquer davantage les employés et leur gestionnaire dans leur développement professionnel. C'est pourquoi les extrants de ce projet se veulent des outils d'accompagnement concrets pour les gestionnaires afin qu'ils se sentent soutenus et outillés pour poser des actions qui assureront la cohérence entre la politique et la pratique.

Bien que presque 10 ans se soient écoulés depuis la fusion des 11 établissements qui constituent actuellement le CIUSSCN¹, les différences dans les modes de fonctionnement pour le développement du personnel sont toujours observables. Il s'avère donc un défi important de mettre en place une nouvelle politique et de la déployer dans toute l'organisation. Des modifications dans certaines pratiques devront être apportées et les équipes devront être bien accompagnées afin d'assurer la réussite du projet. L'arrivée de Santé Québec pourrait aussi faire en sorte que de nouvelles vagues de changement surviennent au même moment.

Afin que les équipes puissent suivre leurs progrès, des outils pour les soutenir dans les échéanciers, dans la détermination d'objectifs prioritaires, dans l'atteinte ou non de cibles et dans la planification d'éventuels changements à apporter seront développés. Ces mêmes outils pourront être partagés avec l'ensemble des directions pour les soutenir par la suite.

¹ CIUSSS de la Capitale-Nationale (2019), Historique.

3.2 Le mandat au sein de l'organisation

La mission du CIUSSS de la Capitale-Nationale est d'offrir des services de santé et sociaux dans le but d'améliorer la santé globale de la population entre autres par la qualité et la performance des soins en misant sur les meilleures pratiques². C'est ainsi que la politique prend tout son sens : le développement des compétences m'apparaît essentiel au développement des meilleures pratiques. La finalité de ce projet visera donc des recommandations pour le déploiement de la politique et l'élaboration d'un guide d'animation pour soutenir les gestionnaires. Un outil de collecte de données sera aussi confectionné de façon à obtenir un portrait de la situation actuelle et de l'idéal souhaité par les membres du personnel dans le but de démarrer un projet pilote avec la *Direction déficience intellectuelle trouble du spectre de l'autisme et déficience physique* (DDITSADP).

3.3 Description de la direction

C'est le *Service du développement des compétences et de l'enseignement collégial et secondaire* (SDCPE) qui a la responsabilité de déployer ladite politique. Ce service fait partie de la direction des ressources humaines et il a comme principal mandat d'assurer le développement des compétences du personnel en coordonnant le *Plan de développement des ressources humaines* (PDRH) des différentes directions, en assurant la mise en place d'une multitude de formations internes, en entretenant des partenariats avec des maisons d'enseignement (niveau secondaire et collégial) et en administrant des programmes de bourses en partenariat avec le ministère de la Santé et des Services sociaux. Le service comprend une équipe de professionnels, de techniciennes en administration et de formateurs sous l'autorité d'une cheffe de service pour assurer la réalisation de tous ces mandats. Ce sont d'ailleurs les 6 professionnels de l'équipe qui pourront accompagner les directions dans le déploiement de la politique.

Chaque direction, dont la DDITSADP, dispose des services d'un partenaire RH sous l'autorité de la DRH qui la soutient dans l'ensemble des aspects relatifs à la gestion des

² CIUSSS de la Capitale-Nationale (2019) Missions et valeurs.

ressources humaines. Ces derniers pourraient être d'une grande aide pour soutenir les directions dans le déploiement de la politique. Le *Service du développement organisationnel et du personnel d'encadrement* veille, de son côté au développement professionnel des cadres qui sont aussi ciblés par la politique. Leur apport sera sans doute nécessaire afin d'assurer une cohérence dans les actions organisationnelles entourant le déploiement de la politique.

3.4 Les ressources financières liées au développement des compétences

Le budget relatif au développement des compétences est lié aux conventions collectives par catégorie d'emploi au CIUSSS de la Capitale-Nationale. La catégorie 1 correspond majoritairement aux titres d'emplois relatifs aux soins infirmiers et à l'inhalothérapie, la catégorie 2, majoritairement aux préposés aux bénéficiaires, la catégorie 3, au personnel administratif et la 4, aux professionnels et techniciens cliniques. Ainsi, les gestionnaires doivent planifier le développement des compétences de leurs employés à partir du budget prévu à la convention collective redistribué par direction, puis priorisé en fonction des besoins identifiés. Toutefois, ce ne sont que les formations qui sont puisées à même ce budget. L'ensemble des autres activités de développement des compétences doivent être assumées par le budget de fonctionnement des services, ce qui peut entraîner des limites. En effet, si les gestionnaires sont confrontés à choisir entre l'ajout d'une ressource humaine ou le déploiement de davantage d'activités de développement des compétences, il est possible que le besoin clinique soit identifié comme prioritaire au développement des compétences.

Les compétences nécessaires chez les employés sont actuellement liées à la description de poste en fonction des titres d'emplois. Aucune évaluation ni modification des compétences requises ne peut être effectuée sans une négociation syndicale. C'est surtout lors des appréciations à la contribution que les membres du personnel sont invités à se prononcer sur leurs besoins et leurs intérêts relatifs à leur développement professionnel.

3.5 Le contexte de réalisation

Au départ, il avait été prévu que je participe à la collecte des données afin de dresser un portrait de la situation du développement des compétences de la direction pilote. Toutefois, vu les modifications organisationnelles en lien avec l'arrivée de Santé Québec et mon changement d'emploi vers une autre organisation (Santé Québec, siège social), il a été déterminé que je n'aurais pas l'opportunité de consulter les membres du personnel et que le formulaire de collecte de données demeurerait un livrable, mais qui sera utilisé au moment opportun.

4. Recension des écrits

La gestion des compétences semble difficile à définir par rapport à son sens, ses méthodes de diffusions et les différentes façons de la mettre en œuvre³. Ce sont donc les définitions utilisées à même la politique qui seront utilisées comme point de départ afin d'assurer une cohérence entre elle et la littérature.

Une compétence est un « savoir agir contextualisé » complexe et évolutif, qui sait combiner un ensemble de ressources ainsi que de savoirs (savoir, savoir-faire et savoir-être) pour réaliser, dans un contexte particulier et selon certains critères de performance, des activités professionnelles⁴. La gestion des compétences consiste à anticiper les écarts de compétences en comparant les niveaux de compétences requis avec les niveaux de compétences actuels⁵.

Cette définition aurait pu être enrichie par l'idée d'un système d'apprentissage misant sur la « continuité des savoirs » qui éviterait une perte des connaissances essentielles et des savoir-faire⁶ en continu. Ainsi, plutôt qu'agir en réaction à l'annonce d'un départ⁷, la gestion des compétences serait un moyen de propulser la performance de l'organisation tel que pensé par Dalkir. En effet, les compétences des individus seraient une ressource « susceptible de rendre l'entreprise performante et de renforcer sa

³ Colin, T., & Grasser, B. (2012), p.381.

⁴ Basque, J. (2015), p.3-4.

⁵ CIUSSS de la Capitale-Nationale (2024B), p.18.

⁶ Dalkir, K. (2010), p. 148.

⁷ Dalkir, K. (2010), p.146 et 150.

compétitivité⁸ ». Cette ressource ne pourrait être ignorée par une organisation publique qui a comme pilier l'efficacité des ressources ainsi que les savoirs et l'innovation⁹.

Les compétences des membres du personnel peut s'avérer un sujet complexe considérant que leur perception et celles des directions peuvent parfois être différente, d'autant plus dans un contexte syndiqué. La gestion des compétences représente « un changement organisationnel qui, comme toute instrumentation de gestion, ne peut progresser et être objet d'appropriation que par négociation, formelle et/ou informelle, entre les parties prenantes que sont les maîtres d'ouvrage (les directions), les maîtres d'œuvre (les services ressources humaines) et les maîtres d'usage (les hiérarchiques, les salariés et leurs représentants)¹⁰ ». Dans le contexte où le déploiement d'une politique de développement des compétences vise aussi des changements dans les comportements des employés et des gestionnaires alors qu'aucun budget supplémentaire n'est octroyé pour soutenir ces changements, il se pourrait que ce type de négociation survienne à plusieurs niveaux. À ce sujet, Defélix partage aussi l'idée de que la construction de la compétence « gagne à s'analyser comme une construction négociée, faite de conflits et d'accords, de caractères formel et informel, à des niveaux variables, notamment sur le terrain des relations interpersonnelles entre les acteurs, et sur l'objet premier de la définition et de la reconnaissance des compétences¹¹ ». On peut ainsi s'attendre à ce que la communication occupe une place importante dans le déploiement.

De plus, selon la théorie de la conservation des ressources, les individus, devant une situation de changement, peuvent vivre un stress lié à la menace de perdre quelque chose ou de vivre une absence de gain¹², surtout en contexte de coupe budgétaire et d'uniformisation au sein de Santé Québec. Le déploiement de la politique devra ainsi être planifié en fonction de ces risques.

⁸ Hofaidhllaoui, M. et Alain, R. (2014), p.35.

⁹ CIUSSS de la Capitale-Nationale (2024A), p.2.

¹⁰ Defélix, C. (2005), p.17.

¹¹ Defélix, C. (2005), p.18.

¹² Rossano, M., Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. (2015), p.61.

