

RAPPORT DE STAGE POUR LE PROGRAMME DE MAITRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
CONCENTRATION DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET DES ORGANISATIONS PAR

IMAN MARTINE JACKY ADEDIRAN

TRAVAIL PRÉSENTÉ À **MONSIEUR DANIEL LOZEAU**

COMME EXIGENCE FINALE DE L'ACTIVITÉ D'INTÉGRATION ENP7969-S - STAGE

AVRIL 2021

Table des matières

Remerciements :	3
RESUME	4
1. INTRODUCTION	5
2. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DE SA MISSION	6
3. DESCRIPTION DU MANDAT ET DES ACTIVITES REALISEES DURANT LE STAGE	7
4. REVISION DES ECRITS	10
A) Le nouveau management public	10
B) Le nouveau management public et le lien avec les ressources humaines	11
C) Une bonne gestion des ressources humaines	13
D) La stratégie des ressources humaines	15
E) Le contrat psychologique	17
F) Lien entre le contrat psychologique et la nouvelle gestion publique et différentes manières d'assurer la satisfaction des ressources humaines	19
5. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION	21
A) Devis de recherche	21
B) Type de recherche et échantillonnage	22
C) Méthodes de collecte et analyse des données	24
6) DESCRIPTION ET ANALYSE DES RESULTATS	27
QUESTIONS DES ENTREVUES :	27
7) DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	40
CONCLUSION :	42
BIBLIOGRAPHIE ; REFERENCES :	44

Remerciements :

« Qu'il est dure d'échouer, mais le pire est de n'avoir jamais tenter de réussir »

Franklin D. Roosevelt

Pour avoir tenté de réussir j'aimerais tout d'abord remercier mes chers Parents, sans qui je ne serais pas ici aujourd'hui, leur soutien moral et financier ne m'a jamais fait défaut, faisant tout leur possible pour me mettre dans les meilleures conditions et me motivant tous les jours pour que je ne connaisse que le succès et la réussite.

J'aimerais également remercier l'ensemble de mes Enseignants au sein de l'Ecole Nationale d'Administration Publique à Montréal, qui ont toujours été disponibles et qui nous dispensent un enseignement de haut niveau, plus particulièrement merci à Mr Daniel Lozeau, pour les nombreux et précieux conseils, pour l'amabilité dont il a fait preuve à mon égard, de m'avoir accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie.

Sans oublier bien sûr un grand merci à l'ensemble des employés de ID Impact en passant de la Présidente Mme Mélanie Portugais, Mme Samson et surtout un grand merci à Mme Hebert qui a pris une bonne partie de son temps pour m'assister, me former et permettre d'assimiler toutes les tâches relatives aux ressources humaines et aux administrations. Ce sont des personnes envers qui je témoigne ma plus sincère gratitude car ils ont su être accueillants, compréhensifs et toujours agréables.

RESUME

Etudiante à l'école d'administration publique, nous recevons tout au long de notre cursus universitaire une formation de haut niveau, qui nous prépare à un futur métier tout en nous donnant tous les atouts pour bien maîtriser et relever les grands défis de notre future carrière professionnelle et cela grâce à un enseignement de qualité. La formation que j'ai suivie est la maîtrise en administration publique concentration en développement des ressources humaines et des organisations. Et c'est dans ce contexte que j'ai eu à effectuer un stage au sein de l'entreprise ID impact, ce stage a été effectué afin de pouvoir finaliser mon programme de maîtrise à l'ENAP et surtout afin de pouvoir explorer et maîtriser quelles sont les meilleures pratiques en gestion des ressources humaines, c'est-à-dire celles qui permettent de maintenir le bien être et la satisfaction des employés dans les organisations.

Car en effet le fait de pouvoir assurer un environnement de travail sain et des conditions de travail avantageuses sont des éléments favorable et motivant qui assurent la productivité des différentes ressources humaines

Ainsi dans le cadre de ma formation et pour clôturer cette dernière, j'ai eu à effectuer un stage de quinze (15) semaines au sein de ID Impact une entreprise spécialisée dans le développement d'affaires, le but étant de confronter les connaissances acquises en théorie avec la pratique en gestion des ressources humaines et surtout d'avoir un contact réel qui me permettrait d'en apprendre davantage sur la sphère professionnelle et le télétravail.

Durant mon stage j'ai donc eu à travailler au sein du service de la gestion des ressources humaines à ID Impact, j'ai donc été en contact direct avec les employés de l'entreprise et les potentiels candidats car étant responsable des différentes étapes du recrutement, j'ai dû apprendre à cerner et maîtriser quelles sont les meilleures pratiques concernant la gestion des ressources humaines qui permettent d'assurer et d'offrir des conditions de travail dignes et avantageuses. Afin de construire une recherche pertinente et solide j'ai également eu à échanger avec trois responsables de la gestion des ressources humaines au sein d'organisations publiques et privées pour en savoir plus sur les bonnes pratiques à adopter.

1. INTRODUCTION

Nous sommes dans une ère moderne où la mondialisation et le nouveau management public prennent de plus en plus d'ampleur, les gestionnaires deviennent de plus en plus soucieux de bien faire les choses, bien gérer une entreprise, une administration passant inévitablement par la bonne gestion des ressources humaines. Les employés sont de plus en plus considérés, les gestionnaires et responsables d'organisations réalisent que leur bien-être est primordial et que cela aura forcément un impact sur leur productivité et leur efficacité au travail. Le choix de faire le stage dans une discipline telle que les ressources humaines a été motivé par le besoin d'approfondir mes connaissances sur le fonctionnement et l'intérêt des ressources humaines au sein des différentes administrations et entreprises.

En effet qu'une administration soit publique ou privée, elle sera toujours composée d'individus, de ce fait elle aura également toujours besoin d'avoir une certaine gestion des ressources humaines au cœur de ses activités afin de pouvoir maintenir un équilibre et un environnement de travail sain et favorable à la productivité.

Tout au long de cette étude, nous allons tout d'abord faire une présentation de l'entreprise ID Impact dans laquelle j'ai travaillé. Nous mettrons en avant la mission de l'entreprise qui sera suivie par une mise en lumière des différentes activités que j'aurais pu effectuer durant cette période au sein du département des ressources humaines.

La seconde partie de cette étude sera consacrée à une recension des écrits concernant le nouveau management public et la bonne gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques et entreprises privées, le but de cette recension des écrits étant de répondre à la problématique à savoir quelles sont les pratiques bénéfiques à adopter dans les organisations concernant la gestion des ressources humaines ?

Le tout sera ensuite complété par une troisième partie concernant une recherche qualitative descriptive avec des entrevues qui nous permettra de faire une comparaison entre les différentes pratiques qui se font en gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques et dans les entreprises privées. Nous pourrons enfin clairement répondre à la question de recherche à savoir depuis le début de la pandémie quelles sont les différentes pratiques en

gestion des ressources humaines qui sont adoptées et qui sont efficaces, qui ont donc un impact positif sur la productivité et le bien être des employés.

Enfin, nous analyserons les données et mettrons en lumière les résultats obtenus ainsi que les recommandations et les bonnes pratiques en ressources humaines à intégrer dans les organisations et qui permettent de réduire le taux de roulement.

2. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DE SA MISSION

ID IMPACT a été fondé en 2003, elle fête donc ses 18 ans cette année, en 2021.

C'est une entreprise de développement d'affaires B2B (entreprise à entreprise) qui se spécialise et offre des services personnalisés dans diverses activités telles que :

- Le télémarketing
- La prise de Rendez-vous qualifiés
- La finance : en partenariat avec des institutions bancaires, elle propose aux travailleurs et entrepreneurs le financement nécessaire à leurs projets et activités.
- Centre d'appel B2B (entreprise à entreprise)
- La Vente Directe
- La Qualification de bases de données
- Informatique, les nouvelles technologies

Le but d'ID Impact est d'être le partenaire de croissance de toutes les entreprises, peu importe le secteur d'activité. En effet, ID IMPACT veut aider les entreprises à surpasser leurs objectifs, et pour cela sa mission est d'aider les entreprises à accroître leurs ventes et à se distinguer dans le marché selon leur secteur d'activité.

Le slogan de l'organisation est le suivant : « Nous sommes vos meilleurs alliés. Votre équipe de première ligne. Nous avons le talent et l'expertise pour vous aider à établir vos premiers contacts, à qualifier vos leads et à bâtir un pipeline de vente actif. » (ID Impact.ca)

ID Impact est composé d'une équipe complète d'agents qui se moule et s'adapte totalement aux différentes organisations clientes. L'entreprise est composée de la présidente Mme

Portugais, de la vice-présidente Mme Samson, de la coordinatrice ressources humaines Mme Hebert, d'un directeur de centre d'appel et d'une équipe d'experts polyvalent dans plusieurs domaines tels que la vente, les nouvelles technologies, les finances, le monde des assurances... ID Impact fait tout pour assurer sa crédibilité et pour cela elle fait tout pour rendre accessible les ressources pour s'adapter aux besoins de toutes organisations, que les besoins soient permanents, partiels ou ponctuels, elle doit pouvoir y répondre.

ID Impact sait comment s'organiser de la stratégie à l'exécution du plan, ID Impact est là pour répondre aux besoins des clients en trouvant des solutions adaptées à leurs défis. (IDimpact.ca)

Travailler chez ID IMPACT, c'est avoir la chance de travailler avec des grands clients passionnés et spécialisés dans divers domaines tels que les technologies de l'information, les institutions financières, les cabinets d'assurances, les agences hypothécaires, le monde du spectacle, du sport, et bien plus encore. Les entreprises avec qui nous sommes en partenariat sont : la banque Nationale, La banque Laurentienne, Multi prêts hypothèques, Les pages jaunes, Lussier Dale Parizeau, Manufacturiers et Exportateurs du Québec, Cascades, Omnistrans, le Circle du Soleil...

Depuis ses débuts en 2003, ID IMPACT se positionne comme un employeur de choix desservant des clients partout au Québec, en Amérique du Nord et en Europe. Et si vous voulez savoir quel est son secret ? Son secret réside au cœur de son équipe de jeunes professionnels motivés et passionnés dans leur travail qui sont satisfaits de leurs conditions de travail et qui donc donnent le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre l'excellence dans les résultats.

3. DESCRIPTION DU MANDAT ET DES ACTIVITES REALISEES DURANT LE STAGE

Le stage que j'ai eu à effectuer s'inscrit dans un contexte d'apprentissage et d'adaptation au monde professionnel dans cette situation de crise sanitaire où le télétravail devient une obligation pour beaucoup d'organisations qui ne sont pas considérées comme service essentiel. Plusieurs entreprises canadiennes lorsqu'elles n'ont pas été obligées d'arrêter d'exercer leurs activités, ont été obligées de s'organiser en s'adaptant au télétravail. Il a fallu trouver de nouvelles manières de s'organiser car certaines pratiques changent notamment dans le domaine des ressources humaines, et c'est dans ce département que j'ai pu effectuer mon stage de fin de formation.

Le but fut d'en apprendre davantage sur la gestion et le fonctionnement des ressources humaines qui est une discipline très complexe dans le sens où elle comprend de nombreux enjeux et que de nombreux acteurs sont concernés, de nombreux acteurs voir tous les acteurs car qu'une organisation soit privée ou publique, elle aura toujours besoin de ce département de gestion des ressources humaines afin d'encadrer et veiller au bon fonctionnement de l'organisation qui repose totalement sur les employés.

Dans le cadre de ma formation ayant fait un bon nombre de cours sur la gestion des ressources humaines, l'objectif de ce stage est de voir si j'ai bien su assimiler et maîtriser les différentes connaissances liées à cette discipline. La gestion des ressources humaines est un domaine qui m'a toujours plu et fasciné espérant pouvoir continuer à acquérir de l'expérience pour devenir experte en la matière.

