

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT DE STAGE

En vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique, profil
professionnels, concentration développement des ressources humaines et des
organisations

STRUCTURE D'ACCUEIL

Hôpital Montfort

Direction de l'acquisition de talents

Travail présenté

à

Monsieur Pierre DESROCHERS

Comme exigence du cours ENP7969-S – Stage

Par

Tété Enyon GUEMADJI-GBEDEMAH

Janvier 2026

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	4
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	5
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	6
INTRODUCTION	7
I. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT	8
1.1 Description de l'organisation	8
1.2 Description de la structure d'accueil.....	9
1.3 Présentation du mandat du stage	12
II. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE.....	13
2.1 État de la question.....	13
2.2 Cadre de référence	15
III. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION	16
3.1. Méthodes de collecte et d'analyse des données	17
3.1.1. Technique de collecte de données.....	17
3.1.2. Stratégie d'échantillonnage	18
3.1.3. Stratégie d'analyse des données.....	18
3.2. Méthode d'intervention	18
IV. RÉSULTATS.....	20
4.1. Analyse de la classification des emplois	20
4.2. Analyse des données de recherche	22
4.2.1. L'organisation d'une semaine type de travail.....	22
4.2.2. Les contraintes liées à l'exécution des tâches.....	24
4.2.3. L'efficacité des outils technologiques existants	25
4.2.4. L'impact de la charge de travail sur la qualité	25
4.2.5. L'impact de la digitalisation sur le métier d'acquisition de talents	26
4.2.6. L'aspiration à l'intégration technologique	26
4.2.7. Une expérience en transformation numérique	27
4.2.8. L'impact attendu sur la réduction de la charge de travail.....	28
4.2.9. Le réinvestissement du gain temporel	30
4.2.10. Les défis de l'innovation	31
V. DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	32
5.1. Discussions	32
5.1.1. L'accroissement de la charge administrative.....	32
5.1.2. Les ressources mobilisées.....	33

5.1.3. Talent Pool Builder comme ressource de travail potentielle	33
5.2. Recommandations	34
5.2.1. Mesures préconisées	34
5.2.2. Échéancier de mise en œuvre des recommandations	35
CONCLUSION	37
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	39
ANNEXES	43
ANNEXE 1: GUIDE D'ENTREVUE	44
ANNEXE 2 : MODÉLISATION D'UN FLUX DE TRAVAIL EN ACQUISITION DE TALENTS	45

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce stage et l'élaboration du présent rapport, bien qu'issues d'un travail personnel, ont été rendues possibles grâce à des apports divers qu'il serait réducteur de ne pas reconnaître. Même si ces contributions ne sont pas toujours perceptibles dans le corps du texte, il est juste de leur accorder une reconnaissance explicite.

Avant toute chose, je suis redevable à Dieu, le Tout-Puissant, par qui nous avons la vie, le mouvement et l'être. Mon inscription à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP) et mon parcours n'auraient été possibles sans son soutien. Grâce à ce soutien, j'ai fait la connaissance de Véronik Desjardins, coordonnatrice de l'enseignement professionnel à l'Institut du savoir Montfort, qui a bien voulu accepter ma candidature pour un stage à l'Hôpital Montfort. Qu'elle trouve ici l'expression de mes sincères remerciements pour m'avoir ouvert la voie.

Ensuite, ma profonde gratitude à Danielle Levac, ma directrice et superviseuse, pour l'opportunité de stage qu'elle m'a offerte et pour m'avoir si bien adopté et intégré au sein de son équipe. Sa confiance et sa bienveillance ont été le moteur de ma réussite. Un immense merci à France Sansregret, la directrice des ressources humaines ainsi qu'aux différentes équipes d'acquisition de talents et des ressources humaines avec lesquelles j'ai collaboré durant mon stage. Ma mission n'aurait pu être accomplie sans votre franche collaboration, votre appui constant, votre disponibilité et votre générosité. Je garderai un excellent souvenir de l'ambiance de travail si positive.

Mes remerciements à Pierre Desrochers, mon conseiller académique, qui fut également à deux reprises mon chargé de cours à l'ÉNAP. La rigueur qui vous caractérise et votre professionnalisme font la différence. J'associe à ces remerciements l'ensemble de l'équipe pédagogique et administrative de l'ÉNAP, en particulier la doyenne des études, Professeur Michèle Charbonneau.

Je tiens à remercier Marina, Sasha et Joshua qui animent mes journées et qui m'encouragent à poursuivre mon cheminement. Qu'il s'agisse d'un mot, d'une tirade, d'un bruit ou d'un silence, d'un consensus ou d'un désaccord, chaque instant de ce processus a contribué, d'une manière ou d'une autre, à l'aboutissement de ce travail. Je vous en suis profondément reconnaissant.

Enfin, je ne saurai terminer ce chapitre sans témoigner ma gratitude à mes parents bien-aimés, mes amis et particulièrement à Junior Tchassep, ancien collègue dans une autre vie et alumnus de l'ÉNAP qui m'a inspiré.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Principaux thèmes abordés lors des entrevues.....	17
Tableau 2 : Allocation du temps de l'équipe AT dans une semaine type.....	23
Tableau 3 : Métriques de la charge de travail et de la performance.....	29
Figure 1 : Logo originel à l'ancienne entrée de l'Hôpital Montfort	8
Figure 2 : Répartition des portfolios à la Direction de l'acquisition de talents	11
Figure 3 : Document-maître des classifications	20
Figure 4 : Modèle d'affichage de poste sous Word	21
Figure 5 : Gabarit du fichier d'importation sous format CSV	22

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AT	Acquisition de talents
ATS	Applicant Tracking System (système de gestion des candidatures)
JD-R	Jobs Demands-Resources Model (modèle des exigences et des ressources au travail)
RH	Ressources humaines
SIGRH	Système d'information de gestion des ressources humaines
TPB	Talent Pool Builder

INTRODUCTION

Le présent rapport est élaboré comme exigence du stage, codifié ENP7969-S, dans le cadre de la maîtrise en administration publique, concentration développement des ressources humaines et des organisations.

Le stage, qui constitue une activité d'intégration, offre l'opportunité de mettre en pratique les connaissances, savoir-faire et outils acquis au cours de la formation, tout en développant de nouvelles compétences adaptées aux besoins de l'organisation d'accueil. Dans le cas présent, notre stage s'est déroulé du 8 septembre au 19 décembre 2025 à l'Hôpital Montfort. Il visait à répondre à un mandat précis confié par l'Hôpital Montfort en matière de gestion des ressources humaines.

Notre stage est intervenu dans un contexte de transformation numérique, marqué par le déploiement d'une nouvelle plateforme de gestion des candidatures, combiné à une orientation stratégique de réduction de la charge administrative des employés. Notre mandat principal a consisté à accompagner cette dynamique par l'appui à la gestion des postes et de la classification. En outre, nous nous sommes intéressés à l'analyse de la charge administrative de l'équipe d'acquisition de talents et aux attentes vis-à-vis de la nouvelle plateforme. Pour ce faire, nous avons mobilisé un cadre théorique et méthodologique approprié à une problématique de recherche identifiée.

Nous rendons compte dans ce document des résultats de notre travail. Tout d'abord, nous décrivons le contexte de notre stage, notamment l'organisation et le mandat. Ensuite, nous présentons le cadre de référence ainsi que la méthodologie de recherche et d'intervention mobilisé. Puis, nous détaillons les résultats de l'étude et de la mission. Enfin, nous discutons ces résultats et proposons des recommandations à l'intention de notre mandant.

I. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT

Avant de présenter les résultats de notre stage, il convient de le situer dans son contexte. Ainsi, nous présentons successivement ci-après l'organisation et la structure d'accueil du stage, ainsi que le mandat.

1.1 Description de l'organisation

L'Hôpital Montfort est l'hôpital universitaire francophone de l'Ontario et l'un des six (6) hôpitaux universitaires du Canada servant une population générale et disposant de lits en soins intensifs, obstétrique, santé mentale, réadaptation et soins aigus (Hôpital Montfort, 2024, paragr. 1). Il a été fondé en 1953 par la congrégation des Filles de la Sagesse sous le nom « Hôpital Saint-Louis-Marie-de-Montfort », avec une vocation de modernité en matière d'offre de soins (Hôpital Montfort, 2024, paragr. 2-3). Cependant, malgré la modernisation de ses infrastructures et services d'année en année, l'Hôpital a été menacé de fermeture en 1997, sur recommandation de la Commission de restructuration des services de santé de l'Ontario (Hôpital Montfort, 2024, paragr. 10). Ce fut le début d'une bataille judiciaire et d'opinion qui a abouti en février 2002 à la reddition du gouvernement Harris et à la reconnaissance de la spécificité de l'Hôpital en tant qu'établissement « essentiel à la communauté franco-ontarienne » (Gagnon, 2017, paragr. 12; Hôpital Montfort, 2024, paragr. 14-15).



Figure 1 : Logo original à l'ancienne entrée de l'Hôpital Montfort

Depuis lors, l'Hôpital s'est agrandi et a étendu ses services et partenariats. La « grande famille Montfort » comprend aujourd'hui en plus de l'Hôpital et de ses structures satellites et partenariales, la Fondation Montfort, l'Institut du savoir Montfort - responsable des activités de recherche et d'éducation dans le domaine des soins de santé, et Santé Montfort – qui gère le Centre de santé longue durée de Montfort et le partenariat avec le Centre de santé des forces canadiennes d'Ottawa.

L'Hôpital compte à ce jour environ deux mille huit cents (2 800) employés, dont des médecins, des chercheurs, des infirmiers et infirmières, ainsi que des bénévoles. Il accueille chaque année plus de mille six cents (1 600) apprenants.

L'Hôpital Montfort est géré par un Conseil d'administration de douze (12) membres élus et de six (6) membres d'office. La haute direction de l'Hôpital, quant à elle, présidée par Monsieur Dominic Giroux, comprend dix (10) membres dont la vice-présidence Stratégie et capital humain, en charge de la gestion des ressources humaines.

1.2 Description de la structure d'accueil

Le mandat de stage a été réalisé au sein de la direction de l'Acquisition de talents de l'Hôpital Montfort, en relation fonctionnelle avec la direction des ressources humaines. Ces deux directions relèvent de la vice-présidence Stratégie et capital humain, laquelle regroupe trois entités : l'Acquisition de talents, les Ressources humaines — responsables notamment de la rémunération, des relations du travail ainsi que de la santé et sécurité au travail — et le Développement organisationnel.

Au début de notre stage, la direction de l'acquisition de talents comprenait onze membres dont une (1) adjointe administrative, deux (2) coordonnatrices, cinq (5) conseillères, un (1) spécialiste principal, une (1) gestionnaire et une (1) directrice. Au 19 décembre 2025, l'équipe ne comprenait plus que huit (8) membres, par suite de mouvements internes et d'un départ. Les tâches en acquisition de talents sont réparties sous la forme de portfolios entre les conseillères, la gestionnaire et la directrice. Les gestionnaires de portfolios sont appuyées par les autres membres de l'équipe, agissant en support ou accomplissant d'autres tâches qui leur sont dévolues, en raison de l'organisation de la structure. Dans la figure ci-après, nous reproduisons la répartition des portfolios à la date du 19 décembre 2025. Même si cette répartition est évolutive, elle livre une photographie de la charge de travail de chaque membre de l'équipe.

Essentiellement, l'Acquisition de talents est, comme son nom l'indique, chargé de mettre en œuvre les processus de recrutement à l'Hôpital Montfort, de l'affichage des postes jusqu'à

l'intégration des nouveaux employés. Par ailleurs, elle contribue à l'attraction et à la rétention des talents, à travers la participation à des foires, des portes ouvertes et autres événements publics. Enfin, elle prend une part active à la mise en œuvre du plan stratégique de l'Hôpital en tant qu'acteur majeur de la gestion des ressources humaines.