4.1 Le développement des compétences

La politique de développement des compétences est essentielle pour les équipes, particulièrement pour les nouveaux embauchés, non seulement pour la maîtrise du poste, mais aussi pour améliorer leur intégration et leur socialisation dans les milieux¹³, surtout considérant les coûts relatifs au recrutement et au [roulement]¹⁴. La socialisation organisationnelle est souhaitable non seulement dans un contexte d'intégration, mais aussi pour soutenir un système d'apprentissage continu pour l'ensemble de l'organisation¹⁵¹⁶. Plusieurs dimensions interreliées de l'apprentissage doivent être considérées en plus de la dimension sociale, dont la dimension individuelle (motivations, valeurs, personnalité), la dimension managériale (encadrement des apprentissages et environnement favorable) et la dimension organisationnelle (création d'un contexte favorable à l'apprentissage)¹⁷.

Le modèle de gestion des compétences de la politique du CIUSSSCN en est un de normalisation¹⁸, c'est-à-dire que le contenu de la politique propose des « normes de comportement considérées comme acceptables et valorisées » et « sert de repère transversal et systématique aux diverses opérations RH, de la sélection à la gestion des carrières » afin de « mobiliser le personnel » dans son développement professionnel¹⁹. Il souhaite tendre éventuellement vers le modèle de l'expertise²⁰, davantage orienté vers le développement de l'expertise clinique pour répondre à la mission de l'organisation²¹ de veiller à la santé de la population. Cette deuxième phase pourrait être souhaitable une fois l'adhésion à la politique établie. L'organisation miserait alors sur des « travailleurs qualifiés et soucieux de développer et de faire reconnaître leur expertise au sein de leur communauté professionnelle²² ». Ainsi, une fois l'engagement organisationnel établi, l'organisation pourra miser sur le développement des ressources à l'intérieur des différents établissements qui la compose. Le présent rapport traitera toutefois uniquement de la phase

¹³ Brillet, F., Garcia, J.-F., & Montargot, N. (2016), p.108.

¹⁴ Brillet, F., Garcia, J.-F., & Montargot, N. (2016), p.125.

¹⁵ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.271.

¹⁶ Tremblay, D.-G., Abouaissa, S., & Lazzari Dodeler, N. (2015), p.169.

¹⁷ Tremblay, D.-G., Abouaissa, S., & Lazzari Dodeler, N. (2015), p.173-174.

¹⁸ Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulair, M. (2014), p.39.

¹⁹ Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulair, M. (2014), p.40.

²⁰ Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulair, M. (2014), p.45.

²¹ Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulair, M. (2014), p.45.

²² Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulair, M. (2014), p.51

« normalisation » puisqu'il s'agit, dans le cadre du mandat, de la planification d'une nouvelle norme à instaurer dans l'ensemble de l'organisation qui, nous l'espérons, permettra d'« influencer favorablement l'engagement affectif et l'adéquation des employés par rapport aux valeurs organisationnelles²³ » conformément au modèle. L'effet positif de l'engagement affectif en lien avec les pratiques de développement des compétences a d'autre part été démontré dans plusieurs recherches²⁴. D'autres stipulent, plus précisément, que l'offre de formation influencerait l'accroissement du soutien organisationnel perçu²⁵ par les employés. Notons toutefois que la formation est un moyen parmi d'autres (présentés via les champs d'application de la politique), d'effectuer des apprentissages²⁶.

4.2 Déploiement de la politique

Selon Garon et Dufour (2010), la mise en œuvre d'une politique publique dépend des acteurs politiques, de leur capacité d'action et des décisions prises en haute instance ainsi que de l'approche, des relations et des dynamiques observables sur le terrain²⁷. Ces mêmes types d'acteurs sont observables, à petite échelle au CIUSSSCN qui pourrait, selon moi, s'inspirer des modèles de déploiement d'une politique publique considérant la taille de l'organisation et que le rôle décisionnel de l'implantation provient majoritairement de la direction des ressources humaines et qu'elle nécessite l'adoption par son conseil d'administration. Ainsi, l'implication des acteurs qui feront vivre la politique dans les différents milieux de travail s'avèrerait un enjeu important pour la réussite de la mise en œuvre de la politique. Conformément à la mise en œuvre d'une politique publique, un plan d'action afin de mener à terme les objectifs par des actes finaux mesurables par la modification des comportements adoptés²⁸ devrait être élaboré.

²³ Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulair, M. (2014), p.53.

²⁴ Tremblay, D.-G., Abouaissa, S., & Lazzari Dodeler, N. (2015), p.93.

²⁵ Tremblay, D.-G., Abouaissa, S., & Lazzari Dodeler, N. (2015), p.96.

²⁶ Tremblay, D.-G., Abouaissa, S., & Lazzari Dodeler, N. (2015), p.169.

²⁷ Garon, F., & Dufour, P. (2010), p. 610-611.

²⁸ Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F., & Savard, J.-F. (2015), p.248 et 258.

4.2.1 Communiquer

La signification des communications, du message transmis, est influencée par les inférences du contexte immédiat des interactions²⁹. La façon de communiquer et de faire vivre la politique par les gestionnaires s'avère donc cruciale pour l'atteinte des objectifs, surtout considérant le contexte de coupures qui engendre des diminutions budgétaires et de ressources humaines. Volat et Bodino proposent une idée complémentaire à celle de négociation de Defélix³⁰, au sujet des communications internes : elles devraient être orientées vers la médiation afin de « pacifier des relations conflictuelles³¹ », de « nourrir une dynamique collective³² » et de favoriser la « circulation du sens³³ » afin qu'émerge le « savoir-faire ensemble³⁴ ». La répétition des messages sous différentes formes (notes de service, infolettre, réunions, etc.) pourrait aussi soutenir le message en démontrant l'importance³⁵ que l'organisation et les gestionnaires portent à la politique alors que, selon une étude auprès de Transports Canada, il pourrait exister un « haut niveau de scepticisme par rapport à la faculté de l'organisation de mettre en place un processus de transmission et de gestion du savoir³⁶ » de façon générale.

Des freins tels que « l'inégalité des compétences pour se faire comprendre ou le manque de considération et donc de temps accordé au processus »³⁷ des gestionnaires pourraient engendrer de grandes difficultés : ils seront assurément à considérer au moment de communiquer avec les équipes. Les employés s'attendent aussi à du sens, de la flexibilité, de la reconnaissance et d'une compréhension de leurs enjeux de la part de leur gestionnaire³⁸ dans les communications : elles devraient par conséquent être une conversation égalitaire entre l'organisation, les gestionnaires et les employés dont la visée est la création de sens pour tous les acteurs³⁹. En effet, une vision bien communiquée devrait préciser la direction, organiser l'action à partir d'objectifs, proposer un cadre

²⁹ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.271.

³⁰ Defélix, C. (2005), p.17.

³¹ Volat, G. et Bodino, A. (2024), p.32

³² Volat, G. et Bodino, A. (2024), p.32.

³³ Volat, G. et Bodino, A. (2024), p.32.

³⁴ Volat, G. et Bodino, A. (2024), p.32.

³⁵ Pépin, R. (2005), p.29.

³⁶ Dalkir, K. (2010), p. 165.

³⁷ Volat, G. et Bodino, A. (2024), p.30

³⁸ Balouzat, A. (2024), p.78.

³⁹ Balouzat, A. (2024), p.82.

commun à intégrer dans les activités des employés, donner du sens au travail de tous les acteurs et préciser un défi ambitieux et accessible à relever⁴⁰. L'utilisation d'un langage inclusif et clair serait aussi bénéfique pour que les employés s'identifient à cette vision partagée et pour augmenter leur motivation à s'impliquer⁴¹ dans la démarche. Des difficultés communicationnelles pourraient avoir « un effet significatif sur l'apprentissage individuel⁴² », que ce soit entre la haute direction et les gestionnaires ou entre les gestionnaires et leurs équipes. Aussi, les communications internes devraient offrir des « moyens d'échanger sur l'offre et la demande de compétences⁴³ ». Collerette mentionne la réussite d'un changement majeur réussi dans un établissement de santé en raison des nombreuses rencontres durant la démarche de 18 mois selon une variété de modalités⁴⁴. L'essentiel des besoins des employés se trouverait dans des communications d'ordre relationnel⁴⁵. Ces derniers s'attendent à recevoir des informations différentes des gestionnaires supérieurs (motifs des changements et grandes orientations) alors que leurs attentes envers leur supérieur immédiat sont plus précises (changements précis à apporter, impacts potentiels sur eux et moyens retenus pour mettre en place le projet communiqué)⁴⁶. Les gestionnaires de proximité doivent ainsi être bien préparés afin de communiquer adéquatement le message. La séquence suggérée par Collerette est la suivante⁴⁷ :

⁴⁰ Pépin, R. (2005), p.24-25.

⁴¹ Pépin, R. (2005), p.26.

⁴² Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.271.

⁴³ Le Boterf, G. (2000).

⁴⁴ Collerette, P. (2009), p.39.

⁴⁵ Collerette, P. (2009), p.41.

⁴⁶ Collerette, P. (2009), p.45.

⁴⁷ Collerette, P. (2009), p.45.

