

ARUC

INNOVATIONS
TRAVAIL
EMPLOI

LA GESTION DE LA RELÈVE
DANS L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

NAOMI ICART

DOCUMENT DE RECHERCHE
DR-2008-001



UNIVERSITÉ
LAVAL

Alliance de recherche
universités-communautés
Innovations, travail et emploi

**LA GESTION DE LA RELÈVE
DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE**

NAOMI ICART

Sous la direction de MICHEL AUDET

Document de recherche
DR-2008-001

Janvier 2008

Cette étude a été réalisée sous forme de mémoire de maîtrise dans l'axe 2 de l'ARUC sur « les innovations dans l'organisation et les relations du travail ». Elle a été subventionnée par l'ARUC.

Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)
Collection Document de recherche - DR-2008-001
« **La gestion de la relève dans l'administration publique québécoise** »
Naomi Icart

ISBN **978-2-923619-17-0**

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2008

Présentation de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

La mondialisation, le progrès soutenu et constant des nouvelles technologies et le développement de l'économie du savoir représentent autant de facteurs qui obligent les organisations, quelles qu'elles soient, à innover dans leurs pratiques de travail et de gestion. La réussite de ces innovations exige toutefois de pouvoir compter sur une main-d'œuvre en santé, qualifiée et flexible, bénéficiant d'une sécurité d'emploi et de revenu. Telle est la préoccupation centrale de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*.

Cette alliance de recherche, mise en œuvre par le Département des relations industrielles de l'Université Laval, réunit, pour une période de cinq ans (2005-2010), les principaux chercheurs et acteurs du monde du travail et de l'emploi au Québec. Elle s'appuie d'une part sur une équipe de recherche multidisciplinaire composée de plus de trente chercheurs provenant majoritairement du Département des relations industrielles de l'Université Laval, de même que de l'Université de Montréal, de l'Université du Québec à Montréal, de l'Université du Québec en Outaouais et de l'IRSST. Elle fait d'autre part appel à un vaste réseau de partenaires appartenant autant aux milieux patronaux, syndicaux et gouvernementaux qu'au monde communautaire.

Une approche novatrice en recherche misant sur le partenariat

Une alliance de recherche, telle que l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*, constitue une façon novatrice d'aborder l'activité de recherche en associant, à titre de partenaires, une multitude d'organisations (privées, publiques, associatives et communautaires) à la définition des orientations, à la réalisation des activités de recherche ainsi qu'aux activités de diffusion des résultats. En effet, la réalisation des recherches dans le cadre d'une ARUC repose sur la collaboration continue et l'apprentissage mutuel entre des chercheurs et des partenaires de la communauté dans une approche de résolution de problèmes dans les organisations et d'enrichissement des connaissances sur le travail et l'emploi.

Ainsi, en plus des modes traditionnels de diffusion des connaissances, l'ARUC assure la publication de ses travaux dans ses propres collections et recourt à un site Internet dynamique, de même qu'à une cellule de veille stratégique, en vue d'assurer le partage de connaissances et d'expertises entre ses divers membres.

Un vaste programme de recherche

L'ARUC-*Innovations, travail et emploi* propose un vaste programme de recherche, élaboré conjointement avec les partenaires, favorisant la production de connaissances sur les innovations en milieux de travail et leurs conditions associées, soit la formation, la gestion des savoirs et les protections sociales, elles-mêmes objet d'innovations. Les innovations sociales dont il est question, sont de nouvelles approches, pratiques, procédures, règles ou dispositifs introduits en vue d'améliorer les performances, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de régler un problème de déficit de coordination.

Les travaux de l'ARUC s'articulent autour de quatre grands axes de recherche, répondant aux enjeux actuels du monde du travail et de l'emploi.

Axe 1 : Innovations et conditions de réalisation du travail

Les travaux de l'axe 1 s'intéressent aux situations de travail en accordant une place importante aux processus qui leur donnent naissance ou qui les transforment. L'intensification du travail, corollaire des évolutions contemporaines du travail, apparaît en filigrane des travaux de cet axe. Les recherches de l'axe 1 portent notamment sur les liens entre différents problèmes de santé au travail et les déterminants bio-psychosociaux dont plusieurs relèvent de l'organisation du travail. Les chercheurs étudient également, en étroite collaboration avec les praticiens de la prévention, les interventions permettant d'améliorer les conditions de réalisation du travail. La mise en place de conditions de réalisation du travail qui permettent d'atteindre à la fois des objectifs de santé et d'efficacité amène les chercheurs à s'intéresser aux maîtres d'œuvre qui définissent les situations de travail (ingénieurs, architectes et gestionnaires de services). La plupart des études se déroulent sur le terrain et mettent directement à contribution les acteurs des milieux de travail. Enfin, certaines recherches s'intéressent aux politiques publiques en matière de santé au travail en réalisant des études comparatives.

Axe 2 : Innovations dans l'organisation et les relations du travail

Les recherches de l'axe 2 portent sur les innovations relatives à l'organisation et aux relations de travail ainsi que sur les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Elles se préoccupent également de l'impact de ces innovations sur les performances économiques et sociales. Elles sont regroupées en chantiers sectoriels : (1) le secteur public, (2) le secteur parapublic et (3) le secteur privé. Elles se déroulent enfin dans un chantier transversal traitant de (4) l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, un problème éminemment important dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre.

Axe 3 : Gestion des savoirs et de la formation

Le champ d'études définit dans l'axe 3, soit la gestion des savoirs et de la formation, correspond à l'ensemble des mécanismes de régulation des savoirs et de la formation mis en place par les acteurs sociaux (individus, entreprises, État) et ayant trait aussi bien à la production et à l'acquisition des savoirs qu'à leur utilisation et à leur reconnaissance. Les chercheurs de ce troisième axe de recherche se donnent donc comme objectif d'analyser les innovations dans la gestion des savoirs et de la formation, en cherchant à mettre en lumière celles permettant de mieux résoudre les problèmes de qualification et de formation vécus actuellement par les salariés et les entreprises québécoises. Pour ce faire, les travaux s'articulent autour de deux chantiers distincts, à savoir : (1) la diversification des mains-d'œuvre et la gestion des savoirs ; et (2) les nouveaux acteurs et dispositifs de formation.

Axe 4 : Protections sociales

Dans le contexte actuel de la globalisation, un effritement général des protections sociales peut être constaté. Les chercheurs de l'axe 4 s'intéressent donc à cette réalité à laquelle sont contraintes les sociétés québécoise et canadienne, en s'attardant spécifiquement aux innovations sociales qui sont nécessaires afin de reconstruire un triangle « innovations dans la production – formation – protections sociales » davantage harmonieux. Les chantiers de recherche développés dans l'axe s'orientent donc autour de (1) la protection sociale et les travailleurs atypiques ; (2) les marchés transitionnels, la rémunération et les droits sociaux ; (3) l'équité salariale ; et enfin (4) le système de retraite, les politiques publiques et la relation d'emploi.

Paul-André Lapointe

Michel Bérubé

Co-directeurs de l'ARUC-*Innovations, travail et emploi*

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES	vii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	3
1.1. LA GESTION DE LA RELÈVE COMME ENJEU AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC	3
1.2. L'ADMINISTRATION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE	3
1.2.1. Un enjeu majeur : la gestion de la relève.....	3
1.2.2. Le chaos	6
1.3. PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES.....	8
1.3.1. Distinction entre « planification des ressources humaines » et « gestion des ressources humaines »	8
1.3.2. Historique de la planification des ressources humaines	11
1.3.3. Processus de planification des ressources humaines	12
1.4. APPROCHE THÉORIQUE	20
1.5. GESTION DE LA RELÈVE	21
1.5.1. Contenu.....	21
1.5.2. Processus.....	24
1.5.3. Contexte (facteurs explicatifs).....	26
1.6. MODÈLE D'ANALYSE	28
1.7. QUESTIONS DE RECHERCHE.....	31
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE	33
2.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	33
2.2. CHAMP D'ANALYSE ET POPULATION	34
2.2.1. Population étudiée.....	34
2.2.2. Organisations participantes (échantillon)	34
2.3. CHOIX DES PERSONNES RENCONTRÉES.....	36
2.4. TECHNIQUES DE CUEILLETTE DE DONNÉES	37
2.5. COLLECTE DE DONNÉES.....	38
2.6. TRAITEMENT DES DONNÉES	38
2.7. DÉFINITION OPÉRATIONNELLE DE « PROGRAMME DE GESTION DE LA RELÈVE »	38
2.8. AUTRES DÉFINITIONS OPÉRATIONNELLES	38
CHAPITRE III : CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE	41
3.1. CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES.....	41
3.1.1. Structure.....	41
3.1.2. Gestion des ressources humaines.....	42
3.1.3. La gestion de la relève au Gouvernement du Québec	43
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	47
4.1. CARACTÉRISTIQUES DES MINISTÈRES ET ORGANISMES ÉTUDIÉS	47
4.2. CONTENU	63
4.3. PROCESSUS	71

4.4. AUTRES INFORMATIONS SUR LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	76
CHAPITRE V : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	79
5.1. CONTENU	79
5.2. PROCESSUS	82
5.3. MODÈLES DE PROGRAMME DE GESTION DE LA RELÈVE	83
5.4. CONTEXTE (FACTEURS EXPLICATIFS)	86
5.5. LIMITES DE LA RECHERCHE	92
CONCLUSION	93
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	95
ANNEXE : Grille d'entrevue semi-dirigée	103

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Calendrier d'implantation de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre....	6
Tableau 1.2 : Distinction entre planification stratégique et opérationnelle	11
Tableau 1.3 : Synthèse des objectifs des processus à l'étude	20
Tableau 2.1 : Personnes rencontrées avant la collecte des données	36
Tableau 2.2 : Distribution des personnes interrogées pour la collecte des données	36
Tableau 3.1 : Répartition du personnel d'encadrement de la fonction publique	45
Tableau 4.1 : Mission des organisations étudiées.....	48
Tableau 4.2 : Contexte dans lequel se situent les ministères et organismes étudiés.....	49
Tableau 4.3 : Contenu des programmes de gestion de la relève des ministères et organismes étudiés	64
Tableau 4.4 : Processus des programmes de gestion de la relève des ministères et organismes étudiés.....	72
Tableau 5.1 : Éléments de contexte des différents modèles de programme de gestion de la relève.....	89
Tableau 5.2 : Éléments de contexte (facteurs explicatifs) convergents de la présence d'un programme de gestion de la relève.	91

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Départ de la fonction publique - 2001-2021 Personnel régulier	4
Figure 1.2 : L'approche systémique appliquée à la GRH.....	9
Figure 1.3 : Le processus de planification stratégique des ressources humaines	13
Figure 1.4 : Activités de GRH, gestion de la relève et résultats attendus.....	16
Figure 1.5 : Développement de carrière.....	18
Figure 1.6 : Synthèse des processus de gestion et de planification à l'étude	19
Figure 1.7 : Exemple de processus de gestion de la relève.....	26
Figure 1.8 : Le schéma d'analyse contextualiste	29
Figure 1.9 : Modèle d'analyse	30
Figure 5.1 : Modèles de programmes de gestion de la relève.....	83
Figure 5.2 : Classification des programmes de gestion de la relève en fonction du contenu et du processus	84

RÉSUMÉ

Le vieillissement de la population active et la modernisation de l'État québécois entraînent des effets sur la gestion des organisations publiques, particulièrement au niveau de la gestion des ressources humaines et de ses pratiques. Cette étude s'intéresse à une des pratiques de gestion des ressources humaines, la gestion de la relève au sein des ministères et organismes du Gouvernement québécois. Plus précisément, elle s'attarde aux processus et contenu des programmes de gestion de la relève en vigueur, en analysant aussi le contexte des organisations possédant un tel programme. Il s'agit d'une étude qualitative réalisée auprès de dix organisations publiques possédant des programmes de gestion de la relève. Les résultats démontrent des points de convergence entre les organisations étudiées au niveau des processus et contenu des programmes, ce qui permet de classer les programmes en quatre catégories. Cette classification a fait ressortir des éléments de contexte propres à chaque catégorie ou communs à toutes les organisations.

INTRODUCTION

L'administration publique québécoise se trouve actuellement à un tournant important de son histoire. Les différents changements qui ont touché la société québécoise ainsi que la majorité des pays occidentaux au cours des dernières années amènent les gouvernements à modifier leur rôle et leurs façons de faire. Ce repositionnement de l'État a été nommé « modernisation de l'État » et les différentes étapes menant à sa réalisation sont actuellement en cours au Québec. Parallèlement, la société québécoise vit actuellement une autre situation propre aux pays occidentaux : le vieillissement de la population, et particulièrement le vieillissement de la population active. En effet, la génération baptisée « baby-boomers » se prépare à quitter le marché du travail, si ce n'est déjà fait.

La combinaison de ces deux réalités engendrent indéniablement des impacts importants sur la gestion des ressources humaines [ci-après GRH]. Comme premier impact, mentionnons la modernisation de l'État québécois, qui vise une meilleure planification de la main-d'œuvre ainsi qu'un soutien dans l'adaptation des nouveaux besoins de cette main-d'œuvre. Cela signifie que de nouvelles pratiques sont et seront implantées au sein des directions des ressources humaines [ci-après DRH] des ministères et organismes. Le second impact provient de l'annonce des départs massifs à la retraite des baby-boomers, qui nécessite une certaine planification de la part des DRH, de façon à ne pas subir de pénurie de main-d'œuvre.

La gestion de la relève constitue une activité tout à fait adéquate pour répondre à ces exigences. En effet, il s'agit d'une activité ayant deux buts : l'équilibre du marché interne du travail et le transfert des connaissances entre les générations. Ces deux buts cadrent avec les nouvelles réalités vécues dans l'administration publique québécoise. Il y a donc lieu de se questionner quant à savoir si des programmes de gestion de la relève sont présents dans les différents ministères et organismes québécois et, si oui, quels sont les éléments de contexte entourant son élaboration et sa mise en place. Le questionnement peut également se prolonger jusqu'à l'analyse de la composition de ces programmes de gestion de la relève, sous l'angle du contenu et du processus. Voilà en quoi consistera cette recherche.

Le présent document se divise en six chapitres. Le premier est constitué de la problématique de recherche. S'y retrouvent un portrait global des enjeux au niveau des ressources humaines de l'administration publique québécoise, une analyse du concept de gestion de la relève, la situation de cette dernière parmi les autres processus et activités de GRH, la définition conceptuelle des variables à l'étude, la présentation du modèle d'analyse et la formulation des questions de recherche. Le deuxième chapitre s'attardera à la méthodologie de la recherche ainsi qu'aux définitions opérationnelles des différentes variables à l'étude. Dans le troisième chapitre se trouve la présentation des caractéristiques propres à l'administration publique québécoise, particulièrement au niveau de la GRH. Le quatrième chapitre sera consacré à la présentation des résultats. Le cinquième chapitre est quant à lui dédié à l'analyse et à l'interprétation de ces résultats. On y retrouve par ailleurs les réponses aux questions de recherche énoncées dans le premier chapitre. Finalement, le sixième chapitre constitue la conclusion de la recherche.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Ce premier chapitre a pour objectif de bien définir la problématique entourant les programmes de gestion de la relève, en particulier dans l'administration publique québécoise, ainsi que les facteurs qui en expliquent leur présence et leur forme. Il se terminera avec la présentation du modèle d'analyse qui servira d'assise à cette recherche.

Ainsi, nous procéderons en six grandes étapes. Dans un premier temps, nous expliquerons la pertinence de s'intéresser à la gestion de la relève dans l'administration publique québécoise. Puis, un portrait global des enjeux au niveau des ressources humaines de l'administration publique québécoise sera brossé. Par ailleurs, la notion de planification des ressources humaines [ci-après PRH] sera explicitée, en portant une attention particulière aux activités et processus qu'elle regroupe. Ensuite, c'est le concept de gestion de la relève qui sera analysé pour mieux en saisir le sens et la portée. Par la suite, nous serons en mesure de présenter le modèle d'analyse retenu dans le cadre du présent travail. Finalement, nous terminerons ce chapitre avec la formulation des questions de recherche.

1.1. LA GESTION DE LA RELÈVE COMME ENJEU AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

La gestion de la relève s'avérera un enjeu majeur au cours de la prochaine décennie, en particulier dans la fonction publique québécoise. Trois raisons sous-tendent cette affirmation. La première de ces raisons est le vieillissement de la population active. En effet, nous nous trouvons actuellement dans une période de croissance annuelle du nombre de départs à la retraite dans la fonction publique, et cette situation perdurera jusqu'en 2011. À partir de 2012, le nombre de départs à la retraite annuel diminuera graduellement (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004). Il apparaît donc important de mettre en place des mesures visant à remplacer les personnes qui quittent leur emploi. Deuxièmement, le rapport du Vérificateur général du Québec de 2001-2002 déplorait le manque de planification structurée en matière main-d'œuvre, et soulignait l'importance d'une telle planification dans le but de prévoir les conséquences des changements importants et de prendre les mesures appropriées afin d'assurer la relève (Vérificateur Général du Québec, 2004). Finalement, le Conseil du Trésor a publié, en 2004, un plan de modernisation de l'État, qui vise à adapter l'infrastructure gouvernementale aux nouvelles réalités de la société d'aujourd'hui. De cette publication est né un autre plan, le plan de gestion des ressources humaines. La modernisation de l'État implique une adaptation dans les modes de GRH. Cette adaptation se traduit entre autres par l'introduction de différentes façons de gérer la relève.

1.2. L'ADMINISTRATION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

1.2.1. Un enjeu majeur : la gestion de la relève

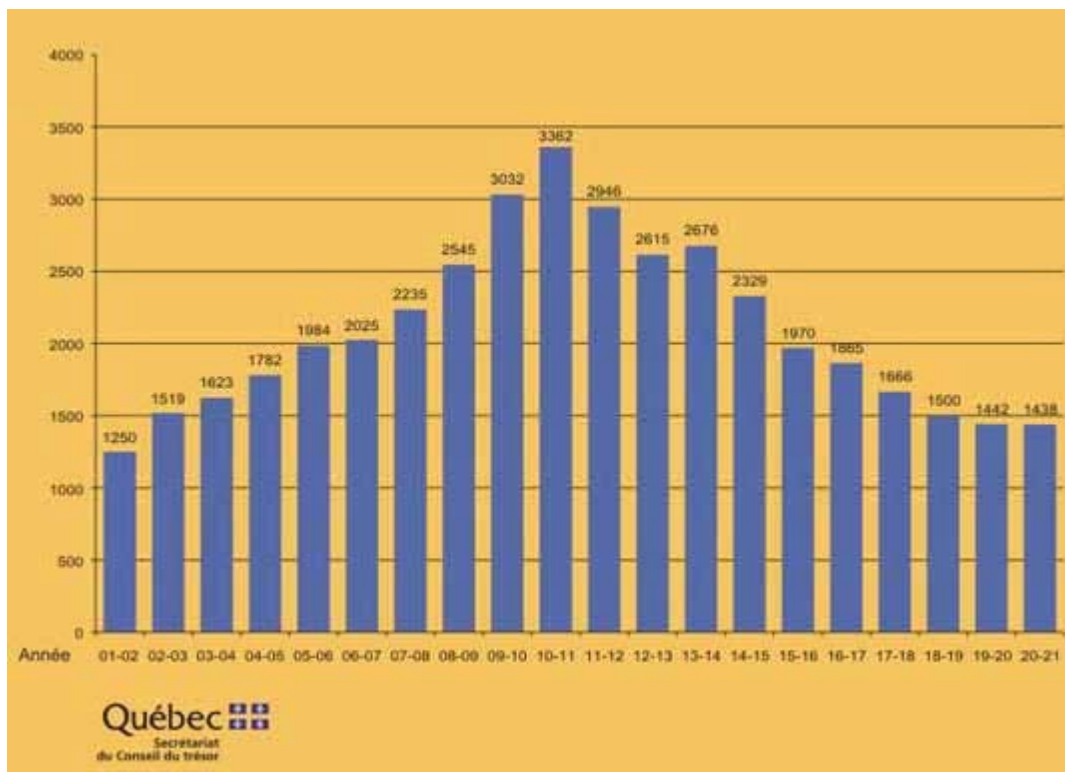
1.2.1.1. Départs massifs

La population québécoise, comme celle de la plupart des pays industrialisés, est vieillissante. Cette situation est entre autres le résultat de l'effet combiné du baby-boom et du baby-bust (Légaré, 2004). En effet, la période qui a suivi la Seconde Guerre Mondiale a été caractérisée par une forte hausse du taux de naissance. Cette période a été appelée le

baby-boom. Tout de suite après cette période, nous avons assisté à un baby-bust, qui signifie une chute soudaine du taux de naissance. Ce taux de naissance est resté à peu près inchangé depuis le début des années 1960. Le résultat de tout cela est un vieillissement de la population, et aussi de la main-d'œuvre. Ce vieillissement de la main-d'œuvre est en lien direct avec les départs à la retraite des baby-boomers au cours de prochaines années. « [...] », tout porte à croire que nous aurons à faire face à de nombreux problèmes relatifs au déficit de main-d'œuvre ainsi créé » (Légaré, 2004 : 13).

La fonction publique québécoise n'échappe pas à cette réalité. La figure 1.1, qui fait état des départs prévus de la fonction publique de 2001 à 2021, montre très bien la situation. Mentionnons que les retraites constituent environ 90 % de ces départs.

Figure 1.1 : Départ de la fonction publique - 2001-2021 Personnel régulier



Source : Secrétariat du Conseil du Trésor. *Départ de la fonction publique - 2001-2021 Personnel régulier*. [En ligne]. <http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/depart.htm> (page consultée le 12 novembre 2004).

1.2.1.2. Modernisation de l'État

Parallèlement à cette situation de départs massifs de la fonction publique, il existe une autre réalité qui entraînera nécessairement une modification du portrait et du fonctionnement de l'appareil gouvernemental au cours de prochaines années : la modernisation de l'État. Il s'agit en fait d'une remise en question de la quasi totalité du système gouvernemental dans

le but d'offrir de meilleurs services aux citoyens et de diminuer les dépenses publiques. On peut donc parler d'un contexte de transformation organisationnelle majeure.

C'est en mai 2004 que la présidente du Conseil du Trésor, Mme Monique Jérôme-Forget a présenté le plan de modernisation de l'État. Le mois suivant, elle déposait un plan de gestion des ressources humaines, plan découlant de celui du mois de mai. En résumé, le plan de modernisation vise à améliorer des façons de faire, alléger les structures, réévaluer des programmes et planifier les ressources humaines. Le plan de GRH s'intéresse quant à lui à fournir au personnel les outils nécessaires, appuyer les gestionnaires de l'État, revoir l'organisation de la fonction de GRH, renouveler le cadre normatif et planifier les ressources humaines. Soulignons par ailleurs un élément majeur que l'on retrouve à l'intérieur de ces deux plans : l'attrition. « Cela signifie que dans la fonction publique, seule la moitié des employés réguliers prenant leur retraite seront effectivement remplacés » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004a : 83). En procédant de cette façon, la taille de la fonction publique aura diminué de 20 % d'ici à 2013. Le Conseil du Trésor mentionne que cette mesure implique l'embauche d'environ 16 000 personnes afin de remplacer adéquatement la moitié du personnel régulier qui quittera.

Une autre mesure adoptée dans le plan de modernisation est la réévaluation des organismes appartenant au secteur public, de façon à déterminer si ces derniers offrent réellement une plus-value à la qualité des services offerts aux citoyens. Suite à ces réévaluations, le gouvernement souhaite procéder à des regroupements et à des suppressions de structures (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004a : 49).

Finalement, le plan de GRH du Conseil du Trésor s'attarde sur la PRH.

Dans cette perspective, les ministères et organismes devront procéder à un exercice annuel de **gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre** permettant d'établir le portrait actuel de celle-ci, de prévoir l'effectif qui sera nécessaire pour réaliser les missions de l'organisation, de cerner les secteurs et les emplois vulnérables, de dégager les pénuries et les surplus de main-d'œuvre et de mettre en place les stratégies pertinentes de gestion des ressources humaines (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004b : 36).

Le Conseil du Trésor a prévu trois grandes phases d'implantation de ce nouveau processus obligatoire de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, tel que stipulé dans le tableau 1.1.

Tableau 1.1 : Calendrier d'implantation de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre

Échéancier	Contenu
Novembre 2004	Prévisions de renouvellement, par recrutement, de l'effectif permanent pour chaque exercice financier de 2005 à 2008.
Mars 2005	Plan de main-d'œuvre faisant état de l'effectif nécessaire ou potentiellement excédentaire pour accomplir la mission de l'organisation, matérialiser ses orientations et mettre en place des stratégies d'action de 2005 à 2008.
Mars 2006	Exercice complet de planification de la main-d'œuvre, y compris une description des principales compétences exigées et une définition des besoins qualitatifs, particulièrement pour les postes stratégiques.

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor. 2004b. *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007 Prendre en main l'avenir de notre fonction publique*. Gouvernement du Québec. p.36.

Tel que l'on peut le constater, le plan de modernisation de l'État et le plan de GRH déposés par le Conseil du Trésor viennent remettre en question plusieurs pratiques existantes au sein des DRH, mettre en suspens des projets déjà amorcés, et imposer de nouvelles pratiques.

Cette section nous a permis de constater que le contexte de modernisation de l'État, jumelé à celui d'une veille de départs massifs à la retraite d'employés de la fonction publique font de la gestion de la relève et des programmes qui en découlent un enjeu majeur pour les ministères et organismes qui souhaitent maintenir une qualité et une quantité de services offerts aux citoyens. En effet, la gestion de la relève permet ou permettra aux organisations de ne pas subir trop fortement les assauts découlant des départs massifs et des changements organisationnels imposés par le plan de modernisation de l'État.

1.2.2. Le chaos

Actuellement, la situation que vivent les DRH est quelque peu chaotique et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les ministères et organismes sont ou seront touchés par la vague de départs à la retraite d'employés, ce qui pourrait engendrer d'éventuelles pénuries de main-d'œuvre.