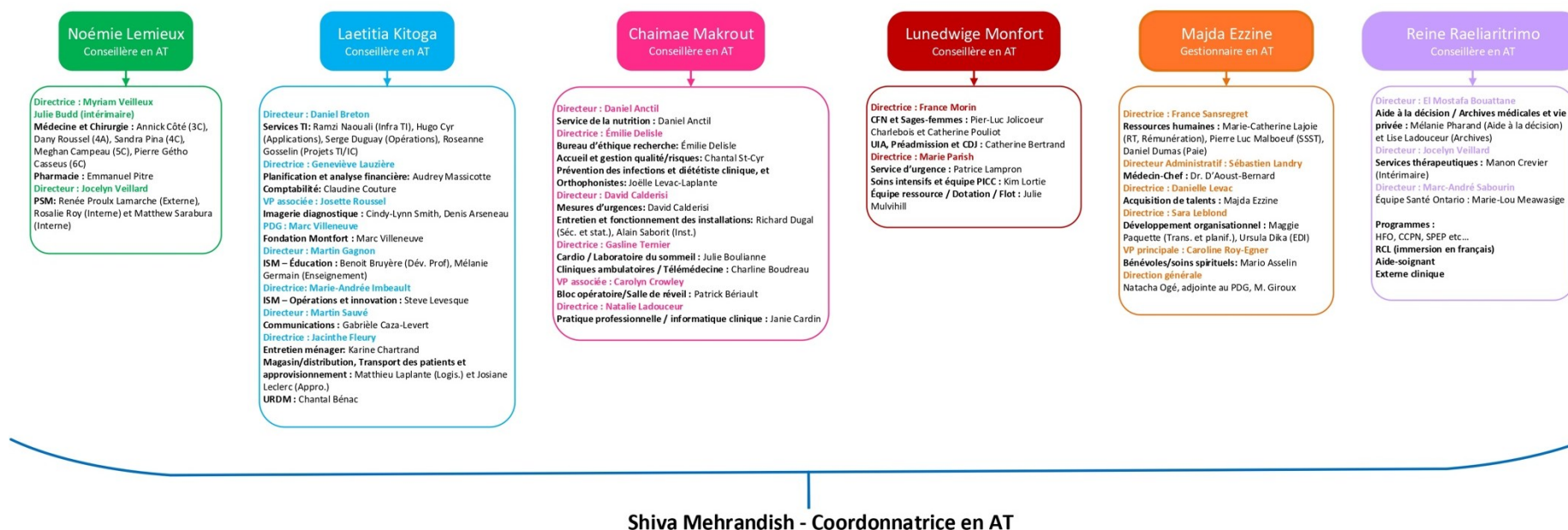


Figure 2 : Répartition des portefeuilles à la Direction de l'acquisition de talents

1.3 Présentation du mandat du stage

L'Hôpital Montfort a fait de la réduction de la charge administrative l'un des axes de sa stratégie capital humain 2025-2026, intitulée « Innover pour être un milieu convoité ». Cette stratégie a été élaborée en réponse aux défis d'attractivité et de rétention du personnel auxquels l'Hôpital est confronté ces dernières années (Sanregret et Levac, 2025a, p. 6). En effet, malgré une baisse progressive observée depuis décembre 2024, le taux global de roulement atteint encore 7,91% en mars 2025, avec des disparités entre catégories du personnel : 8,18% pour le personnel infirmier, 13,07 pour le personnel syndiqué bureautique, 7,89% pour le personnel non syndiqué et 8,33% pour les cadres (Sanregret et Levac, 2025b, p. 8-10). Ces données traduisent une instabilité dans le secteur des ressources humaines et fragilisent potentiellement la continuité des services.

Pour y remédier, la stratégie RH de l'Hôpital prévoit le déploiement d'outils numériques et d'intelligence artificielle afin d'optimiser les processus, d'automatiser certaines fonctions administratives et d'améliorer l'expérience des employés. Parmi ces actions prioritaires figure l'implémentation d'un nouveau système de gestion des candidatures (*Applicant Tracking System* en anglais et en abrégé ATS) dénommé Talent Pool Builder, de la compagnie éponyme. Ce système remplace un ancien système¹ jugé défaillant par certains utilisateurs. Des observations recueillies, il ressort plusieurs dysfonctionnements relevés dans le processus d'affichage sur la plateforme actuelle (Ferrat, 2025, p. 4). Selon la Direction de l'acquisition de talents, la qualité visuelle et la présentation générale des affichages sont insatisfaisantes. Elle pointe l'absence de règles de formatage à laquelle s'ajoutent le manque de standardisation du contenu ainsi que les fautes d'orthographe. Par ailleurs, elle note également l'incohérence de l'affichage bilingue qui fait diriger des pages censées être en anglais vers des contenus de langue française. Les clients ont pour leur part souligné que le visuel de la plateforme est rigide et peu accueillant. De plus, ils ont observé des erreurs dans les affichages de poste et des retards fréquents dans la mise en ligne des offres d'emploi. Le personnel en charge de l'affichage de postes évoque quant à lui une lourde charge de travail liée aux nombreux suivis requis pour corriger les erreurs ou combler les informations manquantes dans les demandes d'affichage. Enfin, l'une des coordonnatrices en acquisition de talents a analysé la plateforme dans le cadre d'un projet Green Belt. Elle a mis en évidence l'absence de standardisation des modèles

¹ Dans ce document, nous ne mentionnerons pas le nom de l'ancien système en vue de préserver l'identité de la marque et de la compagnie.

d'affichage, la non-harmonisation des descriptions de tâches et des affichages, ainsi qu'une incohérence dans la terminologie et la structure des sections de la plateforme.

Le nouveau système est censé comporter des fonctionnalités améliorées de gestion du flux opérationnel de recrutement : affichage de postes, présélection des candidatures, communication avec les candidats, production de rapports, suivi administratif, et intégration des nouvelles recrues (*onboarding* en anglais). Parallèlement à son déploiement, des formations dédiées à l'utilisation des outils numériques seront organisées en vue de garantir leur adoption par le personnel et d'augmenter leur efficacité.

Le lancement de Talent Pool Builder implique non seulement la migration des contenus existants de l'ancien système vers le nouveau, mais également une analyse approfondie et une standardisation des classifications d'emploi. Ainsi le mandat qui nous a été confié dans le cadre de notre stage à l'Hôpital Montfort porte, d'une part, sur la conception et la validation d'un gabarit type de classification, la vérification de la conformité des classifications existantes et leur exportation dans le nouvel ATS, ainsi que l'élaboration de contenus pertinents pour combler les descriptions manquantes. De l'autre, il s'est agi de s'intéresser au lien entre la disponibilisation du nouvel ATS et la réduction de la charge administrative de l'équipe d'acquisition de talents. Nous nous sommes donc posé la question suivante : dans quelle mesure le nouveau système de gestion des candidatures contribuera-t-il à la réduction de la charge administrative du personnel responsable du recrutement à l'Hôpital Montfort comme envisagé dans la stratégie de ressources humaines ?

II. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE

Cette partie dresse un état des lieux des connaissances nécessaires à la compréhension de notre objet d'étude. Premièrement, nous présentons la recension des écrits portant sur les enjeux de la charge administrative et les spécificités contextuelles de notre terrain d'étude. Ensuite, nous exposons le cadre de référence mobilisé qui est celui du modèle des exigences et ressources au travail (*Jobs Demands-Resources Model*).

2.1 État de la question

Bozeman définit la charge administrative (*red tape* en anglais) comme étant « les règles, réglementations et procédures qui restent en vigueur et dont le respect constitue une charge pour l'organisation alors qu'elles n'ont aucune efficacité pour atteindre l'objectif fonctionnel qui leur est rattaché » (Bozeman, 1993 cité dans Luyten et Marneffe, 2023, p. 451). Cette notion ressemble à celle du fardeau administratif (*administrative burden* en anglais) dont la définition

est toute autre : « une mise en œuvre des politiques perçue ou vécue par les individus comme lourde et exigeante » (Daigneault et al., 2024, p. 642). Les deux notions se distinguent en ce que la première, de portée normative, s'intéresse strictement aux règles et aux procédures telles qu'elles sont implémentées à l'intérieur d'une organisation dans la relation gestionnaires-employés alors que la seconde aborde l'expérience desdites règles par les bénéficiaires ainsi que les coûts légitimes et raisonnables y afférents (Daigneault et al., 2024, p. 647). Un autre terme connexe est celui de la charge de travail défini comme « l'intensité de l'effort fourni par le travailleur pour répondre aux exigences de la tâche dans des conditions matérielles déterminées, en rapport avec son état et les divers mécanismes en jeu dans son travail » (Fournier et al., 2013, p. 48).

La situation du personnel en charge du recrutement à l'Hôpital Montfort se situe à l'intersection de ces trois concepts. Tout d'abord, l'activité d'acquisition de talents se déroule dans un environnement syndiqué où le respect des conventions collectives est impératif, notamment celles de l'Ordre des infirmiers et des infirmières de l'Ontario, ainsi que du Syndicat canadien de la fonction publique (les catégories d'emploi Bureautique, Soutien, Technologues et Techniciens ayant chacune leur particularité). Toute non-conformité ou insatisfaction liée au processus d'embauche est susceptible d'entraîner un grief, ce qui représente un facteur de stress pour les agents. Aux exigences syndicales s'ajoutent les règles encadrant le recrutement pour des postes non-syndiqués, y compris ceux de cadres supérieurs et intermédiaires. Ces règles sont contenues dans un recueil des conditions de travail. Le postulat de l'Hôpital Montfort est qu'une digitalisation accrue du processus de recrutement pourrait réduire la charge administrative en ce qu'elle favoriserait une application automatisée des règles en vigueur, laissant peu de place à des interprétations subjectives.

Ensuite, le fardeau administratif est perceptible chez les employés amenés à se conformer aux exigences plus ou moins conventionnelles par la mise en œuvre de tâches récurrentes dans un contexte d'attentes élevées de la part de la clientèle et de défaillance technologique. La plupart des acteurs peuvent ressentir une frustration dans cette circonstance. Enfin, plus les tâches sont récurrentes et requièrent un flux de validation doublée d'une attention soutenue, elles peuvent paraître pénibles et mettre en exergue des contraintes et des astreintes. Au total, dans le cadre de la direction de l'acquisition de talents, la réduction de la charge administrative peut être analysée comme une initiative volontariste visant à alléger la charge de travail, celle-ci étant envisagée comme « le résultat de la mise en relation entre les exigences d'une tâche à un moment donné (contraintes) et les conséquences de cette tâche (astreintes) se répercutant sur

l'organisme » (Laussu, 2017, p. 113). Cela nous conduit à questionner le lien, d'une part, entre la digitalisation de la gestion des ressources humaines, et plus globalement la transformation numérique, et, d'autre part, cette réduction de charge administrative.

La transformation numérique implique un changement des organisations dans leur structure, leur fonctionnement, leurs processus ainsi que leur modèle d'affaires (Liu et al., 2024, p. 1). Dans la littérature scientifique, un lien est établi entre elle et la réduction de la charge administrative mais ce lien est présenté comme une épée à double tranchant (« double-edged sword ») (Liu et al., 2024, p. 10; Xu et al., 2025, p. 10). En effet, certains auteurs considèrent que l'adoption des technologies peut améliorer l'engagement, la performance et la satisfaction des employés en ce qu'elle favorise l'autonomie au travail et la réduction des tâches répétitives (Xu et al., 2025, p. 2). Par ailleurs, elle rend les employés capables d'exécuter plus rapidement et plus efficacement des tâches complexes, tout en acquérant de nouvelles compétences et en créant du sens au travail (Liu et al., 2024, p. 9).