FIGURE 1 : SÉQUENCE DE LIVRAISON DU MESSAGE



La fréquence de communication devrait aussi être adaptée en fonction du rôle de chacun des rôles hiérarchiques⁴⁸ :

- Communication régulière : cadres supérieurs aux cadres intermédiaires et cadres intermédiaires au personnel
- Communication occasionnelle : cadres supérieurs au personnel.

Afin d'assurer la réussite de la communication de la vision de la politique, les gestionnaires devraient adopter des comportements, des attitudes et des croyances qui appuient la vision, démontrer de la confiance en leurs équipes, leur donner le pouvoir d'être partie prenante du processus et les soutenir dans leur développement⁴⁹. C'est ainsi qu'ils pourront faciliter le « processus de co-crédation [...] essentiel au développement d'un sentiment d'engagement envers une vision partagée⁵⁰ » dans leur gestion au quotidien, dans leur processus décisionnel et dans le temps qu'ils consacreront au déploiement de la

⁴⁸ Collerette, P. (2009), p.46.

⁴⁹ Pépin, R. (2005), p.26.

⁵⁰ Pépin, R. (2005), p.27.

politique. Le fait que les gestionnaires soient responsables de la démarche augmentera les chances de réussite puisque la proximité des équipes offre davantage de « flexibilité » et de « réflexibilité », ce qui s'avère essentiel à l'engagement dans un contexte de changement⁵¹. Ils devront aussi « restituer le plus clairement possible les attentes et les objectifs de l'organisation, tout en étant à l'écoute de leurs subordonnés » toujours dans une optique d'engagement des employés et de cohérences dans les actions⁵² : les employés doivent percevoir le sens⁵³ pour adhérer à la démarche.

Collerette suggère plus précisément que les communications des dirigeants répondent sans s'y limiter aux questions suivantes ⁵⁴ :

Qu'est-ce qui justifie ce changement? Quels problèmes veut-on régler? En quoi les solutions proposées sont-elles adaptées à ces problèmes?

En quoi consiste ce changement au juste? Qu'est-ce qui est concrètement attendu de chaque personne?

Qui sera touché par ce changement et devrait donc se sentir concerné?

Quels seront les effets du changement sur la vie des destinataires, sur leur emploi, sur leurs habitudes de travail, sur l'organisation du travail?

Quel soutien sera offert au personnel pour qu'il soit capable de répondre aux nouvelles exigences?

Comment ce changement s'intègre-t-il aux autres chantiers en cours dans l'organisation?

Les dirigeants prennent-ils vraiment les moyens d'implanter ce changement?

Les résultats des initiatives précédentes sont-ils rassurants quant aux chances de réussite de cette nouvelle initiative?

Comment la mise en œuvre du changement se déroulera-t-elle? Avec quels moyens? Selon quel calendrier?

Comment s'y prendra-t-on pour résoudre les difficultés qui sont susceptibles d'apparaître?

⁵¹ Groulx, P., Johnson, K., Harvey, J.-F. et Gril, E. (2024), p.78-79.

⁵² Tremblay, D.-G., Abouaissa, S., & Lazzari Dodeler, N. (2015), p.100.

⁵³ Collerette, P. (2009), p.41.

⁵⁴ Collerette, P. (2009), p.42-43.

Avec quels interlocuteurs discutera-t-on de ces questions?

Comment s'y prendra-t-on pour améliorer les nouvelles pratiques mises en place?

Les séances de groupe devraient être privilégiées afin de bien transmettre le message et mobiliser le personnel alors que les documents écrits devraient plutôt soutenir ces rencontres⁵⁵. Ce sera la fréquence des rencontres et non la durée qui démontrera réellement l'engagement⁵⁶ des directions et des gestionnaires dans la démarche. C'est d'ailleurs dans cette optique qu'un guide d'animation de la politique a été proposé de façon évolutive : il s'agit d'un outil qui pourra soutenir plusieurs rencontres relatives au déploiement de la politique.

4.2.2 Accompagner les équipes

Certes, le gestionnaire joue un rôle fondamental dans l'aspect communicationnel, mais aussi dans l'apprentissage des employés puisqu'il l'autorise, il fournit les ressources, il le dirige, le coordonne et en évalue les retombées⁵⁷. Il est au cœur du développement professionnel de ses employés et peut jouer un rôle de levier. Il doit, pour ce faire, veiller à adopter un leadership transformationnel⁵⁸ dominant, aux fins de soutenir adéquatement les apprentissages de ses équipes, de favoriser la collaboration et la coopération et de donner l'exemple en s'impliquant lui-même dans des situations d'apprentissage⁵⁹. Il doit s'assurer de mettre en place des conditions favorables au transfert des compétences des équipes, « l'apprentissage n'étant pas exclusif aux situations de formation⁶⁰, mais surtout réalisé à travers des « situations quotidiennes de travail⁶¹ difficiles ou efficaces ⁶² ». Ces situations devraient être soutenues par « du support technique, des améliorations organisationnelles et de la formation continue⁶³ et de longue durée⁶⁴ » mis en place par le

⁵⁵ Colletette, P. (2009), p.43.

⁵⁶ Colletette, P. (2009), p.43.

⁵⁷ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015), p.251.

⁵⁸ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.253.

⁵⁹ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.255.

⁶⁰ Fournier, P.-S. (2004), p.749.

⁶¹ Brillet, F., Garcia, J.-F., & Montargot, N. (2016), p.112.

⁶² Fournier, P.-S. (2004), p.749.

⁶³ Fournier, P.-S. (2004), p.760.

⁶⁴ Brillet, F., Garcia, J.-F., & Montargot, N. (2016), p.112.

gestionnaire. C'est par lui et par un management par influence⁶⁵ que se traduira l'inspiration de développer ou de renouveler certaines compétences, ce qui pourrait « diminuer la résistance au changement ⁶⁶» dans le contexte actuel. L'accès à des activités d'apprentissage ne devra pas être teinté par des situations de pouvoir où un individu qui à son avis, mériterait plus qu'un autre de développer ses compétences ou y aurait plus accès parce qu'il entretient une meilleure relation avec son gestionnaire⁶⁷. Ce type de comportement pourrait nuire au lien de confiance alimentant le système d'apprentissage continu souhaité et soutenant la collaboration entre les membres de ses équipes qui est essentiel dans un contexte de prise de risques associé à l'apprentissage⁶⁸. Il est aussi à noter que le gestionnaire joue un grand rôle dans la fidélisation des talents relativement au développement des compétences qui générerait, entre autres, de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle⁶⁹.

Puisque les compétences du gestionnaire jouent un rôle clé sur le système d'apprentissage d'une organisation, l'organisation elle-même devrait s'assurer que ses gestionnaires aient les aptitudes nécessaires pour exercer leur rôle dans un système d'apprentissage continu et de lui offrir les outils nécessaires pour les développer⁷⁰. Les gestionnaires devront être en mesure d'avoir une compréhension juste de la composition de leurs équipes afin d'agir en fonction de leur capacité d'adaptation⁷¹ : une équipe expérimentée pourrait se trouver dans « une routine difficile à briser », une équipe de recrues pourrait « ralentir le développement d'une vision », une équipe peu expérimentée et hétérogène aura des « processus réflexifs [...] entravé[s] par un manque de continuité » et une équipe hétéroclite pourrait être amenée à développer « des conflits de perspectives entre les membres qui possèdent différents niveaux d'ancienneté »⁷². Cette fine connaissance des enjeux liés à la composition de leurs équipes leur permettra de mieux

⁶⁵ Le Boterf, G. (2006), p. 55.

⁶⁶ Brillet, F., Garcia, J.-F., & Montargot, N. (2016), p.124.

⁶⁷ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.260.

⁶⁸ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.260.

⁶⁹ Martin, P. (2014), p.27.

⁷⁰ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.261.

⁷¹ Groulx, P., Johnson, K., Harvey, J.-F. et Gril, E. (2024), p.79.

⁷² Groulx, P., Johnson, K., Harvey, J.-F. et Gril, E. (2024), p.79.

prévenir les potentielles difficultés, d'adapter leurs communications à la situation et d'y sensibiliser leurs équipes.

Considérant que 10% des compétences enseignées se sont ensuite transférées dans les situations de travail⁷³ à la suite d'une formation, le CIUSSSCN doit s'assurer de bien encadrer sa démarche afin d'atteindre les objectifs poursuivis. Le contexte organisationnel devra ainsi permettre d'appliquer les connaissances apprises dans l'environnement de travail⁷⁴. Bien que la politique permette d'identifier précisément les différents rôles que peuvent occuper les membres des équipes dans le développement des compétences, les gestionnaires devront être en mesure de déterminer qui seront « les contributeurs de la connaissance, et ce, en fonction de critères bien précis : disposer des compétences techniques requises, posséder les capacités pédagogiques nécessaires et s'assurer que la démarche repose sur un acte volontaire » afin que le déploiement de la politique puisse aussi renforcer le travail d'équipe⁷⁵. Pour y arriver, les gestionnaires devront promouvoir des « valeurs telles que la solidarité, la coopération, l'entraide ou encore l'esprit d'équipe⁷⁶ ».