Par ailleurs, le Conseil du Trésor procède en ce moment, et pour quelques temps encore, à la réévaluation de 188 organismes rattachés au Gouvernement du Québec. Suite à ces réévaluations, il y aura regroupements et suppressions de structures. Cela signifie que certaines divisions d'organismes ne savent pas si elles existeront dans quelques mois. Dans un tel contexte d'incertitude, il peut être difficile d'effectuer des exercices de gestion de la relève.

Aussi, le plan de modernisation ainsi que le plan de GRH stipulent que l'attrition sera utilisée de façon à réduire la taille de l'État. Cette situation engendre un questionnement quant à la façon dont on dotera les postes à combler au cours des prochaines années. En effet, les mesures d'attrition annoncées créeront une nécessité de se réorganiser pour les

ministères et organismes. Par conséquent, il faudra planifier quel poste laissé vacant ne sera pas comblé par une autre personne, et à qui ira la tâche de travail laissée sans exécutant.

De plus, avec les changements fréquents d'orientation gouvernementale en matière de ressources humaines qu'il y a eu au cours des dernières années, les DRH ont souvent eu à se réaligner. Ainsi, suite au dépôt du Rapport du comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise en 2001, le Gouvernement du Québec a adopté des pratiques d'embauche accélérée, de façon à augmenter la représentation des jeunes au sein de l'appareil gouvernemental. Toutefois, avec le changement de gouvernement en avril 2003, tout s'est transformé de façon majeure. Subséquemment, l'embauche a été interrompue dans la fonction publique pendant une période de temps assez importante, et le Conseil du Trésor a adopté un plan de modernisation dont un des objectifs est de réduire la taille de l'État. Avec ces nombreux changements, il est difficile pour les DRH de s'adapter, et l'élaboration de programmes de gestion de la relève devient encore plus difficile.

Finalement, nous avons réalisé des entrevues exploratoires avec M. François Giroux, ancien secrétaire associé au personnel de la fonction publique québécoise au Secrétariat du Conseil du Trésor et administrateur invité à l'École nationale d'administration publique [ci-après ÉNAP] ainsi qu'avec Mme Jocelyne Tremblay, ancienne directrice exécutive du Comité Consultatif sur la Gestion du Personnel [ci-après CCGP]. Ces rencontres nous ont permis de constater que sur les 275 ministères et organismes du Gouvernement du Québec, moins de dix possèdent actuellement un programme de gestion de la relève. Mentionnons que le Secrétariat du Conseil du Trésor a préparé et déposé, en septembre 2004, le *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre* à l'intention des ministères et organismes. Ce guide « [...] s'adresse aux intervenants en gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (gestion de la relève) au sein des ministères et organismes de la fonction publique québécoise afin de les aider à remplir leur obligation contenue dans le Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007 » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004c : 3).

Toutefois, en marge de cette imposition d'élaborer un programme de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, qui constitue un exercice complexe et formel, plusieurs ministères et organismes ont développé des stratégies propres à leur organisation, stratégies visant à gérer et à planifier la relève. Chaque ministère et organisme possède une réalité particulière, entraînant des différences au niveau des façons adéquates d'agir. Une rencontre avec deux gestionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique, nous a permis d'apprendre qu'il existe une variété de modèles de programmes de gestion de la relève dans l'administration publique.

Tous ces éléments combinés font que la situation qui prévaut actuellement au Gouvernement du Québec en matière de gestion de la relève est quelque peu chaotique et qu'il est plutôt difficile pour les DRH d'agir adéquatement. Dans un tel contexte, mentionnons l'importance de la présence des programmes de gestion de la relève. En effet, nous nous trouvons présentement dans une situation potentielle de pénurie de main-d'œuvre, ce qui engendrera une concurrence entre les organisations publiques et privées. C'est à ce moment que les programmes de gestion de la relève entrent en jeu. Ces derniers permettent ou permettront aux organisations de se préparer convenablement à cette éventuelle pénurie. À partir du moment où l'on reconnaît cette pertinence de posséder un

programme de gestion de la relève et où l'on connaît la diversité des modèles de programmes de gestion de la relève présents au sein des ministères et organismes de l'administration publique québécoise, nous sommes en mesure de préciser davantage notre sujet de recherche. Ainsi, dans le cadre de ce travail, il apparaît intéressant de dresser un portrait des différents modèles de programmes de gestion de la relève que l'on retrouve dans l'appareil gouvernemental québécois. Cette première précision du sujet de recherche sera davantage définie au cours des prochaines sections de ce chapitre.

1.3. PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

1.3.1. Distinction entre « planification des ressources humaines » et « gestion des ressources humaines »

D'abord et avant tout, il est important de faire une distinction entre deux concepts fréquemment utilisés dans le domaine de la GRH : « gestion » et « planification ». La planification est une des grandes activités de la gestion. Voici deux définitions du mot « gestion » (traduit en anglais par le terme « management ») :

Management is the process of reaching organizational goals by working with and through people and other organizational resources (Certo, 1992 : 8).

Le management est un ensemble d'activités qui tend à contribuer à la réalisation efficiente d'un projet ou d'une entreprise de nature collective dans un environnement donné (Wilhelmy, 1996 : 20).

La planification, quant à elle, constitue une des composantes de la gestion, tout comme la finalité, la stratégie, l'organisation, la direction, le contrôle et le partage (Wilhelmy, 1996).

[...] processus qui permet de préciser les objectifs visés, d'en prévoir les principales étapes de réalisation et leurs échéances en considérant les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires (Wilhelmy, 1996 : 145).

1.3.1.1. Définition et rôle de la gestion des ressources humaines

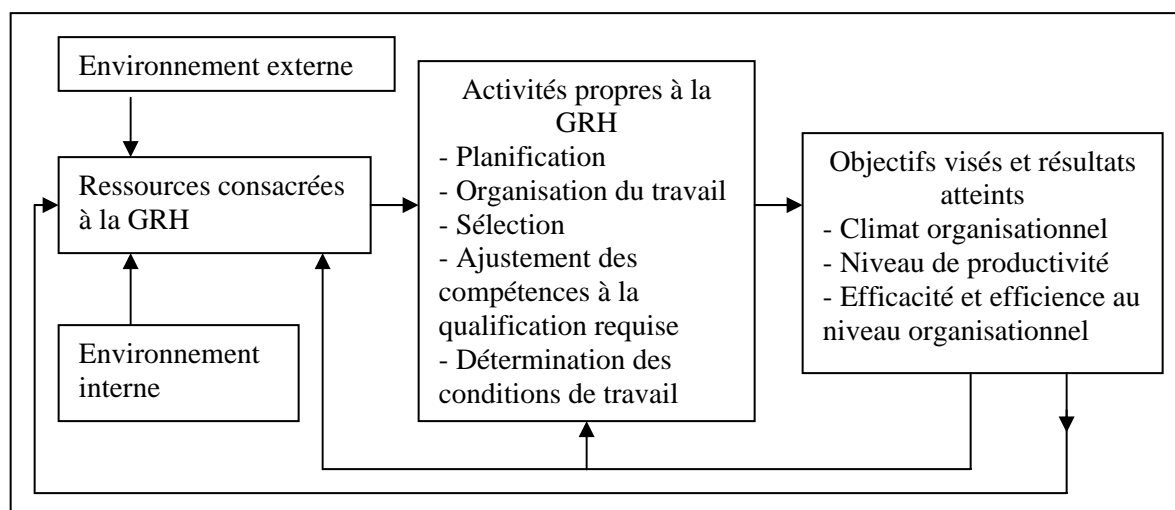
La GRH est une fonction organisationnelle qui fait partie intégrante des entreprises et des organisations. Afin de bien comprendre ce en quoi consiste cette fonction, voici une définition permettant d'en saisir le sens et la portée.

Dans les organisations, la GRH constitue une fonction de gestion (analogue aux fonctions de production, marketing ou finances). [...]. Sur ce plan, la fonction GRH constitue un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés aux diverses étapes du cycle d'emploi (St-Onge et al., 1998 : 6-7).

La GRH a, au cours de son évolution, joué des rôles différents auprès de l'organisation. De 1960 à 1980, la GRH était dominée par l'approche systémique. La fonction GRH orientait

ses actions en fonction d'une analyse des environnements interne et externe de l'organisation, de la disponibilité des ressources et d'une analyse des résultats (rétroaction) (St-Onge et al., 1998 : 16-17). La figure 1.2 démontre en quoi la GRH peut constituer un système complet.

Figure 1.2 : L'approche systémique appliquée à la GRH



Source : St-Onge, S., Audet, M. Haines, V., Petit, A. 1998. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Gaëtan Morin éditeur. Montréal. p.17.

La GRH est devenue une fonction surtout stratégique dans les années 1980 (Fombrun, 1984 : 13). D'ailleurs, la tendance stratégique qui a émergé au cours des années 1980 prévaut encore aujourd'hui. « Cela s'explique par la nécessité, dans les organisations, d'avoir une vision globale de la GRH et de l'intégrer aux principaux enjeux organisationnels » (Guérin et Wils, 2000 : 14). Les deux principales raisons de cette nécessité sont le contexte de turbulence accrue et le rôle majeur que jouent les ressources humaines par rapport aux stratégies d'adaptation des organisations (Guérin et Wils, 2000 : 14). Les activités de GRH doivent donc être en accord avec toutes les facettes de la stratégie globale de l'organisation.

1.3.1.2. Définition et rôle de la planification des ressources humaines

Voici quelques définitions de la PRH. Elles seront par la suite analysées afin de mettre en évidence les caractéristiques et les rôles de la PRH.

[...] processus d'adaptation de l'entreprise à son environnement (St-Onge et al., 2004 : 90).

[...] processus formel de révision systématique et continue des activités de gestion des ressources humaines en vue de les modeler au changement et

d'établir une adéquation entre les ressources humaines et le travail qui leur est demandé (Guérin, 1984 : 29).

Human resource planning is the process of forecasting the KSAOs [knowledge, skill, ability and other characteristics] needed by an organization to achieve strategic goals. It serves many organizational and managerial purposes (Falkenberg et al., 1999 : 68).

En regard de ces définitions, on constate que la PRH est un processus. Cela signifie qu'il y a des étapes identifiées à franchir, et que ces dernières sont bien définies dans le temps (Guérin, 1984 : 29). Par ailleurs, la PRH a pour objectif d'établir un équilibre entre la demande de travail (les emplois) et l'offre de travail (les employés). Elle vise à ce qu'il y ait le bon nombre d'employés, avec les bonnes compétences, au bon endroit, au bon moment.

Ainsi, la PRH se distingue des autres activités de GRH par son caractère proactif et stratégique, qui découle de l'aspect « planification ». « Thus, HRP serves as the coordinating and integrating link to all other HRM functions, and each functions is in some way related to HRP » (Falkenberg et al., 1999 : 69). Toujours selon Falkenberg et al. (1999), la PRH est nourrie par l'analyse des emplois, les objectifs et les buts organisationnels, la gestion de la performance ainsi que l'analyse stratégique des ressources humaines. À son tour, la PRH procure de précieuses informations aux activités de recrutement, de sélection, de planification de carrière et de formation et développement (Falkenberg et al., 1999 : 70).

Dans un autre ordre d'idées, les auteurs font parfois une distinction entre la planification stratégique et la planification opérationnelle des ressources humaines. Les définitions présentées plus haut dans cette section se rapportaient à la planification stratégique des ressources humaines. La planification dite stratégique est davantage collée sur la stratégie de l'organisation, sur ses objectifs, sa mission, etc. « La planification des ressources humaines, dans un souci de gestion prévisionnelle, est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des ressources humaines » (Cerdin, 2000 : 23-24). La planification opérationnelle, quant à elle, est la transposition en actions et en plans concrets, des éléments faisant partie de la planification stratégique. Le tableau 1.2 démontre les différences majeures entre la planification stratégique et la planification opérationnelle.

Tableau 1.2 : Distinction entre planification stratégique et opérationnelle

Planification stratégique	Planification opérationnelle
Perspective à long terme	Perspective à moyen terme
Définir la philosophie de l'entreprise	Analyse des facteurs de changement
Repérage de l'environnement	Analyse de la demande de travail
Formuler des déclarations de principes et des objectifs	Analyse de l'offre de travail
Évaluer les forces et contraintes	Évaluation des déséquilibres
Définir les structures	Mesures correctives (plans d'exécution)
Concevoir des stratégies	Évaluation

Source : Blais, R., Cascio, W.F. et Thacker, J.W. 2001. *La gestion des ressources humaines; qualité de vie au travail; profits*. Chapitre 2, « L'analyse de poste et la planification des ressources humaines ». Montréal : Chenelière/McGraw-Hill. p.93-94 ; St-Onge, S., Audet, M., Haines V. et Petit, A. 2004. *Relever les défis de la gestion des ressources humaine*. 2^e édition. Montréal : Gaëtan Morin éditeur. p.101.

1.3.2. Historique de la planification des ressources humaines

La PRH est une pratique que l'on retrouve au sein des organisations depuis le début du XX^e siècle et elle a beaucoup évolué au fil des années. Si nous remontons aux années 1960, nous constatons que, en grande partie à cause du développement des technologies ainsi qu'en raison de l'expansion et de la diversification des entreprises, les efforts furent consacrés à tenter d'établir un équilibre entre l'offre et la demande de travail. En effet, au cours de cette décennie, il y eut des pénuries de main-d'œuvre. C'est à cette époque que fut élaborée l'idée que la planification du personnel est en quelque sorte un système qui lie l'organisation avec son environnement. Au cours des années 1970, le terme « manpower planning » fit place au terme « human resource planning », qui couvre un champ plus vaste que le simple équilibre entre l'offre et la demande de travail, et qui inclut l'importance de prévoir et de mettre en place des programmes de planification. Les années 1980, quant à elles, furent le théâtre du développement de la gestion des carrières, une des composantes de la PRH (Walker, 1980 : 5-10). C'est aussi durant cette décennie qu'une dimension stratégique se joignit à l'expression planification des ressources humaines pour devenir « planification stratégique des ressources humaines » (St-Onge et al., 1998 : 18).

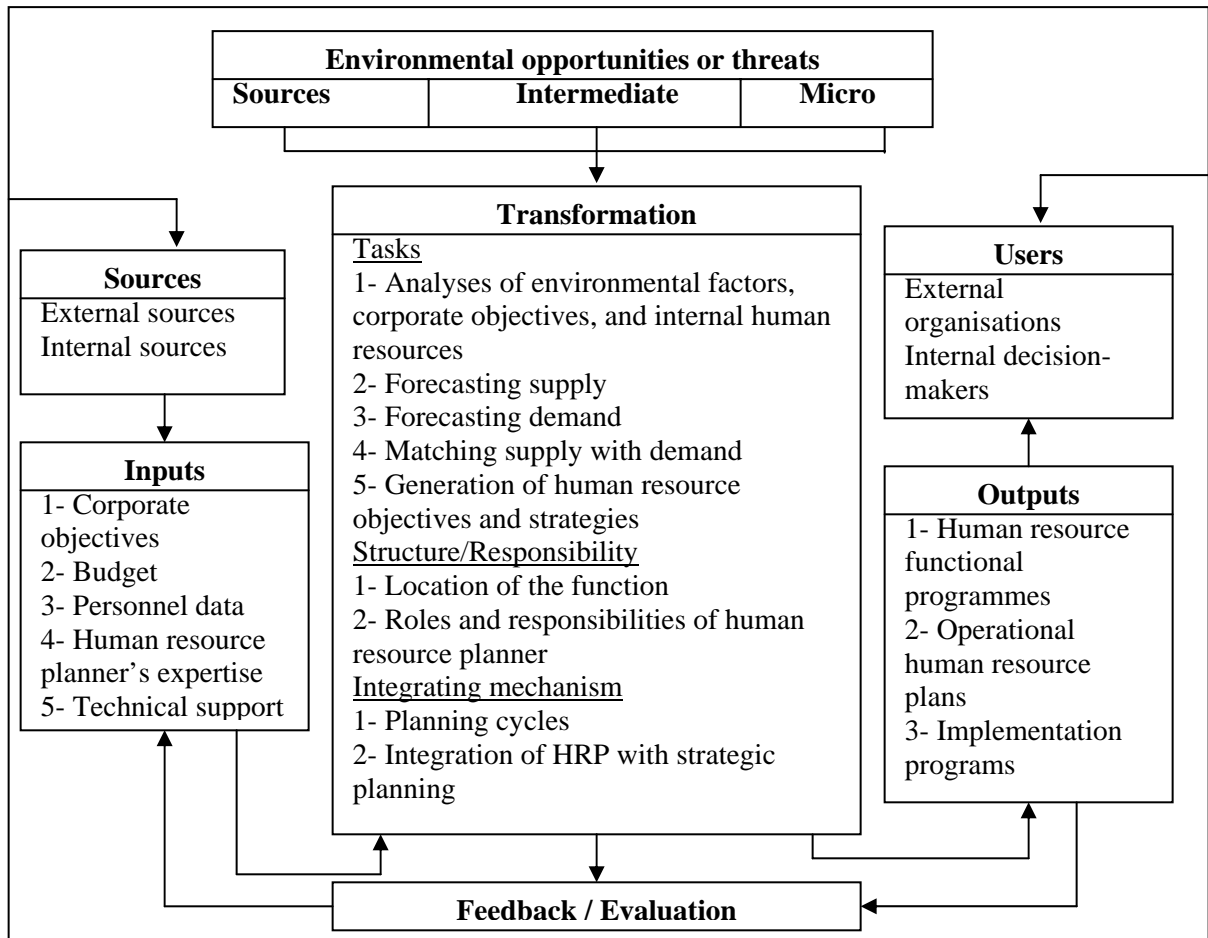
Jusqu'aux années 1980, la PRH s'est développée dans un contexte relativement stable. Mais depuis un certain nombre d'années, le rythme des changements s'est accéléré, les entreprises ont une vision plutôt à court terme, la compétition s'est accrue (en grande partie avec l'ouverture des marchés) et les entreprises recherchent un maximum de flexibilité, de façon à pouvoir s'adapter à toutes ces nouvelles réalités (Walker, 1990 ; Foucher et Gosselin, 2004 ; St-Onge et al., 2004). Dans un tel contexte, la PRH occupe une place on ne peut plus centrale. « La planification des ressources humaines est rendue nécessaire par

le rythme accéléré du changement et par le désordre croissant qu'il risque d'entraîner au niveau du marché interne du travail » (Guérin, 1984 : 29). Ainsi, au cours des dernières années, la PRH a été appelée à se renouveler : « Strategic planning processes – found to be increasingly cumbersome in today's fast-changing, competitive environment – are being streamlined and simplified » (Walker, 1990 : 229). Par ailleurs, les entreprises se doivent de ne pas s'orienter uniquement en fonction du court terme, car les priorités en matière de ressources humaines tendront à devenir tout simplement opérationnelles. Elles ne doivent pas non plus établir des stratégies à trop long terme, car le risque de formuler de simples aspirations qui ne se concrétiseront jamais devient alors élevé. Les meilleurs gestionnaires en ressources humaines sont ceux qui traduisent leurs stratégies générales de départ en une série d'initiatives spécifiques dont les résultats peuvent se mesurer (Walker, 2003).

1.3.3. Processus de planification des ressources humaines

La précédente section a permis de constater que la PRH est un processus. La figure 1.3 constitue une schématisation de ce processus. Dans un premier temps, il faut analyser les environnements de l'organisation. Il faut tenir compte d'une multitude d'éléments afin de bien planifier. Dans le tableau, cela correspond aux sections « environmental opportunities or threats », « sources », « inputs », « outputs ». L'analyse des environnements conduit à la prévision des besoins, qui se situe dans la section « transformation » du tableau. En effet, si les environnements interne et externe à l'organisation n'étaient pas bien cernés, la prévision des besoins s'avérerait erronée et donc inutile. La prévision des besoins terminée, on en arrive à l'élaboration de plans d'actions visant à ce que les besoins puissent être comblés adéquatement en temps et lieu. Il s'agit de la section « outputs » de la figure.

Figure 1.3 : Le processus de planification stratégique des ressources humaines



Source : bin Idris, Abdul Rahman et Eldridge, Derek. 1998. « Reconceptualising human resource planning in response to institutional change ». *International Journal of Manpower*. Vol.19. No 5. p.347.

1.3.3.1. Gestion de la relève

Au fil des années, le contenu de la PRH s'est quelque peu modifié. En effet, certains processus ont fait leur apparition, ou du moins, se sont raffinés, de façon à être mieux adaptés aux nouvelles réalités des environnements interne et externe à l'organisation. Tel est le cas de la gestion de la relève. La planification de la relève constitue une des premières formes de gestion de la relève. Avant même de parler de planification de la relève, il était surtout question de planification du remplacement, qui provient de l'anglais « replacement planning » (Rothwell, 2001 ; Leibman et al., 1996). Le processus n'était guère plus complexe qu'un simple tableau de remplacement des personnes qui quittaient l'entreprise. La planification du remplacement se définit de la façon suivante :

In its simplest form, replacement planning is a form of risk management. [...]. The chief aim of replacement planning is to reduce the chance of

catastrophe stemming from the immediate and unplanned loss of key job incumbents (Rothwell, 2001 : 7).

Par la suite, le processus s'est quelque peu modifié pour devenir « planification de la relève ». La planification de la relève vise un horizon plus lointain que la planification du remplacement (Heuer, 2003 ; St-Onge et al., 1998). Voici deux définitions de « succession planning » et de « planification de la relève » qui expriment bien ce en quoi consistait le processus et quel en était l'objectif.

[...] process that identifies persons with management potential and that takes a consistent approach to assembling, analysing, and retaining information about potential leaders and to planning for their further development in the organization (Huang, 1999 : 612).

[...] exercice par lequel l'organisation cherche à identifier les emplois et les postes importants qui se libéreront dans les prochaines années et tente de se constituer une banque de candidats potentiels (vivier) pour les remplacer. Cette activité vise principalement à pourvoir des postes de cadres dans l'organisation (Amherdt, 1999 : 125).

La littérature nous enseigne que la planification de la relève telle qu'elle était à ses débuts s'est vite retrouvée inadaptée au contexte dans lequel étaient les entreprises. La planification traditionnelle de la relève n'était plus efficace étant donné que l'environnement dans lequel évoluaient (et évoluent encore aujourd'hui) les entreprises était soumis à de fréquents et multiples changements (compétition, mondialisation, évolution des besoins des clients ainsi que de la technologie) (Foucher et Gosselin, 2004 ; Heuer, 2003 ; Rothwell, 2001 ; Guinn, 2000 ; Walker, 1998 ; Leibman et al., 1996). Le processus de gestion de la relève s'est donc élargi pour ainsi englober des mécanismes de gestion des carrières. C'est à partir de ce moment que le plan de succession par poste a graduellement cédé sa place à la création de réservoirs d'employés, réservoirs constitués en accord avec les besoins stratégiques des entreprises (Wallum, 1993). La gestion des carrières sera davantage explicitée dans la prochaine section. Pour l'instant, retenons simplement qu'en intégrant des mécanismes appartenant à la gestion des carrières, la gestion de la relève s'adressait désormais davantage aux employés à fort potentiel (Foucher et Gosselin, 2004). En troisième lieu, la gestion de la relève s'est intéressée au développement du leadership chez des cadres de tous les niveaux de l'organisation (Foucher et Gosselin, 2004). « The [succession planning] process has expanded to encompass a broader scope, from organizational reviews to leadership development » (Leibman et al., 1996 : 18). En procédant de cette façon, l'entreprise se crée un bassin de candidats potentiels beaucoup plus important et elle s'assure aussi d'une meilleure transparence auprès de ses employés. En 2000, Peterson a d'ailleurs défini le terme « succession management » de la façon suivante :

Succession management, or « talent » management, focuses on creating and filling pools of candidates with high leadership potential, [...] Succession management also ensures that planned training and development actually

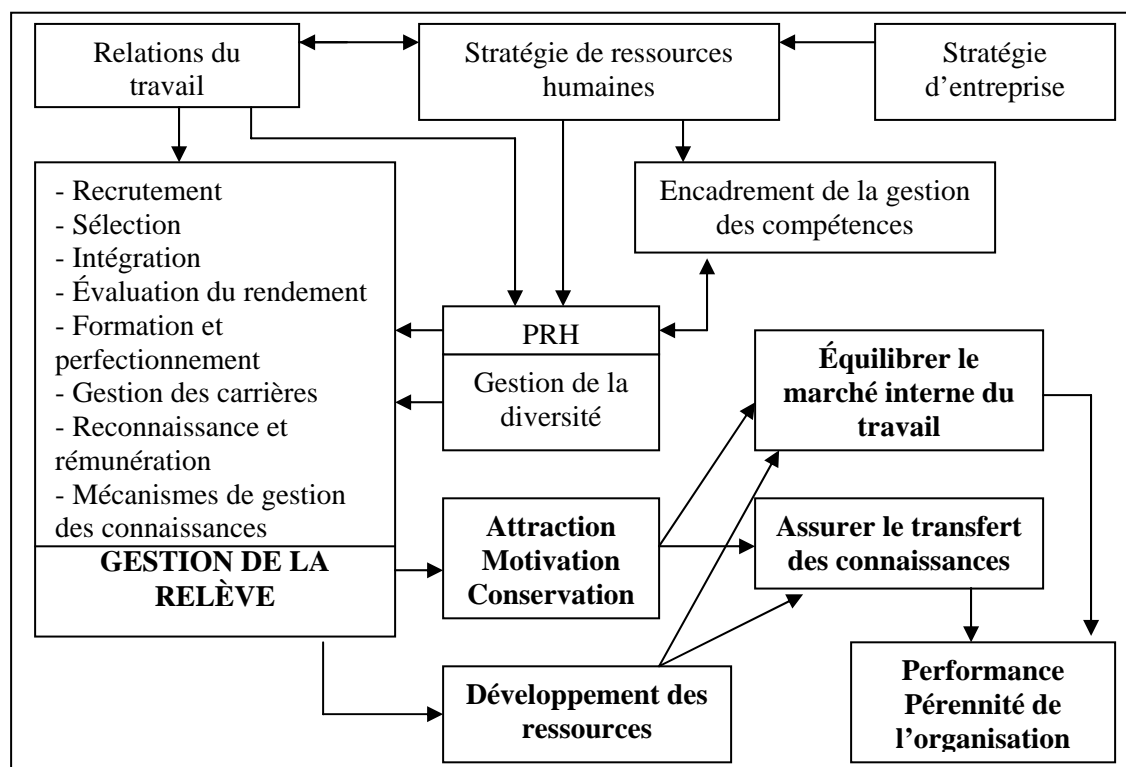
occurs. It assures that key people are identified and developed to prepare for future leadership role (Peterson, 2000 : 55).