D'autres chercheurs mettent en lumière les effets pervers de cette digitalisation qu'est la réduction des marges de manœuvre décisionnelle (perte d'autonomie), exacerbant l'anxiété et l'aliénation au travail (Xu et al., 2025, p. 20). Une étude longitudinale menée en Allemagne est, pour sa part, parvenue à la conclusion que la relation entre la digitalisation et la charge de travail est complexe, dynamique et réciproque (Zacher et Rudolph, 2024, p. 10). Une digitalisation accrue du travail entraîne une augmentation de la charge de travail dans la durée et une plus grande charge de travail aura tendance à induire une digitalisation plus accrue (Zacher et Rudolph, 2024, p. 10). Enfin, une étude expérimentale a conclu que la digitalisation n'est bénéfique aux organisations que si elle est accompagnée d'une réingénierie des processus bureaucratiques (Kalucza et Sievert, 2024, p. 796). Une simplification des règles administratives est nécessaire pour que les technologies numériques ne deviennent chronophages et n'augmentent la charge de travail (Kalucza et Sievert, 2024, p. 796).

Eu égard à ce qui précède, nous nous proposons d'explorer dans le cadre d'une recherche-action la question suivante : comment et dans quelle mesure le déploiement du nouveau système de gestion de candidatures à l'Hôpital Montfort pourrait réduire la charge administrative perçue et contribuer à la mobilisation et à la rétention des talents ?

2.2 Cadre de référence

La problématique de notre étude mobilise le concept de charge de travail et s'appuie précisément sur le modèle des exigences et des ressources au travail JD-R (*Job Demands-*

Resources Model). Le modèle JD-R a été originellement conçu par Karasek pour expliquer les origines de l'épuisement professionnel et du désengagement des employés ainsi que leur impact sur les organisations (Demerouti et al., 2001, p. 502; Scholze et Hecker, 2024, p. 2).

Le modèle propose de classer les conditions de travail en deux catégories, les exigences professionnelles d'une part, et, d'autre part, les ressources professionnelles ; chacune produisant des résultats spécifiques. Les exigences sont constituées de la charge de travail physique (stress physique), de la pression temporelle (stress émotionnel), du contact avec les bénéficiaires, de l'environnement physique ainsi que du travail en rotation, tandis que les ressources comportent la rétroaction (feed-back), les récompenses, la participation (autonomie), la sécurité de l'emploi et le soutien hiérarchique (Demerouti et al., 2001, p. 502; Scholze et Hecker, 2024, p. 3). Les chercheurs qui se sont servis de ce modèle dans le cadre de l'analyse de la transformation numérique du travail y adjoignent les exigences numériques de l'emploi et les ressources numériques pour l'emploi pour refléter l'intégration des technologies numériques dans les processus de travail (Scholze et Hecker, 2024, p. 3). Ils établissent que d'autres exigences et ressources entrent en ligne de compte quand le travail ou l'organisation a recours partiellement ou totalement aux technologies. Ainsi, au titre des exigences numériques, ils ont identifié comme variables la disponibilité des technologies (accessibilité continue et permanente des outils), l'intensification du travail et la dépendance technologique. Les ressources quant à elles sont la collaboration (travail d'équipe, communication et efforts collaboratifs médiés par les technologies), l'efficacité (plus de productivité avec peu de ressources et de meilleurs résultats) et l'autonomie.

En investiguant le lien potentiel entre la digitalisation et la charge de travail, nous avons recours au modèle JD-R. À cet effet, nous considérerons la charge de travail comme une exigence organisationnelle. Elle engloberait le temps de travail, l'intensité et la complexité des tâches ainsi que les rapports sociaux au travail (Ben Aissa et Sassi, 2019, p. 34). Les ressources seront représentées par la digitalisation, mais plus spécifiquement par les usages des outils numériques mis à disposition dans le cadre de la transformation.

III. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION

Notre étude vise à analyser le lien entre la digitalisation et la réduction de la charge de travail. Elle ne cherche pas à valider une théorie ou à vérifier des hypothèses, mais à explorer à partir d'un cas concret ce lien potentiel. À cet égard, notre démarche méthodologique mobilisera une

technique de collecte de données qualitatives et une stratégie d'analyse inductive, permettant de donner un sens aux données empiriques recueillies (Blais et Martineau, 2006, p. 2).

3.1. Méthodes de collecte et d'analyse des données

3.1.1. Technique de collecte de données

Nous avons retenu la technique de l'entrevue semi-structurée pour collecter les données. En tant que méthode de collecte de données, les entrevues permettent une exploration approfondie des sujets, en particulier le vécu des répondants. L'entrevue semi-structurée, encore appelée entretien semi-directif, est un échange verbal flexible entre un interviewé et un intervieweur.

L'intervieweur modère la conversation tout en se laissant orienter par son déroulement et son contenu dans l'optique d'explorer des thématiques prédéfinies (Savoie-Zajc, 2016, p. 340). Dans ce type d'entrevue, le rôle de l'intervieweur, le chercheur en l'espèce, est de formuler des questions adéquates au moment opportun et de canaliser l'échange sur les thématiques abordées en cas de digression (Nils et Rimé, 2003, p. 173).

Des entrevues semi-structurées ont été menées avec l'équipe d'acquisition de talents de l'Hôpital à l'aide d'un guide. Il s'est agi d'obtenir des récits nuancés et détaillés de l'expérience de la charge de travail et d'offrir un cadre d'expression ouverte sur les perceptions et les attentes relatives au processus de digitalisation.

Tableau 1 : Principaux thèmes abordés lors des entrevues

Analyse de la charge de travail actuelle	Digitalisation et expérience utilisateur (candidat ou employé)	Opportunités de Talent Pool Builder
▪ L'organisation d'une semaine-type de travail ▪ Les contraintes liées à l'exécution des tâches (chronophagie et répétition) ▪ L'efficacité des outils technologiques existants ▪ L'impact de la charge de travail sur la qualité	▪ L'impact de la digitalisation sur le métier ▪ Les ressources technologiques désirables (principales fonctionnalités) ▪ L'expérience en transformation numérique	▪ L'impact attendu de Talent Pool Builder sur la réduction de la charge de travail ▪ La performance par suite de la réduction de la charge de travail actuel ▪ Les défis de l'adoption et de l'intégration d'une nouvelle technologie

3.1.2. Stratégie d'échantillonnage

La population de notre étude est composée de cinq (5) conseillères en acquisition de talents, deux (2) coordonnatrices², une gestionnaire et une directrice. Initialement, nous avions une visée exhaustive. Toutefois, nous nous sommes rendu compte que nous ne pourrions pas interroger toute la population en raison des incompatibilités d'agendas. Aussi avons-nous opté pour l'échantillonnage par commodité. Cette technique d'échantillonnage non probabiliste est souvent utilisée en sciences sociales pour recueillir les perceptions et les attitudes (Golzar et al., 2022, p. 73).

L'échantillonnage par commodité recèle de nombreux avantages, entre autres, le faible coût d'opérationnalisation, le faible investissement en temps et en effort, ainsi qu'une quantité riche et variée de données. Toutefois, à cause de son caractère non-probabiliste, il peut comporter des inconvénients, tels que les biais de sélection, la faible représentativité des populations larges incluant des catégories diversifiées et la difficile généralisation des résultats (Golzar et al., 2022, p. 75). Dans notre cas, la population n'étant pas large, le défi de représentativité ne se pose pas. Pour atténuer l'inconvénient du biais de sélection, nous avons opté pour une stratégie de saturation consistant à explorer le sujet avec les participants disponibles jusqu'à ce que les informations se répètent. Enfin, en raison de la modicité de l'échantillon, les résultats de la présente étude n'ont pas vocation à être généralisés. Valables uniquement pour notre terrain d'étude, ils ne peuvent faire l'objet d'extrapolation, mais ouvrent plutôt la voie à l'exploration.

3.1.3. Stratégie d'analyse des données

Nous optons pour une stratégie d'analyse des données inductive. Selon Blais et Martineau (2006, p. 3), l'analyse inductive implique une lecture minutieuse des données brutes afin d'en dégager des catégories significatives. À cet égard, nous avons adopté la démarche en quatre étapes du processus proposé par lesdits auteurs. D'abord, nous avons organisé les données brutes. Ensuite, nous avons procédé à une analyse de ces données. Puis, nous avons identifié les premières catégories. Enfin, nous sommes passés à la révision et à l'affinement des catégories (Blais et Martineau, 2006, p. 6-8).

3.2. Méthode d'intervention

La méthodologie d'intervention adoptée pour le premier volet du mandat a combiné la recherche documentaire, l'analyse technique et la validation organisationnelle. Ce processus s'est structuré en plusieurs phases. Dans un premier temps, une recherche documentaire a été

² L'une des coordonnatrices a quitté la direction pour un poste au sein d'une autre unité. Toutefois, nous avons pu collaborer et nous entretenir avec elle pendant une bonne partie de notre stage.

menée afin d'identifier les classifications d'emploi actives et les descriptions de tâches y afférentes. À cet effet, une base de données nous a été fournie par l'équipe d'acquisition de talents et celle des ressources humaines. Nous avons procédé à une comparaison minutieuse des items de chaque entrée des différentes bases de données, ce qui nous a permis finalement de stabiliser un document-maître.

Par la suite, une analyse technique des données a été réalisée pour évaluer la cohérence et le degré de complétude des classifications actives, permettant ainsi de mettre en évidence les écarts. La troisième étape a consisté en une mise à jour collaborative des données avec les gestionnaires concernés. Ce travail a permis de valider l'exactitude des informations et de combler les lacunes identifiées.

Une fois cette collecte finalisée, les descriptions de tâches manquantes ont été rédigées selon un gabarit établi. Enfin, les classifications et descriptions de tâches validées ont été intégrées dans le nouvel ATS.

IV. RÉSULTATS

Les résultats sont de deux ordres, conformément aux volets recherche et action du mandat de stage. Premièrement, nous présenterons de manière synthétique les livrables de la mission portant sur les classifications et les descriptions de tâches. Ensuite, nous exposerons les résultats de notre étude sur la réduction de la charge administrative via la digitalisation.

4.1. Analyse de la classification des emplois

La classification des emplois est définie comme « l'ensemble des règles qui régissent le classement des personnes selon une structure d'emplois déterminée » (Secrétariat du Conseil du trésor du Québec, 2009, paragr. 1). Concrètement, elle consiste à mesurer l'effort requis pour accomplir un mandat (le travail) et sa place dans l'organisation afin de déterminer la paie qui lui sera attaché.

Les emplois à l'Hôpital Montfort font systématiquement l'objet d'une classification. Les plus anciennes classifications rencontrées durant notre stage remontent aux années 1950, preuve s'il en était d'une pratique de longue date, ancrée désormais dans les traditions de la gestion des ressources humaines de l'Hôpital. Cependant, au fil des années, certaines classifications sont devenues inactives, sans faire l'objet d'une abolition formelle. En outre, d'autres classifications ne sont rattachées à aucune description de tâches, ce qui témoigne que le processus de création n'a pas été finalisé dans les règles de l'art. Dans ce contexte, le mandat de notre stage a consisté à réaliser un audit des classifications afin d'établir une nomenclature exhaustive de celles actives. Ce travail a donné lieu à l'élaboration d'un registre dont l'extraction figure ci-après.