Les entreprises et administrations prises dans cette de situation de crise à cause du covid-19 voient tout se chambouler autant leurs plans que leurs activités mais également leurs manières de fonctionner au quotidien, la majorité des administrations et entreprises se retrouvant en télétravail, c'est à dire qu'il n'y a plus tous les contacts et rencontres physiques qui étaient possibles auparavant. Cela demande beaucoup d'adaptation et la création de nouveaux outils de travail dans tous les départements d'une organisation et notamment au sein de la gestion des ressources humaines.

Mon rôle et mes objectifs au sein de ID Impact sont la bonne gestion des ressources humaines c'est-à-dire en encadrant une équipe composée d'employés qui font beaucoup plus que de la vente dans le sens où dans leur travail au quotidien, ils se doivent de susciter l'intérêt des clients, ils posent des questions et écoutent avec la plus grande concentration possible afin de cerner et analyser les besoins des clients pour trouver des solutions adaptées.

Les employés de ID Impact collectent l'intelligence d'affaire, ils qualifient les leads, s'assurent d'identifier les besoins et les ouvertures afin de garantir et assurer la coopération, ils vont en quelque sorte chercher et provoquer la vente. (Idimpact.ca)

Nous sommes efficaces dans les deux sens par le fait que nous faisons du développement d'affaires, du côté des institutions bancaires on leur trouve de nouveaux clients qui vont ouvrir des comptes et prendre du crédit, mais nous aidons également ces entreprises et entrepreneurs car nous leur trouvons le financement nécessaire à leurs projets, de même que pour les cabinets de courtiers d'assurances nous sommes apporteur d'affaires dans le sens où nous contactons les

clients mais pas n'importe lesquels, de façon stratégique en repérant ceux dont la date de renouvellement est proche et nous les mettons en rapport. Concernant le domaine des nouvelles technologies, nous apportons également un support technique et informatique à différentes entreprises qui doivent installer des outils ou tout simplement faire les mises à jour nécessaires au bon fonctionnement de leurs activités...

La gestion des ressources humaines au sein d'ID Impact comprend différentes étapes complexes et variées telles que le recrutement et tout ce que cela comporte et nécessite.

Nous verrons cela plus en détails lors de notre recension des écrits, c'est-à-dire la recherche des individus nécessaires pour combler les besoins, veiller au job-posting, s'assurer que les candidats soient compétents, les premières entrevues, la rédaction des contrats, l'intégration et la formation des employés ainsi que la gestion du bien-être de ces derniers au quotidien sans oublier qu'il faut toujours veiller à avoir un minimum de candidats en banque afin de toujours pouvoir répondre aux différents besoins de la clientèle qui sont parfois urgents, mais cela n'est pas toujours facile. Certaines tâches administratives sont également quelque fois forcément liées à la bonne pratique de gestion des ressources humaines, elles vont de pair.

Durant mon stage j'ai donc également dû m'occuper à l'interne de la sphère administrative, j'ai été en constante interaction avec les employés de l'entreprise afin de les accompagner dans leur travail ; les guider, détecter leurs besoins et essayer d'y répondre le mieux possible afin qu'ils soient et restent motivés dans l'exercice de leur fonction.

Ainsi les différentes tâches que j'ai eu à effectuer pour répondre aux exigences de cette organisation et au cœur de la gestion des ressources humaines sont :

- Le Recrutement des employés : En étant au sein du département des ressources humaines j'ai eu à analyser les besoins de l'entreprise et devoir m'organiser pour répondre à ces besoins, c'est-à-dire qu'en fonction des différents mandats sur lesquels on doit travailler, on a dû repérer et trouver les profils et les candidats adéquats nécessaires à l'activité de l'entreprise.
- Le Job Posting : C'est le fait de faire une publication en exprimant les besoins de l'entreprise notamment le type de profil que l'on recherche, nous postons nos différentes offres d'embauche sur plusieurs sites internet, à savoir : KebekJobs.com, Emploi Québec, Indeed, Sitedemploi.com, Kijiji, Isarta Jobboom, Glassdoor

- Nous travaillons également avec certaines grandes universités et écoles qui nous donnent la possibilité de travailler avec les jeunes étudiants diplômés : Concordia, John Molson, Cégep Maisonneuve, Université de Montréal, Lespacs, Uqam, HEC Montréal, Cégep du Vieux Montréal,
- Convoquer les candidats et effectuer les premières entrevues, leur poser des questions afin de s'assurer qu'ils répondent aux différents critères recherchés dans le mandat, leur demander leur parcours, les laisser parler en posant des questions ouvertes afin de s'assurer qu'ils s'expriment bien car c'est un atout et un critère majeur.
- La négociation et la rédaction des contrats : Nous leur faisons également signer une entente de confidentialité (voir annexes)
- L'intégration et la formation des nouveaux employés

La gestion des ressources humaines va de pair avec de nombreuses tâches administratives telles que :

- Le service de la paie : C'est une entreprise externe qui s'en occupe mais au niveau des ressources humaines, on est chargé de s'assurer que le nombre d'heures travaillées par semaine est exact ainsi on peut faire les bilans hebdomadaires et envoyer le tout à Algo paie.
- Remplir et effectuer divers documents administratifs, (remplir les documents et fiches servant au bon fonctionnement de l'entreprise, vérifier si les objectifs sont respectés et atteints)
- Le Contrôle qualité du travail, analyse de la productivité des employés grâce aux résultats rentrés dans le CRM, grâce aux résultats et rendez-vous qualifiés obtenus et aux différents enregistrements pendant les heures de travail quotidien.

4. RECENSION DES ECRITS

A) Le nouveau management public

Nous vivons dans une époque moderne où les choses évoluent de plus en plus. Partout dans le monde, nous assistons à une modernisation que ce soit dans le mode de fonctionnement, la gestion des organisations et les méthodes de travail changent, nous réalisons de plus en plus que la gestion des ressources humaines est primordiale.

En effet quand nous faisons référence aux organisations privées et aux administrations publiques, entend de plus en plus parler du Nouveau management public, c'est un concept vaste et complexe discutés par de nombreux auteurs, Frédéric Marty dans son article sur Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique met en avant le fait qu'il comprend de nombreux aspects macroéconomique et microéconomique tels le fait que les différentes frontières qui existaient auparavant entre la sphère publique et la sphère privée sont de plus en plus franchit, on parle même souvent de partenariat public-privé notamment par rapport aux compétences nécessaires au sein des administrations publiques, on parle également d'adoption à une référence comptable avec de nouvelles règles monétaires et des restrictions budgétaires (Frédéric Marty, 2011, P. 2,4, 7).

La sphère publique emprunte beaucoup plus d'instruments issus de la pratique des entreprises privées, on se concentre de plus en plus sur les processus de gestion des ressources en se basant sur un ensemble de recommandations consistant tout d'abord à réduire le périmètre des activités directement prises en charge par les personnes publiques (privatisations, partenariats public-privé, dévolution de certaines responsabilités de régulation à des agences indépendantes), le but est d'introduire des mécanismes de gouvernance issus des entreprises privées au sein de la sphère publique concernant par exemple le développement des relations de marché entre les différentes structures publiques, responsabilisation des agents, évaluation à partir des résultats et non plus des ressources consommées [Pollitt, 1995], obligation de rendre des comptes, adoptions de normes comptables privées). (Frédéric Marty, 2011, P. 9,10)

B) Le nouveau management public et le lien avec les ressources humaines

De nombreux auteurs exprime leur point de vue par rapport au nouveau management public cependant dans le contexte dans lequel nous travaillons, la partie du Nouveau management public qui nous intéresse particulièrement est celle mise en lumière par le Royaume-Unis, la Nouvelle-Zélande et l'Australie car elle constitue l'exemple emblématique, « le plus cohérent et achevé de cette mutation de l'action publique [Perret, 2001]. » Effectivement ce concept met l'accent sur l'efficacité de la fourniture des biens et services, « Il s'agit d'augmenter conjointement l'efficience des dépenses publiques et de se doter de garanties contractuelles en termes de qualité et d'effectivité de la fourniture des prestations en temps et en heure » (Frédéric Marty, 2011,P.7)

Les gestionnaires et managers réalisent et prennent conscience que le bon fonctionnement de l'organisation dépend en grande partie voire totalement des différentes ressources humaines qui la composent, elles représentent le cœur de toute administration car sans elles aucune activité ne peut être effectuée, leur productivité et efficacité au travail va entièrement dépendre de leur bien-être au sein de l'organisation ainsi que de la motivation ou non qu'ils pourront ressentir. Et cela va de pair avec l'aspect microéconomique du nouveau management public qui conduit à l'adoption au sein des administrations publiques d'outils de management issus des entreprises privées, notamment en matière de contrôle et d'incitation à la performance. (Frédéric Marty, 2011, P.8)

Peu importe le type d'organisation publique ou privée on tend de plus en plus vers une gestion avec les caractéristiques du nouveau management public à savoir que la satisfaction des clients est très importante mais celle des employés également, les gestionnaires d'organisation essaient de leur apporter le plus de sécurité possible afin qu'ils se sentent rassurés et prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes. Le pouvoir est de plus en plus décentralisé, c'est-à-dire qu'on accorde une autonomie plus ou moins grande aux employés on leur fait confiance et, les patrons croient aux compétences de leurs employés, ce qui leur permet d'augmenter leur confiance en eux et cela les pousse à faire de leur mieux. En fonction de ces compétences et de sa fonction dans l'organisation, chacune des ressources humaines sait exactement quels sont ses objectifs et de quoi il sera responsable, donc on leur laisse faire leur travail en paix et à la fin un contrôle et des évaluations seront faites par rapport au rendement et à la performance qu'ils auront pu atteindre.

Tableau 1 – Comparaison des administrations de types wébérienne et NMP

	Administration wébérienne	Administration NMP
Objectifs	respecter les règles et les procédures	atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	confus	clair
Exécution des tâches	division, parcellisation, spécialisation	autonomie
Recrutement	concours	contrats
Promotion	avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	indicateurs de suivi	indicateurs de performance
Type de budget	axé sur les moyens	axé sur les objectifs

Source : Auteurs.

(Anne Amar, Ludovic Berthier ; 2007, P.4)

Cependant le nouveau management public est également une approche qui suscite de nombreux critiques car elle fait aussi l'objet de certaines limites telles qu'il est important de souligner que la généralisation des échanges étayés sur le principe de la «contractualisation» (telle que préconisée par le Nouveau Management Public) ne peut être génératrice d'harmonie que lorsqu'elle est basée sur des ententes de type «gagnant-gagnant», ce qui exige au préalable l'existence de rapports de forces relativement équilibrés entre les acteurs. Or, la réalité en milieu organisationnel comme en société nous montre au contraire que, souvent, cela ne s'avère pas. (Daniel Lozeau, 2021)

C) Une bonne gestion des ressources humaines

Dans une approche systémique, les organisations peuvent donc être considérées comme des systèmes de management avec des activités humaines (Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015, P.38).

Le système de management est composé de « Toutes les personnes et organisations qui participent aux processus décisionnels, de commandement, de coordination et de contrôle de l'organisation font partie du système de management. Gestionnaires pour la plupart, ces personnes s'assurent que tous les autres sous-systèmes fonctionnent harmonieusement en donnant des directives, en contrôlant les résultats et en coordonnant les actions. La stratégie et les politiques organisationnelles résultent, entre autres, du système de management et ont pour but de rendre stables et prévisibles les interactions entre les composantes du système de l'organisation. » (Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015, P.49)

Une organisation n'est pas une chose facile à gérer et à contrôler et cela est impossible à faire sans la coopération des employés ; Selon les dire de Louise Lemire, Gaetan Martel et Eric Charest, la majorité des dirigeants sont convaincus que les ressources humaines sont le principe actif et l'Energie vitale de leur organisation « On est même maintenant persuadé que la satisfaction des clients est proportionnelle à celle des employés de l'organisation ! » (Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015, P.301)

Réussir à maintenir les employés motivés et efficaces sur le long terme n'est pas chose facile

et cela se travaille constamment, et cela n'est possible que dans un environnement de travail sain, d'où l'intérêt d'une bonne gestion des ressources humaines.