Les professionnels des ressources humaines ont aussi leur rôle à jouer dans l'accompagnement des gestionnaires et de leurs équipes. Le rôle de catalyseur provenant du modèle de Wilis, Labelle et Guérin⁷⁷ est basé sur la construction de lien de confiance, de consultant interne et d'accompagnateur semble tout indiqué dans le contexte. Leur nombre devrait être évalué convenablement vu « l'importance d'allouer des ressources suffisantes et adéquates au recueil et à la gestion du savoir » qui implique beaucoup de travail et de nombreuses compétences⁷⁸ liées au développement des compétences dont l'expertise est détenue par le SDCPE, le SDOPE et quelques autres services de la DRH.

⁷³ Fournier, P.-S. (2004), p.747.

⁷⁴ Fournier, P.-S. (2004), p.747.

⁷⁵ Brillet, F., Garcia, J.-F., & Montargot, N. (2016), p.121.

⁷⁶ Brillet, F., Garcia, J.-F., & Montargot, N. (2016), p.125.

⁷⁷ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.292.

⁷⁸ Dalkir, K. (2010), p. 166.

4.2.3 Gérer les compétences

Considérant que « la plupart des initiatives de gestion du savoir ont échoué en raison du manque de méthodes spécifiques de conservation du savoir tacite⁷⁹ », faire vivre la politique de développement des compétences ne pourra se faire sans assurer la mise en place d'un système de gestion des compétences. Colin et Grasser proposent trois indicateurs pour vérifier que les organisations disposent de pratiques de gestion des compétences : la tenue régulière d'entretiens d'évaluation auprès du personnel, des prises de décision orientées sur les résultats de ces entretiens et l'effort financier important de l'organisation en lien avec la formation⁸⁰. Delobbe, Gilbert et Le Boulaire ajoutent que la gestion des compétences doit aussi établir un lien entre la stratégie de l'organisation et les réalités professionnelles et orienter les différentes pratiques de la GRH⁸¹. La gestion des savoirs devrait s'appuyer sur des processus afin de les rendre disponibles à l'échelle de l'organisation: « la création, l'identification, la codification, la diffusion, le partage et l'utilisation⁸² dans le cadre de leur travail. L'organisation devrait identifier les connaissances critiques⁸³ dans le but de limiter les risques et de prioriser ses actions en matière de gestion des compétences. Lemire, Martel, Charest et Bélanger proposent quelques exemples de questions qui pourraient soutenir cette réflexion auprès des directions :

⁷⁹ Dalkir, K. (2010), p. 166.

⁸⁰ Colin, T., & Grasser, B. (2012), p.384.

⁸¹ Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulaire, M. (2014), p.28.

⁸² Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.269.

⁸³ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.319.

FIGURE 2 : RÉFLEXION SUR LES CONNAISSANCES CRITIQUES



Dalkir insiste sur l'importance d'identifier les principaux acteurs autour des savoirs dont les créateurs et les utilisateurs et il établit des obstacles pertinents à la rétention chez les créateurs, dont le manque de volonté de partager le savoir, l'évaluation biaisée de la criticité du savoir ciblé, la démotivation, le scepticisme quant à la possibilité de transmettre l'ensemble de leur savoir et le surcroît de travail engendré par le transfert⁸⁴. Il propose, en contrepartie, quelques bonnes pratiques dans le but de préserver et transmettre les savoirs⁸⁵, qui pourraient nous être utiles dans une perspective d'amélioration continue dont :

- Prévoir un transfert des savoirs du départ des experts jusqu'à l'entrée en fonction des successeurs;
- Favoriser une politique de départ à la retraite graduel (maximiser le rôle de mentor des futurs retraités et ralentir la perte de savoirs et de compétences);
- Mettre en place des programmes de rotation des employés;
- Responsabiliser des communautés de pratique pour une diffusion plus large du savoir;

⁸⁴ Dalkir, K. (2010), p. 152-153.

⁸⁵ Dalkir, K. (2010), p. 165.

- Créer un poste de gestionnaire du savoir ou d'un service de gestion du savoir pour assurer les activités de continuité du savoir;
- Se doter d'une stratégie de gestion des savoirs consciente.

4.3 La gestion des talents

Le talent est vu par Loufrani-Fedida et Saint Germes comme une « combinaison de compétences qui permet à une personne de se distinguer des autres ou de le faire dans le futur⁸⁶. Ils en définissent le management par trois processus : les attirer, les développer et les fidéliser⁸⁷. Les pratiques liées au développement des talents (« évaluer et former en continu, généraliser les outils de développement personnel et professionnel, faire des managers et des seniors des développeurs de talents »), donc au développement de l'employabilité⁸⁸, sont particulièrement intéressantes dans un contexte de déploiement d'une politique de développement des compétences. Les organisations se doivent de favoriser la compréhension des employés de leur carrière et de les soutenir dans leur compréhension des normes, des règles et des modes de fonctionnement qui encadre l'évolution de la carrière et les conseiller en conséquence⁸⁹, puisque la gestion des talents se veut aussi un moyen de retenir les employés talentueux puisque leur rétention est entre autres influencée par le développement des compétences (surtout la formation), les possibilités d'avancement et les offres de progression⁹⁰. Garder les talents, c'est aussi garder les compétences.

Puisque les compétences des individus qui composent les équipes s'avèrent des ressources importantes, des opportunités de développement de carrière devraient être envisagées dans une perspective de maintien des compétences et pourraient s'inscrire dans une démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences⁹¹. Le Bortef ajoute que le développement des compétences doit aussi prendre en considération la planification

⁸⁶ Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, È. (2015), p.102.

⁸⁷ Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, È. (2015), p.105.

⁸⁸ Hofaidhllaoui, M. et Alain, R. (2014).

⁸⁹ Gatignon Turnau, A.-L., Ventolini, S. et Fabre, C. (2015), p.40.

⁹⁰ Martin, P. (2014), p.19 et 27.

⁹¹ Hofaidhllaoui, M. et Alain, R. (2014), p.36 et 48.

des compétences afin d'anticiper les besoins⁹², ce qui soutient l'idée d'« optimiser l'adéquation (actuelle et anticipée) entre les besoins et les ressources en termes de compétences ⁹³ ». Ce type de démarche pourrait, par conséquent, être un facteur de maintien du contrat psychologique⁹⁴ des employés envers l'organisation dans le contexte de coupure qu'ils subissent.

5. Méthodologie de recherche et d'intervention

Le contexte organisationnel actuel et mon départ au sein de *Santé Québec* ont fait en sorte que je n'ai pas été en mesure d'administrer des questionnaires au personnel de l'établissement. Toutefois, comme le livrable s'avère surtout des outils, la méthodologie que j'aurais choisie pour le projet sera la recherche et développement⁹⁵ sera présenté ci-dessous. Les outils seront développés à partir de concepts théoriques basés sur la méthodologie choisie et des ajustements et des améliorations pourront être effectués lors de l'usage des outils par le SDCPE ou les directions en fonction du contexte au moment de l'administration des questionnaires.

5.1 L'échantillonnage

Le but de la collecte de données sera d'effectuer un état de situation du développement des compétences relativement à l'application des champs d'application qui composent la politique, aux besoins identifiés par les employés et aux compétences jugées comme prioritaires. Elle sera d'abord effectuée, au sein d'une première direction pilote, la DDITSATP, puis au sein de l'ensemble des autres directions. L'échantillonnage proposé ici sera ainsi orienté sur la direction pilote, mais sera transférable aux autres directions.

L'échantillon probabiliste pourra être utilisé puisque le CIUSSSCN dispose d'une adresse courriel par travailleur⁹⁶, ainsi, l'ensemble des répondants ciblés pourront être

⁹² Le Boterf, G. (2000).

⁹³ Perrot S. et Ederlé, N. (2002), p.2.

⁹⁴ Rossano, M., Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. (2015), p.63.

⁹⁵ Loiselle, J. & Harvey, S. (2007).

⁹⁶ Beaud J-P. (2021), p.253.

joints en cas de besoin. D'autre part, puisqu'ils sont au travail, ils pourront être sondés sans grande difficulté et couvrir la population nécessaire. L'échantillon proposé pourra aussi être ajusté en fonction des résultats obtenus lors de la consultation de la DDITSADP s'il s'avérait qu'il n'est pas suffisamment représentatif. Puisque les employés sont divisés par accréditation syndicale, il s'avère intéressant de les stratifier⁹⁷ par ce thème afin de comparer les différentes réalités propres à des titres d'emplois en partie similaires et ainsi favoriser la représentativité⁹⁸ de l'échantillon par rapport à l'ensemble de la DDITSADP. Nous favoriserons de cette façon les échantillons par quotas⁹⁹. Idéalement, chaque accréditation syndicale sondée devrait aussi représenter proportionnellement chacun des titres d'emplois qui la composent dans chacun des secteurs qui composent la DDITSADP, de façon à pouvoir effectuer des comparaisons par la suite à partir de ces variables indépendantes¹⁰⁰. L'identification de l'ensemble de ces variables sera présente dans l'outil de collecte afin de faciliter l'analyse des données. Lors des discussions avec la direction, il avait aussi été proposé, dans un premier temps, de débiter avec la catégorie 4, qui comprend des professionnels ayant plus souvent accès à un ordinateur dans le cadre de leur fonction. La direction souhaitait participer à la détermination de l'échantillonnage, ainsi il serait préférable de déterminer la séquence de déploiement avec elle. Il serait toutefois pertinent que le nombre de personnes sondées par titre d'emploi par service soit proportionnel au nombre total de ce titre d'emploi dans le service interrogé afin de dresser un portrait juste de la situation et que les données soient valides.