Emploi - No	Deff	Titre de l'emploi (FR)	Groupe de rémunération(Description)	Type d'échelle salariale(Description)	Classe salariale(Description)
8001	01/04/2016	ADJOINTE EXÉCUTIVE	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR CL&NIV	INSTITUT DU SAVOIR
8003	27/11/2015	EDUCATRICE CLINIQUE ISM	IS - A.I.I.O. (ONA)	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR EMPLOI	TOUTES LES CLASSES
8004	30/01/2023	CHEF DE DIRECTION-INSTITUT DU SAVOIR	IS - CADRE SUPÉRIEUR	ÉCHELLE BASÉE SUR CLASSE ET NIVEAU	EXÉCUTIFS
8005	12/07/2019	ADJOINTE ADMINISTRATIVE	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR CL&NIV	INSTITUT DU SAVOIR
8006	01/04/2016	COORDONNATEUR(TRICE) DES ÉVÉNEMENTS	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR CL&NIV	INSTITUT DU SAVOIR
8008	27/11/2015	ASSISTANT(E) DE RECHERCHE	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR EMPLOI	TOUTES LES CLASSES
8009	27/11/2015	CHERCHEUR POSTDOCTORAL	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR EMPLOI	TOUTES LES CLASSES
8011	01/04/2016	DIRECTRICE EDUCATION	IS - CADRE INTERMÉDIAIRE	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR CL&NIV	INSTITUT DU SAVOIR
8012	01/04/2016	GESTIONNAIRE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL	IS - CADRE	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR CL&NIV	INSTITUT DU SAVOIR
8014	11/09/2018	GESTIONNAIRE - FACILITATION RECHERCHE	IS - CADRE	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR CL&NIV	INSTITUT DU SAVOIR
8015	26/03/2021	COORDONNATEUR(TRICE) DE RECHERCHE	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR EMPLOI	INSTITUT DU SAVOIR
8016	27/11/2015	PROJET SPÉCIAL	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR EMPLOI	TOUTES LES CLASSES
8017	27/09/2019	COORDONNATEUR(TRICE), ENSEIGNEMENT MÉDIC	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR CL&NIV	INSTITUT DU SAVOIR
8018	01/04/2016	CHARGÉ DE PROJETS EN DÉV. PÉDAGOGIQUE	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR CL&NIV	INSTITUT DU SAVOIR
8019	08/11/2021	COORDO. DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR CL&NIV	INSTITUT DU SAVOIR
8021	01/04/2016	CHERCHEUR	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR CL&NIV	INSTITUT DU SAVOIR
8023	08/12/2017	COORDONNATEUR(TRICE), DÉVELOP PROF CONTI	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR CL&NIV	INSTITUT DU SAVOIR
8024	30/07/2018	TECHNICIEN DE SIMUL. MÉDIC. ET APPLICAT.	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR CL&NIV	INSTITUT DU SAVOIR
8025	01/03/2019	BIOSTATISTICIEN	IS - PERSONNEL NON SYNDIQUÉ	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR CL&NIV	INSTITUT DU SAVOIR

Figure 3 : Registre des classifications de l'Hôpital Montfort

À l'issue de la consolidation des données, opérée par la fusion des contenus provenant de la Direction des ressources humaines et de la Direction de l'acquisition de tâches, nous avons procédé à l'identification des descriptions de tâches pour toutes les classifications actives.

Sur un total trois cent soixante-deux (362) entrées, cinquante-neuf (59) ne disposaient pas de contenus. Pour pallier cette lacune, nous sommes partis des modèles d'affichage de poste existants afin de reconstituer les fichiers manquants, de sorte à permettre à l'équipe d'acquisition de talents de disposer d'une base de données fiable. La figure suivante illustre un modèle d'affichage de poste conçu au cours du stage.

Titre de l'emploi : Infirmier (ère) autorisé(e) – Centre familial de naissance

Classification n°	0006
Intitulé de la classification	Infirmier(ère) autorisé(e)
Numéro de poste	
Intitulé du poste (Titre de l'emploi)	Infirmier(ère) autorisé(e)
Lieu	Hôpital Montfort, Ottawa
Unité	Centre familial de naissance
Groupe de rémunération	004
Groupe de rémunération (description)	A.I.I.O. (ONA)
Type d'échelle salariale	ÉCHELLE FIXE BASÉE SUR EMPLOI
Classe salariale	TOUTES LES CLASSES
Niveau d'évaluation (code)	0000
Convention (description)	ONA
Classification selon la convention (description) -	SOINS INFIRMIERS
Quart de travail	Jour, possibilité de rotation

Sommaire des responsabilités

En tant qu'infirmier(ère) autorisé(e), vous veillerez à la prestation de soins infirmiers professionnels à un patient ou à un groupe de patients en ayant recours à la pratique infirmière fondée sur des données probantes. Vous assurerez une relation thérapeutique et professionnelle en collaborant avec le patient, les proches et les membres de l'équipe interprofessionnelle pour planifier, mettre en œuvre et évaluer ses soins tout en respectant ses besoins, ses valeurs et ses croyances.

Figure 4 : Modèle d'affichage de poste sous Word

Les fichiers ainsi conçus ont été archivés dans un répertoire figurant sur le portail SharePoint de la Direction de l'acquisition de talents. Lorsqu'il n'était pas possible d'avoir des informations fiables sur un poste, des entretiens ont été menés avec les gestionnaires pour clarifier les attentes des postes.

Enfin, nous avons contribué à l'alimentation de la base de données de *Talent Pool Builder*. Notre mission a consisté à intégrer dans un fichier d'importation les descriptions de tâches qui serviront de base aux futurs affichages de postes. Plus de deux mille (2 000) entrées ont été saisies manuellement en langage html. La figure ci-après présente le fichier d'importation au format CSV utilisé pour cet exercice.

Name	English Job Title	French Job Title	Job Code	Primary Language (French/English)	Address (id)	City	Province	Hiring Manager Name	Brand (id)	Union (id)	Employment Status (id)	Department (id)	Onboarding Package (id)	Onboarding Package (Internal Hires) (id)	Work Environment (Onsite, Hybrid, Remote (in-province), Remote (in-country), Remote)	Reference Template (id)	Internal Reference Template (id)
This is what you will search/find in dropdown when looking for this job			Leave Empty - Will be unique each time posted.			Ottawa	Ontario	FirstName LastName	Entité				Leave empty for now	Leave empty for now		Leave empty for now	Leave empty for now
Numéro du poste - Titre - Département Ex.: 12345 - Infirmier(ère)																	

Figure 5 : Gabarit du fichier d'importation sous format CSV

4.2. Analyse des données de recherche

Les entrevues effectuées avec l'équipe d'acquisition de talents (AT) nous ont permis d'analyser les composantes de la charge de travail à l'ère de la digitalisation. Nous sommes également intéressés à l'expérience utilisateur des technologies de recrutement, tout en évaluant par anticipation les opportunités que pourrait présenter Talent Pool Builder en matière d'optimisation des processus.

4.2.1. L'organisation d'une semaine type de travail

La mission de l'équipe d'AT est d'attirer, d'évaluer et d'intégrer les talents tout en assurant une expérience candidat positive et en soutenant les objectifs stratégiques de l'organisation. Pour ce faire, la semaine type d'un employé affecté à cette mission peut être variable. Toutefois, nous avons voulu identifier les constantes afin de faire émerger les configurations d'organisation temporelle liées à la charge de travail.

L'exercice de modélisation a représenté un défi pour les répondantes. Cela s'explique par le caractère exceptionnel de cette démarche réflexive qui semble déconnectée des pratiques d'organisation habituelles. En dépit de cette difficulté, nous avons essayé de repérer les activités principales en vue de leur affecter une pondération en pourcentage. Ainsi les groupes de tâches couramment évoqués sont : le traitement des correspondances régulières, l'affichage de postes, l'analyse des candidatures, le suivi administratif des candidats pendant le processus de recrutement, le suivi administratif de l'embauche (accueil et intégration), et le support aux gestionnaires d'embauche. Même si les pourcentages varient d'une répondante à une autre, une moyenne estimative est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 2 : Allocation du temps de l'équipe AT dans une semaine type

Groupe de tâches	Pourcentage de temps alloué (%)
Traitement des correspondances	5
Affichage des postes	10
Analyse des candidatures	30
Suivi administratif pendant le processus de recrutement	25
Suivi administratif de l'embauche	25
Support aux gestionnaires	5
Total	100%

Globalement, les conseillères dédient environ la moitié de leur temps aux tâches de suivi administratif. Leur ressenti est clair : « il y a beaucoup de tâches administratives qui nous prennent aussi beaucoup de temps » Rep #1. Concrètement, ces tâches consistent en des appels téléphoniques et en des échanges de courriels entre l'équipe d'AT et les candidats. « La collecte des documents est la partie qui me prend le plus de temps. Il peut y avoir beaucoup de situations qui amènent à s'y prendre à plusieurs reprises ou à passer plus de temps dans le suivi. » Rep #1. Ces tâches humanisent le processus de recrutement, quoique leur opérationnalisation présente des risques. « Bien que cela nous prenne du temps, il y a des risques d'erreurs lors des saisies. On peut se tromper de chiffres. » Rep #3. Un processus de double vérification des données est mis en place mais cela n'élimine pas ce risque. Par ailleurs, puisque les tâches de suivi administratif sont effectuées via la messagerie professionnelle de chaque conseillère, en cas d'absence, la suppléance ne dispose pas toujours des détails de l'historique des échanges. « Parfois, nous sommes obligées d'entrer en contact avec certains candidats pour faire le point. » Rep #2. Un autre risque mentionné consiste à ne pas accorder un traitement égalitaire à tous les candidats, du fait du pic d'activités. « Ça arrive que le suivi de certains candidats soit un peu délaissé quand on reçoit un volume important de candidatures. Parfois, je n'ai pas le temps d'appeler tout le monde en haute saison. » Rep #1. Enfin, le temps imparti à certaines tâches peut être court. Même si le risque de réaliser un travail expéditif pour tenir compte des délais n'est pas ressorti des entrevues, cela paraît évident quand les conseillères doivent analyser manuellement une quantité considérable de candidatures en même temps qu'elles veillent à respecter les délais des concours et des programmes.

4.2.2. Les contraintes liées à l'exécution des tâches

Par contraintes, nous entendons les difficultés d'exécution du fait des défaillances. Ces défaillances peuvent être d'ordre technique, comme l'obsolescence des outils numériques. Elles peuvent également être organisationnelles, telles qu'une mauvaise définition des processus ou une asynchronie des agendas. Enfin, elles peuvent être d'ordre cognitif, c'est-à-dire liées à la surcharge informationnelle ou à l'absence de compétences spécifiques. Ces différentes situations sont corroborées par les témoignages recueillis lors de nos entrevues.

Toutes nos répondantes ont mentionné des difficultés dans l'utilisation de l'ancien système de gestion de candidatures. Il convient de préciser que comme tout outil technologique, ce système peut connaître des bogues, mais cela est moins évoqué que l'inadéquation de l'outil avec les usages attendus. « [...] Tu vois bien ce que tu veux afficher mais quand tu publies le rendu visuel n'est pas bon. » Rep #4. « Sur [ce système], nous faisons du copier-coller des descriptions de tâches et souvent le résultat c'est la cata... (rires). » Rep #5. En dépit de receler plusieurs fonctionnalités, parfois peu exploitées comme le score ATS, la contrainte majeure de cet outil est qu'il n'est pas adapté aux usages réels. Sans préjuger de la qualité du support technique offert par le propriétaire du système, on peut s'interroger sur la pertinence des difficultés rencontrées. Le non-usage pourrait n'être que la conséquence d'une difficulté d'appropriation d'un système offrant une interface complexe ou présentant une rigidité à l'égard des usages non prescrits.

Une autre contrainte évoquée par nos répondantes est relative à certains processus, comme la programmation des entrevues avec les candidats. Les conseillères AT transmettent les demandes de planification d'entrevue à la coordonnatrice AT. Cette dernière est chargée de consulter les agendas des gestionnaires afin de soumettre une proposition au candidat. Toutefois, face à l'absence de plages horaires disponibles en ligne, elle doit fréquemment solliciter les adjointes administratives pour identifier les disponibilités réelles. Ce processus nécessite alors plusieurs itérations jusqu'à l'obtention d'un créneau consensuel. La coordonnatrice AT est également chargée de constituer les dossiers physiques des nouvelles recrues. Cela nécessite un travail d'impression, d'étiquetage et de classement. En dépit de l'existence de dossiers électroniques des employés, le processus de matérialisation est systématiquement entrepris. Cette pratique découle d'une interprétation des dispositions des conventions collectives qui stipulent que tout employé syndiqué dispose d'un droit de consultation de son dossier, celui-ci devant lui être remis en format physique sur demande. À l'ère du numérique, cette pratique pourrait paraître surannée ce qui questionne la modernisation des processus dans un environnement fortement

syndicalisé. « Parfois, les gestionnaires, qui sont censés connaître leur structure de poste, nous envoient des demandes comportant des erreurs et nous sommes amenées à rechercher l'information juste avant de procéder à l'affichage de postes », se désole Rep #2.