C'est tout un système (voir tableau 3.1) et cela passe inévitablement par une stratégie de planification des ressources humaines c'est-à-dire être capable de pouvoir bien organiser différentes tâches telles que : analyser l'environnement externe et interne, analyser les besoins de l'organisation, le recrutement, repérer les employés qualifiés, vérifier leur fiabilité, négocier et leur offrir des conditions de travail dignes et favorables à la productivité afin que cela puisse être profitable pour l'organisation, assurer le contrôle qualité, évaluation des rendements, de la performance...

3.1.1 LA DESCRIPTION DU SYSTÈME

Le tableau 3.1 montre un résumé des composantes du système, suivi d'une description plus détaillée.

Tableau 3.1

UNE DESCRIPTION DU SYSTÈME DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	
Élément du système	Description
Environnement externe du SGRH	L'environnement externe de l'organisation, la fonction publique, le système de maintenance, etc.
Environnement interne du SGRH	Les organes internes de l'organisation, les relations inter-départementales, le climat organisationnel, les gestionnaires, les employés, les professionnels en RH, etc.
Système intrant	Les besoins du management et de la haute direction, les informations de l'environnement externe, les ressources, les valeurs RH, la stratégie de RH, les politiques de RH, la rétroaction, etc.
Système de management	L'organe de coordination du système de GRH, la haute direction, les gestionnaires intermédiaires, les professionnels en RH, etc.
Système de flux de personnel	Le recrutement, la sélection et l'embauche du personnel, la mobilité, le développement de la carrière et la planification des RH, etc.
Système d'évaluation et de rétribution	La gestion du rendement, la rémunération et la récompense, les avantages sociaux, etc.
Système des relations d'emploi	Les relations de travail, la mise en œuvre de la production, la gestion de la culture organisationnelle*, la gestion des conflits, etc.
Système extrant	Le personnel adapté, les relations publiques, les sondages sur la satisfaction, les rapports et statistiques sur l'état de la main-d'œuvre, etc.
Rétroaction	Les besoins des employés, le niveau d'adaptation des personnes aux besoins organisationnels, l'écart entre le besoin organisationnel et le niveau d'adaptation réel, les statistiques sur le rendement des personnes, etc.
Régulation	Les données sur l'état des paramètres du système, les valeurs des indicateurs d'efficacité, etc.
Lien organique	Le principal flux de circulation de l'information, de la matière ou de l'énergie (ressources).

* Ensemble de valeurs, d'attitudes et de modes de fonctionnement qui caractérisent une organisation et qui influencent les pratiques de ses membres (Québec: Office québécois de la langue française, 2006).

Source : Inspiré de Cow (2004) et de Hodge, Anthony et Gales (2003, p. 75) |

(Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015, P.63)

D) La stratégie des ressources humaines

Ainsi la gestion des ressources humaines est présente dans toutes les organisations, car nous sommes dans un environnement où les choses ne cessent d'évoluer et de changer, donnons l'exemple de la situation actuelle avec la crise du Covid-19.

Les entreprises privées comme les administrations publiques ont dû s'adapter, trouver les moyens de s'organiser à des nouvelles méthodes de travail telles que le télétravail c'est-à-dire qu'il a fallu mettre au point de nouveaux outils et ce n'est pas chose facile et certaines entreprises qui manquent de préparation et d'anticipation dans ce genre de situation parfois ne survivent pas.

La gestion des ressources humaines existe afin de permettre aux organisations d'avoir la capacité de s'adapter aux changements, et cette « capacité de l'organisation à s'adapter à un changement est liée directement à l'aptitude des personnes qui en font partie à réagir selon un mode prédéfini conçu en principe pour préserver la finalité du système. » (Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015, P.64)

En effet, ces auteurs affirment que la nature et le délai de la réaction dépendraient du niveau de préparation des personnes à répondre en tout temps à une demande quelconque en provenance d'abord de l'environnement externe de l'organisation, puis de son environnement interne ; la bonne personne, au bon endroit, au bon moment, qui prend la bonne décision ou qui adopte le bon comportement, serait alors dite adaptée. Ces auteurs rappellent également que dans un contexte de changement continu et d'incertitude il est bien entendu illusoire de vouloir prévoir toutes les situations c'est pour cela que l'organisation doit s'en remettre à la personne après avoir mis en œuvre un ensemble de moyens qui lui permettront d'atteindre un niveau de préparation suffisant pour obtenir le résultat attendu. Cet ensemble de moyens se nomme la stratégie de ressources humaines : cette stratégie pourrait correspondre au processus d'adaptation de l'organisation à son environnement externe, car elle favorise l'émergence d'une capacité d'adaptation en continu chez son personnel. La finalité de la gestion des ressources humaines serait donc de développer la capacité d'adaptation du personnel de l'organisation, il faut qu'ils soient prêts en tout temps (Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015, P.64)

Pour espérer que les employés des organisations soient efficaces et se sentent bien dans leur lieu de travail, il faut que les conditions soient réunies, le bien-être au travail étant fortement lié

aux résultats, les employés ont certes tendance à prioriser le côté financier car il n'est pas négligeable, mais le sentiment d'appartenance qu'ils ressentent au sein de l'organisation est également très important, ils veulent sentir de la reconnaissance et de la considération. Le fait qu'ils sentent qu'on leur fasse confiance et que de la flexibilité leur est accordée est très important car cela les encourage, ça a un effet sur la productivité.

Les ressources humaines sont les seuls responsables de la productivité au sein d'une organisation ; et pour réussir à maintenir une certaine productivité Annie Lebeau, CRHA présidente de Capital GRH Inc., une firme virtuelle de gestion des ressources humaines soutient dans son article s'intitulant *Les ressources humaines comme source de profits*, qu'elle considère la gestion de la main d'œuvre comme l'un des défis les plus importants, en effet elle énumère certaines étapes et actions qui représentent la planification des ressources humaines : « Attirer et recruter les meilleurs talents, les retenir en emploi, établir une rémunération équitable et compétitive, faire preuve de productivité constante, maintenir un haut degré de motivation, etc. » (Annie Lebeau, 2015)

Un article très intéressant a été rédigé par Catherine Maheux Rochette, l'auteur fait part des **5** défis RH pour un gestionnaire en 2020, et bien entendu le premier point est celui concernant le processus de dotation soit le fait de fournir à une organisation le personnel dont elle a besoin. C'est un gros travail qui reste un défi majeur pour les employeurs, une étude de la FCEI révèle que « 81 % des PME affirment avoir de la difficulté à recruter la main-d'œuvre dont elles ont besoin. » De ce fait il faut tout faire pour maintenir les employés au sein de l'organisation, Mme Maheux- Rochette met en lumière ce deuxième défi qui est la rétention des employés et afin que cela soit possible, il faut que les ressources humaines ressentent « une expérience employé positive », ce qui commence par un climat de travail sain.

Elle affirme qu'une multitude de facteurs peuvent influencer le climat de travail, elle confirme qu'il est pertinent de sonder vos employés pour déterminer quels sont leurs besoins et leurs irritants afin d'orienter les actions. D'une manière plus générale, la responsabilisation et la valorisation des employés, une culture de communication et de transparence et la flexibilité sont quelques facteurs qui contribueront à coup sûr à améliorer votre expérience « employé ». (Catherine Maheux Rochette, 2019)

L'auteur soutient également le fait que si un employé est heureux, c'est qu'il sera un employé performant. Elle conseille aux gestionnaires de miser sur des mesures favorisant « la conciliation travail-famille – et, pour certains, études – aux membres de leur équipe. »

« 68 % des employés sondés seraient prêts à changer d'emploi et 43 % accepteraient même une diminution de salaire pour obtenir de meilleures mesures de conciliation. »
(Catherine Maheux Rochette, 2019)

Catherine Maheux souligne également le fait que nombreux sont les avantages à offrir des mesures de conciliation travail-famille-études aux ressources humaines, car c'est autant les employés que les employeurs qui en bénéficient, grâce à ces compromis qu'il leur est accordés, on peut observer une augmentation de la productivité, une diminution générale du taux d'absentéisme et une augmentation de la rétention, qui résulte en une diminution du taux de roulement.

Quand on parle de stratégie concernant les ressources humaines, on pense à différentes pratiques de gestion des employés, c'est très vaste comme concept. BAMBERGER et MESHOULAM sont deux auteurs qui proposent une typologie de modèles stratégiques de ressources humaines dont la pertinence ne peut être contestée, à savoir : la considération que l'on a des ressources humaines : les considère-t-on comme un actif dans lequel il faut investir, ou comme un bien de consommation que l'on peut se procurer à volonté sur le marché du travail ? et le contrôle de la main-d'œuvre et le degré d'autonomie qui lui est consenti dans l'accomplissement de ses tâches : par exemple, les tâches sont-elles prescrites et contrôlées ? Étroitement, ou bien les employés ont-ils une certaine latitude dans l'organisation de leur travail, et sont-ils évalués seulement en vertu des résultats ? Autrement dit, ce modèle permet de concilier deux dimensions, celle de l'acquisition et de la rétention des ressources humaines (marché interne vs marché externe), et celle de la nature du contrôle exercé par l'organisation (sur les processus vs sur les résultats)

(Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015 P.79)

E) Le contrat psychologique

Cependant la stratégie des ressources humaines concerne notamment plusieurs autres pratiques telles que celles qui vont permettre de mettre les employés dans des conditions de travail acceptables et satisfaisantes pour que cela agisse directement sur l'environnement économique, à savoir la productivité et le taux d'emploi ; on fait référence par exemple à la Gestion de la culture Organisationnelle, au nouveau contrat psychologique de travail, à la Gestion de la qualité totale, (embauche d'individus expérimentés), Gestion des ressources humaines globale et diversité culturelle, à la Recherche de ressources humaines plus scolarisées et qui s'y

connaissent dans le domaine des technologies, ainsi que l'augmentation des ententes de travail individualisées. (Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015, P.92)

Les concepts qui nous intéressent particulièrement ici sont la culture organisationnelle, les ententes de travail individualisées et surtout le contrat psychologique car ce sont des éléments essentiels pour un climat sain et favorable à la productivité au sein d'une organisation.

Avec le temps qui passe, les situations et les relations de travail qui changent, de nombreux chercheurs s'intéressent de plus en plus au concept de nouveau contrat psychologique car il est très lié et complémentaire à la nouvelle gestion publique.

(Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015, P.96)

Chester I Barnard décrit l'organisation comme un « système coopératif social équilibré et dynamique », et en présente les divers éléments interdépendants, en s'appuyant sur la théorie psychologique de la motivation et du comportement, la théorie sociologique de la coopération et l'idéologie de la méritocratie : c'est-à-dire que l'efficacité et l'efficience d'une organisation dépendent de ce que l'organisation procure à son personnel, de ce que le personnel produit (les contributions) et de la façon dont l'organisation distribue ses ressources (les récompenses). Les contributions et les récompenses varient selon un processus dynamique.

Il avance le point très important suivant : que la survie de l'organisation est liée à la coopération des employés, eux-mêmes considérés comme des facteurs stratégiques de l'organisation.