Afin d'éviter le caractère accidentel de la collecte de données, il est recommandé que des responsables administrent les sondages pour les titres d'emploi qui n'ont pas facilement accès à un ordinateur pour remplir le sondage ou qui pourrait éprouver plus de difficulté à interpréter les questions, entre autres, les employés de la catégorie 2 qui sont moins familier avec le jargon relatif aux ressources humaines et au développement des compétences. Cette proportion devra être déterminée en collaboration avec les directions de façon à obtenir un échantillonnage représentatif. Puisque le SDCPE bénéficie

⁹⁷ Beaud J-P. (2021), p.254.

⁹⁸ Beaud J-P. (2021), p.254.

⁹⁹ Beaud J-P. (2021), p.269.

¹⁰⁰ Beaud J-P. (2021), p.269.

régulièrement de la contribution de stagiaire, ces derniers pourraient soutenir l'administration des sondages auprès de cette clientèle.

5.2 Les outils de collecte

Bien qu'elles ne soient pas déployées au cours de ce projet, deux méthodes de collectes de données seront planifiées pour consulter les membres du personnel et soutenir les gestionnaires dans le choix de leurs priorités d'actions. Puisque le questionnaire faisait partie des livrables, il sera aussi discuté davantage dans une section subséquente.

5.2.1 Le questionnaire

L'envoi d'un questionnaire électronique *Forms* aux équipes de travail (gestionnaires et employés) sera utilisé pour obtenir le portrait de la situation de la direction quant aux pratiques qui visent le développement des compétences du personnel conformément à la politique. La nature des données sera surtout quantitative, bien qu'une section commentaires soit toujours disponible pour chacune des questions en cas de besoin de précision. Puisque le CIUSSSCN utilise la suite Office 365, cet outil est déjà connu et utilisé au sein de l'organisation. La rédaction du questionnaire sera effectuée en collaboration avec des membres de la DDITSADP afin d'assurer une cohérence avec l'étape d'analyse qui sera effectuée par leur direction.

La structure du questionnaire sera orientée sur les pratiques de Jolibert¹⁰¹, c'est-à-dire que les questions les plus laborieuses seront posées au milieu du questionnaire alors que les questions relatives à la qualification des répondants se trouveront au début et ¹⁰²à la fin^[OBJ]. Une introduction sera aussi ajoutée au début du questionnaire qui devra avoir préalablement été contextualisé par les gestionnaires des répondants avant d'être transmis. Comme les notions relatives aux champs d'application de la politique ne seront sans doute pas maîtrisées, il sera important d'ajouter une ¹⁰³brève^[OBJ] définition des champs

¹⁰¹ Fortin, M.-F. (2016), p.67

¹⁰² Fortin, M.-F. (2016)p.67.

¹⁰³ Fortin, M.-F. (2016), p.79.

d'application afin de favoriser la validité des réponses ou de bien ¹⁰⁴soutenir la passation du sondage au besoin : ces derniers devront être en mesure de vulgariser certains concepts au besoin sans influencer la réponse des répondants, démontrer de l'empathie, de la neutralité, du respect envers le répondant et de l'intégrité, qui s'avèrent les principales compétences requises d'enquêteur¹⁰⁵. En ce qui concerne la majorité des travailleurs ayant accès à un ordinateur dans le cadre de leur fonction, le questionnaire sera autoadministré par courriel. D'ailleurs, l'administration des premiers questionnaires pourrait être supervisée sous la forme de prétests¹⁰⁶.

La première partie, qui vise l'état de situation, sera surtout constituée de questions fermées à choix multiples de façon à mieux comparer la situation d'un service à l'autre. Des questions ouvertes seront toutefois posées en fin de sondage afin de permettre aux répondants d'émettre des recommandations qui pourraient influencer les décisions de la DDITSADP dans sa priorisation des actions qui soutiendront la politique. Ce mode de fonctionnement vise aussi à impliquer le répondant¹⁰⁷ dès le début de la démarche. Des données quantitatives y seront d'abord recueillies en lien avec leur perception de l'application des divers champs d'intervention de la politique dans leur milieu de travail. La notion de perception est importante ici puisque certains répondants pourraient ne pas se souvenir de la méthode de développement des compétences présentée alors qu'elles sont offertes dans leur secteur. Afin d'assurer la représentativité de l'échantillon afin de maximiser le taux de réponse, des relances devront être prévues¹⁰⁸.

5.2.2 L'entretien semi-dirigé

Cette méthodologie permettra de recueillir, à la suite de la première cueillette, des données de nature qualitative qui visent la perception des priorités sur lesquelles devrait intervenir la direction. Cette étape pourrait aussi permettre d'approfondir des réponses recueillies lors de la passation du questionnaire en fonction des besoins identifiés lors de

¹⁰⁴ Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2014), p.231.

¹⁰⁵ Fortin, M.-F. (2016), p. 89-106.

¹⁰⁶ Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2014), p.233.

¹⁰⁷ Fortin, M.-F. (2016), p.74.

¹⁰⁸ Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2014), p.236.

l'analyse des résultats du questionnaire. L'entretien de groupe par service pourrait par exemple être utilisé de façon à impliquer davantage les employés. Le fait de discuter en présence de leurs collègues qui vivent la même dynamique qu'eux pourrait faciliter l'expression des différents individus¹⁰⁹. Idéalement, l'animateur pourrait provenir du SDCPE afin d'éviter des jeux de pouvoir¹¹⁰ potentiels si le gestionnaire anime lui-même les discussions. Cette façon de faire pourrait aussi favoriser le lien entre les services de la DDITSADP et les professionnels du SDCPE et de leur permettre de mieux comprendre leurs réalités respectives. Les stagiaires du SDCPE pourraient aussi être mis à profit lors de cette étape.

5.3 L'analyse des résultats

L'analyse des résultats sera effectuée directement dans *Forms* de façon à évaluer rapidement les grandes tendances, soit le pourcentage de répondants qui ont la perception que des champs d'application sont vécus ou non dans leur milieu de travail. Les gestionnaires de la DDITSADP qui analyseront les résultats devront tenir compte des différentes distorsions possibles des résultats, dont la durée de l'enquête et les possibles refus d'y participer¹¹¹.

L'implication des agents de la gestion du personnel qui accompagnent les différentes directions ainsi que des stagiaires du SDCPE sera primordiale à ce moment. Un gabarit d'analyse des résultats pourrait d'ailleurs être élaboré de façon à soutenir une analyse plus approfondie des données afin de faciliter le travail des gestionnaires dont le temps est souvent limité pour ce type d'exercice. Ce type d'outil pourrait faciliter le choix des actions à entreprendre en cohérence avec les orientations organisationnelles, les budgets et les moyens disponibles, en plus de limiter certains biais, dont la représentativité ou la perception personnelle du gestionnaire. Des cheminements par catégories d'emploi pour certains titres d'emplois jugés prioritaires pourraient aussi être proposés dans cet outil en lien avec le plan de développement des compétences déjà piloté par le SDCPE. Le SDOPE

¹⁰⁹ Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2014), p.243.

¹¹⁰ Fortin, M.-F. (2016), p.98.

¹¹¹ Fortin, M.-F. (2016), p.98.

pourrait, quant à lui, proposer différentes avenues de développement professionnel aux gestionnaires en fonction des différents cheminements proposés par le SDCPE.

Puisque le questionnaire récolte d'abord la perception des membres du personnel quant à leur propre développement professionnel, il se pourrait que les réponses données ne soient pas appuyées par des arguments valides (biais potentiels en lien avec leurs expériences personnelles parfois marquantes) ou qu'ils ne soient pas suffisamment représentatifs. Une vérification des perceptions appuyée par des faits observables auprès des équipes sera ainsi essentielle avant que les équipes se mettent en action. Le SDCPE pourra aussi accompagner les gestionnaires dans cette étape et élaborer des outils à cette fin. Certes, les perceptions peuvent influencer la validité des résultats, mais elles pourraient être utilisées par tous pour offrir des informations sur le climat de travail en lien avec la satisfaction perçue. Cette perspective pourrait aussi faire partie des préanalyses du SDCPE et du SDOPE et influencer les interventions auprès des gestionnaires.

La suite des résultats sera traitée dans la section suivante puisque les résultats sont intimement liés aux livrables.

6. Les livrables

6.1 Description des livrables

6.1.1 Le formulaire

Le formulaire a été élaboré, dans un premier temps, en collaboration avec la directrice adjointe de la DDITSADP et la partenaire RH (conseillère cadre) responsable de la DDITSADP. Une révision a ensuite été effectuée par mes anciens collègues professionnels du SDCPE, puis des modifications ont été apportées à la suite de recommandations effectuées par ma superviseure de projet. Il a été élaboré sur le logiciel Forms de façon à ce que les résultats soient faciles à consulter puis à analyser.

Comme mentionné précédemment, il comporte une brève introduction, mais il devra être contextualisé davantage et utilisé à la suite de la démarche proposée via le guide d'animation afin que les participants comprennent bien l'intérêt de le remplir. Puisque les modalités relatives à l'échantillonnage n'ont pas été discutées avant la fin de mon projet, je proposerais qu'une réflexion soit effectuée sur la séquence de transmission afin que les services de plus petite taille dont les employés sont le plus en contact avec ce type de formulaire et qui ont un accès à leur courriel puissent agir à titre de groupe test et soulever des difficultés qui pourraient exiger des modifications du formulaire. Idéalement, un représentant du SDCPE pourrait accompagner les répondants qui auraient besoin de clarifications.