Finalement, et plus récemment, la gestion de la relève s'est de nouveau développée de façon à être perçue « comme la perspective sous-tendant la mise en œuvre coordonnée d'un ensemble de moyens en matière de gestion des ressources humaines (GRH) et de la gestion des connaissances, qui cherchent à assurer la pérennité de l'organisation et la réalisation de ses objectifs stratégiques » (Foucher et Gosselin, 2004 : 39). Ces objectifs stratégiques visent plusieurs groupes à l'intérieur de l'organisation, soit les membres de la direction, les cadres de divers niveaux hiérarchiques ainsi que les postes critiques, qui sont propres à chaque organisation. Au terme de cette évolution, la gestion de la relève peut être définie de la façon suivante :

Composante de la gestion du capital humain prenant racine dans le présent tout en étant orienté vers l'avenir, la gestion de la relève consiste en un ensemble coordonné d'actions ayant deux cibles : l'équilibrage du marché interne du travail et le transfert des connaissances entre générations (Foucher et Gosselin, 2004 : 39).

La figure 1.4 montre les activités de GRH impliquées dans le processus de gestion de la relève. Elle illustre par ailleurs qu'une gestion de la relève efficace aura des effets bénéfiques sur deux plans différents : le développement des ressources ainsi que l'attraction, la motivation et la conservation des employés. Ces deux aspects auront à leur tour des répercussions positives sur l'équilibre du marché interne du travail ainsi que sur le transfert des connaissances. Il est aussi important de noter, dans cette figure, les éléments antérieurs à la gestion de la relève. On constate ainsi que la gestion de la relève est « nourrie » par la stratégie d'entreprise, la stratégie de ressources humaines, les relations du travail ainsi que la PRH.

Figure 1.4 : Activités de GRH, gestion de la relève et résultats attendus



Source : Foucher, R. et Gosselin, A. 2004. « Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter ? ». *Gestion*. p.39

Ainsi, au fil des ans, la gestion de la relève s'est enrichie et élargie de façon à s'adapter aux contextes internes et externes à l'organisation et ainsi répondre aux besoins des entreprises. Au début, la planification de la relève se concentrait sur les titres des emplois, tandis qu'aujourd'hui, l'accent est mis sur les compétences (Peterson, 2000 ; Walker, 1998 ; Saba et Guérin, 2004). Selon Guinn (2000), les programmes de relève des entreprises ne devraient pas mettre l'accent sur des emplois spécifiques, mais plutôt sur les stratégies et habiletés requises pour atteindre les objectifs organisationnels.

À ce stade-ci, il apparaît important de mentionner qu'il existe une certaine confusion dans la littérature par rapport à l'utilisation des termes se rapportant à la relève. L'évolution qu'a connu le processus est la même selon tous les auteurs consultés, mais les termes utilisés ne sont pas toujours les mêmes. Ainsi, certains auteurs traitent de la planification de la relève, alors que la définition qu'ils en font se rapproche davantage de celle de la gestion de la relève, citée dans la présente section (Saba et Guérin, 2004 ; Saba, 2003 ; Guinn, 2000). Les termes « préparation de la relève » (Tremblay et Roger, 1992), « succession planning » (Rothwell, 2001 ; Guinn, 2000 ; Huang, 1999 ; Walker, 1998 ; Kesner, 1989), « succession management » (Rothwell, 2001 ; Peterson, 2000 ; Leibman et al., 1996), « succession planning and management » (Rothwell, 2001), « gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004a) et « gestion prévisionnelle et

préventive des emplois et des compétences » (Lacono, 2002 ; Thierry et Sauret, 1993) ont tour à tour été repérés lors de la revue de littérature. Cette confusion s'est de nouveau présentée au niveau du nom à donner au plan ou au programme résultant d'une gestion ou d'une planification de la relève : « succession systems » (Friedman, 1986 ; Metz, 1998), succession plans (Huang, 1999), « succession planning programs » (Wilkerson, 2002), « succession planning and management programs » (Rothwell, 2001), « succession process » (Friedman, 1986), « plan de relève » (Saba, 2003), « programme de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004a) et « programme de gestion de la relève » (Foucher et Gosselin, 2004).

Dans le cadre du présent travail, les termes utilisés et définis par Foucher et Gosselin (2004) seront retenus. Les raisons de ce choix se rapportent surtout au fait que leur définition ne cible pas seulement les gens à haut potentiel ou occupant des postes de cadres au sein des organisations. Leur vision de la gestion de la relève vise plusieurs groupes : direction, cadres de divers niveaux hiérarchiques et postes critiques pour l'organisation (Foucher et Gosselin, 2004). Par ailleurs, leur perception du processus débute dans le présent et fait l'effort de se projeter dans le futur, de façon à ne pas seulement préparer la relève en fonction des compétences et des postes en demande aujourd'hui. Aussi, la prise en compte de la stratégie d'entreprise ainsi que de la stratégie de ressources humaines apparaît plus qu'essentielle dans un contexte de constants changements. Finalement, l'idée d'intégrer les mécanismes de gestion des connaissances au processus de gestion de la relève est un phénomène relativement nouveau et apparaît comme pertinente. Donc, dans la présente étude les termes « gestion de la relève » et « programme de gestion de la relève » seront utilisés.

Tel que mentionné précédemment dans cette section, le Secrétariat du Conseil du Trésor utilise les termes suivants en matière de relève : « gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre » ainsi que « programme de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre ».

Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre

C'est une approche de gestion de la main-d'œuvre qui, à l'aide d'une démarche structurée et continue d'analyse, permet de disposer, au moment opportun, de l'effectif nécessaire afin de répondre aux objectifs stratégiques de l'organisation » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004c : module 1, p.5).

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (2004c) ajoute qu'il est nécessaire, plus que jamais, d'effectuer une gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, et ce, pour pouvoir : développer les compétences, mieux cibler où se trouve l'expertise et en assurer son transfert, préparer la relève, redéployer le personnel excédentaire et recruter de nouveaux employés là où sont nos besoins et mieux connaître les zones à risques de l'organisation. La présente recherche n'étudiera toutefois pas les programmes de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. Les raisons de ce choix seront explicitées dans le chapitre III.

1.3.3.2. Gestion des carrières

Attardons-nous maintenant quelque peu à un autre processus, lui aussi inclus dans la PRH : la gestion des carrières. Le but de la gestion des carrières est de contribuer à la satisfaction

des besoins organisationnels, besoins qui doivent être clairement identifiés à l'aide de la PRH (Guérin et Wils, 1992 : 50). L'implantation de la gestion des carrières dans les organisations au cours des années 1980 est due à un désir des employés d'avoir un meilleur contrôle sur les décisions affectant leur travail et leur carrière ainsi qu'à la volonté des dirigeants d'améliorer leur contrôle des coûts (Walker, 1980 : 9). Une autre explication de l'émergence de la gestion des carrières est le désir pour les entreprises d'adapter leurs milieux de travail aux changements environnementaux (Walker, 1980 : 17 ; Bernard et al., 1992 : 91)..

La gestion des carrières, avec la planification des carrières, fait partie d'un concept plus large, le développement de carrière (Amherdt, 1999 ; Cerdin, 2000). Les définitions suivantes visent à clarifier le sens de ces termes. De plus, la figure 1.5 démontre bien la place qu'occupent ces processus les uns par rapport aux autres.

Développement des carrières

[...] représente le résultat qui émane de l'intégration de la planification de carrière individuelle au processus de gestion de carrière institutionnelle (Amherdt, 1999 : 78)

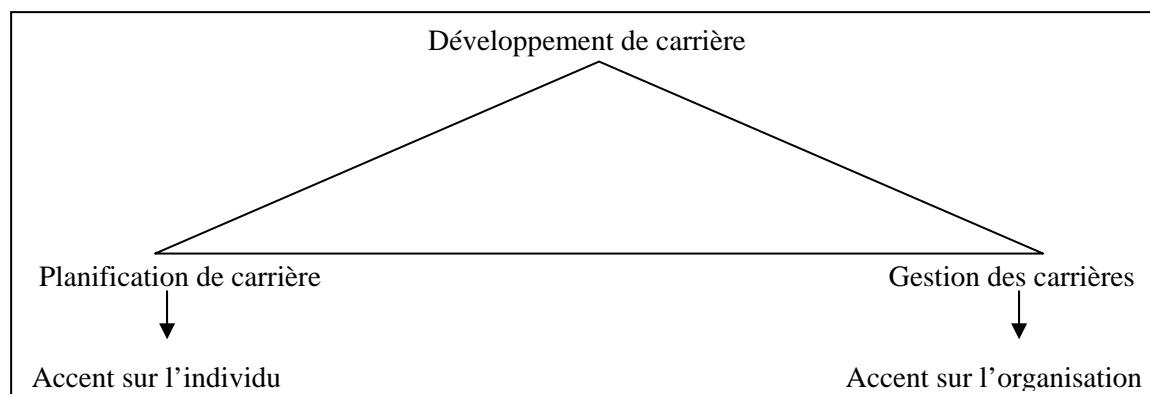
Gestion des carrières :

[...] regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés. L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement (Cerdin, 2000 : 27).

Planification de carrière

[...] processus actif par lequel un individu, seul ou avec le soutien de son organisation, détermine ses objectifs de carrière à moyen et long terme (Amherdt, 1999 : 79).

Figure 1.5 : Développement de carrière



Source : Cerdin, J.-L. 2000. *Gérer les carrières*. Caen : Éditions EMS. p.29

Tandis que la planification de carrière est davantage du ressort de l'individu, la responsabilité de la gestion des carrières incombe à l'employeur et à l'individu (Dolan et Schuler, 1990 ; Guérin et Wils, 1992 ; Amherdt, 1999 ; Cerdin : 2000). La présente étude s'intéresse davantage à la GRH, à la PRH ainsi qu'aux prises de décisions ayant un impact sur les ressources humaines présentes au sein d'une organisation, et nous retiendrons le terme « gestion des carrières » plutôt que les termes « développement de carrière » et « planification de carrière ».

La gestion des carrières peut par ailleurs faire partie du processus de gestion de la relève (voir figure 1.4). En effet, en utilisant la gestion des carrières, on s'assure d'avoir la personne adéquate pour un poste X et ce, au moment opportun. Ainsi, on gère la carrière de l'employé, tout en s'assurant d'avoir de la relève pour ledit poste. « La gestion des carrières permet de lutter contre la désuétude des connaissances dans un contexte de vieillissement » (Guérin et Wils, 1992 : 48).

La figure 1.6 ainsi que le tableau 1.3 résument les processus dont il a été question depuis le début de ce chapitre.

Figure 1.6 : Synthèse des processus de gestion et de planification à l'étude

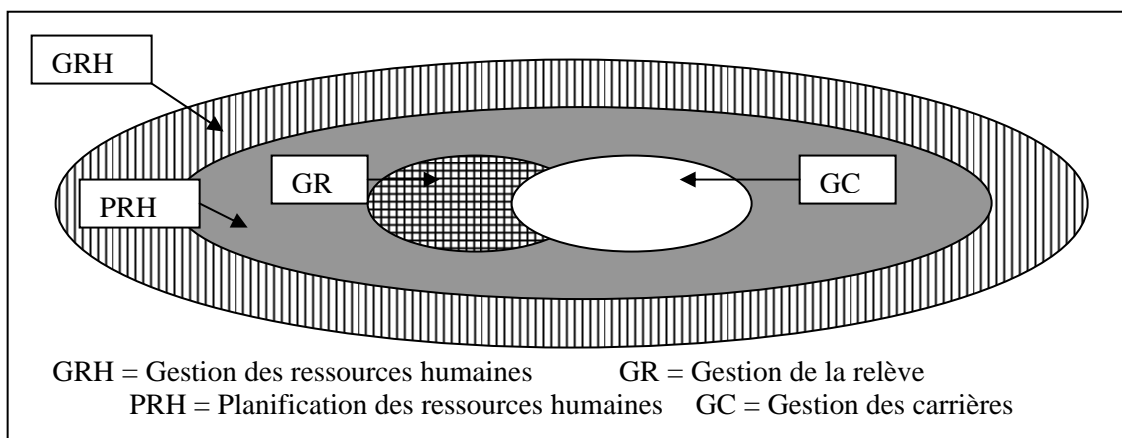


Tableau 1.3 : Synthèse des objectifs des processus à l'étude

Processus	Objectif
Gestion des carrières	Satisfaire les besoins futurs de l'organisation, en identifiant des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement.
Planification des ressources humaines (PRH)	Atteindre un équilibre entre la demande de travail (les emplois) et l'offre de travail (les employés).
Gestion de la relève	En prenant racine dans le présent tout en étant orienté vers l'avenir, s'assurer qu'il y ait équilibrage du marché interne du travail et transfert des connaissances entre générations.
Gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO)	Disposer en tout temps de l'effectif requis pour minimiser les impacts des enjeux et défis actuels et futurs auxquels la fonction publique est et sera confrontée.

1.4. APPROCHE THÉORIQUE

La gestion de la relève, qui fait l'objet du présent travail, sera analysée sous l'angle d'une approche théorique précise. Il convient d'expliquer le choix de cette approche. En GRH, il existe un certain nombre d'approches théoriques à partir desquelles des pratiques et des activités de GRH peuvent être analysées. Parmi celles-ci, nous retrouvons notamment les approches systémique et stratégique. L'approche systémique consiste à situer le phénomène étudié dans un système fermé, tel qu'illustré dans la figure 1.2. Ainsi, il s'agit d'analyser une pratique ou une activité en fonction des composantes des environnements interne et externe de l'organisation, de la disponibilité des ressources et d'une évaluation des résultats (rétroaction) (St-Onge et al., 1998). L'approche stratégique, quant à elle, étudie une pratique ou une activité de GRH d'après sa place et son rôle par rapport à la stratégie organisationnelle. « Appliqué à la GRH, le concept de gestion stratégique consiste à établir un lien plus organique entre les stratégies de l'entreprise et l'ensemble des pratiques de GRH » (St-Onge et al., 1998 : 20). Si nous appliquions cette approche à notre étude, il s'agirait d'établir un lien entre les stratégies de l'entreprise et les programmes de gestion de la relève.

Dans le cadre du présent travail, il nous apparaît intéressant d'approfondir davantage la connaissance des programmes de gestion de la relève. Nous avons donc délaissé les approches systémique et stratégique pour choisir l'approche contextualiste, développée par Andrew Pettigrew. « Il s'agit d'un cadre d'analyse qui tente de comprendre, [...], les processus itératifs par lesquels un contenu [...] évolue dans un contexte particulier, traversé par un processus où prédominent les jeux de pouvoir entre acteurs aux intérêts opposés » (Brouwers et al., 1997 : 12). Ainsi, les programmes de gestion de la relève seront analysés d'après leur contenu, le processus qui a mené à sa réalisation et cela, en tenant compte du contexte organisationnel, qui peut influencer sur lesdits programmes. Cette approche nous paraît complète en soi, car elle fait l'effort de décortiquer l'élément étudié (ici les programmes de gestion de la relève) sous deux angles différents (contenu et processus) tout

en tenant compte du contexte organisationnel. « L'approche contextualiste cherche à expliquer comment les variations du contexte organisationnel dans le temps combinées à des événements (changements) contribuent à forger des pratiques organisationnelles et à les faire évoluer (Brouwers et al., 1997 : 28). Nous ne tiendrons pas compte d'un aspect de l'approche contextualiste dans le cadre de cette recherche. Il s'agit de l'analyse des jeux de pouvoir entre les acteurs, qui ont des intérêts divergents. Les raisons de ce choix méthodologique seront explicitées dans le chapitre II.

Nous sommes maintenant en mesure de préciser encore davantage notre sujet de recherche. En plus de nous intéresser aux différents modèles de programmes de gestion de la relève dans l'administration publique, nous ajoutons que ces programmes seront analysés à partir de trois angles différents (contexte, processus, contenu) et ce, en vertu de l'approche théorique retenue, l'approche contextualiste.

1.5. GESTION DE LA RELÈVE

Cette section vise à cibler le contenu et le processus de la gestion de la relève, tout en tenant compte du contexte (facteurs explicatifs) dans lequel la gestion du programme se déroule. En effet, l'approche contextualiste propose un modèle gravitant autour de trois concepts-clés (contexte, processus et contenu), qui constituent trois dimensions dont l'interrelation permet d'appréhender la dynamique du changement (Brouwers, 1997 : 29). Selon Guérin et Wils (2000), le contenu et le processus forment les deux façons d'aborder le champ d'études relatif à la stratégie des ressources humaines. L'étude du contexte, quant à elle, « [...] constitue un moyen d'analyser le changement stratégique comme un processus continu, itératif comportant une dimension politique et d'apprentissage qui procède des caractéristiques même du contexte organisationnel » (Brouwers et al., 1997 : 28). D'abord et avant tout, rappelons la définition conceptuelle qui a été retenue pour le terme « gestion de la relève » :

Composante de la gestion du capital humain prenant racine dans le présent tout en étant orienté vers l'avenir, la gestion de la relève consiste en un ensemble coordonné d'actions ayant deux cibles : l'équilibrage du marché interne du travail et le transfert des connaissances entre générations (Foucher et Gosselin, 2004 : 39).

1.5.1. Contenu

Guérin et Wils (2000) affirment que le contenu correspond au choix des paramètres de conception et du design des activités de GRH. Cela signifie que l'on s'intéresse ici surtout aux résultats. « Cette variable se réfère aux domaines précis concernés par les changements que l'on veut étudier » (Brouwers et al., 1997 : 31). Mentionnons par ailleurs, l'importance que les actions faisant partie du contenu d'un programme de gestion de la relève soient coordonnées entre elles et qu'elles soient en lien avec les stratégies d'entreprise. « Les pratiques et activités de GRH prennent des formes qui peuvent être qualifiées de « clusters », de modes de pensées ou de stratégies génériques, qui donnent une orientation et un sens aux décisions RH » (Audet, 2004b : 25). Cela signifie que pour réaliser la stratégie de l'organisation, il est nécessaire que les différentes pratiques de GRH se consolident les unes avec les autres (Barrette et Carrière, 2002). Dans le cas contraire, où

toutes les activités seraient indépendantes les unes des autres, elles se nuiraient entre elles et n'atteindraient pas le but souhaité, qui est de faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels. « La gestion de la relève demande de mettre à contribution diverses activités de GRH, [...]. Il doit donc exister une coordination entre ces pratiques et la gestion de la relève, à la fois pour attirer, retenir et développer le talent » (Foucher et Gosselin, 2004 : 44).

À part les activités de GRH, le contenu d'un programme de gestion de la relève spécifie aussi le groupe cible, les objectifs à atteindre ainsi que les délais à respecter. La présente section s'intéressera à déterminer quelles sont les activités contenues dans un programme de gestion de la relève ainsi qu'à les définir.

Les auteurs sont relativement unanimes quant aux activités qui sont englobées par le processus de gestion de la relève : dotation, évaluation du rendement, formation, gestion des carrières, rémunération (Foucher et Gosselin, 2004 ; Saba, 2003 ; Peterson, 2000 ; Khoong, 1996 ; Tremblay et Roger, 1992). « Plus récemment, un certain nombre d'études en gestion des connaissances ont montré à quel point ce champ est étroitement lié à celui de la gestion de la relève (Davenport, 1999 ; Ermine, 2003; Bourhis et al., 2004 : 73) ».

En effet, plusieurs approches de la gestion des connaissances visent à créer un contexte propice à l'échange et au partage des savoirs tacites, qui favorisent le développement des compétences dans une optique intergénérationnelle (Guinn, 2000). La mise en place de ce contexte répond au besoin de transfert et de continuité propre aux programmes de développement de la relève (Tremblay et Roger, 1992; Bourhis et al., 2004 : 73).

Finalement, la gestion des compétences est une activité connexe à la gestion de la relève.

La gestion des compétences paraît s'être développée en Amérique du Nord sous l'effet d'au moins trois forces conjuguées, soit : 1) la conviction, face à des environnements d'affaires beaucoup plus turbulents et incertains, que la compétence du personnel était désormais au cœur de l'avantage concurrentiel de la firme (qualité, service à la clientèle) ; 2) l'urgence, sous la pression combinée des pénuries de main-d'œuvre, du manque de polyvalence et de mobilité à l'interne, et des niveaux élevés de roulement de personnel de repenser la place de la compétence au sein de la GRH ainsi que les approches de développement traditionnelles ; [...] (Bouteiller et Gilbert, 2005 : 8).

Donc, nous retiendrons comme faisant partie du contenu de la gestion de la relève les activités suivantes : recrutement, sélection, intégration, évaluation du rendement, formation et perfectionnement, gestion des carrières, reconnaissance et rémunération, gestion des connaissances et, finalement, gestion des compétences. Passons maintenant à la définition de ces activités.

Recrutement

Le recrutement comprend l'ensemble d'activités d'information concernant les postes vacants au sein de l'entreprise. Son objectif est d'inciter les personnes ayant les compétences recherchées à se proposer comme candidates à un poste (St-Onge et al., 1998 : 202).

Sélection

La sélection consiste à choisir parmi un bassin de candidats la personne qui correspond aux exigences du poste à combler (St-Onge et al., 1998 : 202).

Intégration

L'intégration est la phase d'appropriation des nouvelles fonctions par l'employé. Au cours de cette phase, l'employé acquiert les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les valeurs requises pour s'adapter à son nouveau milieu (TECHNOCompétences, 2003 : 58).

Évaluation du rendement

[...] consiste à porter un jugement sur la contribution d'un employé au cours d'une période donnée, [...] (St-Onge et al., 1998 : 333).

Formation

La formation inclut toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences des employés (St-Onge et al., 1998 : 256).

Perfectionnement

Le perfectionnement vise le développement des compétences, déjà acquises partiellement, qui s'avèrent nécessaires en vue d'une plus grande efficacité dans l'exercice de fonctions futures (St-Onge et al., 1998 : 256).

Gestion des carrières

[...] regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés. L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement (Cerdin, 2000 : 27).

Reconnaissance

[...], il convient d'observer que plusieurs entreprises entendent par « reconnaissance » les modes de récompense autres que ceux liés à la rémunération (les concours, les mentions honorifiques, les remerciements, etc.) (St-Onge et al., 1998 : 385).

Rémunération

La rémunération dite « globale » comprend l'ensemble des rétributions reçues par les employés pour leurs services ou leur travail. On peut subdiviser la rémunération globale en deux grandes composantes : la rémunération directe ou versée en espèces aux employés, qui inclut les salaires et la rémunération

variable ; la rémunération indirecte ou non versée en espèces aux employés, qui comprend, d'une part, les avantages sociaux et le temps chômé et, d'autre part, les avantages complémentaires et les conditions de travail (Thériault et St-Onge, 2000 : 7).

Gestion des connaissances

La gestion des connaissances peut être définie comme une stratégie visant à structurer formellement le capital de connaissances d'une organisation, en relation avec ses orientations stratégiques et ses besoins d'innovation et d'amélioration de la compétitivité, stratégie soutenue par une infrastructure technologique et organisationnelle, articulée autour de processus, avec l'humain comme premier lieu d'interaction et de création de connaissances (Bourhis et al., 2004 : 74).

Gestion des compétences

Gérer les compétences, c'est agir sur les connaissances, le savoir-faire et les comportements pour que les ressources humaines soient en mesure d'améliorer leur rendement et de s'adapter à l'évolution du contexte économique, technologique et social de l'entreprise (St-Onge et al., 1998 : 256).

Pour l'entreprise, gérer les compétences, c'est faire en sorte de disposer au bon moment et au bon endroit des savoir-faire qui vont, mieux que ne le font les concurrents, apporter de la valeur à l'un (ou à plusieurs) des bénéficiaires. C'est mettre en cohérence la stratégie et la qualification du personnel (Meignant, 2000 : 103).

Toutes ces activités combinées entraîneront l'atteinte du double objectif de la gestion de la relève : l'équilibrage du marché interne du travail et le transfert des connaissances entre les générations (Foucher et Gosselin, 2004). Nous constatons, à la lecture de ces définitions, qu'un certain nombre d'activités faisant partie d'un programme de gestion de la relève mentionne explicitement la cohérence entre l'activité elle-même et la stratégie organisationnelle.

1.5.2. Processus

Un processus correspond à une série d'étapes qui conduisent à la formulation d'une stratégie des ressources humaines, à son implantation ainsi qu'à son évaluation (Guérin et Wils, 2000 : 312). En d'autres termes, il s'agit d'une démarche. Il pourrait exister autant de processus de gestion de la relève qu'il y a d'auteurs et d'entreprises. Les variations sont multiples. Toutefois, suite à la consultation d'un certain nombre d'ouvrages portant sur la gestion et/ou la planification de la relève, nous avons dégagé des éléments communs présents dans la vision du processus de chaque auteur. La présente section vise à énumérer et à définir ces éléments communs.