Cette coopération qui n'est ni naturelle ni spontanée doit nécessairement être activement sollicitée par l'organisation pour que les systèmes de coopération puissent survivre tant et aussi longtemps qu'ils seront efficaces et efficients. On parle d'efficacité devant le succès d'une organisation, autrement dit lorsqu'elle atteint ses buts, et d'efficience lorsque les satisfactions des individus qui y contribuent excèdent leurs insatisfactions. L'organisation efficiente est donc celle qui en arrive à convaincre suffisamment les employés de collaborer. En somme, l'investissement, tant organisationnel qu'individuel, est essentiel à la survie d'une organisation. (Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015, P.98)

Les propos de Barnard vont de pair avec les dires de Schein qui souligne que les conditions réelles du contrat psychologique sont implicites, elles ne sont écrites nulle part mais il y a des attentes mutuelles émergeant d'une relation entre un employé et son organisation et selon lui ce sont ces attentes qui agissent comme de puissants déterminants du comportement. Il renforce le tout en soutenant que le niveau d'efficacité, d'implication, de loyauté et d'enthousiasme d'un

individu envers son organisation, ses buts, ainsi que son niveau de satisfaction au travail, sont associés à deux conditions : La première est le degré auquel ses propres attentes concernant ce que l'organisation lui fournira et ce qu'il devra à l'organisation sont en adéquation avec les attentes de l'organisation quant à ce qu'il fournira et recevra ;

On fait référence ici au contrat psychologique qui est composé des différents éléments qui détermineront la relation d'emploi qui unit les organisations et les différents employés, on déterminera leurs conditions de travail, les possibilités de développement de carrières, la situation, l'atmosphère au travail, on s'exprime également par rapport aux responsabilités accordées aux employés : c'est-à-dire s'ils ont leur mot à dire, leur opinion à donner par rapport à la prise de décision, leur avis doit être pris en considération, l'aspect financier, quelles types de rémunérations ils vont recevoir, des récompenses qu'ils pourront recevoir en fonction du travail qu'ils fournissent, la sécurité d'emploi, la stabilité... Et la deuxième condition est la nature de ce qui sera vraiment échangé, le cas échéant : de l'argent en échange du temps de travail ; la satisfaction de besoins sociaux et la sécurité en échange du travail et de la loyauté ; des occasions d'auto accomplissement et de défis dans le travail en échange d'une productivité élevée, d'un travail de qualité et de créativité au service des buts organisationnels. Schein précise que diverses combinaisons des attentes précédemment mentionnées, ou de toute autre attente, sont bien entendu aussi possibles.

(Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015, P.102)

F) Lien entre le contrat psychologique et la nouvelle gestion publique et différentes manières d'assurer la satisfaction des ressources humaines

Les valeurs traditionnelles fondamentales des administrations publiques sont la responsabilisation, la neutralité, la justice, l'équité, la représentativité, la responsabilité, la capacité de rendement, l'efficacité et l'intégrité. Depuis une vingtaine d'années, de nouvelles formes organisationnelles et de nouvelles approches en gestion ont été adoptées dans les administrations publiques, en grande partie sous l'effet de la mondialisation, des progrès technologiques, de la dette publique et de la demande par les citoyens de services plus nombreux et de meilleure qualité, ce qui a fait émerger de nouvelles valeurs, dont celles qui se rattachent au service professionnel, à l'innovation, au travail d'équipe et à la qualité. Ces nouvelles valeurs sont en parfaite harmonie avec les caractéristiques de l'organisation post bureaucratique et le nouveau contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques. (Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015 P.75)

La nouvelle gestion publique et le contrat psychologique sont deux concepts très complémentaires dans le sens où au fil des années dans les administrations publiques comme privées, ils encouragent et favorisent des pratiques pour passer de la prudence/stabilité, à la créativité/flexibilité, de la métaphore mécanique à la métaphore organique, du respect des processus à l'atteinte des résultats, et du carriérisme à la contractualisation. (Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015, 138). C'est dans ce contexte de nouveau management public que les conditions de travail, le contrat psychologique et les conditions personnelles individuellement négociées (COPIN) prennent le plus d'ampleur, les « COPIN » signifie la négociation entre un employé et son employeur d'accommodements particuliers basés sur les besoins de l'employé et sur la valeur qu'il représente pour l'organisation, par exemple la demande de congés ou d'année sabbatique pour ressourcement. Les demandes d'accommodements peuvent être initiées par l'employeur ou par l'employé, afin d'améliorer leurs conditions, les ressources humaines peuvent négocier certains points comme par exemple leur avancement et développement de carrières : demander de pouvoir faire prendre du temps pendant les heures de travail pour des cours ou formations pour améliorer les compétences, concernant le contenu de travail : si les employés sont dans une situation de stress, ils peuvent demander à ce que les heures soient diminuées ou au contraire si l'employé est dans une situation financière compliquée, il peut demander à faire plus d'heures pour augmenter son salaire, ou il est tout simplement libre de tenter une demande d'augmentation de salaire. Concernant le temps de travail, l'employé a également le droit à un horaire flexible, il peut par exemple demander à ce que son horaire passe du temps plein à temps partiel selon de temps partiel à temps plein.

(Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015, P.149- 152)

Ainsi, nous avons pu mettre en lumière les conséquences du Nouveau management public ainsi que l'impact de la gestion des ressources humaines sur les organisations, nous avons pu réaliser que peu importe qu'une organisation soit privée ou publique une bonne gestion des ressources humaines est primordiale et cela passe par une multitude de concepts et pratiques tels que des stratégies et un contrat psychologique qui se doit d'être satisfaisant, car il est un véritable déterminant du comportement des ressources humaines au travail et donc de leur productivité.

5. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION

Malgré le fait qu'elles aient parfois certains points communs dans leur gestion, les organisations publiques et les organisations privées sont dirigées et gérées de façon différente et cela n'est pas négligeable, sinon cela pourrait avoir des répercussions et chambouler leur bon fonctionnement. « Les différences principales dans l'organisation des ressources humaines dans les secteurs public et privé portent sur les fondements du lien de subordination, sur les modalités de recrutement et sur les conditions de rémunération. » (Robert Holcman, 2007)

Ainsi l'objectif de cette recherche sera de mettre en lumière les pratiques de gestion des ressources humaines qui existent et qui sont adoptées au sein des administrations publiques et dans les organisations privées, le but sera d'essayer de déterminer lesquelles fonctionnent le mieux et sont les plus bénéfiques pour les employés et donc pour l'entreprise, car comme on a pu développer dans la recension des écrits, les conditions et l'environnement de travail aura un impact direct sur la motivation et les efforts que les employés fourniront.

Pour ce faire, nous allons tout d'abord déterminer le devis qui correspondra à notre étude ainsi que le type de recherche effectué, nous présenterons quels sont les différents participants à cette recherche soit l'échantillonnage choisi, ensuite nous mettrons en avant la collecte des données et l'analyse des résultats de cette recherche, à savoir quelles sont les différentes pratiques qui sont adoptées au sein des organisations concernées. Nous analyserons ces résultats par rapport aux références connues, enfin on déterminera et mettra en avant quelles sont les pratiques à retenir de cette analyse qui nous permettra de répondre à notre question de recherche, à savoir comment maintenir des employés satisfaits et motivés au sein des administrations.

A) Devis de recherche

Notre recherche concerne une comparaison des différentes pratiques de gestion des ressources humaines qui sont adoptées au sein des organisations publiques et privées et qui peuvent avoir un impact sur les employés, nous pouvons donc qualifier et affirmer le fait que c'est une recherche qualitative descriptive. En effet, la recherche qualitative s'avère la plus appropriée quand le but de la recherche est d'explorer, de comprendre et de décrire la signification d'une situation ou de phénomènes. (Fortin et Gagnon, 2015, P.167)

Le devis de recherche peut être défini comme un plan d'ensemble qui permet de préciser les activités à accomplir ou les conditions particulières à appliquer dans la conduite de la recherche pour répondre aux questions de recherche ou pour vérifier des hypothèses.

En fonction du type d'étude, le devis de recherche nous donnera donc des informations sur la façon de choisir l'échantillon, de mesurer les concepts, d'établir les méthodes de collectes, d'appliquer les mécanismes de contrôle servant à minimiser les sources potentielles des biais, d'analyser les données et de protéger les droits de la personne (Fortin et Gagnon, 2015, P.166). Le but des devis qualitatifs est de découvrir et de comprendre des phénomènes selon la perspective des personnes. (Fortin et Gagnon, 2015, P.185).

Le devis de recherche approprié à notre étude est un devis qualitatif descriptif, c'est-à-dire que le devis est émergent afin de pouvoir être plus réaliste par rapport aux situations qui peuvent changer et c'est le cas dans notre étude. En effet, nous sommes dans une situation où le monde professionnel a énormément changé, depuis la pandémie du covid-19 les méthodes et pratiques de travail des employés ont changé mais les pratiques concernant la gestion des organisations et la gestion du personnel se sont également transformées. On parle ici d'orientation paradigmatique, la recherche qualitative s'avère la plus appropriée quand le but de la recherche est d'explorer et de comprendre la signification de phénomènes. (Fortin et Gagnon, 2015, P.167) ;

Le but de cette recherche est de mettre en avant les pratiques les plus appropriées et les plus efficaces à mettre en place dans les administrations concernant la gestion des ressources humaines.

B) Type de recherche et échantillonnage

La recherche qualitative est une recherche qui se fonde sur des postulats philosophiques, sur des croyances et sur une approche holistique des êtres humains, la recherche se construit par l'étude de phénomènes complexes dans des milieux où il y a des interactions entre les différents acteurs, le but est de répondre aux questions de recherche, ce qui comprend inévitablement de l'exploration, de la description, de la compréhension et l'explication de comportements et d'interactions. (Fortin et Gagnon, 2015, P .189)

En effet, « la compréhension des phénomènes sociaux tels qu'ils se produisent dans le milieu naturel est l'une des principales caractéristiques de la recherche qualitative » (Fortin et Gagnon, 2015, P.190)

Dans la recherche qualitative, le chercheur joue un rôle très actif dans le sens où le but est de découvrir et mieux comprendre des situations, le chercheur communique directement avec les participants afin d'être attentif à leurs propos et mieux cerner leurs expériences (Fortin et Gagnon, 2015 ; P. 189), l'objectif de cette recherche est de cerner et décrire les pratiques en gestion des ressources humaines qui existent aux seins des organisations dans ce contexte de crise sanitaire du au COVID-19, pour ce faire, la collecte de données se fera grâce à des entrevues semi-dirigées avec des gestionnaires et responsables dans le domaine des ressources humaines, l'analyse de ces données sera possible grâce à la collecte et l'analyse des propos qu'on aura pu recueillir lors des entrevues.

Concernant le choix de l'échantillonnage et donc le recrutement des participants à la recherche : c'est un aspect très important dans la recherche qualitative et non négligeable, l'échantillonnage est le processus au cours duquel on sélectionne un groupe de personnes ou une portion de la population pour représenter la population cible, il s'agit de tirer des conclusions exactes à partir d'un groupe plus restreint de personnes il est donc essentiel de choisir soigneusement l'échantillon afin qu'il reflète le plus fidèlement possible la réalité (Fortin et Gagnon, 2015, P. 260).

La première étape du processus de l'échantillonnage consiste à préciser la population à l'étude, soit l'ensemble des éléments (personnes, objets, spécimens) à propos desquels on souhaite obtenir de l'information, il s'agit généralement d'une personne ou d'un groupe de personnes. Dans le cadre de mon étude la population cible qui est la population qui sera à l'étude sont des individus travaillant dans le domaine des ressources humaines dans les administrations publiques mais également dans les organisations privées.

La prochaine étape concerne les critères de sélection c'est-à-dire qu'il existe une liste de caractéristiques essentielles pour faire partie de la population cible, qu'on peut aussi appeler "critères d'admissibilité" (Fortin et Gagnon, 2015, P.262).

Dans le cadre de notre étude les critères sont de travailler à un certain niveau hiérarchique au sein du département et de la gestion des ressources humaines dans des organisations publiques ou privées, peu importe que la personne soit une femme ou un homme. Cependant, je me dois de choisir des individus qui ont une certaine position et fonction dans l'organisation, en effet ces personnes cibles sont censées détenir le pouvoir et les responsabilités concernant la gestion du personnel, les critères majeurs de sélection ici sont donc le fait que les participants soient

des gestionnaires ou responsables de la gestion des employés, il faut qu'ils aient un poste à responsabilités afin de pouvoir nous expliquer comment ils ont dû s'organiser et s'adapter aux nouvelles réalités dans le monde professionnel. Il faut que ces gestionnaires aient eu de l'expérience face à cette gestion des employés dans leurs organisations respectives afin que les témoignages soient cohérents et que la personne sache bien de quoi elle parle en décrivant les différents processus.