Une dernière contrainte que nous relevons de nos entrevues est liée aux défaillances cognitives. La plupart des répondantes ont mentionné le caractère manuel des tâches. « Tout est extrêmement manuel » Rep #6. La faible automatisation des tâches et leur répétitivité requièrent des compétences et des habiletés spécifiques. En l'absence de celles-ci, il existe un ressenti de pénibilité pouvant conduire au stress. « J'ai toujours demandé qu'on me décharge de cette tâche... le faire en soi ne me pose pas de problème mais je trouve chronophage de le faire dans certaines situations, car il peut en avoir beaucoup et presque tout le temps » Rep #3.

4.2.3. L'efficacité des outils technologiques existants

Pour remplir sa mission, l'équipe d'acquisition de talents (AT) dispose ou se sert de plusieurs outils : un système de gestion de candidatures, un système d'information sur les ressources humaines, une présence sur LinkedIn, un outil de gestion des horaires, des outils collaboratifs, une solution de stockage de données. De toute évidence, l'environnement technologique d'AT et de l'Hôpital Montfort est très diversifié et large. « Nous autres, nous achetons facilement des plateformes ici. Y a même une autre qui s'en vient à la rentrée. C'est comme ça ! » Rep #8. La mise à dispositions d'outils technologiques n'est pas toujours gage d'efficacité opérationnelle, surtout lorsque l'exécution d'une tâche nécessite une navigation sur de multiples plateformes. « Pour avoir des informations des candidats, je dois aller sur le système de gestion des candidatures. Je dois ensuite aller sur le [SIGRH] pour vérifier des données et poursuivre le tracking sur Excel. » Rep #6. Cette situation suscite un sentiment de perte d'efficacité qui n'est pas sans incidence sur la perception de la charge de travail.

L'efficacité s'entend également de la capacité des outils à permettre de remplir convenablement la mission. Certaines répondantes ont mentionné des limitations du système de gestion de candidatures, ce qui explique le recours au logiciel Excel pour documenter le suivi administratif (*tracking*). Le recours à une pluralité plateformes ne relève donc pas d'un choix arbitraire mais il est dicté par l'exigence d'accomplissement des tâches que ne saurait garantir un outil unique.

4.2.4. L'impact de la charge de travail sur la qualité

L'analyse des entrevues révèle une convergence de vues quant à la préservation de la qualité du service. L'ensemble des répondantes estime que l'intensification de la charge de travail n'altère en rien leur rigueur. Cette posture est résumée sans équivoque par l'une des répondantes : « Non, ma charge de travail n'a pas d'impact sur la qualité de mon travail » Rep #3. Elle est

paradoxe, car il est théoriquement admis que l'alourdissement de la charge de travail vécue diminue la productivité et la qualité du service offert (Fournier et al., 2013, p. 56).

La volonté de maintenir un niveau de qualité malgré une charge de travail élevée peut s'expliquer par un niveau élevé de conscience professionnelle ou d'engagement. « Nous sommes la première image que les gens ont de Montfort, cela est très important. Quand nous entrons en contact avec les candidats, nous lui vendons une image de Montfort » Rep #1. Une autre répondante confirme un surinvestissement : « Parfois, je reste une heure de plus ou je fais des heures supplémentaires pour pouvoir finir les tâches de la journée. » Rep #6. Bien que positive pour l'organisation, la préservation de la qualité se fait au prix d'une stratégie d'ajustement où l'individu puise dans ses ressources personnelles pour s'accommoder à l'accroissement des exigences du travail.

4.2.5. L'impact de la digitalisation sur le métier d'acquisition de talents

L'Hôpital Montfort n'en est pas à sa première expérience de digitalisation des métiers, en particulier au sein de la direction de l'acquisition de talent où les outils numériques font désormais partie intégrante de l'activité. À travers cette thématique, les participantes ont été invitées à livrer leur vécu concernant l'usage quotidien des technologies. Pour la plupart d'entre elles, la digitalisation devrait être synonyme d'automatisation. Elles l'opposent au qualificatif « manuel » qu'elles emploient pour désigner des tâches dont l'exécution requiert une intervention humaine, même lorsque celle-ci est réalisée à partir d'un outil technologique. Ce que confirme cette assertion : « Tout est extrêmement manuel » Rep #6.

Par ailleurs, les répondantes partagent le sentiment de consacrer plus de temps sur des tâches spécifiques, souvent qualifiées d'« administratives », comme pour souligner qu'elles ne représentent pas l'essence de leur activité ou s'en écartent. « Il y a beaucoup de **tâches administratives** [souligné par nous] qui nous prennent aussi beaucoup de temps » Rep #1. Cette situation traduit d'une part, une demande d'optimisation des technologies afin qu'elles allègent le fardeau administratif. De l'autre, elle témoigne d'une volonté de garder le contrôle et de s'affranchir de la pression temporelle (Fournier et al., 2013, p. 50).

4.2.6. L'aspiration à l'intégration technologique

Dans un contexte de digitalisation des activités, les attentes vis-à-vis des technologies sont liées au vécu des acteurs. Elles ne peuvent être appréhendées que par une analyse éémique. Aussi avons-nous interrogé les répondantes sur les principales fonctionnalités qui amélioreraient leur charge de travail. Cinq (5) fonctionnalités émergent des réponses. La plus plébiscitée est l'automatisation des tâches de suivi : « Si on pouvait faire tout ça sur la plateforme, ce serait

bien » Rep #1. La deuxième fonctionnalité, la plus mentionnée, porte sur la gestion de la quasi-totalité du processus d'embauche via une plateforme unique plutôt que par messagerie ou appels téléphoniques. Trois autres fonctionnalités ont été évoquées : la collecte automatisée de documents et le traitement des références, la coordination du processus avec les gestionnaires via l'outil, ainsi que la centralisation des données sur une plateforme intégrée.

L'ensemble de ces demandes, loin de confirmer une transition numérique, souligne les limites des systèmes actuels. En effet, bien que l'Hôpital dispose d'outils numériques, l'existence de tâches manuelles et fragmentées indiquent que l'on se situe dans les axes interactionnel ou transactionnel segmenté, tel que spécifié par Christian Boudreau (2024, p. 38). S'appuyant sur une revue de la littérature consacrée au gouvernement électronique, Boudreau identifie quatre (4) axes principaux de transformation numérique, à savoir l'informationnel, l'interactionnel, le transactionnel et l'intégré.

Les attentes formulées par les répondantes indexent l'axe intégré qui consiste d'une part à l'intégration et à la mise en commun des ressources et des services. De l'autre, il vise la normalisation et à l'interopérabilité des systèmes, des données et des processus d'affaires (Boudreau, 2024, p. 62). Cet axe représente le niveau de complexité le plus élevé, tant au regard des infrastructures technologiques et informationnelles que de la gouvernance. L'intégration de l'arrière-guichet permet toutefois de rehausser la qualité des services offerts, par une plus grande rapidité des traitements et une réduction des coûts transactionnels grâce à une mutualisation des ressources. Bien que ce niveau de transformation soulève des enjeux de performance, d'interopérabilité et de collaboration, les bénéfices opérationnels qui en découlent sont importants (Boudreau, 2024, p. 66).

4.2.7. Une expérience en transformation numérique

Le processus de digitalisation constitue en soi une innovation. À cet égard, l'adoption d'une technologie nouvelle obéit aux mêmes règles qui s'y appliquent, à savoir que les délais d'adoption dépendent des expériences individuelles et organisationnelles (Blanc et Lauzon, 2016, p. 125). Afin d'anticiper l'adhésion à la future plateforme et à la dynamique qu'elle implique, nous nous sommes intéressés à l'expérience antérieure de nos répondantes en matière de digitalisation.

La plupart des participantes disposent peu ou prou d'une expérience de transition numérique. L'une d'entre elles nous a raconté par le menu son vécu du passage des dossiers de santé des patients physiques aux dossiers de santé électroniques : « Quand [j'y] travaillais, les dossiers de santé étaient sur papier. Lorsqu'on en avait besoin, il fallait les chercher puis les trouver. La

transmission se faisait par fax... Puis, on est passé à *Meditech*. C'était une bonne expérience. Nous étions entre 3 et 4 à numériser les dossiers physiques et à les classer au bon endroit dans la plateforme. C'était bien ! » Rep #6. Pour une autre, « au début, tout le monde est confus... mais tout finit par rentrer dans l'ordre à force d'usage » Rep #3. Bien que toutes les expériences individuelles soient uniques, chacune illustre une tentative de mobilisation de ressources pour répondre aux exigences du travail.

4.2.8. L'impact attendu sur la réduction de la charge de travail

La mise en production (*go-live*) du nouveau système de gestion des candidatures est annoncée pour la fin du mois de janvier 2026. Par conséquent, au cours de notre période de stage, la majorité des utilisatrices n'ont pas eu de contact approfondi avec ce système. Toutefois, leur participation aux rencontres d'information et, pour certaines, aux formations sur les modules d'administration de *Talent Pool Builder* (TPB), leur a permis de s'en forger une première représentation. Quoique cette expérience demeure préliminaire, elle s'avère suffisante pour préciser leurs attentes à l'égard de TPB. « Avec l'actuel système, quand on décortique il y a beaucoup de tâches administratives... j'espère qu'avec le nouveau, le *tracking* sera intégré » Rep #1. Selon une autre répondante : « TPB, tel qu'on en parle, pourrait faciliter une meilleure expérience candidat et, pour nous, un meilleur repérage de bons profils » Rep #3. Pour une troisième répondante, les attentes sont encore plus claires : « Cette plateforme serait bien si elle automatise les envois de courriels et les notifications par sms [textos]. Deux actions qu'elles devraient simplifier porte sur la génération des rapports et la visualisation du suivi. Si cela nous permet de garder la communication avec les candidats, c'est aussi ça » Rep #6.

L'analyse des témoignages révèle une forte attente des utilisatrices en matière de transformation fonctionnelle. Elles espèrent que le passage à TPB réduira les exigences de travail secondaire au profit du cœur de métier (identification des talents et relation avec les candidats). Trois dimensions de réduction de la charge de travail émergent de ces réponses. Tout d'abord, l'automatisation allègera la charge cognitive et évitera la pression d'un oubli éventuel, du fait de la fragmentation des tâches. Ensuite, l'automatisation en soi leur fera faire une économie de temps et contribuera à éliminer les tâches répétitives ou sans valeur ajoutée. Enfin, TPB est perçue comme une ressource pouvant faciliter l'identification des talents et, partant, optimiser l'acquisition de talents. Au total, les attentes consacrent une fois de plus une aspiration à une intégration numérique à même de modifier la charge de travail vécue (Fournier et al., 2013, p. 61). Le tableau ci-après décrit la marge de progression mesurée les deux dernières années et celle envisagée avec le nouvel ATS, en termes de charge de travail et de performance de l'équipe

d'acquisition. Ces métriques fournies par la direction de l'acquisition de talents illustre l'ambition partagée d'une transformation numérique de l'activité.

Tableau 3 : Métriques de la charge de travail et de la performance

	2024-2025	2025-2026	2026-
Temps d'administration des conseillers AT	75%	20%	10%
Processus manuels	100%	20%	5%
Temps d'équipe dédié aux améliorations	0%	10%	20%
Temps du gestionnaire (Directrice) dédié aux erreurs	80%	5%	2%
Entrevues menées par les conseillères	0	30 par mois	40
Temps dédié aux candidats	10% (par courriel seulement)	35% (par courriel, téléphone et visioconférence)	35%
Temps de conseil offert aux gestionnaires recruteurs	0-10%	25% (rencontre intake, présentation, entrevue, etc>)	30%
Campagnes de recrutement spécialisé	0	8-10/mois	Tous les postes
Réduction du temps de références par les coordonnatrices	20%/semaine	6%/semaine	Automatisé
Temps d'attente d'entrevue pour les candidats	14-21 jours	3-7 jours	3-7 jours
Postes vacants/affichages	Date erronée – incapable	80-90%	99%
Candidats refusés	Aucun retour	Retours personnalisés	100%
Centralisation et contrôle de la documentation	20% (très limité)	80%	95%
Postes à l'horaire	14	10	9

4.2.9. Le réinvestissement du gain temporel

Il ressort de nos entrevues que nos répondantes espèrent que le déploiement de *Talent Pool Builder* leur permettra d'être plus efficient dans leurs tâches actuelles. Aussi avons-nous cherché à comprendre l'impact de cette réingénierie numérique dans la temporalité de l'après, au sens de Martin-Krumm et al. (2023, p. 153).