Le premier des éléments que l'on retrouve dans un processus de gestion de la relève est l'arrimage avec la stratégie de l'entreprise (Pattan, 1986; Kesner, 1989; Wilkerson, 2002 ; Saba, 2003 ; Foucher et Gosselin, 2004). En effet, il faut s'assurer que les actions prises dans le cadre de la gestion de la relève sont en accord avec les objectifs, la stratégie et la

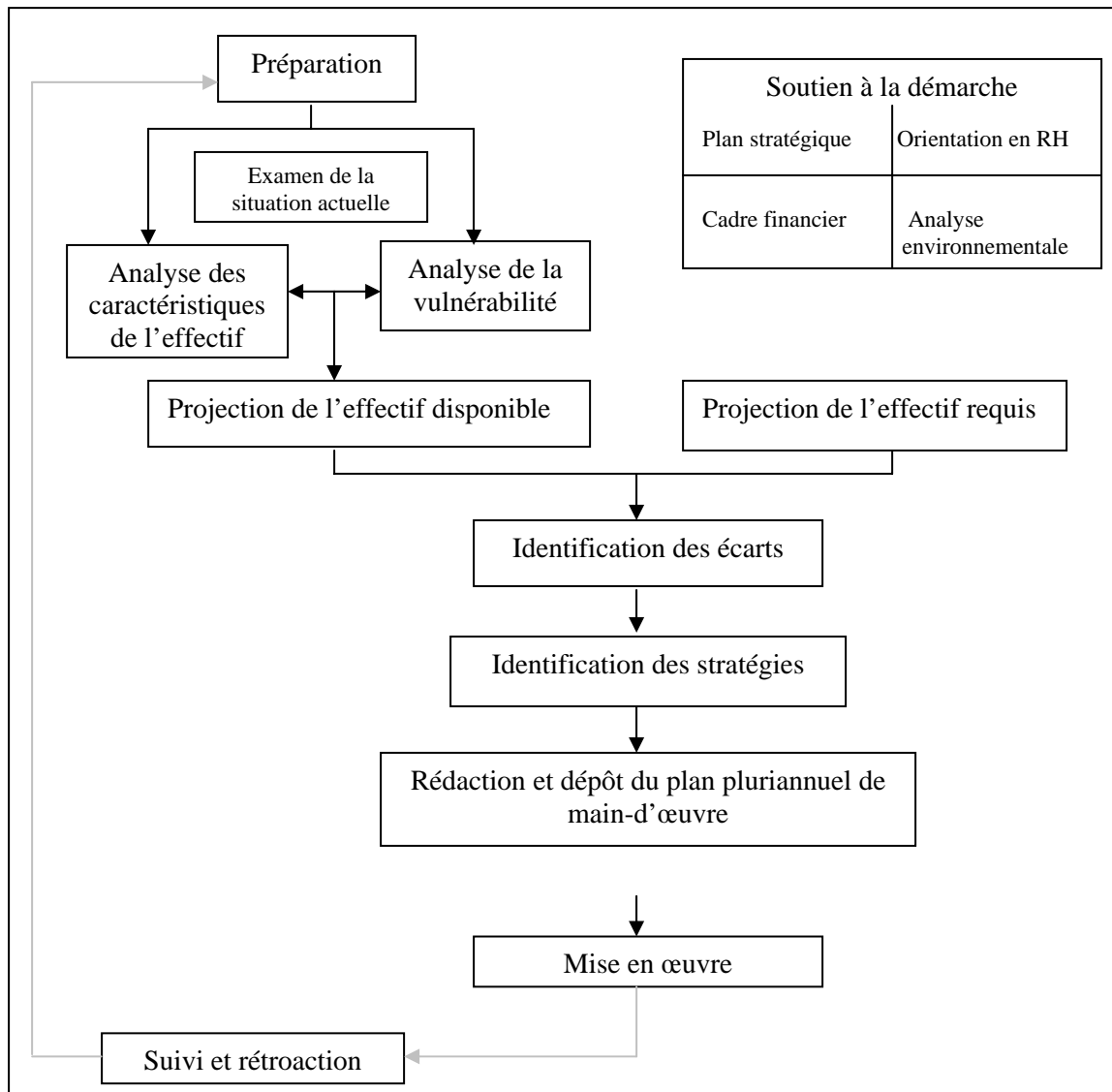
mission de l'entreprise. Sinon, les actions entreprises ne serviront aucunement à l'organisation. Si le programme de gestion de la relève se doit d'être connexe au plan stratégique de l'entreprise, il doit aussi prendre en considération les stratégies de ressources humaines de cette dernière, son cadre financier ainsi que ses environnements interne et externe (Foucher et Gosselin, 2004 ; Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004c).

Aussi, Foucher et Gosselin (2004) recommandent de débiter le processus en posant un diagnostic, ce qui signifie déterminer les besoins en ressources humaines que l'organisation doit combler. Ces besoins doivent être identifiés en tenant compte de la stratégie organisationnelle. Mentionnons aussi que cette étape est en lien direct avec la PRH. En effet, tel qu'il l'a été expliqué plus tôt dans ce chapitre, la PRH « permet de déterminer les besoins en matière de main-d'œuvre pour assurer la continuité et d'orienter les actions à faire, [...] pour équilibrer le marché du travail interne de l'organisation » (Foucher et Gosselin, 2004 : 44). Ainsi, d'abord et avant tout, il faut connaître les besoins de l'organisation en matière de ressources humaines, et cette information est fournie par la PRH. Donc, le lien entre la gestion de la relève et la PRH est aussi un élément important du processus de gestion de la relève (Saba, 2003 ; Foucher et Gosselin, 2004).

L'énoncé du diagnostic ayant permis de déterminer les besoins de l'organisation en matière de ressources humaines, les postes clés ainsi que les compétences clés ont par le fait même été identifiés. L'étape suivante consiste donc à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies visant à ce que les postes clés ne soient pas laissés vacants et à ce que les compétences clés soient possédées et développées par les employés en place. Les stratégies sont multiples et correspondent en fait aux activités définies ci-haut dans la section portant sur le contenu d'un programme de gestion de la relève.

En dernier lieu, il faut procéder à deux types d'évaluation, de façon à s'assurer des bienfaits du processus. Tout d'abord, il faut analyser le rendement des personnes recrutées. « La mesure régulière des progrès accomplis permet de savoir si les bonnes personnes évoluent au rythme qu'il faut dans les emplois appropriés au moment adéquat » (Foucher et Gosselin, 2004 : 46). Par ailleurs, il est pertinent d'élargir la mesure et l'évaluation au niveau du processus en entier. La mise en place d'un système d'évaluation du processus ainsi que la rétroaction sont deux éléments indispensables au processus de gestion de la relève (Pattan, 1986; Thierry et Sauret, 1993 ; Wilkerson, 2002 ; Saba, 2003). « Même si elle est implantée, la gestion de la relève exige une analyse régulière de l'information qui permettra de réévaluer les besoins en main-d'œuvre et de déterminer les actions à entreprendre pour les combler » (Foucher et Gosselin, 2004 : 47). La figure 1.7 est un bon exemple de processus de gestion de la relève. On y retrouve tous les éléments ci-haut mentionnés et explicités.

Figure 1.7 : Exemple de processus de gestion de la relève



Source : Secrétariat du Conseil du Trésor. 2004c. *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre*. Gouvernement du Québec. p.17.

1.5.3. Contexte (facteurs explicatifs)

Étant donné que cette recherche s'inscrit dans une approche contextualiste, il semble maintenant important de se demander s'il y a des facteurs qui expliquent la présence de programmes de gestion de la relève au sein des organisations. « Précisément, la spécificité de l'approche contextualiste est de chercher à appréhender les éléments du contexte dans leur influence sur les phénomènes observés » (Brouwers, 1997 : 28). Les écrits démontrent l'existence d'un nombre relativement important de facteurs, ce qui rend possible un regroupement en deux grandes catégories : marché externe du travail et marché interne du travail.

1.5.3.1. Facteurs liés au marché externe du travail

La littérature fait mention de cinq grands facteurs liés au marché du travail qui amènent les organisations à développer des programmes de gestion de la relève. Dans un premier temps, nous retrouvons le vieillissement de la population active (Saba, 2003 ; Audet, 2004a ; Légaré, 2004). Ce vieillissement de la population active est associé à la notion de départ à la retraite, ce qui conduit les organisations à se questionner quant à savoir s'il y aura suffisamment d'employés prêts à remplacer les retraités, et si ces personnes seront aptes à accomplir les fonctions qu'occupaient leurs prédécesseurs. Le deuxième grand facteur se rapporte à la nouvelle génération, qui remplacera les baby-boomers partis à la retraite (Saba, 2003 ; Audet, 2004a). Cette nouvelle génération de travailleurs est différente de celles qui l'ont précédée, et a des caractéristiques qui lui sont propres. Les gestionnaires d'entreprises se doivent donc d'adapter leurs pratiques afin que les jeunes, tout en étant satisfaits, puissent assurer la pérennité des organisations. Finalement, comme troisième, quatrième et cinquième facteurs, on retrouve les environnements technologique, politique, social et économique, qui influencent les pratiques de GRH par le biais de pressions exercées sur l'organisation (Wils et Guérin, 1990 ; Saba, 2003 ; Foucher et Gosselin, 2004). « L'évolution socioéconomique fait donc de la gestion de la relève un enjeu stratégique en raison de son incidence sur la capacité d'ajustement de l'organisation à un environnement en mutation » (Foucher et Gosselin, 2004 : 38).

1.5.3.2. Facteurs liés aux caractéristiques organisationnelles

Au niveau du marché interne du travail, la littérature fait état d'un nombre relativement important de facteurs affectant la décision d'élaborer un programme de gestion de la relève. Voici un bref résumé de ces facteurs et de leur effet sur la présence d'un programme de gestion de la relève.

Taille de l'organisation

Selon Friedman (1986) et Huang (1999), les entreprises de taille importante (en termes d'effectifs) sont souvent celles qui mettent sur pied des programmes de gestion de la relève.

Taux de roulement

Friedman (1986) et Huang (1999) affirment que les entreprises aux prises avec un taux de roulement élevé sont plus susceptibles d'élaborer un programme de gestion de la relève.

Allocation des ressources

« If the CEO [Chief Executive Officer] does not allocate adequate resources or attach sufficient importance to succession planning, it appears that no plan will be adopted » (Huang, 1999 : 614).

Présence d'un système informatisé de gestion des ressources humaines (SIGRH)

Un système informatisé de gestion des ressources humaines apporte sans contredit une valeur ajoutée à la GRH :

D'abord, par la variété des renseignements disponibles qu'il propose, que ce soit sur les employés (leur âge moyen, la répartition selon le sexe, etc.) ou sur certains indicateurs de performance tels le taux de roulement du personnel, les

coûts d'accidents du travail, les postes à pourvoir, la gestion des expatriés, la formation en ligne, la rémunération, les régimes de retraite, etc. Il agit aussi comme soutien à de nombreux programmes (Fortier, 2001)

« [...], mentionnons que la mise sur pied d'un programme de gestion de la relève repose sur un système d'information » (Foucher et Gosselin, 2004 : 47). Ainsi, les entreprises qui possèdent un système informatisé de gestion des ressources humaines sont plus susceptibles que les autres d'avoir établi un programme de gestion de la relève.

Appropriation par la hiérarchie

Ce facteur n'est pas un déterminant de la présence d'un programme de gestion de la relève, mais plutôt une condition de succès d'un tel programme. « Selon les auteurs consultés, le leadership du système de gestion de la relève doit être assumé par la direction générale de l'organisation, en raison notamment du pouvoir qui lui permet d'orienter le fonctionnement du système, de montrer son importance et de stimuler les énergies à y investir » (Foucher et Gosselin, 2004 : 43). Ainsi, un programme de gestion de la relève instauré sans le soutien de la haute direction risque de ne pas apporter les résultats escomptés et peut-être même de disparaître.

Environnement organisationnel

Des éléments tels la stratégie de développement, la structure et la technologie viennent influencer les pratiques de gestion des ressources humaines présentes au sein d'une organisation (Guérin et Wils, 1990). « Ces déterminants agissent par le biais du processus de décision internes à l'organisation et ils conduisent à l'expression des besoins de l'organisation en ressources humaines » (Guérin et Wils, 1990 : 694).

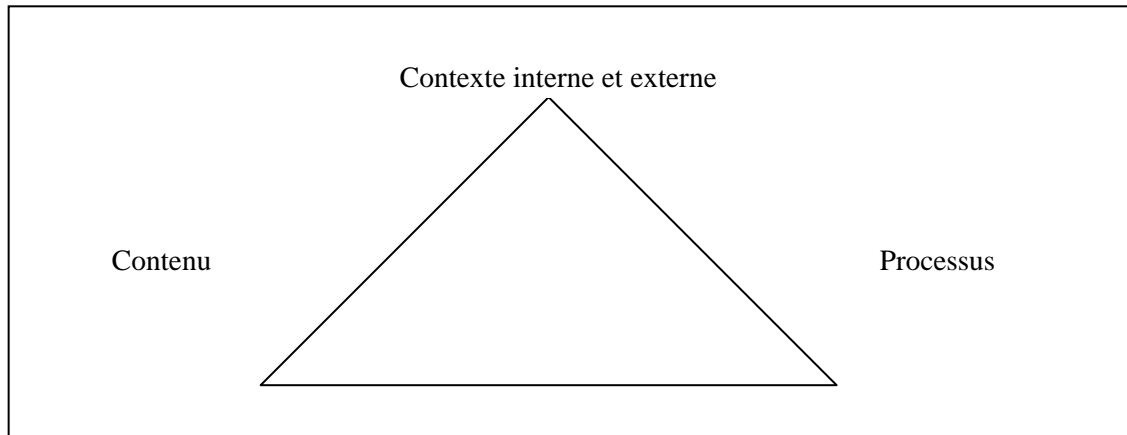
Environnement des ressources humaines

Les caractéristiques de la main-d'œuvre interne viennent influencer les pratiques de GRH par le biais des besoins spécifiques des employés que ces caractéristiques sous-tendent (Guérin et Wils, 1990 : 694). Ces caractéristiques sont composées de l'âge, des valeurs, des attitudes, de la catégorie occupationnelle et du degré de syndicalisation des employés.

1.6. MODÈLE D'ANALYSE

Tel que vu précédemment, c'est un ensemble d'éléments plus ou moins disparates qui amènent les organisations à adopter des programmes de gestion de la relève. Selon l'organisation dans laquelle on se trouve, les dirigeants vont oui ou non décider d'adopter un programme de gestion de la relève, et, d'une organisation à l'autre, le contenu du programme et son processus vont nécessairement varier. Le modèle d'analyse retenu dans le cadre de la présente recherche est donc en partie basé sur l'approche contextualiste. Tel que l'on peut le constater à la figure 1.8, le schéma d'analyse contextualiste est représenté par un triangle, où chacune des pointes représente un des trois pôles que sont le contexte, le contenu et le processus. « Cette schématisation n'est pas sans signification dans la mesure où elle traduit l'importance d'une approche multidimensionnelle, historique et processuelle » (Brouwers, 1997 : 31).

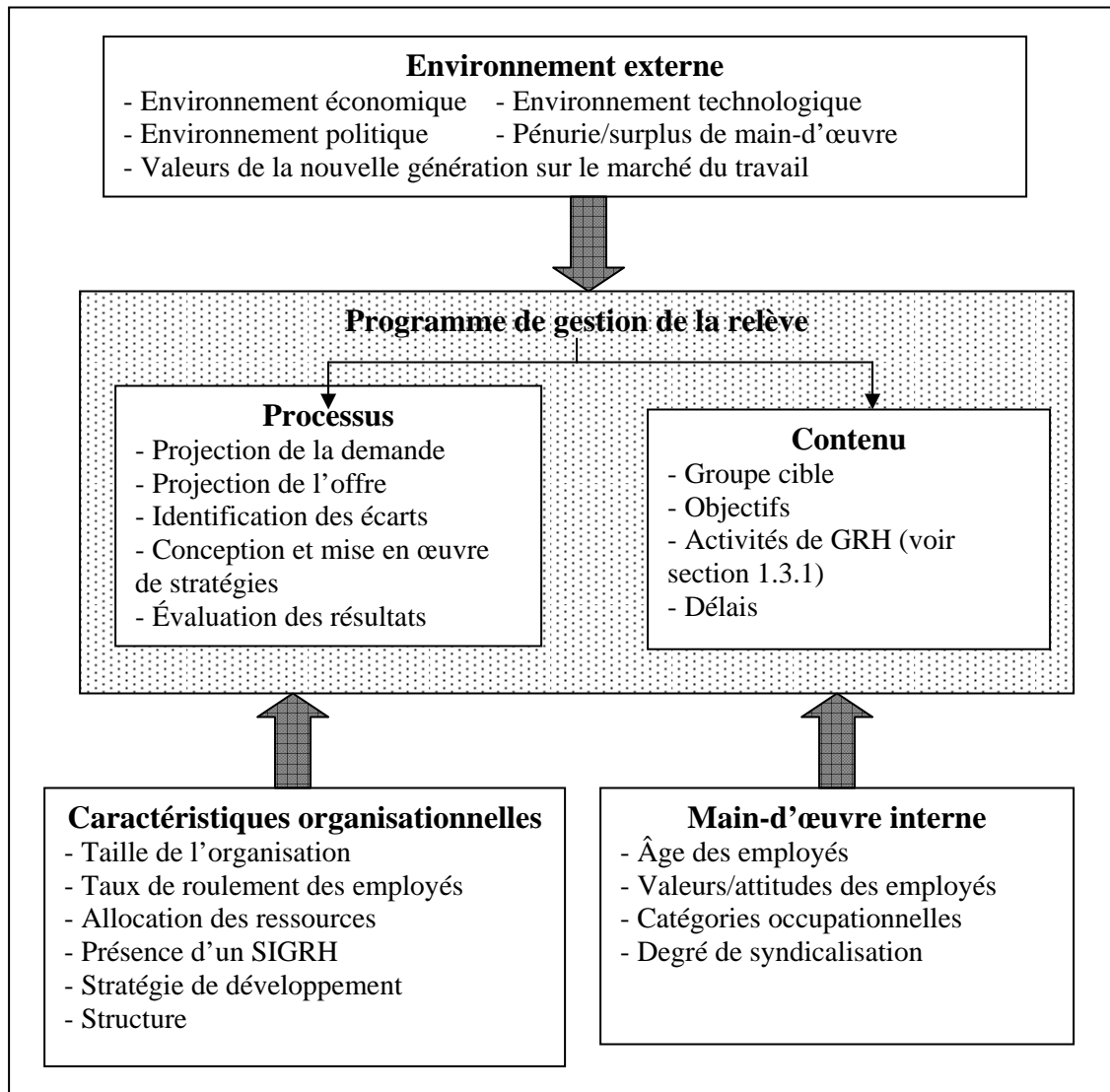
Figure 1.8 : Le schéma d'analyse contextualiste



Source : I. Brouwers, A. Cornet, L.-H. Gutierrez, F. Pichault, A. Rousseau et G. Warnotte. 1997. *Management humain et contexte de changement Pour une approche constructiviste*, chapitre 2 « Fonction ressources humaines et management humain : cadre d'analyse contextualiste et modèles explicatifs ». Paris : De Boeck & Larcier. p.30.

Ainsi, notre modèle d'analyse reprend les dimensions de contenu et de processus. La notion de contexte, quant à elle, a été remplacée par les termes « environnement externe », « caractéristiques organisationnelles » et « main-d'œuvre interne », termes qui s'avèrent précis et complets. Tel que démontré à la figure 1.9, contrairement au schéma d'analyse contextualiste, nous nous attarderons surtout sur les éléments de contexte qui ont des effets sur le processus et le contenu d'un programme de gestion de la relève.

Figure 1.9 : Modèle d'analyse



Les variables à l'étude ainsi que le modèle d'analyse ayant été identifiés et la littérature portant sur la gestion de la relève passée en revue, passons maintenant à la formulation des questions de recherche auxquelles cette étude tentera de répondre.

1.7. QUESTIONS DE RECHERCHE

La revue de littérature a permis de dégager certains constats et interrogations qui mènent à la formulation des questions de recherche. Dans un premier temps, la littérature montre une variété de contenus et de processus en matière de gestion de la relève. Ce constat nous conduit à la formulation de deux questions de recherche :

Contenu :

Dans les ministères et organismes du Gouvernement du Québec reconnus comme ayant un programme de gestion de la relève, quels en sont les éléments de contenu ?

Processus :

Dans les ministères et organismes du Gouvernement du Québec reconnus comme ayant un programme de gestion de la relève, quels en sont les éléments de processus ?

Par ailleurs, l'inventaire des contenus et processus des programmes de gestion de la relève mène à une troisième question de recherche.

Quels sont les modèles de programme de gestion de la relève qui sont présents dans les ministères et organismes du Gouvernement du Québec dans un contexte de transformation organisationnelle majeure?

Finalement, les modèles de programme de gestion de la relève ayant été élaborés, il deviendra dès lors intéressant de s'interroger sur les éléments de contexte communs aux programmes appartenant à un même modèle, ainsi que sur les éléments de contexte communs à tous les programmes, d'où la formulation de cette dernière question de recherche.

Quels sont les facteurs explicatifs de la présence des différents modèles de programme de gestion de la relève dans les ministères et organismes du Gouvernement du Québec dans un contexte de transformation organisationnelle majeure?

Conclusion :

Le présent chapitre a permis de dresser un portrait global de la situation en ce qui concerne la problématique de la gestion de la relève. Ainsi, dans un premier temps, il s'avérait essentiel de décortiquer le fonctionnement de l'appareil gouvernemental québécois, qui recèle d'éléments que l'on ne retrouve pas dans le secteur privé ou dans les secteurs parapublic et péripublic. De plus, le contexte actuel de modernisation de l'État québécois a attiré notre attention, puisqu'il entraînera des modifications majeures dans les pratiques de GRH. Par la suite, il semblait pertinent de situer la gestion de la relève par rapport aux autres processus et activités reliés à la GRH ainsi que de définir ces derniers. Aussi, une définition conceptuelle de la gestion de la relève ainsi qu'une énumération des facteurs pouvant avoir un impact sur la présence, le contenu et le processus d'un programme de gestion de la relève ont été exposés. De cela a découlé l'élaboration du modèle d'analyse et des questions de recherche.

CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre a comme premier objectif de présenter la méthodologie que nous utiliserons afin de pouvoir répondre aux questions de recherche. Par ailleurs, il a aussi pour objectif de définir opérationnellement les variables et les concepts qui seront utilisés tout au long de l'étude.

Ainsi, la première partie du chapitre sera consacrée à la présentation de l'approche méthodologique retenue, du champ d'analyse ainsi que de la population à l'étude. Par la suite, nous expliquerons la technique de cueillette de données retenue. Certaines informations en lien avec la collecte des données seront ensuite exposées. Finalement, nous terminerons cette section en expliquant la façon dont furent traitées les données recueillies.

La seconde partie s'attardera quant à elle à la définition opérationnelle des variables, que l'on retrouve dans le modèle d'analyse présenté au chapitre précédent.

2.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Au Gouvernement du Québec, les programmes de gestion de la relève constituent un phénomène relativement nouveau. En effet, de tels programmes n'ont fait leur apparition que vers la deuxième moitié des années 1990. C'est avec la prise de conscience du vieillissement de l'effectif que les programmes de gestion de la relève sont apparus. Étant donné la nouveauté du phénomène, et la faiblesse de l'état des connaissances sur la gestion de la relève au sein de l'administration publique québécoise, il nous apparaît difficile de formuler des hypothèses. Il semblait donc plus à propos, dans ce contexte, d'effectuer une recherche descriptive.

En effet, dans certains contextes, il peut s'avérer tout à fait opportun d'effectuer une recherche dans le but de répondre à certaines questions plutôt que de tenter de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées : « At the same time, some studies may have a legitimate reason for not having any propositions. This is the condition – which exist in experiments, surveys, and the other research strategies alike – in which a topic is the subject of exploration » (Yin, 1994 : 21; Turgeon, 2002 : 43).

En fait, l'objectif de cette étude est de comprendre le contexte entourant l'élaboration et l'implantation d'un programme de gestion de la relève dans certains ministères et organismes du Gouvernement du Québec ainsi que de déterminer les facteurs qui font varier le contenu et le processus de ces programmes.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous utiliserons une approche qualitative. Étant donné la nouveauté du phénomène de la gestion de la relève dans l'administration publique québécoise, cette approche s'avérait tout à fait adéquate. En recherche qualitative, la revue de littérature permet de faire une description provisoire de la réalité, qui sera à compléter une fois la cueillette des données achevée. La littérature, bien qu'ayant soulevé quelques pistes de réponses aux questions de recherche, était plutôt pauvre en informations par rapport au terrain de recherche qui nous intéresse ici. Nous avons donc élaboré des pistes de

réponse provisoires qui seront validées, infirmées ou enrichies par d'autres éléments au cours de la recherche.

Par ailleurs, l'approche qualitative ici utilisée nous amènera à analyser nos données de façon inductive. Cela signifie que c'est à partir des données recueillies que sera élaboré de façon définitive le modèle d'analyse. Les données et informations obtenues lors de la cueillette de données nous permettront d'identifier les facteurs qui expliquent la présence des programmes de gestion de la relève d'une part, et les facteurs qui expliquent le choix du contenu ou du processus dans le cadre d'un programme de gestion de la relève d'autre part : « Lorsque des chercheurs font leurs premiers pas sur un terrain qu'ils découvrent pour la première fois, la démarche hypothético-inductive prévaut généralement » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995 : 144).

Enfin, mentionnons qu'à l'intérieur des recherches qualifiées de qualitatives se retrouvent quelques types d'études. Parmi celles-ci, nous avons retenu l'étude de cas. Cette dernière a une valeur reconnue lorsqu'il s'agit d'explorer des phénomènes nouveaux ou négligés (Roy, 2003 : 168), ce qui correspond tout à fait à notre étude, qui cherche à décrire une nouvelle pratique de GRH au sein des ministères et organismes du Gouvernement du Québec. Il existerait trois types d'études de cas, à savoir : l'approche monographique, l'étude de cas suggestifs et l'étude de sujets individuels. L'étude de cas suggestifs concorde avec notre recherche : « Par exemple, ce peut être une nouvelle approche de gestion peu répandue mais qui risque de devenir une pratique généralisée » (Roy, 2003 : 166). La gestion de la relève dans l'administration publique québécoise, bien que relativement peu répandue actuellement, est appelée à devenir une pratique courante au cours des prochaines années, voire des prochains mois.