En fonction du type de recherche et des situations, il existe différentes méthodes d'échantillonnages. Dans cette recherche, nous avons recours à un échantillonnage non probabiliste, c'est-à-dire qu'on fait le choix de celui-ci sans avoir recours à une sélection aléatoire. (Fortin et Gagnon, 2015, P.262) Sachant déjà vers quel type d'individus on doit se diriger on peut directement aller choisir les personnes cibles avec les caractéristiques et critères souhaités. « Dans la recherche qualitative, on utilise plutôt un type d'échantillonnage délibéré à partir duquel un nombre de personnes relativement petit est étudié en profondeur dans leur contexte de vie. » (Fortin et Gagnon, 2015, P.263)

Le but est de trouver un échantillon qui répondra parfaitement et de façon crédible et pertinente au phénomène étudié. En effet, ici ce sont des responsables et gestionnaires en ressources humaines qui sont choisis car ce sont les personnes les plus adéquates pour parler des différentes pratiques utilisées dans la gestion du personnel.

L'échantillonnage est donc intentionnel car il est fait par choix raisonné. Les participants ont été sélectionnés en fonction de caractéristiques typiques de la population à l'étude, et effectivement dans cette recherche les personnes interviewées sont choisies pour leur fonction et place au sein de l'administration dans laquelle ils se trouvent, soit des gestionnaires dans le domaine des ressources humaines ; ce sont les personnes les mieux placées pour nous faire part des changements qu'il y a eu concernant la gestion des ressources humaines au sein des différentes administrations pendant cette situation. (Fortin et Gagnon, 2015, P.271)

C) Méthodes de collecte et analyse des données

Dans le cadre d'une recherche qualitative, la collecte des données et l'analyse se font généralement simultanément, les informations nécessaires sont recueillies auprès des participants qui sont le plus susceptibles de fournir des données riches en informations par rapport au problème étudié (Patton, 2002). La méthode de collecte la plus adaptée à cette étude

sont des entrevues, les entrevues considérées comme un moyen privilégié de comprendre l'autre (Fontana et Frey, 1994), car un contact direct est établi entre le chercheur et les participants, ce qui permet de comprendre ce qu'ils vivent. (Fortin et Gagnon, 2015, P.201).

La collecte des données peut être faite de plusieurs façons, cela dépend du niveau de recherche, du type de phénomène et des instruments disponibles. (Fortin et Gagnon, 2015, P.315)

Les méthodes utilisées pour recueillir des données doivent permettre au chercheur de fournir une description détaillée des phénomènes à l'étude et d'en comprendre la signification, plus la connaissance d'un phénomène s'accroît, plus sa signification contextuelle se précise. Ainsi dans la recherche qualitative, la collecte des données repose sur la bonne volonté des participants à partager leurs pensées, leurs impressions et leurs expériences. (Fortin et Gagnon, 2015, P.316)

Les entrevues semi-dirigées sont les plus appropriées à ma recherche car ce sont des interactions verbales animées par le chercheur à partir d'une liste de thèmes qu'il souhaite aborder avec le participant. (Fortin et Gagnon, 2015, P.320)

La collecte des données se fera donc grâce à des entrevues semi-dirigées qui seront composées de questions ouvertes afin de pouvoir en apprendre davantage sur les pratiques qui sont adoptées sachant qu'avec la situation actuelle de la pandémie du Covid-19, les choses ont énormément changé que ce soit concernant la sélection et le recrutement des employés, de même que les méthodes et outils de travail. Il faut trouver de nouvelles manières de motiver les équipes et de créer un environnement de travail favorable à la productivité et à l'épanouissement.

Si les employés se doivent de s'adapter aux différentes situations qui surviennent et à l'environnement changeant, les gestionnaires doivent s'adapter et s'organiser deux fois plus car c'est un enjeu et une mission majeure pour eux de devoir s'occuper de la gestion et du bon fonctionnement de l'organisation, c'est leur rôle principal de veiller à ce que tout se passe bien et cela passe inévitablement par la bonne gestion des différentes ressources humaines nécessaires à leur activité.

Les recherches qualitatives sont différentes des autres recherches car la collecte et l'analyse des données se font simultanément, la collecte des données dans ce cas est possible grâce à des entrevues avec des questions ouvertes, ce qui risque de produire un volume important d'informations brutes qui devront par la suite être transformées et analysées pour rendre leur

contenu accessible. L'analyse des données qualitatives est un processus inductif composé d'allers-retours entre la collecte des données qui représentent la réalité des participants à une étude et les conceptualisations théoriques ou empiriques qui se dégagent de cette réalité. L'analyse des données consiste donc à fracturer, examiner, comparer, catégoriser et conceptualiser les données. (Corbin et Strauss; 2008) (Fortin et Gagnon, 2015, P.358)

Après ces entrevues, on aura donc une grande quantité de données accumulées ; les entrevues semi-dirigées et le matériel audio-visuel produisent souvent des dizaines de pages de transcriptions et ainsi toutes ces informations requièrent une structure adéquate, un examen critique et une analyse judicieuse qui passera inévitablement par une organisation des données. L'organisation des données est une étape très importante, car elle permet de réduire le volume important de renseignements bruts afin qu'elles soient riches en sens, elle permet d'éliminer les données changeantes, de déceler les tendances significatives et de construire un cadre de référence qui permet de communiquer l'essence de ce que les données révèlent. (Fortin et Gagnon, 2015 ; P.358)

Les techniques particulières d'analyse de données qualitatives varient selon les cas, cela peut être juste de la description purement narrative, ou cela peut passer par la création d'un système de codage d'où il est possible de concevoir des catégories et des thèmes ou des modèles à partir d'une grande quantité d'informations. Cette démarche dans l'analyse des données peut s'effectuer à l'aide d'un certain nombre d'étapes telles que : l'organisation des données, la révision des données et l'immersion du chercheur, le codage des données, l'élaboration de catégories et l'émergence des thèmes, la recherche des modèles de référence, l'interprétation des résultats et les conclusions. (Fortin et Gagnon, 2015, P.359).

Lors d'une recherche qualitative descriptive, l'analyse du contenu est la méthode la plus utilisée pour analyser les données, elle permet de classer les mots par catégories, on collecte les données en fonction des participants et on construit une synthèse compréhensible en fonction de l'analyse des données. (Fortin et Gagnon, 2015, P. 375)

Tout au long de l'analyse des résultats, il est primordial de veiller à la rigueur et à l'authenticité des données. Lincoln et Cuba (1985) mettent avant les différents critères d'évaluation à prendre en compte à savoir veiller à la crédibilité, à la transférabilité, à la fiabilité et la confirmabilité des données recueillies (Fortin et Gagnon, 2015, P. 377, 378)

6) DESCRIPTION ET ANALYSE DES RESULTATS

Le fait de pouvoir entrer en contact et communiquer directement avec des gestionnaires et responsables des ressources humaines est pertinent dans le sens où on peut en apprendre plus sur les bonnes pratiques à adopter et appliquer dans les organisations.

Ainsi j'ai eu la chance d'échanger avec Mme Suzie Thibault, qui est responsable à la Direction des ressources humaines et financières du Tribunal administratif du travail qui était auparavant à la Commission des relations du travail ;

J'ai également pu communiquer avec Mme Kadiatou Camara qui a été responsable ressources humaines dans de nombreuses administrations publiques telles que l'Agence des services frontaliers du Canada, l'Agence environnementale et aux Travaux Publics, elle est maintenant responsable de la gestion des ressources humaines à l'Agence d'évaluation d'impact du Canada. La troisième personne que j'ai pu interviewer est Mr Pape Danfa qui est directeur adjoint et planificateur des ressources humaines, de la performance et des connaissances aux Affaires mondiales Canada soit le Ministère des Affaires, du Commerce et du Développement à Ottawa et enfin Mme Line Hebert qui est coordinatrice et responsable de la gestion des ressources humaines à ID Impact.

QUESTIONS DES ENTREVUES :

- 1) Depuis le covid19, y a-t-il eu du changement dans votre administration ? Est-ce que vous recrutez toujours autant ou au contraire vous avez dû mettre à pied certaines personnes ? Les procédures quant au recrutement ont-elles changées ?

Mme Suzie Thibault : La situation a changé oui mais on est la fonction publique et l'une de nos missions est le service direct aux citoyens donc même s'il y a du télétravail, les bureaux restent ouverts, il y a toujours des gens sur place mais c'est sûr que ce n'est pas tout le personnel, ça se fait à tour de rôle, c'est un personnel très très réduit, je dirais qu'en général les personnes se présentent au moins une fois par semaine au bureau. Ils ont mis personne à pied, au contraire ils recrutent toujours autant sinon un peu plus parce qu'il y a eu beaucoup de départs notamment des personnes qui hésitaient à prendre leur retraite et qui se sont finalement décidés. Oui les procédures pour le recrutement ont changé, la majorité des rencontres et entrevues se font de façon virtuelle et à l'occasion s'il y a une hésitation, le gestionnaire peut demander de rencontrer et voir la personne.

Mme Kadiatou Camara : Depuis le Covid c'est sûr que les choses et la façon de faire ont changé, on travaille à la maison depuis le 15 mars 2020, les employés sont tous en télétravail mais ils n'ont pas du tout changé leur routine, on a mis personne à pied car le travail ne s'arrête pas, ils sont toujours autant en activité, le télétravail n'empêche pas de bien faire leur travail surtout que les gestionnaires sont toujours autant à la recherche de nouveaux candidats. Le recrutement est un processus qui ne s'arrête jamais ;

Le recrutement se fait maintenant de façon virtuelle, les entrevues se font à distance grâce aux ordinateurs par vidéo conférence, et la sélection des différents candidats est possible grâce à des examens en ligne, ils se sont adaptés.

Mr Pape Danfa : Oui absolument, il y a eu beaucoup de changements. Au début c'était du télétravail à temps partiel pour 50% des employés mais maintenant c'est passé à 90 % des employés, les 10% restant représente la haute direction ainsi que les employés de l'administration afin de pouvoir travailler sur les dossiers physiques. Face à la situation actuelle du Covid, ils n'ont mis personne à pied, au contraire ils ont eu un fort besoin de nouveaux employés car il leur fallait de l'aide pour pouvoir appuyer et aider les diplomates qui sont restés coincés à l'étranger.

Les activités n'ont pas vraiment diminué car toujours autant de travail, il y a juste forcément moins de voyages à cause de la crise sanitaire. Le processus quant au recrutement se fait maintenant par distance.

- Depuis le début de la pandémie du COVID19 au sein des administrations publiques il y a eu de nombreux changements car malgré le fait que ce soit pour la plupart des services direct aux citoyens le télétravail devient une obligation pour la sécurité de tous, les fonctionnaires se retrouvent donc en télétravail par contre contrairement au cas de certaines organisations privées il n'y a eu aucune mise à pied, le volume de travail est toujours aussi important. Les procédures concernant le recrutement pour travailler dans une administration publique ont également changé ; Les concours se font grâce aux ordinateurs et les entretiens se font aussi de façon virtuelle.

Mme Line Hebert : oui il y a eu beaucoup de changements car nous travaillons tous au bureau et avec la crise du Covid, on a dû s'adapter au télétravail et équiper chacun de nos employés en outils informatiques pour qu'ils travaillent à la maison, au début du confinement lors des

premiers mois de télétravail, le temps de se réadapter. On a en effet dû mettre certains employés à pied mais juste quelques mois on les a très vite repris au sein de l'organisation.