Pour l'ensemble des participantes de notre étude, le temps ne sera plus une exigence mais une ressource. En libérant, par exemple cinq (5) heures par semaine, comme nous le leur avons demandé, l'outil réduit la pression temporelle qui augmente la charge mentale et physique du travail (Fournier et al., 2013, p. 49). De plus, elles ne l'envisagent pas juste comme une suppression de tâches mais une opportunité de réinvestissement dans des tâches à valeur ajoutée. « Il y a des choses à faire certainement quand on a plus de temps, par exemple mener des projets d'amélioration continue tels que la réorganisation des dossiers SharePoint, la mise à jour des documents AT, l'élaboration de recueil sur les questions les plus fréquentes... » Rep #6. Par ailleurs, pour elles, le temps libéré sert à une redéfinition de rôle ou un façonnement de l'emploi (*job crafting*). Ainsi, elles envisagent le passage d'un rôle d'exécutante administrative à celui de partenaire d'affaires. « Si on gagne plus de temps, on développera beaucoup plus le côté conseil des gestionnaires... on pourra s'investir dans des projets d'innovation, tels que les ceintures *Lean* » Rep #3. Cette dynamique est confirmée dans la littérature : « Job crafting means employees proactively optimize the work environment by adjusting their tasks and relationships or their job demands and job resources.³ » (Bakker et De Vries, 2021, p. 8). Pour l'une d'entre elles : « plus de temps permet de mieux réfléchir avant d'agir, cela permet aussi développer de meilleures stratégies de recrutement » Rep #1. Le passage de l'action à la réflexion et à la stratégie permet de renforcer le sentiment de compétence et d'efficacité personnelle, essentiel dans la préservation d'une bonne santé mentale au travail (Brassard, 2025, p. 24). Finalement, les projets mentionnés par les répondantes, tels que *Lean*, l'amélioration continue, la réorganisation du SharePoint, illustrent le fait qu'elles souhaitent utiliser le temps gagné pour créer des ressources. Au lieu de subir, elles veulent devenir des actrices du système en vue de réduire, dans le futur, les exigences du travail.

³ [Traduction] Le *job crafting* (façonnement de l'emploi) consiste pour les employés à optimiser de manière proactive leur environnement de travail en ajustant leurs tâches et leurs relations ou leurs exigences et ressources professionnelles.

4.2.10. Les défis de l'innovation

Au-delà du fait d'introduire un nouvel outil dans le métier de l'acquisition de talents, une innovation telle que définie par Pierre Desrochers est en cours de mise en œuvre, à savoir « le rassemblement de ressources et énergies, créatives et efficaces, afin de transformer les connaissances et les idées en produits, services ou processus nouveaux, ou encore de les améliorer » (Blanc et Lauzon, 2016, p. 10). En tant que tel, cela soulève plusieurs enjeux dont ceux de l'adoption et de l'adhésion. *Talent Pool Builder* étant au carrefour de la collaboration au sein de l'équipe d'acquisition de talents, d'une part, et, d'autre part, avec la clientèle constituée d'employés de l'Hôpital (gestionnaires, agents demandeurs d'emploi et agents des ressources humaines) et de demandeurs d'emploi externes, il n'est pas superflu de s'interroger sur l'accueil qui lui sera réservé et les leviers d'atténuation des éventuelles résistances.

Dans l'ensemble, les répondantes anticipent une hausse des exigences de travail par le fait de l'introduction d'un nouvel outil. L'une d'entre elles nous confiait ceci : « Le changement c'est stressant au début, mais on est préparées mentalement. On va s'adapter. Au début, on aura beaucoup de questions » Rep #1. Une autre identifie une exigence externe, notamment la modification de la collaboration avec les gestionnaires : « Au sein de notre équipe, il n'y aura pas de résistance. C'est surtout aux gestionnaires qu'il faudra bien vendre le produit parce que cela va modifier leur façon de collaborer avec nous. Ils devront travailler autrement via la plateforme » Rep #2.

Pour faire face aux exigences, elles ne sollicitent pas que des ressources techniques (formations) mais également des ressources sociales. « L'essentiel sera de pouvoir travailler ensemble et de se soutenir mutuellement » Rep #1. En plus de la formation, « il serait utile d'avoir une fois par semaine, une rencontre d'une trentaine de minutes au sein de l'équipe pour se repérer sur la plateforme » Rep #6. « Comme pour d'autres projets de transformation numérique, on peut former des champions qui seraient disponibles pour répondre aux questions des utilisateurs » Rep #3. « On aura à notre disposition l'enregistrement vidéo des formations mais... une foire aux questions serait plus pratique » Rep #3.

Globalement, les participants mettent l'accent sur une stratégie de co-construction qui sous-entend que l'adhésion à *Talent Pool Builder* repose moins sur l'outil lui-même que sur la disponibilisation d'un soutien social, reconnu comme une stratégie d'adaptation collective face aux exigences du travail (Ben Aissa et Sassi, 2019, p. 34).

V. DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

À l'issue de la présentation des résultats de notre mandat, nous les mettons en discussion dans les lignes qui suivent à la lumière de notre cadre de référence. Ensuite, nous proposerons quelques recommandations à l'attention de notre mandant.

5.1. Discussions

Le modèle des exigences et des ressources au travail (*Job Demand-Resources Model*), que nous avons proposé pour analyser les données susmentionnées, offre une grille de lecture pour comprendre les effets de la digitalisation des processus sur la charge de travail vécue par l'équipe d'acquisition de talents (AT) de l'Hôpital Montfort.

L'analyse des données fait ressortir un tableau dans lequel se mêle, d'une part, une intensification des exigences et, d'autre part, une disponibilité partielle ou inadéquate des ressources technologiques. Ce tableau permet de comprendre les tensions existantes entre la charge de travail, la qualité du service offert et les aspirations professionnelles. Il permet également de prévoir les effets du nouveau système de gestion des candidatures en cours de déploiement.

5.1.1. L'accroissement de la charge administrative

Les résultats montrent que l'équipe d'acquisition de talents et, en particulier, les conseillères passent plus de la moitié de leur temps dans des tâches de suivi administratif, ce qui constitue des exigences au sens du modèle. Ces exigences sont de nature répétitive, fragmentée et chronophage. À cela s'ajoute une forte composante cognitive, car elles doivent faire preuve d'une grande vigilance dans l'exécution des tâches, à une échelle globale et spécifique, notamment lors de saisies de données, ainsi que des collectes et vérifications de documents.

En se référant au modèle JD-R, ces exigences administratives sont des exigences entravantes (*hindrance job-demands*), définies comme étant des « job demands or work circumstances that involve excessive or undesirable constraints that interfere with or inhibit an individual's ability to achieve valued goals⁴ » (Bakker et Demerouti, 2017, p. 277), ce que confirment les témoignages. Les actrices elles-mêmes considèrent que ces exigences ne font pas partie du cœur de leur métier mais constituent plutôt un fardeau imposé par des processus ou des outils inadéquats.

⁴ [Traduction] Des exigences professionnelles ou des conditions de travail qui impliquent des contraintes excessives ou indésirables qui interfèrent avec ou inhibent la capacité d'un individu à atteindre des objectifs importants.

Par ailleurs, plusieurs types de contraintes renforcent ces exigences, à savoir les défaillances techniques de l'actuel système de gestion des candidatures (ATS), la multiplication de plateformes, les processus hérités de l'interprétation rigide des conventions collectives et la faible automatisation des tâches. Ces contraintes sont susceptibles d'accroître la charge mentale et, partant, de générer du stress, si elles ne sont pas compensées par des ressources appropriées.

5.1.2. Les ressources mobilisées

Il existe un lien direct entre les exigences professionnelles et les ressources mobilisées (Bakker et Demerouti, 2017, p. 277). Ainsi, face aux exigences élevées susmentionnées, les conseillères répondent avec des ressources personnelles et sociales, afin de préserver la qualité de leurs prestations. Elles mobilisent des ressources motivationnelles, telles que l'engagement professionnel, la conscience de leur rôle stratégique dans l'organisation et la volonté d'offrir une expérience candidat positive. Cette mobilisation se fait au prix d'ajustement individuel, comme des heures supplémentaires ou un surinvestissement temporel. À court terme, cette stratégie peut être efficace, mais elle est insoutenable, si les exigences demeurent structurellement élevées, et peut conduire à un épuisement professionnel ou à un désengagement (Demerouti et al., 2001, p. 502).

Les ressources technologiques offertes à l'équipe d'acquisition de talents (AT) semblent être à double tranchant. D'un côté, elles participent à une certaine automatisation du travail. De l'autre, elles représentent une source d'insatisfaction en ce qu'elles ne permettent pas de réaliser avec efficience les tâches en raison de leur obsolescence, de leurs limites et de leur multiplicité. En définitive, elles ne permettent pas d'atténuer les exigences administratives mais contribuent à les accroître. Le caractère ambivalent de la digitalisation est confirmé dans la littérature (Scholze et Hecker, 2023, p. 13; Zhang et al., 2025, p. 17) qui suggère un alignement entre les technologies, les processus et les usages réels des acteurs, ce qui n'est pas le cas en l'espèce. Dans la perspective du modèle JD-R, on comprend que les technologies ne constituent des ressources que si elles soutiennent l'accomplissement des tâches (Scholze et Hecker, 2023, p. 14). Autrement, elles viennent elles-mêmes renforcer les exigences.

5.1.3. Talent Pool Builder comme ressource de travail potentielle

Les répondantes envisagent *Talent Pool Builder* comme une ressource de travail (*job resource*). Les fonctionnalités souhaitées devraient participer d'une réduction des exigences administratives (Bakker et Demerouti, 2007, p. 312).

D'une part, l'automatisation pourrait contribuer à pallier les risques d'oubli et à alléger la charge cognitive qui leur sont associés. De l'autre, l'intégration devrait permettre de remédier à la

charge induite par la consultation de plusieurs plateformes. *In fine*, l'objectif visé étant l'équilibre entre les exigences et les ressources, TPB pourrait y parvenir à condition de permettre de libérer le temps et l'énergie des actrices.

5.2. Recommandations

Au terme de notre étude, deux recommandations majeures se dégagent de nos observations et analyses. Nous les présentons à la suite ainsi qu'un échéancier de mise en œuvre.

5.2.1. Mesures préconisées

Premièrement, la multiplicité de plateformes en usage pour la gestion des ressources humaines à l'Hôpital Montfort soulève divers enjeux. L'absence d'interopérabilité entre la plupart de ces plateformes constitue un risque pour la fiabilité des données. De plus, elle engendre des exigences administratives, du moins pour l'équipe d'acquisition de talents dont l'exécution des tâches nécessite une mobilisation de données provenant de sources technologiques disparates. Il conviendrait d'intégrer les différents processus de l'Hôpital au sein d'une plateforme unique, garantissant une intégrité et une fiabilité des données à long terme. Toutefois, nous sommes conscients que cette solution s'avère onéreuse et complexe à mettre en place, notamment, en raison des difficultés des systèmes existants sur le marché à concilier l'hétérogénéité des besoins métiers. Une alternative à court terme pourrait consister à définir des processus efficaces de partage et de synchronisation de données.

Cela nous amène à la deuxième recommandation de notre étude relative à la gestion des classifications et des descriptions des tâches. En trois mois de stage, nous avons assisté la création d'au moins cinq (5) nouvelles classifications et à la réactivation d'une ancienne. Cependant, ce processus n'aboutit pas nécessairement à l'élaboration d'une description de tâches formelle. Aussi voudrions-nous suggérer qu'un accent soit mis sur la finalisation systématique du processus de création des classifications.