Le formulaire a été rédigé en trois sections : l'identification du répondant, les champs d'application de la politique, l'appréciation globale et la priorisation des actions.

- L'identification du répondant nous permettra de mieux ventiler les données de façon à dégager des tendances : la catégorie d'emploi, le titre d'emploi, l'ancienneté et le secteur (les secteurs ont été déterminés par la DDITSADP).
- Les champs d'application présentent des activités de développement des compétences comprises dans les champs d'application issus de la politique de façon que les répondants se positionnent sur leur perception de la pertinence de l'activité de développement des compétences dans leur secteur;
- L'appréciation globale récolte des données en lien avec les dimensions de responsabilisation, d'engagement et d'appréciation globale des activités de développement;
- La priorisation des actions vise à impliquer les répondants dans la démarche en les invitant à se prononcer sur le type d'activité à prioriser, les compétences à développer en priorité et sur ce qui importe le plus pour eux dans le développement de leurs compétences. Les données recueillies dans cette section pourraient aussi éventuellement permettre d'évaluer certaines dimensions individuelles¹¹² propres à l'apprentissage qui pourraient être considérées dans les actions à entreprendre.

¹¹² Tremblay, D.-G., Abouaissa, S., & Lazzari Dodeler, N. (2015), p.173.

Note : certains titres de sous-sections et certaines formulations ont été ajustés en fonction des demandes de la DDITSADP dans une préoccupation que les répondants aient une meilleure compréhension du questionnaire.

Idéalement, les résultats seraient analysés par le SDCPE et comprendraient les éléments suivants ventilés par les informations qui se trouvent dans l'identification du répondant (catégorie, titre d'emploi, etc.) :

Section 1 : Champ d'application

- Un visuel des activités de développement des compétences comprises dans les champs d'application de la politique qui répondent aux critères proposés, soit :
 - Les activités qui gagneraient à être ajoutées à leur service;
 - Les activités qui sont une valeur ajoutée pour leur service;
 - Les activités qui gagneraient à être ajoutées dans leur service;
 - Les activités qui ne semblent pas déployées dans leur service.
- Un résumé des commentaires pertinents.

Section 2 : Appréciation globale

- Moyenne de la perception des initiatives personnelles;
- Moyenne de la perception du réinvestissement des compétences développées en formation dans les situations de travail;
- Moyenne de la perception de soutien du supérieur immédiat dans son développement;
- Moyenne de l'appréciation des activités de développement des compétences;
- Résumé des commentaires pertinents.

Section 3 : Appréciation globale

- % de réponse par activité de développement des compétences;
- Résumé des compétences primordiales mentionnées;
- Résumé de ce qui est important pour les répondants en termes de développement des compétences;

- Résumé des priorités énoncées par les répondants.

6.1.2 Le guide d'animation

La création d'un guide d'animation est une pratique usuelle au CIUSSSCN lors de la présentation de nouvelles politiques. Il vise à en faciliter la présentation auprès des équipes en fournissant aux gestionnaires les outils nécessaires. Il a été élaboré sous forme de PowerPoint pour les diapositives puissent être modifiées selon les besoins de l'équipe pour mieux répondre aux attentes et aux objectifs spécifiques des différents secteurs. Des commentaires sous les diapositives font office de propositions d'informations à transmettre lors de la présentation pour enrichir le contenu et à faciliter la compréhension des points clés. Ainsi, sous chaque diapositive, dans la section note se trouvent le but de la diapositive, une proposition d'animation et des questions qui pourraient être posées aux employés en lien avec cette même diapositive. L'outil se veut évolutif et adaptable au fil du déploiement de la politique.

La présentation a été divisée en cinq sections dont certaines demeurent à compléter en fonction de l'évolution du projet : l'introduction à la politique, les rôles et les responsabilités des acteurs, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités et les exemples de bonnes pratiques et témoignage.

6.1.2.1 Introduction

Dans cette section, le gestionnaire sera amené à rappeler les objectifs de la politique, effectuer des liens entre la politique, la mission et les valeurs, positionner la politique comme un soutien à la réalisation de la mission et rappeler brièvement ses champs d'application. Il s'agirait de la première étape, de la première rencontre au sujet de la politique qui pourrait être effectuée qui pourrait aussi initier le questionnaire menant à l'état de situation.

6.1.2.2 Rôles et responsabilités

Ce sont d'abord les responsabilités des gestionnaires qui sont présentés dans cette section de façon à démontrer d'abord leur engagement dans le processus. Elles sont présentées d'après les plus pertinentes identifiées dans le modèle de gestion du CIUSSSCN, soit communiquer le sens, provoquer et soutenir l'amélioration continue et assurer les pratiques collaboratives. À ce moment, ils sont invités à mentionner des exemples concrets de ces responsabilités dans le cadre de leur fonction ou du déploiement de la politique.

Les responsabilités des employés suivent dans la diapositive et elles ont été proposées de façon à mettre en évidence l'importance de leur responsabilisation et de leur engagement dans le processus.

La présentation du rôle du répondant à la formation et du SDCPE suit afin que les employés aient une bonne idée des principaux acteurs qui interviendront dans le processus.

6.1.2.3 Mise en œuvre

Cette section pourrait être présentée durant la période de transmission des questionnaires de façon à ce que les employés comprennent les étapes à venir ainsi que la pertinence de répondre au questionnaire (la première étape faisant référence à la collecte des données via ledit questionnaire).

FIGURE 3 : LES ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE PROPOSÉES



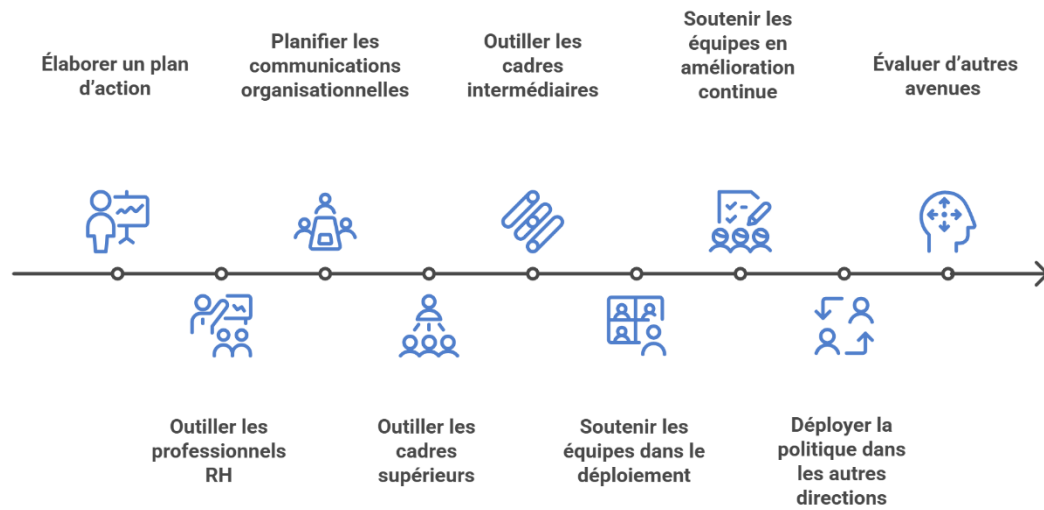
Les sections suivantes comprennent des actions qui devront être prises à la suite de la réalisation des étapes proposées pour mener à bien le plan d'action : la sélection d'indicateurs de performance et de critères de succès, un retour sur l'expérience et des pistes d'amélioration continue, des partages des bonnes pratiques à l'échelle du CIUSSSCN ainsi que des leçons apprises et les recommandations des parties prenantes. La dernière diapositive comporte aussi l'ensemble de la documentation utile et relative à la politique de développement des compétences sous la forme de liens cliquables.

7. Les recommandations générales pour le déploiement

7.1 Élaborer un plan d'action

À la lumière de la littérature et du contexte de changement du CIUSSSCN, il semble que la priorité soit d'outiller les gestionnaires de proximité puisque c'est principalement eux qui porteront le message. Pour ce faire, il serait judicieux que l'expertise du SDOPE soit mise à profit dans la planification des actions en lien avec le déploiement de la politique. À la suite de l'élaboration d'un plan d'action commun entre le SDCPE et le SDOPE, les partenaires RH pourraient ensuite (après avoir été outillés à leur tour) accompagner les directions en collaboration avec les professionnels du SDCPE afin que toutes les personnes issues de la DRH qui exercent un rôle de conseil qui touche le développement des compétences des différentes directions soient en mesure pour le faire et qu'ils portent le même message. Plus précisément, je propose que le déploiement auprès de la direction pilote, puis auprès des autres directions ait la séquence suivante et qu'elle soit de la responsabilité partagée du SDCPE et de la SDOPE :

FIGURE 4 : LES ÉTAPES DU DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE



7.2 Outiller les professionnels RH

Comme les professionnels RH (incluant les partenaires RH) seront les principales ressources auxquelles les gestionnaires se référeront, ils devront bien comprendre les enjeux, les outils et la visée de leurs actions afin d'adapter leur discours, leur comportement et leur attitude. C'est de cette façon qu'ils pourront, à leur tour, outiller les divers gestionnaires et les soutenir dans la démarche. Ils devront ainsi comprendre et agir en fonction des éléments suivants :

- Le contexte de changement actuel peut être un frein au succès du déploiement en lien avec la théorie de la conservation des ressources¹¹³;
- L'aspect communicationnel¹¹⁴ ainsi que le lien de confiance à préserver sont capitaux dans le cadre de la démarche
- Le modèle de gestion des compétences en sera d'abord un de normalisation¹¹⁵ : la visée est de déterminer une norme de comportements à adopter, mais le modèle se veut évolutif;
- L'engagement affectif des employés engendre des effets positifs¹¹⁶;

¹¹³ Rossano, M., Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. (2015), p.61.