Auparavant l'étape la plus importante du recrutement était vraiment les premières entrevues et le premier contact pour voir comment la personne s'exprime mais ce n'est plus possible maintenant donc tout est fait à distance sur l'ordinateur, mais si les personnes sont d'accord toutes les deux une semaine de formation peut se faire en contact direct.

- 2) Comment se passe le recrutement des ressources humaines nécessaires à votre activité ? Est-ce que c'est vous qui allez chercher les candidats ou est-ce que les gens postulent directement ?

Mme Suzie Thibault : Alors dans la fonction publique, c'est quand même assez particulier. Les gens doivent postuler sur des postes, sur un affichage sur les sites du gouvernement, puis ensuite ils doivent passer des examens et les réussir pour que le nom de ma personne soit sur une liste, et moi je vais sur cette liste pour solliciter des gens, je ne peux pas embaucher Monsieur et Madame tout le monde sur la rue, je ne peux pas afficher de poste sur Jobboom ou sur Indeed, on vit une situation difficile en ce moment parce qu'il n'y a pas beaucoup d'examens de la fonction publique qui se tiennent à cause de la distanciation sociale les listes ne sont pas très garnies, en conséquence c'est difficile dans certaines régions.

Mme Kadiatou Camara : Ça dépend des différents processus, lorsque c'est un gestionnaire qui a des besoins et qu'il n'y a pas la personne nécessaire sur place ou qu'il veut tout simplement donner la chance à d'autres personnes externes à l'organisation ; on travaille sur les critères tels que les compétences et l'expérience recherchée, et on fait une annonce qui sera affichée dans un système qui est réservé aux employés du gouvernement (le gouvernement investit dans ce genre d'outils). Lorsque l'annonce est affichée il y a un certain délai, on laisse le temps aux personnes concernées de postuler, ensuite dès que les délais sont dépassés, ils vont chercher les CV, et ces CV sont envoyés aux gestionnaires qui vont faire une pré-sélection grâce à des outils d'évaluations, ceux qui ont été retenus, on leur envoie des courriels en annonçant la prochaine étape c'est-à-dire soit une invitation pour un concours ou un examen ou sinon une entrevue à une date donnée.

On leur laisse le choix de choisir la langue dans laquelle ils veulent être évalué ou interviewé, tout est documenté du début à la fin concernant le processus et lorsque les examens et les interviews sont finis et que les résultats sont envoyés et les références faites, un bassin de candidats est établi et le gestionnaire choisit le candidat qui l'intéresse et convient le plus et il fait une offre à la personne.

Il y a différents mécanismes de recherche, il y a différentes plateformes de recrutement où on peut faire des annonces directement pour aller chercher des candidats comme GCconnex, sur Facebook, il y a également une plateforme qui est uniquement réservée aux employés du gouvernement, sur cette page les fonctionnaires et gestionnaires ont la capacité de publier un avis d'intérêt ou les candidats peuvent faire leurs annonces eux-mêmes en mettant leur cv et en énumérant leur expérience.

Par exemple en ce moment le sujet d'actualité est la diversité et l'inclusion c'est-à-dire qu'on cherche différentes façons d'aller chercher les candidats avec des minorités physiques, les personnes avec des handicaps, les peuples autochtones. L'équité en matière d'emploi devient de plus en plus importante, donc on est toujours à l'affut concernant de nouvelles façons de recruter.

Mr Pape Danfa : Ça dépend des postes à pourvoir, c'est des compétitions, mais il est bon de souligner que les règles quant au recrutement ont beaucoup été simplifiées ; L'une des façons de recruter sont les concours : les examens sont envoyés et on retient ceux qui ont les meilleurs résultats, il y a également des annonces qui sont postées et les personnes concernées postulent, sinon ils font également des processus non-annoncés c'est-à-dire qu'on va directement contacter et nommer la personne qualifiée pour le poste mais il y a certains critères à déterminer et à respecter. Le télétravail a également permis de plus grandes ouvertures quant au choix des employés, on peut maintenant recruter des gens partout dans le monde, on peut recruter des gens rien que pour leurs connaissances et leurs compétences vus qu'ils travaillent à distance avec l'ordinateur, la distance n'est donc plus un obstacle.

- L'accès à un emploi dans une administration publique est bien plus difficile que dans une organisation privée, en effet on ne peut pas juste postuler directement dans l'administration qui nous intéresse, il y a des plateformes réservées spécialement à la fonction publique ou sinon l'une des manières de pouvoir avoir accès à un emploi dans une administration publique est de passer un concours.

Mme Line Hébert : Les potentiels candidats peuvent postuler directement sur notre site ou sinon on fait souvent du Job-posting en mettant des annonces sur différents sites sur internet en indiquant le type de candidats que l'on veut, on est aussi en partenariat avec différentes universités, donc ils nous réfèrent des étudiants.

3) Sur quelles compétences et/ou qualifications vous basez vous pour les recruter ? faut-il une spécialisation en particulier ?

Mme Suzie Thibault : Ça dépend des emplois, nous c'est un tribunal spécialisé dans le droit du travail, donc c'est sûr que si la personne a des notions en droit c'est l'idéal, mais pour les emplois de soutien agent de bureau, agent de secrétariat, c'est des expériences générales dont on tient compte.

Ensuite il y a des emplois de conciliateur, ces emplois-là demandent 8 ans d'expérience dans le domaine du droit de travail, puis les juges demandent au moins 10 ans d'expérience dans le domaine du droit de travail.

Mme Kadiatou Camara : pas nécessairement, ça dépend de ce que le gestionnaire cherche, c'est sûr qu'il y a certaines compétences clefs qui ont été développées par le conseil du trésor, c'est le patron d'une bonne majorité des fonctionnaires ; Il y a 5 compétences : Les compétences axées sur l'initiative et accès sur le client, sur la réflexion approfondie, être en mesure de travailler en équipe avec d'autres personnes, l'adaptation, la flexibilité, les valeurs et éthiques.

Cela comprend vraiment plusieurs compétences, il y a aussi les compétences que le gestionnaire décide en fonction du poste et des tâches qui sont nécessaires, il n'y a pas vraiment de limite : l'expérience, mais également de chercher la capacité du candidat soit ces compétences et ce qu'il sera capable de faire ; En fonction du domaine on te demande un minimum de compétences et de formation de base mais ils ne vont pas imposer un nombre d'années d'expériences car c'est très rare dans le gouvernement à part pour les personnes d'un certain d'âge.

Mr Pape Danfa : C'est le ministère des affaires étrangères donc il y a vraiment de la place pour toutes les spécialisations, il y a des postes corporatifs, il y a des gens qui sont spécialisés dans les finances, dans la comptabilité, dans les ressources humaines, dans les politiques, dans la diplomatie, dans le développement, dans la gestion consulaire, la gestion des risques, dans la sécurité, il y a vraiment de tout donc ils sont ouverts à toutes qualifications, parler plusieurs langues est également un atout et un critère recherché.

- Dans les administrations publiques, le recrutement des employés se fait à partir des compétences clés nécessaires à l'exercice de l'activité en question, mais également à partir des besoins des différents dirigeants et gestionnaires.

Mme Line Hebert : il faut avoir de l'expérience au niveau de la vente, prospection par téléphone, une bonne maîtrise de la langue française ou être bilingue, parler anglais, on fait des mises en situation pour voir leur façon de s'exprimer ou leur comportement par rapport à certaines situations, comment la personne va-t-elle réagir, il faut que la personne soit alerte qu'elle soit dynamique, une bonne capacité à négocier et une belle voix peuvent-être un atout.

4) Est-ce que la chance est offerte aux plus jeunes qui n'ont pas forcément d'expériences ?

Mme Suzie Thibault : C'est sûr que si c'est des emplois de bureaux ou des techniciens juridiques qui sortent de l'école, oui on peut embaucher des gens qui n'ont pas d'expérience, mais aussitôt qu'on arrive à un niveau plus professionnel un peu moins.

Mme Kadiatou Camara : le gouvernement a mis plusieurs programmes en place pour les étudiants c'est une priorité pour eux en ce moment, le conseil du trésor et la commission de la fonction publique ont mis en place 3 programmes pour étudiants : un programme où les étudiants s'inscrivent et ensuite les gestionnaires peuvent aller chercher de façon aléatoire les étudiants. Le gestionnaire fait ensuite les évaluations et il recrute en fonction de ses besoins.

Il y a le programme COOP qui se fait à travers les universités et les collèges, c'est-à-dire que les étudiants à un moment donné durant leurs études vont devoir travailler et aller en stage sur le marché du travail afin de pouvoir alterner études/ travail.

Il y a le programme RPAP et FORD : programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers réservés plus aux analystes, aux économistes, les politiciens, les scientifiques.

Mr Pape Danfa : C'est sûr que l'accès n'est pas aussi facile que dans une organisation privée normale, surtout si la personne concernée n'a pas d'expériences mais oui la chance est quand même offerte aux plus jeunes d'atteindre les administrations publiques, il y a différents programmes qui sont mis en place pour les personnes qui manquent d'expérience, par exemple le programme COOP qui permet d'offrir des emplois aux étudiants, ou sinon par référence par un employé qui est déjà dans le ministère, ou sinon lorsqu'on a des critères recherchés (une langue en particulier : parler chinois, indien, arabe...)

- Les administrations publiques sont plus difficile d'accès que les organisations privées mais elles mettent quand même de plus en plus en place différents programmes de recrutement afin de donner la chance au plus jeunes et aux nouveaux diplômés d'avoir une chance de travailler dans la fonction publique.

Mme Line Hébert : oui totalement, il y a beaucoup d'étudiants, les portes sont vraiment ouvertes à toutes catégories d'âges.

5) Est-ce qu'il y a des programmes de formations à l'interne ? Y A-t-il des possibilités d'évoluer à l'interne, d'avancer et d'évoluer ?

Mme Suzie Thibault : Oui dans la fonction publique une fois qu'on est permanent, on a accès donc si on veut on peut travailler dans tout l'appareil gouvernemental, on peut bouger d'un ministère à l'autre, mais à l'intérieur du tribunal je vous dirais que ça peut-être un peu plus difficile dans le sens ou pour être juge il faut être avocat, il y a certaines conditions d'admission qui sont plus difficiles mais il y a quelques personnes qui peuvent y arriver à bouger à l'intérieur du tribunal. On a des programmes de formation à l'embauche pour le nouveau personnel.

Mme Kadiatou Camara : Oui il y a des programmes de formations mais à l'interne, c'est juste la formation de base avant de commencer le poste, une personne nous aide à bien nous intégrer et comprendre le travail qui est demandé, mais il y a également chaque année des évaluations de rendement de chaque employé et on demande à l'employé ce qu'il veut faire, selon ses centres d'intérêts, on le laisse choisir les formations de son choix, on le motive à aller chercher ces formations pour se spécialiser et se perfectionner, il existe également des partenariats avec l'école de la fonction publique qui est vraiment spécialisée dans la formation des fonctionnaires, gratuite ou payante. L'école est vraiment à la disposition des fonctionnaires ou sinon ils peuvent

faire le choix de prendre une formation sur une compétence précise à l'université par exemple sur le leadership, il demande à son gestionnaire et ensuite si c'est approuvé, il peut la débiter.

Mr Pape Danfa : Oui il y a plusieurs programmes formations à l'interne en fonction des objectifs et priorités du gouvernement. Tout d'abord il y a les formations générales concernant les situations et le contexte, par exemple en ce moment l'une des priorités c'est la diversité et l'inclusion, combattre le racisme donc il y a des formations dans ce domaine, avec la crise sanitaire il y a aussi des formations dans ce sens contre l'anxiété, le stress... Mais il y a aussi des formations personnelles plus spécifiques, qui arrivent de façon ponctuelle en fonction des besoins de l'administration pour que les employés se spécialisent.