Par ailleurs, un mécanisme devra être mis en place pour assurer une communication fluide entre l'équipe d'acquisition de talents, chargée de l'affichage des postes, et celle des ressources humaines, responsable de la gestion des postes. Toute création, transformation ou abolition de postes doit également être notifiée à AT en temps et en heure pour une mise à jour du nouvel ATS. Enfin, nous préconisons un travail progressif de validation des descriptions de tâches avec les gestionnaires pour l'ensemble des postes – environ plus de deux mille sept cents (2 700) – de sorte à garantir une cohérence parfaite des données.

5.2.2. Échéancier de mise en œuvre des recommandations

La mise en œuvre des recommandations susmentionnées ne peut se faire de manière simultanée ou uniforme, en raison de la diversité de leurs caractéristiques, d'un point de vue technique et opérationnel. À cet effet, nous envisageons cette mise en œuvre en trois (3) phases séquentielles, à court, moyen et long terme.

Dans un délai de six (6) mois, les efforts pourraient se concentrer sur l'amélioration de la fiabilité des données utilisées par les équipes AT et RH, ainsi que sur la réduction des risques opérationnels. S'agissant de la première recommandation, cette phase consisterait à cartographier les principaux processus RH, les flux de données, ainsi que les plateformes en usage. Il s'agira d'identifier les points d'échange, les ruptures d'information et les vulnérabilités. Les résultats de cette cartographie pourraient permettre de définir et de formaliser des procédures de partage des données, à titre transitoire, dans l'attente d'une éventuelle intégration technologique. En ce qui concerne la deuxième recommandation, il convient d'instaurer un principe de finalisation du processus de création des nouvelles classifications. Les ressources humaines devraient se donner cette exigence de manière volontaire, dans la mesure où celle-ci ne requiert aucune transformation structurelle, si ce n'est une amélioration des pratiques courantes. Enfin, à cette étape, un travail d'assainissement des bases de données peut être conduit rapidement, en identifiant avec les gestionnaires les postes désuets ou inactifs.

À moyen terme, c'est-à-dire entre six (6) à dix-huit (18) mois, l'Hôpital pourrait engager une démarche structurante visant à renforcer la cohérence globale des données RH. À ce stade, des règles claires de circulation et de validation des informations pourront être définies. Par ailleurs, une étude de marché pourrait être entreprise pour envisager des solutions d'intégration partielle ou modulaire des plateformes existantes. Sur le plan des classifications et de la gestion des postes, un chantier pourrait être ouvert pour la mise à jour progressive des descriptions de tâches. Dans une approche graduelle, les postes les plus stratégiques ou les plus fréquemment affichés devraient être mis en priorité, au regard de l'envergure du chantier (plus de 2.700 postes).

À long terme, entre dix-huit (18) et trente-six (36) mois, les travaux réalisés lors des phases précédentes offriront une base pour engager des transformations plus étendues. Ainsi, en ce qui concerne la première recommandation, une plateforme intégrée RH pourrait être déployée, ou à défaut une intégration avancée des différents systèmes existants pourrait être envisagée. Il va sans dire que la mise en œuvre d'une telle architecture requerra d'importants moyens financiers

et humains, ainsi qu'une gestion du changement. S'agissant de la seconde recommandation, un objectif d'une cohérence complète des classifications, des postes et des descriptions de tâches devrait être atteint, avec la mise en place d'un mécanisme de mise à jour continue.

Au total, l'échéancier proposé vise à tenir compte des contraintes organisationnelles et de la nécessité d'une amélioration progressive des données RH. Une approche graduelle est de loin préférable à une transformation brutale, dont les risques sont élevés.

CONCLUSION

L'Hôpital Montfort est un environnement largement numérisé. Pourtant, l'équipe d'acquisition de talents y est confrontée à une charge administrative. Notre étude révèle que la digitalisation ne constitue pas en soi une solution, surtout si elle est fragmentée. Au contraire, au lieu d'être une ressource de travail (*job resource*), elle génère davantage d'exigences, obligeant les employés à recourir à leurs ressources personnelles pour maintenir la qualité du service.

En s'appuyant sur le modèle JD-R, nous avons montré que l'équilibre entre les exigences et les ressources ne se réalisent pas par la quantité de technologies disponibles mais plutôt par la valeur ajoutée, en termes de cohérence processuelle. À cet égard, *Talent Pool Builder*, présentée comme une ressource de travail potentielle peut apporter cette valeur ajoutée si les attentes placées en elle sont satisfaites. Lesquelles attentes ont pour nom l'automatisation des tâches répétitives et chronophages, l'intégration des processus, et la centralisation des données. Les répondantes ont montré qu'elles ne s'attendent pas à une transformation numérique de plus mais à une réelle solution de réduction de la charge administrative et de revalorisation de leur métier.

Bien que cela ne soit pas l'objet de notre quête, notre étude corrobore la thèse d'un rapport complexe, dynamique et réciproque entre la digitalisation et la réduction de la charge administrative, telle que énoncée par Zacher et Rudolph (2024, p. 10) et vient répondre à notre question de recherche qui consistait à savoir : comment et dans quelle mesure le déploiement du nouveau système de gestion de candidatures à l'Hôpital Montfort pourrait réduire la charge administrative perçue et contribuer à la mobilisation et à la rétention des talents ?

D'un côté, la digitalisation peut permettre de réduire le fardeau administratif si elle remplit les conditions susmentionnées, à savoir servir à l'automatisation des tâches dites « manuelles », offrir un cadre d'optimisation et d'intégration des processus, et supporter la centralisation des données autrefois éparses. De l'autre, elle peut engendrer de nouvelles exigences si les défis identifiés par les acteurs ne sont pas directement adressés, mais qu'ils sont plutôt dissous à travers une opération de virtualisation de façade.

Par ailleurs, un autre apport majeur de l'analyse théorique est le *job crafting* envisagé par les répondantes pour occuper le temps gagné par suite de l'implémentation d'une nouvelle plateforme efficace. Il convient de noter que le gain temporel anticipé pourrait servir à créer de nouvelles ressources pour réduire la charge de travail. Ce lien mérite d'être approfondi par une recherche systématique sur comment le façonnement de l'emploi pourrait contribuer à l'équilibre entre les exigences et les ressources au travail.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bakker, A. B. et De Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Ben Aissa, H. et Sassi, N. (2019). Application du modèle du « Job/Demand/Resource » à l'analyse des niveaux de stress des cadres. *Management international*, 23(2), 32-44. <https://doi.org/10.7202/1060029ar>
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(1), 1-18.
- Blanc, G. et Lauzon, Y. (dir.). (2016). *Innovation publique à l'ère du numérique: compte rendu officiel de la Conférence, tenue le 11 mai 2016 à l'ENAP-Montréal* (Version finale (VF. 1A)). YLA Formation inc.
- Boudreau, C. (2024). *Transformation numérique de la société et de l'État* [présentation powerpoint].
- Brassard, N. (2025, 15 octobre). *Cours 7 - Stratégies et pratiques gagnantes pour la gestion des compétences et de la relève de gestion dans nos organisations publiques* [diapositives]. Diapositives communication présentée au Cours ENP8037 : Sensibilisation, prévention et intervention en santé mentale.
- Daigneault, P.-M., Defacqz, S. et Dupuy, C. (2024). Le fardeau administratif dans tous ses états : Saisir les interactions entre les individus et les institutions publiques. *Canadian*

- Journal of Political Science*, 57(3), 641-664.
<https://doi.org/10.1017/S0008423924000179>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Ferrat, M. (2025, octobre). *Standardisation de 95% des affichages de poste de l'Hôpital Montfort d'ici janvier 2026*. Communication présentée au Green Belt.
- Fournier, P.-S., Montreuil, S. et Villa, J. (2013). Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : le cas du service à la clientèle. *Relations industrielles*, 68(1), 46-70.
<https://doi.org/10.7202/1014741ar>
- Gagnon, M.-A. (2017, 15 septembre). SOS Montfort. Dans *L'Encyclopédie canadienne*.
<https://thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/sos-montfort>
- Golzar, J., Noor, S. et Tajik, O. (2022). Convenience Sampling. *International Journal of Education Language Studies*, 1(2). <https://doi.org/10.22034/ijels.2022.162981>
- Hôpital Montfort. (2024). Notre histoire [Institutionnel]. *Hôpital Montfort*.
<https://hopitalmontfort.com/fr/corpo/notre-histoire>
- Kalucza, J. et Sievert, M. (2024). Alleviating administrative burden through digitalization and redesign: A laboratory experiment on student financial aid in Germany. *International Journal of Social Welfare*, 33(4), 786-805. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12649>
- Laussu, J. (2017, décembre). Charge de travail et ergonomie. Histoire et mobilisation d'une notion. *La revue des conditions de travail*, (7), 109-117.
- Liu, P., Zhang, F., Liu, Y., Liu, S. et Huo, C. (2024). Enabling or burdening?—The double-edged sword impact of digital transformation on employee resilience. *Computers in Human Behavior*, 157, 108220. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108220>

- Luyten, J. et Marneffe, W. (2023). Mesurer la charge administrative dans un contexte hospitalier : un sondage expérimental. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 89(4), 449-470. <https://doi.org/10.3917/risa.894.0449>
- Martin-Krumm, C., Jimenez, A. et Trousselard, M. (2023). Psychologie positive et protection/développement des ressources au service des forces armées. *Les Cahiers de la Revue Défense Nationale*, 145-156.
- Nils, F. et Rimé, B. (2003). L'interview. Dans S. Moscovici et F. Buschini (dir.), *Les méthodes des sciences humaines* (p. 165-185). Presses universitaires de France.
- Sanregret, F. et Levac, D. (2025a, 24 septembre). *Stratégie Capital Humain 2025-2026*. Communication présentée au Rencontre de la grande équipe Capital humain.
- Sanregret, F. et Levac, D. (2025b, 24 septembre). *Tableau d'indicateurs en capital humain - août 2025*. Communication présentée au Rencontre de la grande équipe Capital humain.
- Savoie-Zajc, L. (2016). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (6e éd., p. 337-362). Presses de l'Université du Québec.
- Scholze, A. et Hecker, A. (2023). Digital Job Demands and Resources: Digitization in the Context of the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(16), 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph20166581>
- Scholze, A. et Hecker, A. (2024). The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. *Computers in Human Behavior*, 155, 108177. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108177>

Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. (2009). Classification des emplois.

<https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/conditions-de-travail-et-remuneration/classification-des-emplois/>

Xu, G., Zheng, Z., Zhang, J., Sun, T. et Liu, G. (2025). Does Digitalization Benefit Employees? A Systematic Meta-Analysis of the Digital Technology–Employee Nexus in the Workplace. *Systems*, 13(6), 409. <https://doi.org/10.3390/systems13060409>

Zacher, H. et Rudolph, C. W. (2024). Workplace digitalization and workload: changes and reciprocal relations across 3 years. *Scientific Reports*, 14(1), 5924. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-56537-w>

Zhang, Q., Dai, W., Chen, J., Gu, Y. et Zhao, Y. (2025). The ‘side effects’ of digitalization: A study on role overload and job burnout of employees. *PLOS One*, 20(4), 1-24. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0322112>

ANNEXES

ANNEXE 1: GUIDE D'ENTREVUE

ÉTUDE SUR LA RÉDUCTION DE LA CHARGE ADMINISTRATIVE ET LA DIGITALISATION DES PROCESSUS EN ACQUISITION DE TALENTS

Introduction

Merci de votre disponibilité. Pour commencer, pourriez-vous vous présenter rapidement ainsi que votre rôle actuel au sein de l'équipe d'acquisition de talents?

Mon stage porte sur la réduction de la charge de travail par la digitalisation. Aujourd'hui, j'aimerais comprendre votre quotidien, les défis liés à la charge de travail, et comment un nouvel outil (ATS) pourrait y remédier.