2.2. CHAMP D'ANALYSE ET POPULATION

2.2.1. Population étudiée

La population étudiée est constituée de l'ensemble des ministères et organismes du Gouvernement du Québec. Le nombre total de ministères et organismes dépasse actuellement le chiffre de 200 (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004a : 47). Il était donc impossible d'étudier la population en entier dans le cadre de cette recherche, ce qui a nécessité la constitution d'un échantillon, composé des ministères et organismes réputés posséder un programme de gestion de la relève.

2.2.2. Organisations participantes (échantillon)

Étant donné que l'étude s'intéresse aux processus et aux contenus des programmes de gestion de la relève, il s'avérait pertinent de choisir des organisations où de tels programmes étaient déjà implantés. Afin de cibler les ministères et organismes les plus susceptibles de nous fournir des informations complètes, nous avons utilisé la méthode Delphi. « L'objectif le plus fréquent des études Delphi est d'apporter l'éclairage des experts sur des zones d'incertitude en vue d'une aide à la décision. » (Prospective Foresight Network, 2005). « La méthode Delphi est caractérisée par une interaction indirecte des participants et de l'intervention d'un « intermédiaire » qui résume l'information et coordonne les activités du groupe (St-Onge et al., 1998 : 182). De ce fait, nous avons

rencontré, en différents moments, un certain nombre de personnes reconnues pour avoir une bonne compréhension et une bonne connaissance de l'administration publique québécoise. Dans un premier temps, nous avons demandé à la directrice exécutive du CCGP et à l'ancien secrétaire associé au Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique de cibler les ministères et organismes dans lesquels il y avait des programmes de gestion de la relève implantés. Dans un deuxième temps, nous avons demandé à deux gestionnaires du sous-secrétariat au personnel de la fonction publique de nous pointer, parmi ces ministères et organismes, ceux qui seraient les plus enrichissants dans le cadre du présent projet de recherche. En troisième lieu, nous avons fait une dernière validation auprès du directeur exécutif par intérim du CCGP. Au terme de cette démarche, notre terrain de recherche est constitué de dix ministères et organismes.

Mentionnons qu'en cours de route, nous nous sommes donnés quatre paramètres à partir desquels nous choisirions les ministères et organismes à l'étude. Ces quatre paramètres sont : taille, régionalisation, budget, présence d'un réseau. Toutefois, lors de nos rencontres exploratoires, nous avons constaté que le nombre de ministères et organismes possédant des programmes en matière de gestion de la relève n'était pas assez important pour que nous ayons à utiliser ces quatre paramètres. Nous avons donc retenu comme échantillon les dix ministères et organismes qui possèdent, en 2005, des programmes de gestion de la relève. Les quatre paramètres ne seront toutefois pas laissés de côté et deviendront plutôt des facteurs explicatifs de la présence de programmes de gestion de la relève.

Dans le précédent chapitre, il a été mentionné que dans le cadre de cette étude, les jeux de pouvoirs entre les acteurs aux intérêts divergents ne seraient pas pris en considération, contrairement à ce qui est prévu par l'approche contextualiste. Ce choix est dû au fait que cette recherche vise à dresser une cartographie préliminaire des modèles de programme de gestion de la relève. Pour ce faire, il nous fallait un échantillon nous permettant de faire un tel inventaire. Approfondir les jeux de pouvoir des acteurs par rapport à l'élaboration et la mise en place d'un programme de gestion de la relève aurait certes été très enrichissant. Toutefois, cela aurait nécessité plusieurs entrevues à l'intérieur d'une même organisation, ce qui aurait eu pour impact de limiter le nombre de ministères et organismes à l'étude, empêchant par le fait même de pouvoir inventorier les modèles de programme de gestion de la relève.

En ce qui concerne l'obtention des autorisations d'aller étudier la gestion de la relève à l'intérieur de ces ministères et organismes, nous avons présenté le projet au Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce dernier nous a permis d'entrer en contact avec les personnes ressources au sein de chaque ministère et organisme à l'étude.

Terminons cette section en signalant que, afin d'assurer l'anonymat des ministères et organismes faisant partie du terrain de recherche, nous avons remplacé le nom de chaque organisation par une lettre de l'alphabet.

2.3. CHOIX DES PERSONNES RENCONTRÉES

Avant de rencontrer les personnes ressources dans les ministères et organismes, nous avons procédé, tel que mentionné précédemment, à un certain nombre de rencontres avec des personnes possédant une bonne connaissance de l'administration publique québécoise. Ce sont ces personnes qui nous ont permis de cibler les ministères et organismes à l'étude ainsi que les personnes pertinentes à rencontrer dans chacune de ces organisations. Le tableau 2.1 montre la répartition des personnes rencontrées avant la tenue des entrevues dans les ministères et organismes.

Tableau 2.1 : Personnes rencontrées avant la collecte des données

	CCGP	ÉNAP	SCT¹
Personnes rencontrées	a) Directrice exécutive b) Directeur exécutif par intérim	a) Administrateur invité, ancien secrétaire associé au Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique	a) Coordinatrice en gestion de la carrière et en développement du personnel d'encadrement au SCT. b) Directeur des moyens d'évaluation des compétences au SCT

Dans chaque organisation faisant partie de notre terrain de recherche, nous avons rencontré l'interlocuteur clé en matière de gestion de la relève, c'est-à-dire la personne qui connaissait le mieux le programme de gestion de la relève présent au sein de son ministère ou de son organisme. Dans tous les cas, les personnes rencontrées travaillaient à la DRH. Au niveau de la fonction occupée par les participants, nous avons rencontré des directeurs des ressources humaines, des conseillers en gestion des ressources humaines [ci-après CGRH] et des chefs d'équipe ou de service. Le tableau 2.2 montre la distribution des personnes interrogées pour la collecte de données.

Tableau 2.2 : Distribution des personnes interrogées pour la collecte des données

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1*	✓						✓			
2**	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓
								(5 personnes)		
3***			✓					✓		

* : Directeur(trice) des ressources humaines

** : CGRH

*** : Chef d'équipe ou de service

¹ Secrétariat du Conseil du Trésor.

2.4. TECHNIQUES DE CUEILLETTE DE DONNÉES

Afin d'obtenir les informations nécessaires à notre recherche, nous avons utilisé les entrevues semi-dirigées et, afin de compléter cette première source d'informations, il apparaissait pertinent de procéder à une analyse documentaire.

2.4.1. Entrevues semi-dirigées

Les entrevues ont, en grande majorité, été faites de façon individuelle. Une entrevue s'est déroulée avec le directeur des ressources humaines de l'organisation ainsi qu'une des conseillères en gestion des ressources humaines, dont le travail touche grandement le sujet de cette recherche. Une autre rencontre s'est tenue avec un comité responsable de la gestion et de la planification de la main-d'œuvre, composé de six personnes. Dans tous les cas, les entretiens ont été réalisés dans des locaux fermés, étant donné qu'une grande proportion des employés du Gouvernement du Québec travaillent à aire ouverte. Cela a permis d'assurer la confidentialité des propos tenus pendant les rencontres.

Nous avons transmis le questionnaire aux personnes environ une semaine avant d'aller les rencontrer. Toutefois, nous leur mentionnions qu'il était fort probable que nous dérogiions au questionnaire en cours d'entrevue, selon la tangente que prenait cette dernière. Nous leur demandions également d'apporter, lors de la rencontre, les documents en lien avec le programme de gestion de la relève en vigueur au sein de leur organisation et/ou tout autre document touchant de près ou de loin la planification des ressources humaines dans leur ministère ou organisme.

Avant de procéder à l'entrevue en soi, nous avons pris le temps d'expliquer le déroulement de cette dernière ainsi que les objectifs de la recherche. De plus, nous avons fait signer un formulaire de consentement à chaque participant. Les entrevues ont toutes été enregistrées sur cassette.

Les entrevues se divisaient en trois grandes parties. Dans un premier temps, les questions portaient sur le contexte d'élaboration du programme de gestion de la relève. Dans un deuxième temps, nous nous sommes attardés sur le contenu des programmes de gestion de la relève tandis que la dernière partie de l'entretien portait sur le processus de ces programmes.

2.4.2. Analyse documentaire

La recherche documentaire a constitué une méthode de cueillettes de données fort intéressante pour compléter les informations obtenues via les entrevues. Ainsi, il a été possible d'obtenir des données sur les catégories occupationnelles, l'âge des employés, le taux de roulement, la philosophie de gestion, le degré de syndicalisation, le nombre d'employés et les structures organisationnelles de chaque ministère ou organisme. Par ailleurs, nous avons pu consulter les documents comportant les programmes de gestion de la relève, ce qui a enrichi notre connaissance des processus et contenus.

2.5. COLLECTE DE DONNÉES

Les entrevues se sont étalées sur une période de cinq semaines, entre avril et mai 2005. La durée des entrevues se situait entre 60 minutes et 90 minutes. Nous avons réalisé un total de dix entretiens et rencontré un total de 16 personnes travaillant dans la grande ville de Québec.

2.6. TRAITEMENT DES DONNÉES

Les entrevues n'ont pas fait l'objet d'une transcription textuelle. Nous avons plutôt procédé à la conception d'une base de données dans laquelle nous avons entré, en écoutant à quelques reprises les entrevues, les informations pertinentes par rapport au modèle d'analyse présenté dans le premier chapitre.

2.7. DÉFINITION OPÉRATIONNELLE DE « PROGRAMME DE GESTION DE LA RELÈVE »

Est considéré comme un programme de gestion de la relève l'ensemble des activités, cohérentes entre elles et traduites dans des documents écrits et/ou informatisés, caractérisées par une série d'étapes successives ou concomitantes (projection de la demande, projection de l'offre, identification des écarts, conception/mise en œuvre de stratégies et évaluation des résultats) et comportant diverses variables comme : identification des groupes cibles, fixation de délais, élaboration d'objectifs, mise sur pied de mécanismes d'évaluations et utilisation d'activités de GRH).

2.8. AUTRES DÉFINITIONS OPÉRATIONNELLES

Voici maintenant la définition opérationnelle des autres variables qui seront utilisées tout au long de la recherche. Mais juste avant, il est important de spécifier que certaines variables relatives à l'environnement externe sont contrôlées étant donné le choix de l'échantillon. En effet, comme il le sera explicité plus loin dans le chapitre, l'échantillon est constitué de ministères et organismes de l'administration publique québécoise. Ces ministères et organismes ont plusieurs points communs en ce qui a trait à l'environnement externe. Ainsi, les variables suivantes ne seront pas définies opérationnellement étant donné qu'elles sont contrôlées : environnement politique, environnement technologique, environnement économique et valeurs de la nouvelle génération.

2.8.1. Contenu d'un programme de gestion de la relève

Le contenu d'un programme de gestion de la relève se rapporte à une série d'activités de GRH (recrutement, sélection, intégration, évaluation du rendement, formation, perfectionnement, gestion des carrières, reconnaissance, rémunération et gestion des connaissances), et à la cohérence de ces activités entre elles. Il correspond par ailleurs à la présence de délais plus ou moins précis à respecter, à l'identification de groupes cibles, à l'établissement d'objectifs ainsi qu'à l'élaboration de mécanismes d'évaluation.

2.8.2. Processus de gestion de la relève

Le concept de processus de gestion de la relève peut être défini opérationnellement comme étant la présence d'étapes simultanées ou successives. Parmi ces étapes se retrouvent entre autres l'analyse de la situation actuelle, l'élaboration de la situation visée, la conception de

stratégies visant à transformer la situation actuelle en situation visée, la mise en place des stratégies, l'évaluation des résultats.

2.8.3. Pénurie/surplus de main-d'œuvre

Cet élément constitue l'écart entre la situation visée et la situation actuelle (ou anticipée). La pénurie est un manque de main-d'œuvre par rapport au travail à exécuter tandis que le surplus est un excédent d'employés par rapport au travail à exécuter.

2.8.4. Taille de l'organisation

La taille de l'organisation se rapporte au nombre de personnes étant considérés comme des employés d'un ministère ou d'un organisme. La rencontre avec le directeur exécutif par intérim du CCGP a permis de déterminer des barèmes. Ainsi, une organisation de 1000 employés et moins est dite « petite », une organisation ayant entre 1001 et 2500 employés est dite « moyenne » et une organisation de plus de 2500 employés est dite « grande ».

2.8.5 Taux de roulement

Le logiciel Média est le logiciel utilisé dans la fonction publique québécoise pour calculer le taux de roulement. La définition que Média donne de la notion « taux de roulement » correspond à celle que nous retiendrons dans le cadre de cette recherche : « Mesure du nombre de départs volontaires d'un ministère ou d'un organisme par rapport à une population de référence, celle au 1^{er} avril de l'année budgétaire ». La formule permettant de calculer le taux de roulement est la suivante :

$$\frac{(\text{Retraite} + \text{mutation sortie}^2 + \text{PAC sortie}^3 + \text{démission}) \times 100}{\text{Population au 1}^{\text{er}} \text{ avril}}$$

2.8.6. Allocation des ressources

L'allocation des ressources correspond à la part du budget consacrée à la gestion de la relève. Ainsi, en plus des sommes injectées dans l'élaboration et la mise en place du programme de gestion de la relève, le nombre d'employés dédiés au programme et l'utilisation de consultants externes font partie de l'allocation des ressources.

2.8.7. Présence d'un système informatisé de gestion des ressources humaines

Il s'agit d'une base de données comportant plusieurs types d'informations sur les ressources humaines qui travaillent au sein d'un ministère ou d'un organisme (exemple : SAGIP).

2.8.8. Lien entre la stratégie ressources humaines et la stratégie de développement

L'information se rattachant à cette variable se trouve à l'intérieur des plans stratégiques des ministères et organismes étudiés, dans les sections portant sur les axes ou orientations dédiés aux ressources humaines

² Il s'agit d'une mutation dans un autre ministère ou organisme.

³ Il s'agit d'une promotion avec concours (PAC) dans un autre ministère ou organisme.

2.8.9. Structure

La définition opérationnelle que nous adoptons dans le cadre de cette recherche s'inspire d'Audet (1992). Les dimensions de la variable « structure » que nous retiendrons sont le coefficient d'encadrement (nombre de gestionnaires par rapport au nombre d'employés), le nombre de sites opérationnels à gérer, la répartition des sites opérationnels sur le territoire québécois et la situation de la direction des ressources humaines par rapport à la direction de l'organisation.

2.8.10. Âge des employés

Cet élément se rapporte à la durée de la vie des employés, mesurée en années.

2.8.11. Catégorie occupationnelle des employés

Il s'agit, pour les employés d'un ministère ou d'un organisme, de faire partie de l'une ou l'autre des catégories d'emploi suivantes : haute direction, cadres (niveaux 1 à 10), professionnels, techniciens, enseignants, agents de la paix, personnel de bureau, ou ouvriers. Cette classification est celle qu'utilise le Secrétariat du Conseil du Trésor.

2.8.12. Degré de syndicalisation

Cette variable correspond au pourcentage du nombre d'employés du ministère ou de l'organisme qui sont membres d'un syndicat.

2.8.13. Valeurs et attitudes des employés

Bien que pertinents, ces deux éléments ne seront pas approfondis dans le cadre de la présente recherche. Il s'agit là de deux variables complexes à mesurer et à elle seules, elles pourraient faire l'objet d'études. Par ailleurs, d'après la revue de littérature qui a été faite dans le chapitre précédent, nous considérons qu'il ne s'agit pas de variables ayant une importance majeure par rapport au sujet de la présente étude. Pour ces raisons, les valeurs et attitudes des employés seront définies de façon générale. Il s'agit de la perception qu'ont les employés de leur organisation (sentiment d'appartenance) et du climat de travail qui règne entre les employés.

Conclusion :

Ce chapitre a tout d'abord permis d'explicitier tout ce qui concerne l'approche méthodologique, la population étudiée, les organisations participantes, les techniques de cueillette de données, les collectes de données elles-mêmes ainsi que le traitement des données recueillies. Ensuite, nous avons procédé à la définition opérationnelle des variables à l'étude. Le prochain chapitre sera consacré à la présentation des caractéristiques organisationnelles de l'administration publique québécoise.

CHAPITRE III : CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

Ce troisième chapitre a comme principale visée la présentation des caractéristiques organisationnelles de l'administration publique québécoise. Ainsi, le chapitre sera consacré à l'exposition des grandes lignes de la structure de l'administration publique québécoise. Cette dernière possède un contexte qui lui est propre et recèle de particularités et de subtilités. Il semblait donc pertinent de consacrer un chapitre entier à la présentation générale de l'administration publique québécoise, ainsi qu'à sa gestion des ressources humaines qui comporte elle aussi quelques spécificités importantes à saisir dans le cadre de cette étude. Par ailleurs, au cours des derniers mois, un certain nombre de modifications par rapport au recrutement et à la sélection des cadres ont été mis de l'avant par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Ces changements seront également exposés dans ce chapitre.

3.1. CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES

Le Gouvernement du Québec est le plus important employeur de la province de Québec. En effet, pour l'année 2002-2003, il comptait 406 900 employés, si l'on inclut le secteur de l'éducation (161 200), de la santé et des services sociaux (171 700) et de la fonction publique (74 000) (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004a : 75). Ces chiffres correspondent aux employés qualifiés « d'équivalent temps complet ». Étant donné l'ampleur de l'effectif de l'administration publique québécoise, il apparaît pertinent de s'intéresser à ses pratiques de GRH, et plus particulièrement en ce qui concerne la gestion de la relève. Mais pour ce faire, il est essentiel de brosser un tableau de ce à quoi ressemble le Gouvernement du Québec, ainsi que son mode de fonctionnement. Vu la complexité de l'exercice, nous simplifierons en laissant de côté les secteurs de l'éducation et de la santé et des services sociaux, ces derniers ayant des modes de fonctionnement distincts. Nous nous intéresserons donc à la section « fonction publique » du Gouvernement québécois.

3.1.1. Structure

Tel que mentionné dans la Loi sur l'administration publique, l'administration gouvernementale est séparée en deux grandes parties : les ministères et les organismes. Les ministères, sont au nombre de 18 et constituent la base. « Cependant, par souci d'autonomie, de spécialisation, d'efficacité, de visibilité et de collégialité, le législateur a décidé de transférer ou d'attribuer certaines fonctions administratives à des organismes autonomes plutôt qu'à des ministères » (Gouvernement du Québec, 2004). C'est ainsi qu'ont été créés les organismes. Selon la Loi sur l'administration publique québécoise :

Est considérée comme un organisme, une personne nommée ou désignée par le gouvernement ou par un ministre, avec le personnel qu'elle dirige, dans le cadre des fonctions qui lui sont attribuées par la loi, le gouvernement ou le ministre (*Loi sur l'Administration publique*, L.Q. 2000, c. A-6.01).

« Chacun de ces organismes est placé sous la responsabilité d'un ministère qui répond de leur gestion devant l'Assemblée nationale, sous réserve des responsabilités judiciaires ou quasi judiciaires » (Gouvernement du Québec, 2004). Selon le rapport du Vérificateur

général de l'Assemblée nationale en 2002-2003, le Gouvernement du Québec compte actuellement quelque 275 organismes.

Afin de coordonner et d'encadrer les activités ainsi que l'allocation des ressources, le Conseil du Trésor fut créé en 1971. Cette entité constitue un conseil permanent du Conseil des ministres et elle est composée de cinq ministres. La mission du Conseil du Trésor est la suivante :

- Conseiller le gouvernement sur la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et technologiques de la fonction publique québécoise ;
- Élaborer et mettre en œuvre des politiques de gestion des ressources efficaces ;
- Préparer le budget de dépenses et veiller à son exécution ;
- Soumettre annuellement au Conseil exécutif les prévisions des dépenses budgétaires et préparer le livre des crédits qui est déposé à l'Assemblée nationale, au printemps, avant le début de l'année financière ;
- Assister le gouvernement dans son rôle d'employeur du personnel de la fonction publique, de régulateur et de coordonnateur de négociations dans les secteurs public et parapublic ;
- Donner des avis au gouvernement et lui faire des recommandations sur les conséquences administratives et financières des projets des ministères et des organismes ;
- Soutenir les ministères et les organismes publics dans leur démarche de changement (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004).

3.1.2. Gestion des ressources humaines

La structure générale du Gouvernement ayant été brièvement explicitée, attardons-nous maintenant sur la façon dont se fait la GRH dans une organisation publique possédant 74000 employés.

Tout d'abord, sur un total de plus de 200 ministères et organismes, environ une quarantaine possèdent une DRH (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004a : 27).

Ces directions réalisent des activités opérationnelles, des activités de conseils stratégiques aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes, de même que des activités d'accompagnement et de conseils aux gestionnaires dans tous les secteurs d'activités de la gestion des ressources humaines (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004a : 27).

En 2004, on comptait environ 2000 personnes qui travaillaient dans le domaine des ressources humaines au sein de la fonction publique. De ce nombre, 200 relevaient du Secrétariat du Conseil du Trésor. En effet, tel que mentionné plus haut, et bien que les ministères et organismes disposent d'une DRH, le Secrétariat du Conseil du Trésor a un rôle à jouer au niveau de la GRH. Ce rôle peut se diviser en trois grandes parties : 1) Élaboration des grands systèmes et outils de GRH, 2) Consultation et soutien auprès des DRH, 3) Regroupement d'activités opérationnelles effectuées par chaque DRH, de façon à alléger la tâche de ces dernières (exemple : le recrutement d'étudiants finissants).

Un autre organisme joue un rôle important dans la GRH au sein de la fonction publique québécoise : le Comité Consultatif sur la Gestion du Personnel (CCGP). Cet organisme, instauré en 1966, constitue un regroupement des directrices et directeurs des ressources humaines du réseau des ministères et organismes du gouvernement du Québec. Sa mission est de privilégier la concertation, l'échange et l'action dans le but de favoriser et de promouvoir l'efficacité et l'efficience de la GRH dans la fonction publique du Québec (CCGP, 2004). Par ailleurs, le CCGP peut aussi faire des avis sur tout ce qui a un lien avec la GRH au sein du Gouvernement du Québec. Finalement, il a aussi pour mandat la formation de ses membres ainsi que celle du personnel des DRH, qui regroupe environ 2000 employés (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004a).

Terminons cette section en soulignant que le Conseil exécutif est un autre organisme gouvernemental qui a un rôle à jouer au niveau de la GRH. Aussi appelé Conseil des ministres, il s'agit du principal organe décisionnel du gouvernement. Les tâches principales de ce Conseil sont les suivantes :

- L'adoption des décrets et des règlements ainsi que l'approbation des projets de loi que le Conseil exécutif entend soumettre à l'Assemblée nationale;
- La définition d'un cadre financier (revenus et dépenses prévus à court et à moyen terme);
- La définition de politiques et de programmes;
- La réalisation d'une planification stratégique des priorités gouvernementales;
- La coordination de l'action des ministères et des organismes;
- La supervision de l'évolution et du développement de l'organisation gouvernementale;
- La nomination des hauts fonctionnaires et des dirigeants d'organismes et de sociétés publiques (Ministère du Conseil exécutif, 2005).

Ainsi, le Conseil exécutif s'occupe de la gestion des ressources humaines des hauts fonctionnaires ainsi que des dirigeants d'organisme.

3.1.3. La gestion de la relève au Gouvernement du Québec

La gestion de la relève a pris une importance accrue autour de l'année 2000 au Gouvernement du Québec. L'annonce des départs massifs à la retraite d'employés a largement contribué à cet essor. Dans l'administration publique québécoise, il existe deux types de programme gestion de la relève : les programmes « maisons » et les programmes approuvés par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les premiers sont élaborés et implantés du début à la fin par un ministère ou un organisme. Le Secrétariat du Conseil du Trésor n'a pas à être informé de son existence. Dans le cas d'un programme « maison » de relève s'adressant spécifiquement aux postes de gestionnaires, les participants n'accèdent pas automatiquement à un poste de gestion à la fin du processus. La participation au programme leur permet d'être mieux préparés pour éventuellement postuler sur un concours menant à un poste de cadre.

La seconde catégorie de programmes de gestion de la relève concerne uniquement les programmes de relève pour les postes de cadres. Le fait que le Secrétariat du Conseil du Trésor approuve ces programmes permet aux personnes sélectionnées d'accéder, à la fin du

processus, à un poste de cadre. La possibilité, pour les ministères et organismes, de pouvoir faire approuver son programme de gestion de la relève de gestion par le Secrétariat du Conseil du Trésor est en vigueur depuis l'automne 2001. Cette disposition découle de la Loi sur l'administration publique québécoise. Les programmes approuvés doivent l'être en conformité avec l'esprit général de cette loi. À ce jour, seulement quatre ministères et organismes ont fait approuver leur programme. Ces quatre organisations (représentées par les lettres C, D, E et F) ont d'ailleurs fait partie du terrain de recherche de cette étude. Nous y reviendrons dans le prochain chapitre.

La raison pour laquelle le Secrétariat du Conseil du Trésor n'approuve que des programmes de gestion de la relève des gestionnaires est qu'actuellement, dans l'ensemble des ministères et organismes du Gouvernement québécois, la moyenne d'âge des cadres est plus élevée que celle des autres catégories d'emploi. Chez les techniciens et les professionnels, l'âge moyen est de 47 ans tandis que chez les cadres, il est de 51 ans. Concrètement, cela signifie que d'ici 2014, 40% du personnel de la fonction publique quittera son emploi, alors qu'au niveau des cadres, le chiffre s'élève à 60% (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004a : 77). La situation étant plus critique au niveau des postes d'encadrement, le Secrétariat du Conseil du Trésor a déployé davantage d'efforts par rapport à cette catégorie d'emploi, que ce soit au niveau de la gestion des compétences, la gestion des carrières ou des stratégies d'accès aux emplois.