Il y a des possibilités d'évoluer à l'interne, mais il souligne également le fait que la discrimination est aussi une réalité, les statistiques nous montrent que certaines minorités visibles ont plus de mal à avancer que les autres. Pour pouvoir grimper les échelons, il faut développer ses compétences par des formations, mais il faut également travailler fort et de façon très sérieuse, en prouvant qu'on a des compétences solides pour atteindre un certain niveau.

- Il y a toujours des programmes de formation à l'interne dans les administrations publiques car ces formations permettent de préparer les employés à la prise de leurs fonctions, et des formations dans différents domaines variés sont parfois offerts aux fonctionnaires, cela fait partie des avantages auxquels ils ont droit. Généralement une fois que l'on réussit à atteindre la fonction publique il y a de grandes chances d'évoluer au niveau supérieur il faut juste faire ses preuves et prouver qu'on l'on détient les connaissances et compétences nécessaires.

Mme Line Hebert : ID Impact est une PME donc il n'y a pas vraiment d'opportunités pour évoluer pour le moment, les formations qui sont offertes au sein de l'organisation sont celles nécessaires à l'activité et bon fonctionnement de l'entreprise.

- 6) On parle très souvent de taux de roulement trop élevés concernant les employés dans la fonction publique ? qu'est-ce que vous en pensez et est-ce que vous le vivez ?

Mme Suzie Thibault : Non, nous au tribunal, on ne le vit pas tellement car les gens qui travaillent chez nous restent généralement assez longtemps jusqu'à leur retraite, donc le taux de roulement est de 5% ou 10% maximum c'est juste les gens qui vont à la retraite, certaines personnes changent de ministères, mais ce n'est pas ça notre gros roulement

Mme Kadiatou Camara : Ça dépend du département et du niveau auquel on se trouve, par exemple le groupe administratif, pour le soutien administratif en effet le taux de roulement est très élevé car on va toujours recruter pour le groupe AS (soutien administratif) car c'est un groupe d'entrée, ils bougent beaucoup en changeant de ministères en ministères et administrations, ces adjoints administratifs dès qu'ils peuvent, changent de poste car l'offre est présente et évoluent de niveau 1 à 7... Pour le groupe EC (économique et services de sciences sociales) est très en demande, donc on recrute également beaucoup car les employés ici changent facilement parce qu'ils évoluent vite, le groupe PE concernant la gestion du personnel et donc les conseillers en ressource humaines, est aussi beaucoup à la demande, il y a toujours des gestionnaires dans le besoin et qui cherchent des candidats, il y a même des plateformes spécialement dédiées au groupe PE, lorsque des spécialistes en ressources humaines offrent leurs services, ils sont quasiment toujours recrutés.

Mr Pape Danfa : Oui, on vit le taux de roulement très élevé surtout à l'interne car le ministère des affaires étrangères est un ministère où les employés vont beaucoup à l'étranger en affectation, et il y a également beaucoup de coopératives donc les employés restent maximum 3 ans à leur poste et après ils partent, ils évoluent ou changent carrément de ministères.

- Dans les différentes administrations publiques le taux de roulement varie selon les départements et le niveau auxquels on travaille, autant il peut être fixe et faible autant il peut être élevé cela dépend des administrations.

Mme Line Hebert : Concernant la direction et le groupe administratif on peut dire qu'il est assez fixe, le même depuis des années, mais concernant les commerciales et le centre d'appels, oui le taux de roulement est très élevé car il y a un plafond concernant les salaires, on ne peut pas trop les augmenter et il y a beaucoup d'étudiants également donc quand ils ont trouvé de meilleures opportunités, ils s'en vont, on ne peut pas leur en vouloir.

- 7) Si oui ou non, que faites-vous pour retenir vos employés ? Comment faites-vous pour les maintenir motivés et satisfaits au sein de l'administration ?

Mme Suzie Thibault : Pour tout vous dire on ne fait pas grand-chose (Rires), je travaille plus au central mais je crois que ça se fait plus dans les bureaux régionaux, on a des bureaux dans chaque région du Québec, donc c'est plus personnalisé par chacun des gestionnaires, c'est eux

qui vont souligner les événements ou des choses comme ça... ça ne se fait pas nécessairement au central.

Mme Kadiatou Camara : il y a différents mécanismes, on essaye vraiment de travailler sur la rétention des employés, par exemple lorsqu'il y a des besoins, on essaye d'embaucher à l'interne plutôt que d'aller chercher des gens à l'extérieur, on essaye de faire avancer les employés déjà sur place, si un de nos employés veut s'en aller on fait tout pour le maintenir au sein de l'organisation, on lui demande s'il n'y a pas un autre département qui l'intéresse dans le ministère, il y a d'ailleurs la création d'un programme pour que les employés puissent voir à l'interne les autres domaines dans l'administration qui les intéressent, par exemple passer du département des ressources humaines à celui des analyses de politique publique ; le gestionnaire peut organiser cette affectation dans cet autre domaine, l'employé pourra acquérir l'expérience et les compétences nécessaires puis aller vers ce domaine-là.

Il y a également des systèmes de reconnaissance chaque année, il y a des Awards, on demande aux employés de nommer une personne, l'un de leur collègues ou gestionnaires qui a accompli de bonnes choses et ensuite à la fin il y a un comité qui choisit et annonce les gagnants et il y a une cérémonie officielle ou c'est annoncé. Il y a des prix d'encouragement, des petits mots, des remerciements, des courriels pour dire qu'on apprécie le travail, des petites photos, des icones.

Mr Pape Danfa : Pour maintenir les employés motivés et satisfaits dans l'administration, il y a plusieurs moyens, tout d'abord l'un des avantages majeurs est le fait qu'il ait une opportunité d'aller à l'international et d'être affecté à l'étranger en tant que diplomate, ça leur donne l'opportunité de faire une grande carrière avec plusieurs perspectives. Il y a également des offres de formations intéressantes selon leurs intérêts, il y a des perspectives d'évolution à l'interne dans le département de son choix, s'il veut se spécialiser dans un autre domaine c'est une très bonne occasion. On leur offre également des possibilités d'« acting » c'est-à-dire que si l'employé travaille à un niveau 2, on lui donne la chance de travailler à un niveau 3 pendant 2 ou 3 mois, ça lui permet de grandir et de gagner en expérience à un niveau supérieur car il a des employés sous sa responsabilité, et surtout d'être mieux payé.

- Afin d'essayer de conserver le plus possible leur employés, les dirigeants et responsables des ressources humaines des administrations publiques, leur donne la chance d'évoluer à l'interne, les responsables des ressources humaines mettent également en place des systèmes de reconnaissances par rapport au travail et efforts qui

sont fournies. Sans oublier les nombreux avantages qui leurs sont offerts dans l'exercice de leur fonction comme par exemple : le choix d'être affecté à l'international, programmes de formation offerte ; toutes ces initiatives de la part des dirigeants sont des facteurs de motivations

Mme Line Hébert : On essaye le plus possible de motiver les groupes, c'est nouveau pour nous le télétravail mais on se renouvelle et on essaye de faire le maximum, il y a une grande flexibilité qui leur est accordée, on fait tout pour faciliter et permettre à nos employés de pouvoir bénéficier d'une conciliation travail-famille-études, s'ils nous préviennent à l'avance on leur accorde leurs demandes, avant le covid-19 de nombreuses activités étaient organisées telles que des diners en groupe, des visites et promenades dans des endroits en plein air comme les champs de pommes, de fleurs, des barbecues entre 5 et 7 heures, les calendriers de l'avant Noël. En cette période, ce qu'on fait c'est d'essayer de garder le plus possible la bonne humeur et l'esprit d'équipe parmi nous, il y a vraiment une excellente communication entre les membres de l'organisation, il y a chaque semaine une réunion à laquelle on annonce les meilleurs employés de la semaine avec les différents résultats c'est très encourageant et motivant, la présidente paie le lunch à tous les employés, des cadeaux sont offerts pour le confort du télétravail : accoudoir, nouveaux bureaux, montres...

8) Comment évaluez-vous la satisfaction des employés ?

Mme Suzie Thibault : cela se fait plus au régional.

Mme Kadiatou Camara : Il y a le sondage des employés de la fonction publique ; avant, cela se faisait tous les deux ans et maintenant ça se fait chaque année, c'est un questionnaire rempli de questions concernant la satisfaction par rapport aux gestionnaires, par rapport à leur emploi, est ce qu'ils aiment leur emploi, est ce qu'ils ont tout ce qu'il faut pour bien travailler, est ce qu'ils travaillent dans la langue de leur choix. Ils répondent et le conseil trésor fait une analyse de ces sondages et ils divulguent les résultats selon les ministères, et chacun des ministères est responsable de faire une analyse pour mettre en avant les points forts et les points faibles afin de mettre en place un plan d'action pour l'amélioration des critères qui sont faibles.

Mr Pape Danfa : Pour mesurer la satisfaction des employés, il y a le sondage auprès des fonctionnaires fédéraux publiques qui passe à travers de nombreux éléments comme l'espace

de travail, l'environnement, les individus, la satisfaction ; une fois que c'est fait, ça donne vraiment une lecture à l'employeur concernant le ressenti et la satisfaction des employés.

- La satisfaction des fonctionnaires est dure à mesurer elle ne sera jamais exacte car elle est subjective mais les administrations publiques ont mis en place un sondage réservé spécialement aux employés de la fonction publique ainsi ils peuvent exprimer leurs satisfaction ou insatisfaction, et un plan d'amélioration concernant leurs besoins sera mis en place.

Mme Line Hébert : Pour savoir comment nos employés se sentent dans l'entreprise, on est très ouvert d'esprit avec eux, on est prêt à discuter de toute situation et il y a une excellente communication, donc ils ne sont pas du tout réticents à parler, ils peuvent nous appeler à n'importe quel moment et il y a des réunions hebdomadaires où on parle de tout ce qui s'est passé durant la semaine, il y a aussi des sondages qui se font.

9) Comment évaluez-vous le travail des employés ? est-ce que vous exercez plus un contrôle direct ou indirect sur les employés ?

Mme Suzie Thibault : il y a plein de manières, les évaluations du rendement qui se font chaque année pour tous, il y a aussi toute sorte de systèmes de données, nous on est très informatisés, donc on est capable d'aller extraire des données informatiques pour évaluer la quantité, on est capable d'écouter les appels téléphoniques, on peut évaluer la qualité comme ça.

Mme Kadiatou Camara : Il y a un contrôle indirect sur les employés à partir de l'évaluation du rendement, par exemple en septembre des réunions sont organisées et chaque gestionnaire rencontre ses employés et ils discutent des objectifs à atteindre, des cours et formations que l'employé veut prendre pour se perfectionner, et ensuite il y a une autre rencontre à mi-parcours pour pouvoir discuter et faire un suivi par rapport à l'atteinte des objectifs, et à la fin une dernière rencontre a lieu, et on observe si les objectifs ont été atteints, on regarde également est ce que les formations ont été faites, le gestionnaire discute et demande à son employé qu'est-ce qu'il peut faire pour améliorer et développer sa carrière, quelles sont les inspirations, qu'est-ce qu'ils voudraient faire pour se perfectionner... il y a une cote qui est donnée à l'employé qui représente son rendement dans l'organisation.

Mr Pape Danfa : Il y a un contrôle direct avec les employés parce que moi chaque semaine j'ai une rencontre d'une demi – heure avec eux, je vois où ils en sont dans leurs dossiers, qu'est

ce qu'ils font, on fait le suivi, si j'ai besoin de les coacher je les coache, si j'ai besoin de les accompagner, je le fais, ils peuvent m'appeler, il y a aussi des webinaires d'une heure de temps hebdomadaire avec toute la division, il y a également l'évaluation de la performance dès le début de l'année fiscale on établit quels sont les objectifs de chaque employé avec des tâches bien spécifiques et si on tombe d'accord sur les différents objectifs, on fait un accord et on le signe dans le système, et on se revoit 6 mois après pour faire un suivi, on repasse à travers pour voir si tout est sur le point d'être atteint ou non, et à la fin de l'année je vérifie cela et je donne une note pour dire si les objectifs sont atteints ou non, si ce n'est pas le cas on met en place un plan d'action pour qu'ils puissent s'améliorer.