Analyse de la charge de travail actuelle

- À quoi ressemble une semaine type en termes de répartition de vos activités (*sourcing*, entretiens, administratif, suivi des candidats, etc.)?
- Quelles sont les tâches que vous trouvez les plus chronophages ou répétitives dans votre travail?
- Comment évaluez-vous l'efficacité des outils de recrutement que vous utilisez actuellement (ATS, SIGRH, Excel, autres plateformes...)?
- Quel est l'impact de la charge de travail actuelle sur la qualité de votre recrutement ou sur l'expérience candidat?

La digitalisation et l'expérience utilisateur

- Comment percevez-vous l'impact global de la digitalisation sur votre métier de conseiller ou conseillère en acquisition de talents ces dernières années?
- Si vous pouviez dresser la liste des trois fonctionnalités qui changeraient le plus votre quotidien, quelles seraient-elles?
- Avez-vous déjà eu une expérience (bonne ou mauvaise) avec l'intégration d'un nouvel outil de grande envergure? Qu'en avez-vous retenu?

Les opportunités de Talent Pool Builder

- Parmi les fonctionnalités suivantes (automatisation des emails, des rapports, tableau de bord), laquelle aurait le plus grand impact sur la réduction de votre charge de travail?
- Si vous gagnez, disons, 5 heures par semaine grâce à cet outil, comment réinvestiriez-vous ce temps (plus de *sourcing*, plus de qualité d'entretien, meilleure relation avec les gestionnaires...)?
- Qu'est-ce qui serait essentiel pour garantir une adoption réussie et rapide de ce nouvel ATS par l'équipe?

Conclusion

- Si je devais résumer, le principal gain attendu de cet outil serait... (synthèse). Est-ce exact?
- Y a-t-il un point que nous n'avons pas abordé, mais qui vous semble essentiel concernant la charge de travail et la digitalisation?

Merci beaucoup pour votre temps et vos perspectives. Elles sont très précieuses pour mon étude.

ANNEXE 2 : MODÉLISATION D'UN FLUX DE TRAVAIL EN ACQUISITION DE TALENTS

Modules	Étapes	Sous-étapes	Parties prenantes	Mode de communication
Identification et attraction des talents	1. Envoi du formulaire de demande d'affichage	Remplissage du formulaire de demande d'affichage	Gestionnaire recruteur	Teams
		Réception du formulaire de demande d'affichage complété	Gestionnaire AT	Courriel, boîte de réception AT
		Transfert du courriel à la conseillère responsable du portfolio concerné	Gestionnaire AT / Conseillère AT	Courriel
	2. Réception de la demande et vérification sur le SIGRH	Réception du courriel d'affichage	Conseillère AT	Courriel
		Vérification des informations du poste à afficher sur le SIGRH	Conseillère AT	SIGRH
		Validation des informations d'affichage au besoin avec le gestionnaire	Conseillère AT	Courriel / Teams
	3. Affichage et diffusion sur l'ATS	Création d'un nouvel affichage	Conseillère AT	ATS
		Validation de modèle existant sur l'ATS avec le profil d'exigences et la description de tâches	Conseillère AT	ATS / SharePoint
		Soumission de l'affichage pour approbation	Conseillère AT	ATS
		Première approbation de l'affichage	Conseillère AT (une autre)	ATS
		Seconde approbation (approbation finale) de l'affichage	Gestionnaire recruteur	ATS
		Diffusion de l'affichage en interne pour une durée de sept jours et simultanément en externe, si demandé par le gestionnaire	Conseillère AT	ATS
		Diffusion de l'affichage à l'externe si le poste n'est pas comblé à l'interne ou si demandé par le gestionnaire	Conseillère AT	ATS

	4. Rencontre <i>Intake</i> avec le gestionnaire	Initiation de la rencontre <i>Intake</i>	Conseillère AT	Courriel
		Réception de la convocation pour la rencontre	Gestionnaire recruteur / Conseillère AT chargée du sourcing spécialisé	Teams
		Renseignement du document de questions <i>Intake</i>	Conseillère AT	SharePoint
		Enregistrement du document <i>Intake</i> complété	Conseillère AT	SharePoint
	5. Sourcing spécialisé et diffusion sur des sites additionnels	Communication avec la conseillère chargée du sourcing spécialisé	Conseillère AT	Teams
		Suivi des candidatures présentées sur le slot LinkedIn	Conseillère AT chargée du sourcing spécialisé	LinkedIn
		Recherche de candidatures potentielles sur LinkedIn à l'aide de mots-clés et de filtres	Conseillère AT chargée du sourcing spécialisé	LinkedIn
		Communication des profils potentiels au gestionnaire	Conseillère AT	Courriel
Sélection et entrevue	6. Processus de sélection pour des postes non syndiqués (interne)	Analyse des candidatures à l'issue des 7 jours de diffusion	Conseillère AT	ATS
		Vérification des candidatures anticipées ou refusées	Conseillère AT	ATS et SharePoint
		Inscription du syndicat d'appartenance et de l'ancienneté pour les candidats	Conseillère AT	ATS et SharePoint
		Validation des informations des candidats sur le SIGRH (effectivité d'emploi, situation d'affectation et respect de la règle des 6 mois)	Conseillère AT	SIGRH
		Validation des envois sur d'autres concours ou des processus en cours sur d'autres postes	Conseillère AT	ATS
		Identification du candidat gagnant du concours	Conseillère AT	ATS

		Transmission du nom et des coordonnées du candidat gagnant au gestionnaire recruteur	Conseillère AT / Gestionnaire recruteur	Courriel
		Programmation d'une entrevue de sélection (au besoin)	Conseillère AT / Gestionnaire recruteur / Employé	Courriel et Teams
		Mise à jour de statut sur l'ATS	Conseillère AT	ATS
	7. Processus de sélection pour des postes non syndiqués (externe)	Analyse des candidatures externes	Conseillère AT	ATS
		Planification des présélections pour les candidatures répondant aux exigences du poste	Conseillère AT	Courriel
		Mise à jour de statut sur l'ATS	Conseillère AT	ATS
		Modification et vérification du gabarit de présélection	Conseillère AT	SharePoint
		Appel téléphonique des candidats, mener les entretiens et les informer des prochaines étapes (test si applicable ou entrevue)	Conseillère AT / candidat	Téléphone
		Envoi des CV et des grilles de sélection au gestionnaire recruteur	Conseillère AT / Gestionnaire recruteur	Courriel
	8. Rejet des candidatures	Envoi de messages de refus aux candidats ne répondant pas aux exigences du poste	Conseillère AT	ATS
	9. Programmation des tests de sélection au besoin (interne et externe)	Informar les candidats de leur inscription à un test	Conseillère AT	Téléphone
		Programmation du test sur la plateforme	Conseillère AT / Coordinatrice AT	Plateforme de test
		Réception par le candidat du lien d'inscription au test via courriel	Conseillère AT / Candidat	Courriel et plateforme de test
		Annoter la candidature avec la date de test	Conseillère AT	ATS
		Informar le candidat du résultat du test et des prochaines étapes	Conseillère AT	Téléphone

		Refus des candidats n'ayant pas réussi au test	Conseillère AT	ATS / Téléphone / Courriel
	10. Envoi de courriel de demande d'entrevue aux coordonnatrices en AT	Initiation du courriel de planification d'entrevue incluant le titre du poste, la grille de présélection, le CV, les membres du panel et leur disponibilité si applicable	Conseillère AT	Courriel
	11. Planification des entrevues et envoi des confirmations	Vérification des disponibilités des gestionnaires selon leur calendrier Outlook ou se référer aux blocs réservés par les conseillères au besoin	Coordonnatrice AT	Outlook
		Programmation des entrevues par appel téléphonique au candidat	Coordonnatrice AT	Téléphone
		Envoi de la convocation et du lien Teams de l'entrevue	Coordonnatrice AT	Outlook
		Envoi de la convocation au panel incluant le CV, la grille de présélection et le lien vers la plateforme d'entrevue	Coordonnatrice AT	Outlook
		Validation de la réception du courriel par le candidat programmé en entrevue	Coordonnatrice AT	Outlook
		Annotation des confirmations de participation sur Outlook (code couleur)	Coordonnatrice AT	Outlook
	12. Entrevue	Mise à jour de statut sur l'ATS	Conseillère AT	ATS
		Mener l'entrevue de sélection	Panel y compris le gestionnaire recruteur	Teams ou présentiel
		Apporter une assistance en cas de souci technique ou de no-show	Conseillère AT ou Coordonnatrice AT	Courriel / Téléphone
		Reprogrammation des entrevues au besoin	Conseillère AT ou Coordonnatrice AT	Courriel / Téléphone

		Réception des grilles d'entrevues complétées	Coordonnatrice AT	Courriel
		Transfert des grilles d'entrevue à la conseillère responsable du concours	Coordonnatrice AT	Courriel
	13. Décision post-entrevue	Annonce de la sélection au candidat retenu à l'issue de l'entrevue	Conseillère AT	Téléphone
		Envoi d'un courriel de suivi au candidat retenu (Vérification de police, références, permis de pratique et RCR au besoin, diplômes, immunisation)	Conseillère AT	Courriel
		Appel téléphonique ou courriel personnalisé aux candidats non retenus	Conseillère AT	Courriel / Téléphone
		Mise à jour de statut sur l'ATS pour le candidat retenu	Conseillère AT	ATS
		Matérialiser le refus sur l'ATS	Conseillère AT	ATS
Processus d'offre aux futurs employés	14. Réception des documents d'embauche (candidat interne)	Demande des documents requis, si besoin (RCR ou permis de pratique)	Conseillère AT	Courriel
	15. Réception des documents d'embauche (candidat externe)	Vérification des documents envoyés par le candidat	Coordonnatrice AT	Courriel / Backcheck / Forms
	16. Reconnaissance salariale pour candidat externe	Analyse du CV et récolte d'informations complémentaires	Conseillère AT	ATS / Courriel
		Compléter le tableau de reconnaissance salariale	Conseillère AT	SharePoint
		Demande d'approbation de la reconnaissance salariale au partenaire d'affaires RH	Conseillère AT et Partenaire d'affaires RH	Courriel
		Informé le candidat du salaire	Conseillère AT	Courriel / Téléphone
		Réviser le salaire (au besoin)	Conseillère AT et Partenaire d'affaires RH	Courriel
Dernières étapes d'embauche		Se référer au gabarit approprié	Conseillère AT	SharePoint

	17. Rédaction de la lettre d'offre/mutation/affectation	Enregistrement du gabarit dans le dossier	Conseillère AT	SharePoint
		Préparer la lettre de mutation ou d'offre d'emploi selon les cas	Conseillère AT	SharePoint
		Double vérification de la lettre	Conseillère AT (une autre)	SharePoint / Courriel
		Demande d'approbation de signature du gestionnaire au besoin	Gestionnaire recruteur	Courriel
		Appel téléphonique du candidat pour explication des éléments importants figurant dans la lettre et réponse aux éventuelles questions	Conseillère AT	Téléphone
		Envoi de la lettre à l'employé ou au candidat	Conseillère AT	Courriel
		Réception de la lettre signée, le cas échéant	Conseillère AT et employé	Courriel
	18. Préparation de l'entrée en fonction	Envoi de la lettre à RH - Rémunération (mouvement interne)	Conseillère AT	Courriel
		Envoi de la trousse de documents d'embauche et d'impôts au candidat via <i>DocuSign</i>	Conseillère AT	<i>DocuSign</i>
		Faire l'AMD	Conseillère AT	Service TI
		Inscrire le candidat aux journées d'accueil pour les nouveaux et aux orientations cliniques au besoin	Conseillère AT	Excel
		Mise à jour du statut sur l'ATS	Conseillère AT	ATS
	19. Création du dossier électronique du candidat externe	Regrouper les documents reçus du candidat dans un dossier unique	Conseillère AT	SharePoint
		Transférer le dossier à RH – Rémunération	Conseillère AT	SharePoint
	20. Création d'un dossier physique	Impression du dossier électronique sur support papier	Coordonnatrice AT	Imprimante
		Classement du dossier	Coordonnatrice AT	Support papier