Un autre type de planification de la relève a actuellement lieu dans l'ensemble des ministères et organismes de l'administration publique québécoise. En effet, dans toutes les organisations, on procède actuellement à un exercice de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO). Tel que mentionné dans le premier chapitre, l'objectif de la GPMO est de disposer en tout temps de l'effectif requis pour minimiser les impacts des enjeux et défis actuels et futurs auxquels la fonction publique est et sera confrontée. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a imposé cet exercice suite au constat de départs à la retraite imminents de plusieurs employés ainsi qu'aux nouveaux objectifs de réduction de la taille de l'État en termes de nombre d'emplois. La définition de la GPMO concorde avec la définition que nous nous sommes donnée du terme « programme de gestion de la relève ». Nous n'avons toutefois pas basé notre terrain de recherche sur les programmes de GPMO des ministères et organismes, car ces programmes sont, dans la grande majorité des cas, actuellement en conception. Les données recueillies auraient été insuffisantes et incomplètes.

3.1.3.1 La relève de gestion au Gouvernement du Québec

Outre le fait d'approuver les programmes de gestion de la relève des ministères et organismes qui en font la demande, le Secrétariat du Conseil du Trésor a récemment mis de l'avant deux actions majeures par rapport à la relève chez les gestionnaires, aussi appelée « relève de gestion ». Avant d'explicitier ces deux actions, il apparaît important de s'arrêter sur la classification des postes de cadre au sein de l'administration publique. Les emplois d'encadrement sont regroupés en dix classes d'emplois (de 1 à 10), 1 étant le niveau le plus élevé. Les classes 1, 2 et 3 sont constituées de gestionnaires qui encadrent d'autres gestionnaires. Les autres classes sont des emplois de gestionnaires qui encadrent des équipes de niveau professionnel, technique ou de soutien, selon le cas. Le tableau 3.1 illustre la répartition des cadres selon leur niveau de gestion.

Tableau 3.1 : Répartition du personnel d'encadrement de la fonction publique

Classes d'emplois	Classes d'emplois										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nombre de cadres	26	338	657	1429	410	283	150	384	52	8	3737

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor. 2005a. *Relève du personnel d'encadrement*. Gouvernement du Québec. p.3

Mentionnons certaines particularités du processus de dotation des emplois d'encadrement au sein de la fonction publique québécoise. Dans 75% des cas, les postes sont comblés par voie de concours de promotion. Ainsi, pour chaque poste qui devient vacant, on tient un concours de promotion. Le nombre de postes à combler étant en augmentation depuis quelques années, le Secrétariat du Conseil du Trésor a dénoté une hausse de 30% du nombre de concours tenus, ce qui a engendré des hausses de coûts importantes.

Face à cette situation particulière des emplois d'encadrement, le Secrétariat du Conseil du Trésor a élaboré deux nouveaux processus. La première action a débuté en novembre 2004 et touche la classe 4 des emplois de cadre, car il s'agit de la classe d'emplois comportant le plus grand nombre de personnes, donc un plus grand risque de départs élevés. L'action va probablement se répéter au cours des prochains mois, mais en s'adressant à d'autres classes de cadres. Ainsi, le Secrétariat du Conseil du Trésor a lancé un grand concours de promotion gouvernementale pour la classe 4. Toutes les personnes ayant été déclarées aptes au terme du concours ont été placées dans un grand bassin interministériel de personnes qualifiées pour occuper un emploi d'encadrement de classe 4. Ainsi, quand les ministères et organismes devront combler un poste de cadre de classe 4, plutôt que de tenir un concours de promotion, ils pourront choisir des gens faisant partie du bassin. Un total de 4400 employés de la fonction publique ont participé à ce grand concours. De ce nombre, 1800 ont été déclarées qualifiées pour occuper un emploi d'encadrement de niveau 4. « Le coût d'évaluation traditionnelle est de 425,00\$ par candidat. Il est de 25,00\$ pour le concours interministériel de gestionnaire de classe 4 » (Leduc, 2005 : A17).

La deuxième action mise de l'avant par le Secrétariat du Conseil du Trésor consiste en un programme gouvernemental de développement de la relève en gestion. Ce programme s'adresse aux personnes non admissibles aux concours interministériels (ancienneté insuffisante au sein du Gouvernement), mais étant intéressées par un emploi d'encadrement. La période de recrutement des participants est prévue pour l'automne 2005. Les participants seront, dans un premier temps, recommandés par les ministères et organismes et, dans un deuxième temps, évalués selon leur potentiel de gestion par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Les personnes sélectionnées se verront attribuer un parcours personnalisé de formation d'une durée de deux ans au terme duquel ils accéderont à la réserve de candidats qualifiés éligibles à un poste d'encadrement.

Parallèlement à ces deux actions, le Gouvernement du Québec a annoncé, via son Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007, la création du Centre québécois du Leadership. Ce centre, créé en 2004, a pour mission de supporter le développement des

compétences de leadership des gestionnaires publics par des programmes et des activités de formation ainsi que des interventions de soutien et d'animation du milieu. En partenariat avec l'ÉNAP, le centre sera responsable de la formation de la relève de gestion, « [...] actualisera les compétences des cadres en déterminant les besoins de formation et en mettant en place des programmes de formation, tels que : un programme de base pour nouveaux gestionnaires, un programme interministériel de perfectionnement pour les gestionnaires qui accèdent à des emplois supérieurs, des programmes de formation en ligne, un programme de formation en lien avec la mise en œuvre de la modernisation de l'État » (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004b : 26). Le centre offrira par ailleurs des services d'accompagnement et d'aide à la gestion des carrières. La mise sur pied de ce centre permettra aux ministères et organismes de pouvoir former leurs gestionnaires à moindre coût.

Il était important d'expliquer ces actions entreprises par le Secrétariat du Conseil du Trésor, car elles pourraient avoir un impact sur la présence, le contenu et le processus des programmes de gestion de la relève dans les ministères et organismes. En effet, il est logique de penser que certains ministères et organismes n'élaboreront pas ou ne reconduiront leur programme de gestion de la relève pour les postes d'encadrement suite à ces nouvelles mesures du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Conclusion :

Ce chapitre a permis d'explicitier la gestion des ressources humaines au sein de l'appareil gouvernemental québécois, qui comporte plusieurs particularités. Il a aussi permis de préciser les nouvelles actions mises en place par le Secrétariat du Conseil du Trésor pour tout ce qui concerne la gestion de la relève des cadres. Le prochain chapitre sera consacré à la présentation des résultats de recherche.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre vise à exposer les résultats de la recherche, suite à la cueillette des données. Il sera divisé en trois grandes parties : le contexte des organisations, le contenu des programmes de gestion de la relève et, finalement, le processus des programmes de gestion de la relève des ministères et organismes. La procédure, pour chacune de ces parties, sera la suivante. Au début, on retrouvera un tableau exposant sommairement les données recueillies, et par la suite, il y aura explication plus détaillée des informations se trouvant dans le tableau. Les résultats sont présentés sous forme de trois grandes grilles (contexte, processus, contenu), ce qui crée une continuité avec le modèle d'analyse et l'approche contextualiste, présentés dans le chapitre I. De plus, l'utilisation de grilles permet d'avoir une vue d'ensemble des résultats pour chaque organisation et chaque facteur étudié. Ces grilles ont aussi l'avantage de diminuer la lourdeur du texte. En effet, le chapitre aurait été beaucoup plus volumineux et aride à lire si aucun tableau n'avait été inséré. Par ailleurs, l'objectif de départ de notre recherche n'est pas de comprendre la dynamique propre à une organisation en particulier. Il s'agit plutôt de pouvoir dégager des modèles de programmes de gestion de la relève ainsi que des éléments de convergence et de divergence entre ces derniers, ce qui serait plus ardu si nous présentions les résultats organisation par organisation.

4.1. CARACTÉRISTIQUES DES MINISTÈRES ET ORGANISMES ÉTUDIÉS

Cette section présentera les différents contextes dans lesquels œuvrent les organisations étudiées dans le cadre de cette recherche. Le tableau 4.1 présente la mission des ministères et organismes. Bien qu'appartenant toutes au secteur public, leur mission respective diffère grandement. Même si toutes ces organisations œuvrent dans des domaines différents les unes des autres, elles ont un point en commun : les missions sont toutes orientées vers la satisfaction et le mieux-être du citoyen.

Tableau 4.1 : Mission des organisations étudiées

Organisations	Mission
A	Assurer une saine gestion des finances publiques, financer les services offerts aux citoyens et favoriser la croissance de l'économie, la redistribution de la richesse et la création d'emplois.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la perception des impôts et des taxes afin que chacun paie sa juste part du financement des services publics ; - Administrer le Programme de perception des pensions alimentaires afin d'assurer la régularité du soutien financier prévu auquel ont droit les enfants et les parents gardiens ; - Administrer les programmes sociofiscaux et tout autre programme de perception et de redistribution de fonds que lui confie le gouvernement ; - Recommander au gouvernement des modifications à apporter à la politique fiscale ou à d'autres programmes.
C	Contribuer à la sécurité financière des Québécoises et Québécois au moment de leur retraite et en promouvant la planification, les indemniser en cas d'invalidité ou de décès et leur fournir une aide financière lorsqu'ils assument la charge d'un enfant.
D	Administrer les régimes publics d'assurance maladie et d'assurance médicaments ainsi qu'une quarantaine de programmes complémentaires.
E	Contribuer au développement social et à la prospérité économique du Québec en favorisant le plein épanouissement des personnes et des familles, par : la promotion de l'emploi et du développement de la main-d'œuvre et l'amélioration du fonctionnement du marché du travail; le soutien aux familles et au développement des enfants; le soutien financier aux personnes et aux familles démunies ainsi que par la coordination de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.
F	Faciliter l'accès à des conditions adéquates de logement en fonction des ressources financières et de la diversité des besoins des Québécoises et des Québécois.
G	Influencer et soutenir l'essor de l'industrie bioalimentaire québécoise dans une perspective de développement durable.
H	Assurer, sur tout le territoire du Québec, la mobilité des personnes et des marchandises par des systèmes de transport efficaces et sécuritaires qui contribuent au développement économique, social et durable du Québec.
I	Assurer aux Québécoises et aux Québécois un milieu de vie sécuritaire qui leur permet d'exercer leurs droits et libertés individuelles et propice au développement des individus et des collectivités.
J	Administrer le régime de santé et de sécurité du travail

Le tableau 4.2 présente succinctement le contexte dans lequel se trouvent les ministères et organismes étudiés.

Tableau 4.2 : Contexte dans lequel se situent les ministères et organismes étudiés

	A	B
Taille	933 (petit)	9918 (grand)
Réseau	Non	Non
Régionalisation	Non	Oui
Extra-budgétaire	Non	Non
Allocation des ressources	Les actions entreprises ont été financées à même le budget de la DRH.	- Consultants pour sélection / formation. - Embauche de 2 personnes.
Taux roulement	6.6%	< 5%
SIGRH	SAGIP, SDE, Média.	SAGIP.
Structure	- DRH relève de la direction générale de l'administration, qui relève du sous-ministre. - Ratio d'encadrement : 1/9	- DRH relève de la direction générale de la planification, de l'administration et de la recherche, qui relève du sous-ministre. - Ratio d'encadrement : 1/23
Lien entre la stratégie RH et la stratégie de développement	Voir section 4.1.10	Voir section 4.1.10
Âge des employés	Moyenne générale : 43 ans.	Professionnels : 42 ans.
Valeurs/Attitudes des employés	- Climat de compétition entre les silos. - Ministère très hiérarchisé. - Importance d'être loyal à son unité. - Manque de reconnaissance au travail. - Manque de défis.	- Gestion par silo. - Pas de compétition entre les silos, mais une comparaison, par curiosité.
Catégories occupationnelles	Cadres : 12%. Professionnels : 56%. Fonctionnaires : 29%.	Cadres : 5.5%, Professionnels : 30%. Techniciens, employés de bureau, ouvriers : 64%.
Degré de syndicalisation	Près de 300 personnes non-syndiquées (cadres et employés d'une section).	Tous syndiqués, sauf les cadres et les CGRH.
Pénurie/surplus de main-d'œuvre (marché du travail)	- Rémunération peu compétitive par rapport au fédéral et au privé. - Pas de pénurie, mais taux de roulement très élevé chez les professionnels en finances.	- Départs massifs, mais pas de risque de pénurie ou de renouvellement de l'effectif.
Stabilité des dirigeants	- Dir. des ressources humaines : 7½ ans. - Sous-ministre : 9 ans.	- Dir. général adj. aux ressources humaines : 6 ans. - Sous-ministre : 2 ans.
Prévision départs à la retraite	- 2004-2005 : environ 8 départs (peu). - D'ici 5 ans, 9% des professionnels prendront leur retraite.	- Bien que de plus en plus admissibles à la retraite, les gestionnaires ne quittent pas.

Tableau 4.2 : Contexte dans lequel se situent les ministères et organismes étudiés (suite)

	C	D
Taille	1224 (moyen)	1649 (moyen)
Réseau	Non	Non
Régionalisation	Non	Non
Extra-budgétaire	Oui	Oui
Allocation des ressources	Consultants pour sélection / formation.	Consultants pour sélection / formation.
Taux de roulement	2,7%	3%
SIGRH	SAGIP.	SAGIP.
Structure	- DRH relève de la vice-présidence aux services à l'organisation, qui relève du président-directeur général. - Ratio d'encadrement : 1/20	- DRH relève de la direction générale de l'administration et de la gestion de l'information, qui relève du président-directeur général. - Ratio d'encadrement : 1/25
Lien entre la stratégie RH et la stratégie de développement	Voir section 4.1.10	Voir section 4.1.10
Âge des employés	Gestionnaires : 50 ans. 35 ans et moins : 14,3% du personnel.	Moyenne générale : 45-46 ans. Gestionnaires : 55 ans.
Valeurs/Attitudes des employés	- Volonté de se démarquer, de bien faire. - Fort sentiment d'appartenance. - Autonomie engendrée par le fait d'être extra-budgétaire est source de motivation.	- Beaucoup ont fait carrière ici, problème « d'aération », manque de sang neuf. - Sentiment d'appartenance. - Compétition entre les silos (pas dramatique). - DRH : silos défaits par la nouvelle directrice des ressources humaines.
Catégories occupationnelles	Cadres et hors cadres : 4,8% Professionnels : 35,5%. Fonctionnaires : 59,6%.	Cadres : 4.25%. Professionnels : 29.65%. Fonctionnaires : 61.27%. Ouvriers : 0.46%.
Degré de syndicalisation	Tous syndiqués, sauf les cadres et les CGRH.	Tous syndiqués, sauf les cadres et les CGRH.
Pénurie/surplus de main-d'œuvre (marché du travail)	- Les modes traditionnels de recrutement suffiront à combler les postes vacants. - L'attrition réduit les risques de pénurie.	- Embauche d'ingénieurs et de pharmaciens est problématique. - L'attrition facilitera le renouvellement de l'effectif.
Stabilité des dirigeants	- Depuis 1987, 3 dirigeants. - Pérennité de 2 vice-présidents.	- Dir. des ressources humaines : 3 ans. - P-D.-G. : 2 ans.
Prévision de départs à la retraite	- Mars 2005 : 21 gestionnaires sur 47 admissibles à la retraite.	- D'ici 2010, 70% des gestionnaires seront admissibles pour la retraite. - Pour toutes les catégories d'emplois, admissibilité à la retraite ne signifie pas départ.

Tableau 4.2 : Contexte dans lequel se situent les ministères et organismes étudiés (suite)

	E	F
Taille	7569 (grand)	375 (petit)
Réseau	Non	Non
Régionalisation	Oui	Non
Extra-budgétaire	Non	Oui
Allocation des ressources	Embauche d'une personne dédiée au dossier de la relève.	Consultants pour sélection / formation.
Taux de roulement	< 5%	< 5%
SIGRH	SAGIP.	SAGIP.
Structure	- DRH relève directement du sous-ministre. - Ratio d'encadrement : varie entre 1/6 (en régions) et 1/60 (unités centrales). Moyenne de 1/18.	- Direction du personnel relève de la vice-présidence à l'administration et aux stratégies d'affaires, qui relève du président-directeur général. - Ratio d'encadrement : 1/ 22.
Lien entre la stratégie RH et la stratégie de développement	Voir section 4.1.10	Voir section 4.1.10
Âge des employés	Gestionnaires : 49 ans. Professionnels : 47 ans. 35 ans et moins : 12.5% du personnel.	Techniciens /Professionnels: > 47 ans. Gestionnaires : > 51 ans.
Valeurs/Attitudes des employés	- Résistance des employés aux changements. - Très peu d'ouverture aux gens de l'extérieur. - Mentalité conservatrice, peu créative. - Beaucoup font carrière ici.	- Sentiment d'appartenance. - Mission de l'organisation est attachante pour les employés : « le logement ».
Catégories occupationnelles	Cadres : 5%. Professionnels : 24%. Fonctionnaires : 71%.	Cadres : 4.4%. Professionnels : 50,3%. Fonctionnaires : 43,8%. Ouvriers : 0,5%.
Degré de syndicalisation	Tous syndiqués, sauf les cadres et les CGRH.	Tous syndiqués, sauf les cadres et les CGRH.
Pénurie/surplus de main-d'œuvre (marché du travail)	- Dans un des réseaux, on manque de clientèle pour les programmes en place. - Le Trésor veut enlever 1000 employés par année. - Attrition. - Les éléments précédents diminuent grandement les risques de pénurie.	- Pas de risques au niveau des gestionnaires, avec les mesures prises par le Trésor. - Possibilité de risque pour les autres catégories d'emploi, mais pas majeur.
Stabilité des dirigeants	- Dir. des ressources humaines : 2 ans - Sous-ministre : 1 an	- 2 vice-présidents sur 3 étaient présents en 2000. - Dir. des ressources humaines : 4 ans.
	E	F
Prévision de départs à la retraite	Quand les gens sont admissibles, ils quittent dans un délai d'environ 2 ans.	- D'ici 2007, prévision de 50 départs à la retraite. - D'ici la fin de 2005-2006, 20 départs prévus (surtout des professionnels). - Les cadres seront admissibles surtout à partir de 2007.

Tableau 4.2 Contexte dans lequel se situent les ministères et organismes étudiés (suite)

	G	H
Taille	2297 (grand)	6200 (grand)
Réseau	Non	Non
Régionalisation	Oui	Oui
Extra-budgétaire	Non	Non
Allocation des ressources	Consultants pour sélection / formation.	Les actions entreprises ont été financées à même le budget de la DRH.
Taux de roulement	< 5%.	3%.
SIGRH	Groupe d'informations de gestion, qui traite les données de SAGIP.	SAGIR (remplaçant de GIRES).
Structure	- DRH relève de la direction générale des services à la gestion, qui relève du sous-ministre. - Ratio d'encadrement : 1/1/17.	- DRH relève de la direction générale des services à la gestion, qui relève du sous-ministre. - Ratio d'encadrement : 1/16.
Lien entre la stratégie RH et la stratégie de développement	Voir section 4.1.10	Voir section 4.1.10
Âge des employés	35 ans et moins : 13,4% du personnel.	35 ans et moins 9% du personnel.
Valeurs/Attitudes des employés	- Autonomie décisionnelle des gestionnaires appréciée. - Beaucoup font carrière ici	- Employés se sentent bien traités par l'employeur. - La DRH offre plusieurs services, ce qui est apprécié.
Catégories occupationnelles	Cadres : 6,3%. Professionnels : 37%. Fonctionnaires : 47,6%. Enseignants : 5,8%. Ouvriers : 2,9%.	Cadres : 7,59%. Professionnels : 16,41%. Ingénieurs : 4,26%. Fonctionnaires : 45%. Ouvriers : 20,42%.
Degré de syndicalisation	Tous syndiqués, sauf les cadres et les CGRH.	Tous syndiqués, sauf les cadres, les ingénieurs et les CGRH.
Pénurie/surplus de main-d'œuvre (marché du travail)	- Risque pour certains métiers (vétérinaires, microbiologistes, pathologistes). - Pas de risque pour les gestionnaires.	- 213 postes (d'ingénieurs et de professionnels) sur 1286 sont considérés comme vulnérables. - Attrition réduit les risques de pénurie. - Difficulté de recrutement en régions.
Stabilité des dirigeants	- Dir. des ressources humaines : 5 ans.	- Dir. des ressources humaines actuel : 2-3 mois. - Dir. des ressources humaines précédent : 3 ans. - Sous-ministre : 2 ans.
Prévision de départs à la retraite	Quand les gens sont admissibles, ils quittent dans un délai d'environ 2 ans.	D'ici 2010, 32% seront admissibles (51% = gestionnaires, 44% = ouvriers, 22% = professionnels, ingénieurs, techniciens).

Tableau 4.2 : Contexte dans lequel se situent les ministères et organismes étudiés (suite)

	I	J
Taille	4900 (grand)	4341 (grand)
Réseau	Non	Non
Régionalisation	Oui	Oui
Extra-budgétaire	Non	Oui
Allocation des ressources	Les actions entreprises ont été financées à même le budget de la DRH.	Les actions entreprises ont été financées à même le budget de la DRH.
Taux de roulement	5.6%.	Entre 3 et 4%.
SIGRH	SADE, SAGIP.	Non.
Structure	- DRH relève de la direction générale des services à la gestion, qui relève su sous-ministre. - Ratio d'encadrement : 1/13.	- DRH relève de la vice-présidence à l'administration, qui relève du président du Conseil d'administration et chef de la direction. - Ratio d'encadrement : 1/20.
Lien entre la stratégie RH et la stratégie de développement	Voir section 4.1.10	Voir section 4.1.10
Âge des employés	Gestionnaires : > 53 ans. 35 ans et moins : 27% du personnel.	Moyenne générale : 44.3 ans. Gestionnaires : 49,5 ans.
Valeurs/Attitudes des employés	- Particularité du milieu carcéral. - Fonctions de coordination administrative mal perçues par intervenants de première ligne.	- Volonté de bien faire des employés. - Ouverture aux jeunes, aux idées nouvelles.
Catégories occupationnelles	Cadres : 3,8%. Professionnels : 10,2%. Fonctionnaires : 17,7%. Policiers et agents de la paix : 63,5%. Ouvriers : 1,9%.	Cadres : 4,5%. Professionnels : 44,5 %. Fonctionnaires : 50.6%. Ouvriers : 0,5%.
Degré de syndicalisation	Tous syndiqués, sauf les cadres et les CGRH.	Tous syndiqués, sauf les cadres et les CGRH
Pénurie/surplus de main-d'œuvre (marché du travail)	- Pas de risque de pénurie au niveau quantitatif, mais il faut préparer adéquatement ces gens (qualitatif).	- La surdotation des dernières années a enlevé les risques de pénuries.
Stabilité des dirigeants	- Dir. des ressources humaines : 2 ans. - Sous-ministre actuel : 5 mois. - Sous-ministre précédent : 4 ans.	- Dir. des ressources humaines : 10 ans (a quitté et est devenu le supérieur du nouveau DRH). - P.-D.G. : 1 an.
Prévision de départs à la retraite	- D'ici mars 2008, 25% des cadres seront admissibles à leur retraite (85 personnes). On ne sait pas s'ils quitteront tout de suite.	- D'ici 2010, 29.5% de l'effectif (1000 personnes seront admissibles à la retraite. On ne sait pas s'ils quitteront tout de suite.

4.1.1 Taille

Nous avons, à l'aide du CCGP, séparé les ministères et organismes en trois grandes catégories d'après le nombre d'employés y travaillant. Le but de cet exercice était d'avoir une représentation équilibrée des ministères et organismes. Ainsi, nous avons les petites organisations (1000 personnes et moins), les moyennes (entre 1001 et 2500 personnes) et les grandes (2501 personnes et plus). On constate que le terrain de recherche est constitué de ministères et organismes appartenant à toutes ces catégories. A et F sont petites, C et D sont moyennes tandis que B, E, G, H, I et J sont grandes.

4.1.2 Réseau

Par « réseau », nous entendons le fait que l'organisation possède en parallèle, des organisations ne faisant pas directement partie de la fonction publique (secteur parapublic). Aucune organisation ne possédant un tel réseau n'a fait partie du terrain de recherche.

4.1.3 Régionalisation

Le terme régionalisation se rapporte au fait qu'une organisation soit présente dans plusieurs régions administratives du Québec. Par opposition, les organisations non régionalisées, ne possèdent des bureaux que dans la ville de Québec et/ou à Montréal. Parmi les ministères et organisations étudiés, six étaient régionalisés : B, E, G, H, I et J. Ainsi, ces organisations ont besoin d'avoir de l'effectif dans plusieurs régions afin d'offrir de meilleurs services aux citoyens.

4.1.4 Extra-budgétaire

On dit d'une organisation gouvernementale qu'elle est extra-budgétaire lorsqu'elle s'auto-finance via des cotisations auprès de la population québécoise. Une organisation extra-budgétaire dispose d'une marge de manœuvre relativement importante en ce qui a trait à sa gestion. Sur un total de dix organisations étudiées, quatre sont extra-budgétaires : B, C, F et J.

4.1.5 Allocation des ressources

L'allocation des ressources se rapporte aux ressources (humaines et financières, internes ou externes) consacrées à la gestion de la relève au sein d'une organisation.

4.1.5.1 Organisation A

Les ressources humaines impliquées dans la gestion de la relève le sont de façon ponctuelle. Personne n'est dédié à temps complet à la question de la relève dans cette organisation. Les personnes travaillant sur ce dossier se trouvent surtout dans les unités de dotation et de développement organisationnel. Quelquefois, on fait appel à des firmes externes. Cela est surtout le cas pour des formations données aux gestionnaires.

4.1.5.2 Organisation B

La préparation du programme a ici nécessité une personne, déjà à l'emploi de l'organisation, à demi-temps. Lors du lancement du programme, il y a eu embauche d'une agente de bureau et d'un professionnel, pour une durée d'environ trois mois. Par la suite, pour toute la période de formation des participants au programme, une personne déjà à l'emploi de l'organisation a travaillé à temps plein sur le dossier. Aussi, un consultant

externe a contribué à la sélection des participants via des tests psychométriques. Finalement, certaines formations ont été données par des firmes externes.