Il y a un outil logiciel PMA : Accord de gestion de la performance, c'est un système centralisé de gestion de la performance qui permet de surveiller, contrôler leur travail.

- Le rendement des employés de la fonction publique est mesurable grâce à la digitalisation des outils de travail, en effet le fait de travailler avec des ordinateurs permet d'avoir un contrôle direct sur la productivité. L'une des façons d'évaluer le rendement des employés est aussi le fait d'organiser régulièrement des réunions entre les employés et leurs responsables afin qu'ils soient surveillés et guidés dans l'atteinte de leurs objectifs.

Mme Line Hebert : Pour évaluer le travail des employés on exerce un contrôle direct sur le travail des employés, on effectue des contrôles de qualité grâce aux enregistrements et écoutes d'appels, le travail sur les listes, est ce que ce sont les bons codes qui sont saisis par les employés, est ce que les commentaires sont bien écrits, est ce que les rendez-vous sont bien rentrés dans le lead-tracker et le calendrier, on vérifie toutes les actions au quotidien et le nombre d'appels à l'heure...

Ainsi tout au long de ces entrevues, les participants qui sont des gestionnaires dans le domaine des ressources humaines ont pu mettre en avant les différentes procédures et processus relatives à leurs activités à savoir la gestion des ressources humaines, on peut retenir de cela que c'est une discipline assez complexe dans le sens où elle concerne l'essence même d'une organisation à savoir les différents employés de l'entreprise et leur bien-être dans l'environnement de travail, de plus nous savons que leur motivation et leur productivité y sont fortement liées.

Les responsables des ressources humaines se doivent d'être réactifs et toujours prêts à anticiper dans toutes situations car la survie de l'organisation en dépend.

Pour pouvoir espérer augmenter la motivation et donc la productivité et l'efficacité du personnel, au travail il faut leur offrir un environnement de travail sain et on l'aura compris grâce à la **recension** des écrits mais aussi grâce aux informations qu'on a pu obtenir des gestionnaires, cela est possible en les mettant dans les meilleures conditions possibles afin qu'ils soient motivés et satisfaits.

7) DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

ID Impact arrive à survivre dans le monde cruel du travail et cela grâce à son équipe qui lui permet d'atteindre de bon résultats, les employés sont motivés et satisfaits car ils aiment ce qu'ils font, leur efficacité et leur bien-être sont possibles grâce à la bonne ambiance qui règne au sein de l'entreprise et entre les différentes équipes, les employés sont toujours dynamiques et prêts à relever de nouveaux défis car ils sont dans un environnement sain, où ils ont la chance de se sentir importants et privilégiés.

On donne et laisse le privilège aux employés concernés de choisir de s'impliquer dans des projets spéciaux selon leurs intérêts. Tout au long de l'année on a la chance de travailler sur divers mandats et activités, le seul problème est que de par sa petite taille, ID Impact ne propose pas d'opportunités d'évolution à ses employés, pas de formation pour se perfectionner à l'interne pour pouvoir évoluer dans l'entreprise et améliorer ses connaissances, et je pense que c'est l'une des raisons principales pour justifier le taux de roulement élevé.

Si ID Impact essaye d'ajuster cela, le taux de roulement pourrait diminuer et les employés seraient plus motivés à rester au sein de l'entreprise, c'est la responsabilité du responsable des ressources humaines de surveiller et d'essayer de contrôler le taux de roulement du personnel dans l'organisation en mettant en place des stratégies, un plan d'action, des nouvelles opportunités et des innovations pour motiver les employés à rester dans l'entreprise.

Dans les administrations publiques notamment celle du ministère des affaires étrangères, Mr Danfa pendant l'entrevue me fait part du fait qu'il y a des fonctionnaires qui sont satisfaits et contents comme il y en a d'autres qui sont très insatisfaits, certains pensent qu'ils n'ont pas eu

assez d'opportunités de gravir les échelons, certains employés appartenant à des minorités visibles se sentent frustrés car ils sont en minorités parce qu'aux affaires étrangères il y a peut-être 200 directeurs généraux et adjoints, et parmi eux seulement 5 personnes de couleurs, donc ils ont l'impression d'avoir moins d'opportunités que les autres, il y a donc des choses à améliorer : à l'avenir lors des recrutements, il faut surement plus tenir compte des minorités visibles, et mettre en place un système et programme pour voir comment les accompagner et leur ouvrir les portes à des postes à plus grande responsabilité.

Toutes les organisations qu'elles soient privées ou publiques devraient mettre en place au sein de l'organisation un système de reconnaissance des employés car, leur montrer que l'on est satisfait et reconnaissant de leur travail ne peut que les motiver et les pousser à faire mieux et cela peut sur le long terme produire de très bons résultats.

Ainsi durant toute ma période de stage j'ai pu acquérir de nouvelles connaissances et maîtriser les différences qui existent concernant la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques et privés, en effet les procédures concernant le recrutement sont quelques fois différentes : Tandis que dans le secteur privé il existe de nombreux sites ouverts à tous afin de pouvoir postuler pour un emploi, dans le secteur public, le choix des candidats se fait par concours donc c'est beaucoup plus « select » ce sont des plateformes spéciales réservés uniquement aux employés de la fonction publique, on peut tout de suite réaliser que l'accès à un emploi dans les administrations publiques n'est pas accessible à tous.

De plus au sein des organisations privées il n'y a pas toujours de possibilité d'avancement alors que dans les organisations publiques lorsque les employés sont recrutés ils sont classés en catégories A, B ou C, et leurs évolutions au sein de l'administration est quasiment garanties en fonction de leur ancienneté ou en fonction des résultats obtenues, ce qui est un facteur de motivation majeur pour les employés.

Dans les administrations publiques comme dans les administrations privées, le recrutement des employés se fait à partir des besoins des gestionnaires et des compétences clés nécessaire à l'exercice de l'activité en question.

Les méthodes adoptées en gestion des ressources humaines à retenir qui ont un impact positif sur les employés peu importe que l'administration soit privé ou publique sont de :

- Mettre en place un contrat psychologique avantageux

- Offrir une certaine marge de liberté et de flexibilité dans les règles au travail, le fait d'être souple avec les employés comme cela est fait au sein d'ID Impact avec une conciliation travail-famille-études leur permettant de rester épanouis et de pouvoir respecter chacun de leurs engagements par ordre de priorité et cela, la conscience tranquille.
- Le fait qu'au ministère des affaires étrangères, les employés aient des formations gratuites, beaucoup d'opportunités d'évolution et des possibilités d'affectation à l'étranger qui sont des facteurs très avantageux et motivant pour eux donc c'est également une façon efficace de les satisfaire et de les motiver à rester au sein de l'administration.
- Au sein de l'agence d'évaluation d'impact du Canada, il y a des systèmes de reconnaissance avec une cérémonie officielle des Awards où les meilleurs employés sont récompensés, voilà encore une très bonne manière de rendre les employés épanouis et de les motiver à faire mieux car ils se sentent importants et considérés, et l'organisation est reconnaissante envers eux.
- Le fait que la satisfaction des fonctionnaires dans tous les domaines soit évaluée par un sondage bien connu et considéré par tous est aussi un point très essentiel à mettre en avant, car c'est vraiment une bonne initiative dans le sens où cela prouve la bonne volonté à améliorer les conditions et environnement de travail. Tous les points d'insatisfactions qui sont relevés vont être mis en avant et des solutions seront trouvées. C'est une bonne manière de garantir le bien être des employés et de les garder motivés donc de permettre la baisse du taux de roulement.

CONCLUSION :

Mon stage au sein d'ID Impact aura vraiment été enrichissant car l'occasion m'a été offerte de me familiariser avec le milieu de la gestion des ressources humaines qui est un domaine vraiment fascinant. Pendant ce stage j'ai pu être en contact direct avec les employés de l'organisation et j'ai dû m'adapter aux situations et aux différentes tâches dont j'ai été responsable à savoir le repérage de potentiels employés et leur recrutement ainsi que toutes les étapes que cela comporte.

J'ai pu cerner et faire le lien entre les théories acquises et la pratique au sein de l'organisation, tels que par exemple les différentes méthodes et règles concernant le recrutement, le fait de pouvoir créer et favoriser un environnement de travail satisfaisant et attrayant, cela fut possible grâce aux nombreux cours en gestion des ressources humaines qui exposent les différentes façons d'agir notamment mettre en place un contrat psychologique avantageux entre l'employeur et l'employé.

L'étude empirique faite aura permis de comprendre davantage en quoi consiste le travail des responsables ressources humaines dans les administrations publiques, cela m'aura permis de découvrir la complexité et la difficulté liées à cette discipline car ce n'est pas toujours facile de répondre et s'adapter aux besoins de l'organisation, du gestionnaire et des employés tout cela de façon complémentaire. J'ai donc pu apprendre à développer des capacités d'organisation et d'adaptation car même si j'ai apprécié le travail multiforme, j'ai dû aussi m'adapter aux situations de stress quand les choses n'allaient pas, en effet depuis le début de l'année on ne sait pas si cela est dû à la pandémie, mais il y avait un réel manque de candidats nécessaire à l'activité de l'organisation ce qui a causé le report de certains contrats qui aurait pu être très bénéfique pour l'entreprise. Pour faire face à ce manque de candidats, on a du poster deux fois plus d'annonces et faire jouer nos contacts personnels.

Tout cela a pu se faire grâce au contact direct que j'avais avec le personnel, toutes hiérarchies confondues. Je me devais d'être dotée d'un sens élevé de responsabilité et de professionnalisme.

Ce fut un plaisir de travailler avec tous les employés de l'organisation car ils donnent leur maximum pour mener à bien leur travail et atteindre les objectifs de la compagnie. Pour ce faire, ils sont en interaction et échangent en permanence. Leurs motivations, leurs bons comportements et leur sérieux dans le travail permettent de créer de bonnes conditions de travail. Cette expérience aura une influence positive dans la suite de ma carrière professionnelle.

J'aimerais remercier du fond du cœur la présidente Mme Mélanie Portugais, Mme Geneviève Samson, et surtout Mme Line Hébert, car c'est grâce à elle que j'ai pu acquérir toutes ces connaissances, mais aussi mes remerciements à l'ensemble du personnel qui a vraiment coopéré avec moi durant toute ma période de stage.

A vous tous : tout mon respect et toute ma gratitude pour tous ces enseignements.

BIBLIOGRAPHIE ; REFERENCES :

Anne Amar, Ludovic Berthier ; 2007-2016(update) ; Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites The New Public Management : Advantages and Limits ; [Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites \(researchgate.net\)](#)

Annie Lebeau, 2015, LES RESSOURCES HUMAINES COMME SOURCE DE PROFITS ; <https://ordrecrha.org/ressources/gestion-strategique-rh/2015/05/les-ressources-humaines-comme-source-de-profits>

Catherine Maheux-Rochette, 2019, *5 défis RH pour les gestionnaires en 2020* ; [5 défis RH pour les gestionnaires en 2020 \(folksrh.com\)](#)

Frédéric Marty, 2011, 2012 ; Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. Laurence Solis-Potvin. Vers un modèle européen de fonction publique? Bruylant, pp.193- 222, 2011. ffhalshs-00641207 [Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique \(archives-ouvertes.fr\)](#)

Louise Lemire, Gaetan Martel, Eric Charest, 2015 ; L'approche systémique de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques du XXIe siècle, 2eme Edition

Marie fabienne Fortin et Johanne Gagnon, 2015 ; Fondements et étapes du processus de recherche, Méthodes quantitatives et qualitatives

Robert Holcman, 2007 ; Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines ; [Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines | Cairn.info](#)

B2B télémarketing | centre d'appel | lead generation | ID Impact