¹¹⁴ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.292.

¹¹⁵ Delobbe, N., Gilbert, P., & Le Boulair, M. (2014), p.39.

¹¹⁶ Tremblay, D.-G., Abouaissa, S., & Lazzari Dodeler, N. (2015), p.93.

- Leurs compétences en lien avec leur rôle de courroie de transmission, de conseil et d'expert devront être mises de l'avant dans ce projet;

Ils devront voir à planifier des moyens pour développer certaines compétences essentielles au succès de la démarche chez les gestionnaires de proximité avant de débiter le déploiement en tenant compte de leurs compétences inégales¹¹⁷ pour soutenir la politique. Le descriptif de ces compétences suivra dans la section [Outiller les cadres intermédiaires](#).

7.3 Planifier les communications organisationnelles

La qualité des communications est l'un des facteurs clés de la réussite d'un changement. Lors de la planification des diverses communications internes qui seront déployées, l'équipe du SDCPE et celle du SDOPE devront s'assurer qu'elles soient teintées par le but recherché :

- Nourrir une dynamique collective¹¹⁸ et démontrer que tous mettront l'épaule à la roue vu l'importance de ce changement;
- Clarifier la visée et le sens¹¹⁹ de la politique;
- Utiliser un langage inclusif¹²⁰;
- Répéter le message¹²¹ sous plusieurs formes (notes de service, infolettres, rencontres virtuelles, rencontres en personne, etc.,¹²² et par plusieurs types d'énonciateurs (haute direction, cadres supérieurs, cadres intermédiaires, RH, etc.);
- Prévoir des moments d'échanges et un espace pour les employés pour communiquer au sujet de l'offre et la demande d'activités de développement des compétences¹²³;
- Être porteuse de sens et agir en cohérence avec la réalité des milieux de travail.

¹¹⁷ Volat, G. et Bodino, A. (2024), p.30

¹¹⁸ Volat, G. et Bodino, A. (2024), p.32.

¹¹⁹ Volat, G. et Bodino, A. (2024), p.32.

¹²⁰ Pépin, R. (2005), p.26.

¹²¹ Collerette, P. (2009), p.39.

¹²² Pépin, R. (2005), p.29.

¹²³ Le Boterf, G. (2000).

Les équipes pourraient s'assurer de bien de répondre aux questions suggérées par Colletterte¹²⁴ (présentées précédemment) une fois le plan de communication élaboré afin d'en couvrir tous les angles.

7.4 Outiller les cadres supérieurs

L'importance de soutenir leurs cadres intermédiaires et de se montrer disponible dans le déploiement et le considérer dans leur charge de travail et dans leur libération pour de la formation ou de l'accompagnement. Ils devront aussi être en mesure de bien leur faire comprendre leur rôle et l'importance de s'investir dans la démarche. Ils devront être préparés à partager les grandes orientations et les motifs du changement opéré¹²⁵ aux employés. Le guide d'animation pourrait être utilisé pour cette étape (diapositives 1 à 12).

7.5 Outiller les cadres intermédiaires

La dimension managériale¹²⁶ joue un rôle primordial dans l'apprentissage, ce qui fait en sorte que cette étape m'apparaît l'une de plus importantes. Les cadres intermédiaires devront comprendre, avant d'amorcer la démarche :

- que la construction de la compétence viendra avec de la négociation de conflits¹²⁷
- qu'ils devront favoriser la socialisation¹²⁸ et la collaboration¹²⁹ dans leurs équipes;
- que leurs communications ont de l'impact sur le développement des compétences du personnel;
- qu'ils devront planifier du temps¹³⁰ pour soutenir¹³¹ leurs équipes et être à leur écoute¹³²;

¹²⁴ Colletterte, P. (2009), p.42-43.

¹²⁵ Colletterte, P. (2009), p.45.

¹²⁶ Tremblay, D.-G., Abouaissa, S., & Lazzari Dodeler, N. (2015), p.174.

¹²⁷ Defélix, C. (2005), p.18.

¹²⁸ Brillet, F., Garcia, J.-F., & Montargot, N. (2016), p.108.

¹²⁹ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.255.

¹³⁰ Volat, G. et Bodino, A. (2024), p.30.

¹³¹ Pépin, R. (2005), p.26.

¹³² Tremblay, D.-G., Abouaissa, S., & Lazzari Dodeler, N. (2015), p.100.

- qu'ils devront s'impliquer dans les situations d'apprentissage¹³³ dans leur milieu de travail¹³⁴;
- que l'apprentissage n'est pas exclusif aux situations de formations¹³⁵;
- qu'ils seront les principaux porteurs de sens¹³⁶ de la démarche;
- que leurs comportements, attitudes et croyances influencent l'engagement des équipes, donc le résultat du déploiement¹³⁷;
- que la composition de leurs équipes influencera leur capacité d'adaptation et qu'ils devront adapter leurs interventions en conséquence¹³⁸;
- qu'ils devront participer à l'évaluation des connaissances critiques¹³⁹ à partager (le *Schéma 2* pourra être utilisé);
- qu'ils devront identifier les contributeurs de connaissance et contribuer à leur donner ce rôle¹⁴⁰;
- que des biais pourraient nuire à l'équité dans le développement des compétences¹⁴¹ selon ses relations avec les employés;
- que le développement des compétences est un moyen de favoriser la rétention du personnel¹⁴²;
- que la cohérence entre la politique et leur gestion au quotidien sera évaluée par les employés (environnement, accès aux activités de développement, libérations, ressources¹⁴³, etc.)¹⁴⁴.

Des activités de développement des compétences devront être prévues et priorisées par le SDOPE relativement à la communication, gestion du changement, au leadership transformationnel et au développement des compétences des équipes de travail avant

¹³³ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.255.

¹³⁴ Brillet, F., Garcia, J.-F., & Montargot, N. (2016), p.112.

¹³⁵ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.255.

¹³⁶ Balouzat, A. (2024), p.82.

¹³⁷ Pépin, R. (2005), p.26.

¹³⁸ Groulx, P., Johnson, K., Harvey, J.-F. et Gril, E. (2024), p.79.

¹³⁹ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.319.

¹⁴⁰ Brillet, F., Garcia, J.-F., & Montargot, N. (2016), p.121.

¹⁴¹ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015). p.260.

¹⁴² Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, È. (2015), p.105.

¹⁴³ Lemire, L., Martel, G., Charest, E., & Bélanger, L. (2015), p.251.

¹⁴⁴ Groulx, P., Johnson, K., Harvey, J.-F. et Gril, E. (2024), p.78-79.

déploiement de la politique auprès des employés selon le niveau de maîtrise de chacun. D'autres activités devraient aussi être prévues en cours de déploiement, selon les forces et les faiblesses de chacun ainsi que selon leurs besoins (ex. favoriser les pratiques collaboratives ou maximiser la socialisation au sein des équipes). Pour que les gestionnaires croient au développement des compétences de leurs équipes, ils doivent aussi être en mesure de développer les leurs, surtout considérant toutes les responsabilités qui leur incombent.

7.6 Soutenir les équipes dans le déploiement

Voici les étapes proposées pour le déploiement de la politique, une fois les étapes précédentes réalisées;

1. La DRH annonce le projet pilote et les actions qui s'en suivront à toute l'organisation;
2. Le SDOPE et le SDCPE offrent l'accompagnement nécessaire aux cadres supérieurs;
3. Les cadres supérieurs donnent les grandes orientations aux cadres intermédiaires;
4. Les cadres supérieurs donnent les grandes orientations aux employés;
5. Les cadres de proximité, avec l'aide du SDCPE et du SDOPE, expliquent les processus et préparent la passation du questionnaire;

Des rencontres de groupes en présentiel devront être prévues pour soutenir la présentation de la démarche. L'utilisation du guide d'animation est proposée pour cette étape (diapositives 1 à 12).

6. Les employés remplissent le formulaire de collecte de données avec le soutien du SDCPE;
7. Le SDCPE analyse les résultats et les fournit aux gestionnaires;
8. Les cadres supérieurs mettent en place un plan d'action pour la prochaine année financière en collaboration avec les cadres intermédiaires et les différents acteurs RH;
9. Les cadres intermédiaires mettent en place le plan d'action avec le soutien des cadres supérieurs et des différents acteurs RH.

Le guide d'animation pourra être utilisé et amélioré pour cette étape en fonction des résultats observés lors de la collecte de données (diapositives 14 à 17), puis les indicateurs choisis (diapositives 18-19).