4.1.5.3 Organisation C

Un porteur de dossier a travaillé à temps plein, pour une durée d'un an, sur le programme de gestion de la relève. On a fait appel à un consultant externe pour la sélection des candidats. De façon ponctuelle, on a eu recours à des firmes externes pour dispenser des sessions de formation portant sur des thèmes spécifiques.

4.1.5.4 Organisation D

Un porteur de dossier consacre une bonne partie de son temps au programme de gestion de la relève. Lors de la vérification de l'admissibilité des candidats et de leur sélection, une personne travaillant à la dotation a apporté son aide. L'évaluation du potentiel des candidats s'est faite par un consultant externe. Finalement, l'organisation fait parfois appel à des firmes externes pour donner des formations.

4.1.5.5 Organisation E

Une personne travaille à temps plein sur la question de la relève. Elle a d'ailleurs été engagée dans ce but. Depuis l'automne 2004, une autre personne collabore au dossier, en offrant un service de gestion de mentorat. Au cours des prochaines années, il est possible que d'autres personnes travaillent sur le dossier, mais pas nécessairement à temps complet. Le recours aux firmes externes n'a été utilisé que pour l'élaboration du profil des compétences des gestionnaires.

4.1.5.6 Organisation F

Un porteur de dossier a développé le programme de gestion de la relève. Il est encore impliqué dans ce projet. Les services d'une firme externe ont été utilisés pour la sélection des candidats. De façon ponctuelle, certaines formations sont données par des organisations privées.

4.1.5.7 Organisation G

Un cadre supérieur a été porteur du dossier de la relève. Il n'y a toutefois pas travaillé à temps plein. L'organisation a fait appel à une firme privée afin de réaliser des entrevues interactives, menant à la sélection des participants.

4.1.5.8 Organisation H

Un comité dédié à la question de la planification de la main-d'œuvre a été formé. Il est composé de sept personnes travaillant à la direction des ressources humaines de l'organisation. Cette dernière n'a pas fait appel au secteur privé. Vu la taille de la direction des ressources humaines, l'organisation s'auto-suffit en matière de GRH.

4.1.5.9 Organisation I

Un porteur de dossier consacre beaucoup de son temps au dossier de la relève. Certaines personnes de la DRH apportent leur aide, si besoin est. L'organisation ne fait pas beaucoup appel au privé. On essaie plutôt de développer les outils nécessaires à l'interne.

4.1.5.10 Organisation J

Un porteur de dossier a élaboré le programme. Il y a eu répartition entre des employés de la DRH des diverses actions prévues dans le programme. Aucun recours au secteur privé ne s'est avéré nécessaire.

En résumé, nous constatons que dans chaque organisation, il y a des particularités en regard de l'allocation des ressources. Mentionnons que plusieurs organisations font appel à des firmes externes pour donner des sessions de formation. Les frais rattachés à ces formations sont pris à même le budget de l'organisation consacré à la formation et au développement de la main-d'œuvre. Par ailleurs, un certain nombre de formations sont offertes par l'ÉNA. Une entente par rapport aux coûts a été conclue entre cette dernière et le Conseil du Trésor. Nous constatons aussi que la grande majorité des organisations ont nommé une personne responsable du programme de gestion de la relève et que, dans la plupart des cas, ce dossier occupait la majorité de son temps au cours des premiers mois. Finalement, peu d'organisations ont injecté des sommes expressément dans le cadre du programme de gestion de la relève. Les organisations devaient s'organiser avec les sommes allouées à la DRH.

4.1.6 Taux de roulement

Dans l'ensemble de la fonction publique, le taux de roulement, pour l'année 2003-2004, a été de 5%. La majorité des organisations étudiées se situent en-deçà de ce pourcentage. L'organisation A dépasse ce taux de façon significative, tandis que l'organisation I le dépasse de moins de 1%. Toutes les autres organisations ont un taux de roulement que l'on pourrait qualifier de faible.

4.1.7 SIGRH (Système d'informations de gestion des ressources humaines)

Toutes les organisations ont eu recours à des informations de gestion afin de démarrer leur programme de gestion de la relève. Elles ont toutes utilisé SAGIP comme système d'informations, sauf deux exceptions : l'organisation J a utilisé des données et des projections actuarielles et l'organisation H qui est en train de déployer un nouvel outil, SAGIR. Ce nouveau système remplace GIRES, un projet de système intégré qui a été instauré pour ensuite être retiré. L'élaboration et le développement de SAGIR relèvent du Ministère des services gouvernementaux.

Dans certains cas, SAGIP était utilisé en combinaison avec d'autres systèmes. Ainsi, dans l'organisation A, on a aussi utilisé SDE (système de suivi des emplois) et SADE (système de suivi des activités de développement). Le système Média a aussi été employé. Dans l'organisation I, l'utilisation de SAGIP a elle aussi été combinée à celle de SADE.

L'organisation C prévoit, via son plan stratégique 2002-2007, élaborer des outils d'informations de gestion pour la gestion de certains aspects des ressources humaines.

Plusieurs personnes rencontrées ont mentionné la difficulté d'utiliser les données fournies par SAGIP. Il faut souvent traiter les données afin qu'elles fournissent des informations intéressantes pour la GRH. Actuellement, tous les ministères et organismes procèdent à un exercice de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. Pour y parvenir, certains outils

d'informations de gestion ont été élaborés. Mais il est encore trop tôt pour pouvoir expliciter la teneur de ces outils.

4.1.8 Structure

4.1.8.1 Organigramme

Au niveau de la structure, on constate une similarité entre plusieurs ministères et organismes. En effet, dans les organisations G, H et I, la direction des ressources humaines relève de la direction générale des services à la gestion, qui elle, relève du sous-ministre.

Pour les organisations A, B, C, D, F et J, la structure est similaire, sauf que la direction générale à laquelle est rattachée la direction des ressources humaines change quelque peu de nom selon le cas. Par ailleurs, selon que l'on se trouve dans un ministère ou un organisme, la direction générale qui chapeaute la direction des ressources humaines relève du sous-ministre (dans les ministères) ou du président-directeur général (dans les organisations). Le sous-ministre est sous l'autorité du ministre tandis que le président-directeur général est sous celle d'un conseil d'administration.

Il y a l'organisation E qui fait exception. En effet, dans ce ministère, la direction des ressources humaines se situe directement au-dessous du sous-ministre, sans aucun intermédiaire.

4.1.8.2 Ratio d'encadrement

Le ratio d'encadrement se situe entre 1 pour 9 (organisation A) et 1 pour 25 (organisation D). La différence est assez importante entre les deux. Quand une organisation est régionalisée, elle nécessite davantage de gestionnaires pour superviser les employés dans toutes les unités. La situation est toute autre dans le cas où les organisations sont très concentrées. Toutefois, l'organisation A dispose d'un niveau de concentration de ses activités qui est très élevé et elle possède le ratio d'encadrement le plus élevé.

4.1.8.3 Autres particularités

Dans l'organisation E, il y a trois réseaux complémentaires qui coexistent. Cette organisation est présente, via un ou plusieurs de ces réseaux, dans 17 régions administratives du Québec.

Les personnes rencontrées dans les organisations G et H ont parlé d'une structure largement décentralisée, qui laisse beaucoup d'autonomie aux gestionnaires.

Finalement, dans l'organisation I, la structure organisationnelle a été adaptée aux impératifs de la modernisation. La création de trois nouvelles directions (direction de la planification et des politiques, direction générale de la coordination et de la planification et direction de la modernisation) démontre une volonté de s'adapter au nouveau cadre de gestion de la fonction publique.

4.1.9 Lien entre la stratégie RH et la stratégie de développement

Cet élément concerne la stratégie de développement en matière de GRH. Pour trouver l'information se rattachant à cette variable, nous avons consulté les plans stratégiques des

dix ministères et organismes étudiés et nous avons recherché les axes ou orientations dédiés aux ressources humaines.

4.1.9.1 Organisation A

Le plan stratégique 2001-2004 de cette organisation consacre une orientation à ses ressources humaines, en visant la stimulation de l'engagement, de la responsabilisation et du développement des personnes. Cela se traduit par trois objectifs : 1) Maintenir et améliorer les compétences du personnel ; 2) Assurer une relève compétente ; 3) Reconnaître et valoriser la contribution des employés et des équipes.

4.1.9.2 Organisation B

L'orientation 3 du plan stratégique 2005-2008 est d'accroître l'efficacité et la transparence de l'organisation. Cela se traduira par des actions visant à améliorer la mobilisation du personnel, le transfert des compétences ainsi que la relève de la main-d'œuvre.

4.1.9.3 Organisation C

Un des objectifs du plan stratégique 2002-2007 de cette organisation vise le développement d'un milieu de travail stimulant, valorisant et reconnaissant pour le personnel et la consolidation du cadre de gestion. Le but est de favoriser une culture organisationnelle axée sur la compétence, la responsabilité, l'échange et le partage.

4.1.9.4 Organisation D

La troisième orientation du plan stratégique 2004-2008 de l'organisation D est consacrée aux ressources humaines et concerne le développement des compétences du personnel.

4.1.9.5 Organisation E

Le plan stratégique 2001-2004 comporte, parmi ses objectifs, un aspect consacré aux ressources humaines : stimuler et valoriser la contribution des ressources humaines à l'atteinte des résultats et à l'amélioration de la qualité des services. Le plan stratégique 2005-2008 contient quant à lui un axe visant l'adoption d'une politique de gestion des compétences intégrant des mesures de renouvellement et de transfert de l'expertise.

4.1.9.6 Organisation F

Un des axes du plan stratégique 2004-2007 est d'accroître la mobilisation du personnel et de miser sur la formation en mettant l'accent sur : 1) la structuration du processus de planification du développement du personnel dans une perspective d'accroissement de l'expertise et des compétences ; 2) la formation de tous les gestionnaires aux principes et aux pratiques de la gestion par résultats ; 3) le développement d'une relève tant en gestion que dans les emplois stratégiques à tous les niveaux.

4.1.9.7 Organisation G

Aucune orientation du plan stratégique 2001-2004 ne concerne spécifiquement la gestion des ressources humaines travaillant au sein de l'organisation.

4.1.9.8 Organisation H

Le plan stratégique 2005-2008 vise entre autres l'amélioration de la performance de l'organisation pour de meilleurs services aux citoyens. Pour y parvenir, l'organisation s'est

fixée deux objectifs : 1) améliorer la gestion des ressources humaines, maintenir l'expertise et assurer la relève par l'élaboration d'un cadre de gestion des personnes incluant un plan de gestion prévisionnelle de main-d'œuvre ; 2) améliorer la gestion par la refonte des processus et la mise place d'une nouvelle génération de systèmes d'informations.

4.1.9.9 Organisation I

La troisième orientation du plan stratégique 2001-2004 est d'améliorer les services aux personnes, moderniser la gestion des ressources et des activités et consolider les partenariats stratégiques. Cette orientation se divise en trois axes : 1) information et communications ; 2) gestion axée sur les résultats ; 3) partenariat.

4.1.9.10 Organisation J

Cette organisation investit, année après année, 5% de sa masse salariale en formation. Par ailleurs, au cours des prochaines années, elle compte faire des efforts pour faciliter la transition entre la génération qui quitte pour la retraite et celle qui fait graduellement son entrée sur le marché du travail. Les quatre mots d'ordre de l'organisation sont : compétence, rigueur, innovation et partenariat.

4.1.10 Âge des employés

Dans toutes les organisations, à une exception près, la moyenne d'âge des employés se situe au-dessus de 45 ans. Au niveau des gestionnaires, dans toutes les organisations, la moyenne d'âge est supérieure à celle des employés, se trouvant toujours autour ou en haut de 50 ans.

L'exception est l'organisation A, qui a une moyenne d'âge de 43 ans, toutes catégories occupationnelles confondues. Il s'agit d'une des moyennes d'âge les plus basses de toute la fonction publique.

Mentionnons que suite à l'adoption de nouvelles politiques gouvernementales, les ministères et organismes ont dû ajuster leurs modes de recrutement, en mettant l'accent sur les moins de 35 ans. Ainsi, en 2003-2004, une forte proportion des nouveaux employés, dans toutes les organisations étudiées, étaient âgés de 35 ans ou moins.

4.1.11 Valeurs / attitudes des employés

Le tableau 4.2, sur ce point, est assez complet en soi. Il ne nécessite pas d'explications particulières. Toutefois, il est intéressant de souligner les différences majeures entre les organisations au niveau des valeurs. Alors qu'un climat de compétition subsiste à un endroit, le sentiment d'appartenance et la volonté de bien faire prévalent ailleurs. Bien que toutes les organisations étudiées appartiennent au secteur public qui possède une culture globale, on dénote de très nettes distinctions entre chaque ministère et organisme.

4.1.12 Catégories occupationnelles

Dans presque toutes les organisations, la catégorie occupationnelle dominante est celle des fonctionnaires, qui regroupe les techniciens et les employés de bureau. Au second rang, on retrouve les professionnels, suivi des cadres. Les ouvriers sont au dernier rang, sauf dans l'organisation H, où ils représentent plus de 20% de l'effectif total.

Il y a deux organisations où les professionnels sont plus nombreux que les fonctionnaires. Dans l'organisation F, ils représentent 50.3% contre 43.8% pour les fonctionnaires. L'autre organisation qui fait exception à la règle est A, où les professionnels ont un taux de représentativité de 56% par rapport à 29% pour les gestionnaires.

4.1.13 Degré de syndicalisation

Dans les organisations visitées, tous les employés étaient syndiqués, sauf les cadres et les CGRH. Certaines catégories de professionnels appartiennent à des associations non accréditées, mais qui ont des fonctions similaires à celle d'un syndicat (exemple : association professionnelle des ingénieurs du Gouvernement du Québec). Dans le cadre du présent travail, nous considérons ces employés comme syndiqués. La seule exception au niveau du degré de syndicalisation est l'organisation A. Cette dernière possède quatre édifices à Québec. Dans un de ces édifices, les employés ne sont pas syndiqués, peu importe leur catégorie occupationnelle. Ils se sont regroupés en une association qui négocie elle-même son contrat de travail avec le Conseil du Trésor.

Les employés du Gouvernement du Québec appartiennent en grande majorité à l'un ou l'autre de ces syndicats : le Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ) et le Syndicat des professionnels du Gouvernement du Québec (SPGQ). Il apparaît pertinent de mentionner l'existence de l'Association des cadres du Gouvernement du Québec (ACGQ). En effet, les prochaines sections démontreront qu'une quantité importante d'efforts en matière de gestion de la relève concernent spécifiquement les cadres.

4.1.14 Pénurie/surplus de main-d'œuvre (marché du travail)

4.1.14.1 Organisation A

Le risque de pénurie se situe ici au niveau des professionnels travaillant dans le domaine de la finance (économistes, comptables, fiscalistes, etc.). Ce risque est dû au fait que la rémunération et les conditions de travail au gouvernement pour ces emplois ne sont pas compétitives par rapport à ce qui est offert au niveau fédéral ou dans le secteur privé. Il faut donc que cette organisation se déplace sur les campus universitaires pour recruter les finissants avant qu'ils ne soient engagés par d'autres organisations.

4.1.14.2 Organisation B

Le cas de cette organisation est plutôt particulier. Il y a quelques années, alors que tous les ministères et organismes coupaient des postes, cette organisation a continué d'engager des gens de façon importante. Les autorités ont calculé que les coûts reliés à l'embauche d'employés étaient inférieurs aux sommes qu'allaient récupérer ces nouveaux employés. Le résultat de cela, en 2005, est que l'organisation ne risque pas du tout de se retrouver en situation de pénurie, même si des départs massifs à la retraite y sont prévus.

4.1.14.3 Organisation C

Cette organisation croit qu'elle sera capable de doter les postes qui deviendront vacants au cours des prochaines années via les modes traditionnels de recrutement. Il n'y a pas lieu de faire de la surdotation. Le fait que l'on soit en période d'attrition diminue grandement le risque de pénurie au sein de cette organisation.

4.1.14.4 Organisation D

L'attrition réduit les risques de pénurie. Au niveau des gestionnaires, il n'y a aucune crainte de manquer de relève. Le problème se situe au niveau des emplois d'ingénieurs, de pharmaciens et de préposés bilingues dans les centres d'appels.

4.1.14.5 Organisation E

La personne rencontrée dans cette organisation nous a expliqué que plusieurs programmes mis sur pied il y a un certain nombre d'années manquent aujourd'hui de clients. En parallèle, le Conseil du Trésor veut réduire la taille de la fonction publique de 1000 employés par année. Ces deux éléments viennent diminuer de façon importante les risques de pénurie. Par ailleurs, la personne rencontrée a soulevé l'idée que la relève dont nous aurons besoin occupera probablement des fonctions fort différentes de ce qui existe actuellement. Les professions changent avec les années, ce qui rend difficile la prévision exacte des besoins futurs.

4.1.14.6 Organisation F

À tous les niveaux d'emplois, les risques de pénurie sont minimes. La personne rencontrée croit que les faibles risques de pénurie sont dus non pas aux départs massifs, mais plutôt à la réduction de l'entrée de travailleurs dans la fonction publique.

4.1.14.7 Organisation G

Il y a un risque potentiel de pénurie pour certaines catégories de professionnels : vétérinaires, microbiologistes et pathologistes. Le risque est dû, comme dans l'organisation A, au faible pouvoir d'attraction de l'organisation par rapport au secteur privé. L'organisation se prépare aussi à faire face à certaines pénuries dans les régions éloignées.

4.1.14.8 Organisation H

Dans cette organisation, 33% (429/1286) des emplois d'ingénieurs et de professionnels sont désignés comme stratégiques et 50% (213) d'entre eux sont considérés comme vulnérables. Toutefois, on ne craint pas une pénurie. Les listes de déclaration d'aptitudes (LDA), à partir desquelles on recrute le personnel, sont actuellement remplies. Par ailleurs, la structure d'emploi de l'organisation fait que la main-d'œuvre requise ne nécessite pas d'expérience. On peut recruter les finissants universitaires et collégiaux, ce qui est moins difficile que le recrutement d'experts. Dans un autre ordre d'idées, cette organisation, qui est présente sur tout le territoire québécois, éprouve certains problèmes de recrutement dans les régions éloignées.

4.1.14.9 Organisation I

Cette organisation ne prévoit pas faire face à une pénurie de main-d'œuvre. Actuellement, les bassins de main-d'œuvre sont suffisants pour remplacer ceux qui quitteront pour la retraite. Toutefois, le risque se situe au niveau du transfert d'expertise. Il faut gérer et préparer la relève adéquatement pour qu'elle soit efficace quand viendra le temps de prendre la place des employés partis à la retraite. Les efforts à déployer se situent au niveau qualitatif et non quantitatif.

4.2.5.10 Organisation J

La situation ici est très similaire à celle de l'organisation I. En effet, on a récemment procédé à de la surdotation, ce qui assure un bassin de main-d'œuvre suffisant. Au cours des prochains mois et des prochaines années, il faudra surtout mettre des efforts au niveau qualitatif.

4.1.15. Stabilité des dirigeants

Dans chaque organisation étudiée, nous avons demandé à la personne rencontrée depuis combien d'années le/la directeur(trice) des ressources humaines et le/la dirigeant(e) (sous-ministre ou président(e)-directeur(trice) général) étaient en poste. Tel qu'on peut le constater dans le tableau 4.2, les chiffres varient beaucoup d'une organisation à l'autre.

Un point est cependant commun à toutes les organisations étudiées. La haute direction de chaque organisation s'est appropriée le programme de gestion de la relève et la problématique ayant mené à l'élaboration d'un tel programme. Cela donne de la crédibilité au programme et facilite la réalisation des différentes étapes qui le composent.

4.1.16. Prévision des départs à la retraite

Dans toutes les organisations étudiées, ce sont les gestionnaires qui sont sur le point de quitter pour la retraite. Ces derniers ont un âge moyen plus élevé que celui des autres catégories occupationnelles. Mais la moyenne d'âge des professionnels et des fonctionnaires est quand même élevée, ce qui entraîne un risque de départs massifs dans les prochaines années.

Il est important de mentionner que les prévisions de départs à la retraite sont calculées non pas à partir de l'âge, mais à partir de l'admissibilité à la retraite. Pour être admissible, il faut posséder un certain nombre d'année d'ancienneté ainsi qu'un certain âge. Notons que dans toutes les organisations étudiées, admissibilité n'est pas synonyme de départ. À partir du moment où un employé est admissible à la retraite, il quitte à l'intérieur, en moyenne, d'un délai de deux ans. Il y a deux explications à ce phénomène. Premièrement, voilà quelques années, il y a eu modification à la hausse de l'échelle salariale des gestionnaires. Sachant que la rente est calculée à partir des trois meilleures années au niveau salarial, plusieurs gestionnaires admissibles à la retraite ont décidé de reporter de trois ans leur projet, de façon à avoir un « revenu » plus élevé lorsqu'ils auront quitté leur emploi. Deuxièmement, certains baby-boomers ont, tout au long de leur vie active, fait passer le travail avant leur vie personnelle et familiale. Cela a pour conséquence que certains travailleurs n'ont pas beaucoup d'activités en dehors de leur travail. Se retrouver du jour au lendemain sans travail peut leur paraître angoissant, car ils ne savent pas ce qu'ils feront de leur temps. Le fait d'être à la retraite entraînera aussi pour eux la perte d'un réseau social important.

Toutes les organisations étudiées ont une situation qui ressemble à ce qui a été ci-haut décrit. La seule exception est l'organisation A, où la moyenne d'âge des employés est de 43 ans. Pour l'année 2005-2006, on ne prévoit que huit départs à la retraite sur un total de près de 1000 employés, ce qui est très peu.

4.2. CONTENU

Les caractéristiques organisationnelles et les éléments de contexte ayant été présentés, nous allons maintenant nous attarder sur les programmes de gestion de la relève en tant que tels. Cette section vise à exposer les éléments de contenu retrouvés dans les programmes de gestion de la relève des organisations étudiées. Le tableau 4.3 présente brièvement les contenus et les pages d'après serviront à approfondir les données de ce tableau.

Tableau 4.3 : Contenu des programmes de gestion de la relève des ministères et organismes étudiés

	A	B
Groupe cible	Professionnels en économie, comptabilité, finances, fiscalité.	Postes de cadres.
Objectifs	Devenir un employeur exemplaire et, par le fait même, diminuer le taux de roulement élevé.	- Supporter les employés dans leur progression de carrière. - Développer un bassin potentiel de relève pour les gestionnaires. - Assurer le transfert des expertises. - Supporter les employés démontrant du potentiel en matière de gestion.
Activités de GRH	- Recrutement. - Sélection. - Accueil et intégration. - Gestion des connaissances. - Planification de la main-d'œuvre. - Formation / Perfectionnement. - Reconnaissance.	- Recrutement. - Sélection. - Formation / Perfectionnement. - Gestion des compétences. - Gestion des carrières. - Évaluation.
Délais	Aucun.	Échéancier détaillé (février 2002 à printemps 2004).
Année de conception /implantation	- Conception : automne 2001. - Implantation : 2002.	- Conception : début en 2000. - Implantation : avril 2002.
Résultats	Les employés quittent à cause de l'attrait du privé ou du gouvernement fédéral et non à cause du climat interne.	Ce programme ne menait pas à une nomination automatique. 32 participants retenus. 9 ont été nommés chef de services (par voie de concours).
Autres éléments de contenu	- Activités de mobilisation et d'attraction.	- Plan de communication. - Prévisions budgétaires.

Tableau 4.3 : Contenu des programmes de gestion de la relève des ministères et organismes étudiés (suite)

	C	D
Groupe cible	Cadres 4 et 6.	Cadres de niveaux 2 à 8.
Objectifs	<p>- Répondre aux besoins de relève de gestion et favoriser la rétention du personnel. Plus spécifiquement :</p> <p>a) Former une partie de la relève du personnel d'encadrement dans les niveaux correspondant à cadre 4 et 6.</p> <p>b) Soutenir les employés dans leur cheminement de carrière en leur permettant d'acquérir des habiletés de gestion et d'expérimenter ces habiletés par des affectations temporaires dans des emplois correspondant au niveau de gestion visé.</p>	<p>- Constituer une banque de candidats aptes à combler les futurs postes d'encadrement de niveaux 2 à 8, et ce, par :</p> <p>a) L'identification et le développement du potentiel de gestion chez les professionnels et les fonctionnaires ayant un intérêt pour la gestion.</p> <p>b) Le développement des habiletés requises des gestionnaires en place intéressés à occuper des postes de niveaux plus élevés.</p>
Activités de GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement. - Sélection. - Formation / Perfectionnement. - Gestion des compétences. - Gestion des carrières. - Évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement. - Sélection. - Formation /Perfectionnement. - Gestion des compétences. - Gestion des carrières. - Évaluation.
Délais	Échéancier détaillé (été 2000 à mars 2003).	Échéancier détaillé (2004 à 2008).
Année de conception /implantation	<ul style="list-style-type: none"> - Conception : janvier 2000. - Implantation : septembre 2000. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception : hiver 2003. - Implantation : été 2004.
Résultats	Ce programme peut mener à des nominations automatiques. 42 participants retenus. 8 personnes ont été nommées dans des postes de gestion (sans concours).	Ce programme peut mener à des nominations automatiques. Actuellement en cours. 8 participants.
Autres éléments de contenu	- Prévisions budgétaires.	- Prévisions budgétaires.