7.7 Soutenir les équipes dans l'amélioration continue

Le déploiement de la politique n'est pas une finalité, des modifications devront sans doute encore être apportées dans les pratiques et de nouvelles cibles pourront être identifiées pour les prochaines années. Le SDCPE et le SDOPE devront accompagner les cadres intermédiaires dans cette étape. Le guide d'animation pourra être utilisé et bonifié à cette étape pour effectuer un retour sur l'expérience (diapositive 20).

7.8 Déployer la politique pour l'ensemble des directions

Selon les observations qui seront tirées du déploiement avec la DDITSADP, le SDCPE pourra effectuer les ajustements nécessaires avant d'effectuer le déploiement complet de la politique. Le guide d'animation pourra être utilisé et bonifié à cette étape pour présenter le projet pilote de la DDITSADP ainsi que des exemples de bonnes pratiques à adopter et des pièges à éviter (diapositives 21 à 24).

7.9 Évaluer d'autres avenues pour le développement des compétences

D'autres éléments comme la façon de recueillir et de gérer le savoir organisationnel¹⁴⁵ pourraient, entre autres, être évalués dans une deuxième phase afin de développer un système du savoir afin de le rendre disponible à l'ensemble de l'organisation selon les avancées des équipes et en cohérence avec la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre¹⁴⁶. Plusieurs exemples se trouvent dans la section [*Gérer les compétences*](#).

¹⁴⁵ Dalkir, K. (2010), p. 166.

¹⁴⁶ Hofaidhllaoui, M. et Alain, R. (2014), p.36 et 48.

8. Conclusion

Le mandat initial visait initialement l'accompagnement d'une direction, la DDITSADP, dans le déploiement de la politique de développement des compétences du CIUSSS de la Capitale-Nationale dans le cadre d'un projet pilote et dans le but d'inspirer par la suite les autres directions qui le constituent. Le questionnaire, le guide d'animation ainsi que le présent rapport répondront, à mon humble avis, au besoin initial en plus de sensibiliser davantage les promoteurs de la politique, que ce soit les ressources humaines ou la DDITSADP, au rôle crucial du cadre intermédiaire dans la démarche et de l'importance de l'outiller adéquatement pour vivre les réussites escomptées, soit d'assurer le développement des compétences du personnel dans le but ultime d'offrir de meilleurs soins à la population. La politique de développement des compétences offre d'ailleurs un levier important pour amorcer un changement important et durable au sein de l'organisation. Il serait aussi intéressant, dans un avenir rapproché et selon l'avancée du déploiement, d'évaluer la corrélation entre le succès dudit déploiement de la politique et la rétention du personnel.

Bien entendu, le déploiement de la politique n'est que la première étape d'un long processus. D'autres mesures complémentaires comme le développement d'un référentiel de compétences et l'élaboration d'un processus assurant la gestion des compétences pourraient contribuer à mieux supporter le développement des compétences au CIUSSS de la Capitale-Nationale en assurant la cohérence entre les besoins organisationnels et les aspirations professionnelles du personnel.

1. Bibliographie

Balouzat, A. (2024). La communication interne à la conquête du sens au travail Vers une redéfinition de la fonction par l'investissement des enjeux sociétaux. *Communication et Organisation*, 73-84. <https://doi-org.banques.enap.ca/10.4000/138s7>.

Basque, J. (2015). Le concept de compétences : Quelques définitions. Montréal, Canada : Projet MAPES (Modélisation de l'approche-programme en enseignement supérieur), Réseau de l'Université du Québec. Accessible en ligne sur le Portail de soutien à la pédagogie universitaire du réseau de l'Université du Québec : <http://pedagogie.uquebec.ca>

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R. Thiétart *Méthodes de recherche en management* (4^e éd., p. 261-296). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0261>.

Beaud, Jean-Pierre. "Chapitre 10 L'échantillonnage". *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, 2008, pp. 251-283. <https://doi.org/10.1515/9782760520080-011>

Brillet, F., Garcia, J.-F. et Montargot, N. (2016). Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation. *Management et Avenir*, 88(6), 105-130. <https://doi.org/10.3917/mav.088.0105>.

CIUSSS de la Capitale-Nationale (2019). Site Web. Repéré le 6 septembre 2024 à <https://www.ciusss-capitalenationale.gouv.qc.ca/a-propos/portrait/mission-vision-valeurs>.

CIUSSS de la Capitale-Nationale (2024A), *Plan d'action 2024-2027*.

CIUSSS de la Capitale-Nationale (2024B), *Politique PO-70 - Politique relative à la gestion du développement des compétences et des savoirs du personnel du CIUSSS de la Capitale-Nationale*.

Colin, T., et Grasser, B. (2012). Le rôle des réseaux patronaux dans la diffusion de la gestion des compétences en France. *Relations Industrielles*, 67(3), 375–397. <https://doi.org/10.7202/1012536ar>

Collerette, P. (2009). Comment communiquer le changement? *Gestion*, 34(4), 39-47. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0039>.

Dalkir, K. (2010). La continuité du savoir : préservation et transmission du savoir dans le secteur public, *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 146-167.

Defélix, C. (2005). Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible. *Négociations*, no 4(2), 7-20. <https://doi.org/10.3917/neg.004.0007>.

Delobbe, N., Gilbert, P., et Le Boulaire, M. (2014). Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas. *Relations Industrielles*, 69(1), 28–59. <https://doi.org/10.7202/1024206ar>

Fortin, M.-F. (2016). *La présentation et l'interprétation des résultats* (chap. 21). Dans M.-F. Fortin & M.-C. Gagnon (Éds.), *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3e éd., pp. 439–454). Chenelière Éducation.

Fournier, P.-S. (2004). Soutenir le développement de compétences par la conception d'aides à l'apprentissage sur le cours de vie professionnelle. *Relations Industrielles*, 59(4), 744–768. <https://doi.org/10.7202/011337ar>

Garon, F., et Dufour, P. (2010). Comprendre la mise en œuvre différenciée d'une politique publique : Le cas d'une politique de gouvernance au Québec. *Canadian Journal of Political Science / Revue Canadienne de Science Politique*, 43(3), 607–631. <http://www.jstor.org/stable/40983511>

Gatignon Turnau, A.-L., Ventolini, S. et Fabre, C. (2015). La proactivité de carrière : un processus d'anticipation ou de planification d'événements ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 95(1), 26-43. <https://doi.org/10.3917/grhu.095.0026>.

Groulx, P., Johnson, K., Harvey, J.-F. et Gril, E. (2024). Votre équipe est-elle prête à faire face au changement ? *Gestion*, 49(3), 78-81. <https://doi-org.banques.enap.ca/10.3917/riges.493.0078>.

Hofaidhllaoui, M. et Alain, R. (2014). Favoriser le développement de l'employabilité : un enjeu pour les individus et pour les organisations. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 32-53. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0032>.

Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F., & Savard, J.-F. (2015). *Analyse et pilotage des politiques publiques : France, Suisse, Canada*. Presses de l'Université du Québec. [Analyse et pilotage des politiques publiques : France, Suisse, Canada | Canada Commons](#)

Le Boterf, G. (2000). La mise en place d'une démarche compétence : quelques conditions de réussite. *Personnel*, (412), août-septembre.

Le Boterf, G. (2006). Gestion des compétences : Les 7 commandements pour penser juste. *Personnel*, 470, 53-55.

Lemire, L., Martel, G., Charest, E., et Bélanger, L. (2015). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXI^e siècle* (2^e édition). Presses de l'Université du Québec. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2481172>

Loiselle, J. et Harvey, S. (2007). La recherche développement en éducation : fondements, apports et limites. *Recherches qualitatives*, 27(1), 40–59.

<https://doi.org/10.7202/1085356ar>

Loufrani-Fedida, S., et Saint-Germes, È. (2015). Quand le territoire s’organise pour attirer à l’international et fidéliser en local les talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis. *@Grh*, 15(2), 99. <https://doi.org/10.3917/grh.152.0099>

Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93(3), 18-31. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0018>.

Pépin, R. (2005). Concevoir et communiquer une vision. *Gestion*, 30(2), 24-33. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0024>.

Perrot, S. et Ederlé, N. (2002). G.R.H. et vision stratégique : un éclairage croisé. Congrès de l'AGRH, Nantes, 2002, 2002, France. [G.R.H. ET VISION STRATEGIQUE : UN ECLAIRAGE CROISE - HAL-SHS - Sciences de l'Homme et de la Société](#)

Rossano, M., Abord de Chatillon, E. et Desmarais, C. (2015). Rupture du contrat psychologique et risques psycho-sociaux : une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources. *Revue de gestion des ressources humaines*, 95(1), 58-77. <https://doi.org/10.3917/grhu.095.0058>.

Tremblay, D.-G., Abouaissa, S., et Lazzari Dodeler, N. (2015). *Emploi et gestion des ressources humaines dans l’économie du savoir*. Presses de l’Université du Québec.

Volat, G. et Bodino, A. (2024). Repenser la communication interne d’une organisation publique : entre incommunication et médiation. *Communication et Organisation*, 21-36. <https://doi-org.banques.enap.ca/10.4000/138sd>.

Annexes

(Aussi soumises en pièces jointes)

[ANNEXE 1 : Questionnaire](#)

[ANNEXE 2 : Guide d'animation](#)