Tableau 4.3 : Contenu des programmes de gestion de la relève des ministères et organismes étudiés (suite)

	E	F
Groupe cible	Postes de cadres.	Cadres 3 et 4.
Objectifs	Soutenir les nouveaux gestionnaires dans le développement des compétences.	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer d'un bassin de candidats prêts à assumer la relève dans des fonctions de gestion. - Favoriser la progression de carrière des employés et les soutenir dans leur cheminement. - Offrir à des jeunes à haut potentiel des perspectives de carrière attrayantes par l'accès à des postes de gestion - Contribuer au développement d'un haut niveau de compétences de l'équipe de gestion.
Activités de GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Formation / Perfectionnement. - Gestion des compétences. - Gestion des carrières. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement. - Sélection. - Formation / Perfectionnement. - Gestion des compétences. - Gestion des carrières. - Évaluation.
Délais	Aucun.	Échéancier détaillé (2004 à 2006).
Année de conception /implantation	<ul style="list-style-type: none"> - Conception : 2001. - Implantation : 2002. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception : 2003. - Implantation : 2004.
Résultats	26 nouveaux gestionnaires participent au programme.	Ce programme peut mener à des nominations automatiques. Actuellement en cours. 7 participants.
Autres éléments de contenu	N/A.	- Prévisions budgétaires.

Tableau 4.3 : Contenu des programmes de gestion de la relève des ministères et organismes étudiés (suite)

	G	H
Groupe cible	Cadres 4.	Toutes les catégories d'emploi.
Objectifs	Assurer la relève et la continuité dans la gestion de l'avenir de l'organisation. Deux impératifs : a) Besoin de combler de nombreux postes qui deviendront vacants au cours des prochaines années. b) Assumer pleinement l'engagement de l'organisation dans la modernisation de l'administration publique.	Disposer des bonnes personnes, aux bons endroits et aux bons moments.
Activités de GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement. - Sélection. - Formation / Perfectionnement. - Gestion des compétences. - Évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planification de la main-d'œuvre. - Recrutement. - Sélection. - Accueil et intégration. - Formation /Perfectionnement. - Gestion des compétences. - Gestion des connaissances. - Gestion des carrières. - Reconnaissance. - Évaluation.
Délais	Échéancier détaillé (de 2002 à 2003 – 15 mois).	Exercice révisé annuellement, sur un horizon triennal (2004-2007).
Année de conception /implantation	<ul style="list-style-type: none"> - Conception : 2001. - Implantation : 2002. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception : 2003. - Implantation : 2004.
Résultats	Ce programme ne menait pas à une nomination automatique. 22 participants retenus. 12 ont accédé à un poste de cadre (par voie de concours).	Actuellement en cours.
Autres éléments de contenu	- Plan de communication.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de communication. - Prévisions budgétaires.

Tableau 4.3 : Contenu des programmes de gestion de la relève des ministères et organismes étudiés (suite)

	I	J
Groupe cible	Postes de cadres.	Toutes les catégories d'emploi.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Appuyer le développement des habiletés relationnelles des cadres en place. - Appuyer le cheminement de carrière d'employés du Ministère intéressés par la gestion. - Favoriser la rétention du personnel ayant un potentiel de gestion ou des compétences reconnues. - Développer la jeune relève de gestion pour la rendre apte à occuper les emplois de cadres qui se libéreront au cours des prochaines années. - Offrir des mécanismes de suivi et de support en emploi aux cadres en stage probatoire ainsi qu'à la jeune relève en stage au Ministère. - Offrir des activités de formation et de développement aux clientèles visées par le programme. 	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de la disponibilité d'un personnel qualifié. - Rajeunir la main-d'œuvre. - Permettre le transfert d'expertise.
Activités de GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement (sauf pour cadres 4). - Sélection (sauf pour cadres 4). - Formation / Perfectionnement. - Gestion des compétences. - Gestion des carrières. - Évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planification de la main-d'œuvre. - Recrutement. - Sélection. - Accueil et intégration. - Formation / Perfectionnement. - Gestion des compétences. - Gestion des connaissances. - Gestion des carrières.
Délais	Échéancier détaillé (2005 à 2008).	Pas d'échéancier. Plan actif de 2003 à 2005.
Année de conception /implantation	<ul style="list-style-type: none"> - Conception : 2004. - Implantation : 2005. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conception : 2002. - Implantation : 2003.
Résultats	Actuellement en cours.	Actuellement en cours.
Autres éléments de contenu	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de communication. - Prévisions budgétaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de communication.

4.2.1. Groupe cible

Les cadres constituent le groupe cible de sept des dix organisations étudiées (B, C, D, E, F, G et I). Dans les programmes des organisations H et J, les cadres font aussi partie du groupe cible, mais celui-ci regroupe en fait toutes les catégories occupationnelles. L'organisation A, quant à elle, a pour groupe cible certaines catégories de professionnels reliés au domaine de la finance.

4.2.2. Objectifs

Les programmes de gestion de la relève des organisations A, E, G, H et J contiennent des objectifs plus généraux et englobant. Leurs objectifs sous-entendent une multitude d'actions et de résultats visés. Dans le cas des autres organisations étudiées, les objectifs sont beaucoup plus précis. Étant aussi pointus, ils sont en plus grand nombre que chez A, E, H, G et J. Les organisations B, C, D, F et I possèdent des objectifs portant sur le perfectionnement et la formation des participants. Finalement, dans toutes les organisations, sauf A, E et I, on retrouve un objectif qui se rapporte à la volonté de posséder des gens en quantité suffisante au moment opportun: « développer un bassin potentiel... », « répondre aux besoins de relève... », « constituer une banque de candidats... », « disposer d'un bassin de candidats... », « assurer la relève et la continuité... », « disposer des bonnes personnes, aux bons endroits et aux bons moments », « s'assurer de la disponibilité d'un personnel qualifié ».

4.2.3. Activités de gestion des ressources humaines

Si on jette un regard sur les activités de GRH incluses dans les programmes de gestion de la relève des organisations étudiées, on dénote une grande similitude entre les organisations B, C, D, F, G et I. La principale différence est l'organisation I, qui ne s'occupe pas de la sélection et du recrutement pour la relève de cadres de niveau 4. Cette organisation a en effet arrimé son programme avec les nouvelles orientations du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui a récemment créé des bassins de cadres 4. L'organisation E non plus ne possède pas ces activités de recrutement et de sélection, mais la raison est différente, car le programme ne vise que l'accompagnement des nouveaux gestionnaires.

Pour faire la sélection des candidats, différentes méthodes sont utilisées : entrevue traditionnelle, entrevue interactive, évaluation du potentiel, appréciation par simulation, tests psychométriques.

Seulement trois organisations ont utilisé la planification de la main-d'œuvre dans leur démarche, soit les organisations A, H et J. Ces trois mêmes organisations sont aussi les seules à avoir inclus des pratiques d'accueil et d'intégration. La reconnaissance, quant à elle, ne se retrouve que dans les programmes des organisations A et H.

Toutes les organisations ont inclus des activités de formation et de perfectionnement à l'intérieur de leur programme. Ces activités peuvent prendre une multitude de formes différentes : conférences, cours, stage, mentorat, coaching, cercles de gestion et lectures.

Dans toutes les organisations sauf A, ont fait appel à la gestion des compétences. Seules les organisations A, H et J ont utilisé la gestion des connaissances (transfert d'expertise). Finalement, la gestion de la carrière a été intégrée aux programmes des organisations B, C, D, E, F, H, I et J.

4.2.4. Délais

Deux organisations (A et E) n'ont pas établi d'échéancier ni inclus de délais dans leur programme de gestion de la relève. Leur programme se déroule en continu dans le temps. Les autres organisations ont élaboré des échéanciers. Chaque étape du programme était planifiée dans le temps.

4.2.5. Année de conception et d'implantation

Il est intéressant de constater que dans tous les ministères et organismes étudiés, la conception et l'implantation des programmes de gestion de la relève s'est faite à partir de 2000 en montant. Rien n'a été fait avant cette année. De plus, dans les organisations A, D, E, F, H, I et J, les programmes sont encore en vigueur aujourd'hui. Dans le cas des organisations B, C et G, le programme est terminé. Les organisations C et G ont décidé de reconduire leur programme, mais en ciblant un autre groupe de gestionnaires (cadres 4, 5 et 6 dans l'organisation C et cadres 6 dans l'organisation G). Le présent travail ne s'intéresse toutefois qu'aux programmes complétés de ces deux organisations.

4.2.6. Résultats

Les organisations qui possèdent des résultats précis sont celles dont le programme regroupe un nombre restreint de participants (B, C, D, E, F, G). En effet, au terme du programme, les candidats peuvent éventuellement être nommés à des postes de gestionnaire. Le nombre de candidats nommés dans une fonction de gestion est facile à quantifier. Dans les autres ministères et organismes (A, H et J), les activités de GRH déployées s'adressent à l'ensemble des personnes appartenant aux groupes cibles. Il n'y a pas de sélection de participants. Les actions et les objectifs de ces programmes étant d'ordre général, cela rend plus difficile la quantification des résultats. Si le taux de roulement de A diminue et que H et J ne manquent pas de main-d'œuvre (au niveau quantitatif et qualitatif), on pourra dire que les résultats sont positifs. Pour ce qui est de l'organisation I, le programme n'est pas encore assez avancé pour que l'on puisse parler de résultats.

4.2.7. Autres éléments de contenu

Les entrevues ont fait ressortir des éléments de contenu des programmes de gestion de la relève non mentionnés dans la problématique. En voici la description.

Dans l'organisation A, le programme comporte plusieurs activités visant à mobiliser les employés (en plus de celles mentionnées dans les activités de GRH): mentorat, bulletin trimestriel, programme de mobilité interne, atelier Hermann, activités pour les agentes de secrétariat, aide en français, activités en plein-air, orientation et counseling, accompagnement des gens en absence prolongée, programme de santé physique, accès à la fiche synthèse pour chaque employé, rabais sur le laissez-passer d'autobus, valorisation de la recherche, garderie en milieu de travail (à venir), salle d'entraînement (à venir), aménagement d'aires de repos (à venir). D'autres activités ont été élaborées dans le but d'attirer les jeunes dans l'organisation : bourses, programme d'aide à la poursuite des études, campagnes de recrutement universitaire (en marge du Secrétariat du Conseil du Trésor).

Un certain nombre d'organisations étudiées ont par ailleurs élaboré un plan de communication du programme de gestion de la relève (B, G, H, I, J). Plus de la moitié des

organisations ont aussi inclus des prévisions budgétaires à l'intérieur du programme (B, C, D, F, H et I).

4.3. PROCESSUS

Voici maintenant la présentation de la dernière catégorie de résultats recueillis sur le terrain de recherche : les processus de gestion de la relève. Le tableau 4.4 fait brièvement état des étapes faisant partie d'un programme de gestion de la relève, selon les organisations étudiées. Une explication plus détaillée suivra ce tableau.

Tableau 4.4 : Processus des programmes de gestion de la relève des ministères et organismes étudiés

	A	B
Étapes	1- État de situation (constat du taux de roulement élevé). 2- Élaboration de stratégies visant faire diminuer le taux de roulement. 3- Réévaluation ponctuelle des activités. 4- Rajout d'activités de façon ponctuelle. 5- Évaluation de l'évolution du taux de roulement, de façon annuelle.	1- Conception d'un programme de gestion de la relève. 2- Recrutement et sélection des candidats. 3- Formation et perfectionnement des participants. 4- Évaluation des apprentissages des participants. 5- Évaluation du programme.
Nombre d'étapes	5	5

	C	D
Étapes	1- État de situation (estimation des besoins). 2- Conception d'un programme de gestion de la relève. 3- Approbation du programme par le Secrétariat du Conseil du Trésor. 4- Recrutement et sélection des candidats. 5- Formation et perfectionnement des participants. 6- Évaluation des apprentissages des participants. 7- Nomination des participants sur des postes de gestion. 8- Évaluation du programme.	1- État de situation (estimation des besoins). 2- Conception d'un programme de gestion de la relève. 3- Approbation du programme par le Secrétariat du Conseil du Trésor. 4- Recrutement et sélection des candidats. 5- Formation et perfectionnement des participants. 6- Évaluation des apprentissages des participants. 7- Nomination des participants sur des postes de gestion. 8- Évaluation du programme.
Nombre d'étapes	8	8

Tableau 4.4 : Processus des programmes de gestion de la relève des ministères et organismes étudiés (suite)

	E	F
Étapes	1- Constat de la hausse de départs à la retraite de gestionnaires. 2- Élaboration de stratégies d'accompagnement pour les nouveaux gestionnaires. 3- État de situation fait annuellement. 4- Rétroaction des participants.	1- Analyse de l'évolution des besoins en personnel d'encadrement. Prévision des départs à la retraite et prévision des personnes admissibles à un poste de gestion. 2- Conception d'un programme de gestion de la relève. 3- Approbation du programme par le Secrétariat du Conseil du Trésor. 4- Recrutement et sélection des candidats. 5- Formation et perfectionnement des participants. 6- Évaluation des apprentissages des participants. 7- Nomination des participants sur des postes de gestion. 8- Évaluation du programme.
Nombre d'étapes	4	8

	G	H
Étapes	1- Analyse et prévision des zones de vulnérabilité (au niveau des cadres), en quantité et en compétences). 2- Conception d'un programme de gestion de la relève. 3- Recrutement et sélection des candidats. 4- Formation et perfectionnement des participants. 5- Évaluation des apprentissages des participants. 6- Évaluation du programme.	1- Analyse et prévisions : a) Zones de vulnérabilité en quantité / en compétences b) Environnement (internes / externes) 2- Décision du comité de gestion : Orientations ministérielles en matière de main-d'œuvre. 3- a) Plan de dotation b) Plan de gestion des compétences c) Plan de gestion du personnel d'encadrement d) Plan des mesures de rétention et de fidélisation 4- Évaluation : comité d'intégration, de suivi et d'évaluation des volets du plan de gestion prévisionnelle (pour assurer un suivi continu et une évaluation périodique).
Nombre d'étapes	6	4

Tableau 4.4 Processus des programmes de gestion de la relève des ministères et organismes étudiés (suite)

	I	J
Étapes	1- Prise de conscience du vieillissement des gestionnaires et volonté d'élaborer des actions de planification de main-d'œuvre, suite aux recommandations du vérificateur général. 2- Conception d'un programme de gestion de la relève. 3- Recrutement et sélection des candidats (sauf cadre 4). 4- Formation et perfectionnement des participants. 5- Évaluation des apprentissages des participants. 6- Évaluation du programme.	1- Projection des départs à la retraite et identification des écarts. 2- Conception d'un programme de gestion de la relève. 3- Mise en place des stratégies (vingtaine d'actions). 4- Évaluation du programme.
Nombre d'étapes	6	4

Le processus utilisé par les ministères et organismes étudiés ont plusieurs points communs. Tout d'abord, soulignons que toutes les organisations, sauf B, ont comme première étape un état de situation (ou identification des besoins, constats). L'organisation B a décidé de mettre de l'avant un programme de gestion de la relève non pas à cause du vieillissement de ses effectifs, mais suite au constat que plusieurs autres organisations élaboraient des programmes de gestion de la relève pour les postes de cadres. Le but du programme était donc de permettre aux employés de l'organisation d'avoir les mêmes opportunités de carrière, de formation et de perfectionnement que ceux des autres ministères et organismes.

L'étape de l'approbation du programme par le Secrétariat du Conseil du Trésor ne s'applique qu'aux organisations C, D et F. Par le fait même, il n'y a que dans ces organisations qu'une étape se rapportant à la nomination des participants à des postes de gestion. Tel que mentionné dans le chapitre précédent, les programmes approuvés par le Secrétariat du Conseil du Trésor mènent automatiquement à des nominations sur des postes de gestion.

Par ailleurs, on constate que dans toutes les organisations étudiées, il y a une évaluation du programme. Les formes que prend l'évaluation varient toutefois d'un endroit à l'autre. En effet, dans l'organisation E, l'évaluation se limite à une rétroaction des participants aux programmes. Dans d'autres organisations, comme C, D, F et I, le mécanisme d'évaluation est beaucoup plus complexe et inclut la vérification des résultats en fonction des objectifs du programme, la vérification des résultats en fonction des objectifs de développement des participants, la vérification des résultats en fonction des objectifs de rendement des stages, l'évaluation des moyens de formation et perfectionnement utilisés, l'évaluation de la satisfaction des gestionnaires et des participants au programme. Dans l'organisation J, l'évaluation se fait surtout à l'aide de chiffres indicateurs : taux d'embauche, évolution de l'âge moyen, sommes investies en surdotation, etc.). L'organisation A utilise aussi certains chiffres (taux de roulement) comme méthode d'évaluation, mais ce moyen est combiné à l'utilisation de questionnaires de départs, envoyés aux employés qui quittent l'organisation. Cela permet d'ajuster les activités et les stratégies aux besoins réels des employés. L'organisation H, quant à elle, évalue de façon constante son programme via un comité qui se rencontre sur une base mensuelle pour s'assurer du bon déroulement des divers axes.

Finalement, un élément particulier est ressorti de l'analyse des processus. Tel que mentionné dans le précédent chapitre, en marge des programmes de gestion de la relève que nous avons étudiés existent des programmes de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre. Nous avons constaté que dans chaque organisation, d'un côté, une équipe travaille à la conception du programme de GPMO et d'un autre côté, une personne travaille sur le programme de gestion de la relève. Il ne semble pas y avoir d'arrimage formel entre les deux programmes et les deux équipes de travail, qui ont pourtant des objectifs similaires.

4.4. AUTRES INFORMATIONS SUR LA PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Dans le précédent chapitre, nous avons mentionné que nous n'avons pas tenu compte des programmes de GPMO pour la constitution du terrain de recherche étant donné que ces programmes ne sont pas encore complétés. Toutefois, mentionnons que dans l'organisation H, le programme de gestion de la relève que nous avons étudié est le programme de GPMO. Cette organisation a procédé à cet exercice il y a quelques années, avant que le Secrétariat du Conseil du Trésor ne l'impose. Les données fournies par le programme de cette organisation étaient donc complètes et s'arrimaient avec notre projet de recherche.

Dans l'organisation C, en parallèle du programme de gestion de la relève, on travaille actuellement à la mise en place de procédures de transfert des connaissances. On vise à systématiser certaines pratiques comme le mentorat et le coaching et on cherche à identifier les emplois stratégiques.

Dans l'organisation E, le comité exécutif du Ministère a adopté en avril 2003 un plan d'action en matière de changements démographiques et de vieillissement de la population. Ce plan d'action comporte plus de 50 actions dont la réalisation s'échelonne jusqu'en 2005-2006. Six orientations sont à la base de la planification établie : l'amélioration de l'anticipation de la demande et de l'offre de main-d'œuvre, la planification des ajustements requis, le développement des compétences, la lutte contre les obstacles à l'entrée des personnes sur le marché du travail, la conciliation des différents temps de la vie et le prolongement de la vie active des travailleurs. Après une première année, un exercice de suivi du plan d'action est en cours afin de dresser un bilan des réalisations et d'effectuer, au besoin, une mise à jour en fonction des changements récents.

Le programme de gestion de la relève de l'organisation F est une action majeure qui s'inscrit dans le cadre d'une planification de la main-d'œuvre qui a débuté en 2002, soit avant les exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière de GPMO. Les actions suivantes ont aussi été entreprises : 1) l'utilisation de la marge de manœuvre disponible, du côté tant de l'effectif que du budget, pour répondre aux besoins en personnel ; 2) l'analyse de processus de travail ; 3) la tenue de concours de recrutement pour combler des besoins de main-d'œuvre propres au secteur de l'habitation (architecte, ingénieur, technicien en mécanique du bâtiment) ; 4) la formation d'un comité des jeunes pour évaluer leurs besoins quant à l'intégration en emploi et leurs attentes relatives à l'évolution de la carrière ; 5) la tenue d'entrevues de départ afin d'inventorier les facteurs influençant la mobilité du personnel ; 6) le processus d'identification des emplois stratégiques ou à risques pour établir une stratégie de relève.

Finalement, en 2000, dans l'organisation G, on a constaté une faible présence de jeunes de moins de 35 ans. On a donc procédé à une campagne de publicité et de sensibilisation sur l'importance et les avantages d'engager des jeunes. L'exercice a donné des résultats, car on a pu créer une masse critique et une table de jeunes.

Conclusion :

Ce chapitre a permis de présenter la multitude de données ayant été recueillies sur le terrain de recherche, grâce à des entrevues et à des analyses documentaires. Ces données ont été divisées en trois grandes catégories : éléments de contexte, contenu et

processus. La présentation des résultats a par ailleurs permis de faire ressortir des points communs et des distinctions entre les ministères étudiés au niveau de ces trois catégories. Le prochain chapitre s'intéressera à l'analyse des résultats, de façon à pouvoir répondre aux questions de recherche, présentées dans le chapitre I du présent travail.

CHAPITRE V : ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objectif l'analyse et l'interprétation des résultats qui ont été présentés dans le précédent chapitre. Pour y parvenir, nous reprendrons chacune des questions formulées dans le chapitre I et nous y répondrons à l'aide des résultats obtenus au cours de la recherche. Ainsi, après avoir répondu aux deux premières questions de recherche, portant respectivement sur les contenus et les processus, nous serons en mesure de répondre à la troisième question de la recherche, en élaborant quatre modèles de programme de gestion de la relève. Finalement, nous répondrons à la quatrième et dernière question de recherche en faisant ressortir les éléments de contexte communs à chacun des quatre modèles et communs à tous ces modèles.

5.1. CONTENU

Question 1 : Dans les ministères et organismes du Gouvernement du Québec reconnus comme ayant un programme de gestion de la relève, quels en sont les éléments de contenu ?

5.1.1. Groupe cible

Les groupes ciblés par les programmes de gestion de la relève se répartissent en quatre grandes catégories : certains niveaux de cadres, tous les niveaux de cadres, certaines catégories de professionnels et, finalement, tous les employés. Dans sept cas sur dix, les programmes avaient pour groupe cible des cadres. La raison est que la moyenne d'âge des cadres est, dans l'ensemble de la fonction publique, plus élevée que dans les autres catégories d'emplois. Les cadres sont donc susceptibles de quitter pour la retraite dans une proportion importante au cours des prochaines années.

Ces départs massifs mettent en péril la stabilité et la continuité même de la gestion des équipes de production et soulèvent, en conséquence, de grandes préoccupations en matière de relève de gestion au sein des ministères et des organismes gouvernementaux. De plus, les grandes opérations qui bouleversent actuellement l'État, notamment la modernisation de la gestion publique, interpellent au premier chef les gestionnaires à titre d'acteurs principaux dans la mise en œuvre des décisions gouvernementales. Le maintien et le développement des compétences des gestionnaires apparaissent donc comme un levier majeur dans la stratégie de soutien et d'accompagnement du personnel d'encadrement (Secrétariat du Conseil du Trésor, 2005a : 2).

Ces éléments rendent logique la forte proportion de programmes de gestion de la relève dont le groupe cible est les cadres. Il ne faut pas oublier qu'un des objectifs de la gestion de la relève tel que défini par Foucher et Gosselin (2004) est d'assurer la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation, ce qui est rendu possible grâce à la présence du personnel d'encadrement.

Une seule organisation avait pour groupe cible quelques catégories de professionnels. Cela s'explique par le fait que cette organisation fait face à un taux de roulement très élevé pour ces emplois. Cette donnée confirme les écrits de Friedman (1986) et de

Huang (1999), qui avançait que les entreprises aux prises avec un taux de roulement élevé sont plus susceptibles d'élaborer un programme de gestion de la relève.

Finalement, deux organisations ont un programme ayant comme groupe cible l'ensemble de leurs employés. Elles ont décidé de couvrir l'ensemble de leurs employés avec leur programme respectif suite à un constat du vieillissement des effectifs pour l'ensemble des catégories occupationnelles et des départs à la retraite à venir au cours des prochaines années.

5.1.2. Objectifs

La première des choses à mentionner est que toutes les organisations ont formulé des objectifs. Toutefois, l'élément dominant est que dans toutes les organisations (sauf deux) les objectifs sous-entendent la volonté de disposer du bon nombre d'employés, au moment opportun, avec les compétences et connaissances requises. Cela cadre avec la définition de la gestion de la relève de Foucher et Gosselin (2004). En effet, selon eux, la gestion de la relève vise entre autres l'équilibrage du marché interne du travail, ce qui sous-entend de disposer des bonnes personnes au bon moment et au bon endroit.

5.1.3. Activités de gestion des ressources humaines

Au niveau des activités de GRH faisant partie du programme de gestion de la relève, la cueillette des données nous a permis de constater la présence d'un large éventail d'activités. Ces dernières rejoignent parfaitement ce dont la littérature fait mention. Ainsi, tel que stipulé par Foucher et Gosselin (2004), Saba (2003), Peterson (2000), Khoong (1996) et Tremblay et Roger (1992), les activités de dotation, d'évaluation du rendement, de formation et de gestion des carrières, ont été répertoriées dans la grande majorité des programmes de gestion de la relève étudiés. Par ailleurs, les activités de gestion des compétences et de gestion des connaissances se retrouvent également dans un nombre important de programmes de gestion de la relève, ce qui corrobore les écrits de Bourhis et al. (2004) et de Bouteiller et Gilbert (2005). En effet, ces auteurs ont établi des liens très clairs entre la gestion des connaissances et/ou des compétences et la gestion de la relève. Disposer des bonnes personnes nécessite la mise en place de mécanismes de gestion des connaissances et des compétences.

L'absence d'une de ces activités dans certains programmes est due aux objectifs du programme, qui diffèrent d'une organisation à l'autre. Toutefois, contrairement à ce dont fait état la littérature, aucun des programmes étudiés ne comporte un aspect consacré à la rémunération. Cela s'explique par le fait que les employés des organisations visitées sont tous syndiqués ou regroupés en association, ce qui engendre l'existence d'échelles salariales strictes. Il est donc impossible de faire varier la rémunération des employés selon le bon vouloir des responsables des programmes de gestion de la relève.

Nous terminerons cette section en soulignant que dans toutes les organisations étudiées, les activités de GRH s'arriment ensemble, se complètent entre elles. Les activités du programme n'entrent pas en contradiction les unes avec les autres. On peut ainsi dire qu'elles forment, tel qu'avancé par Audet (2004b) des modes de pensées ou de stratégies génériques, qui donnent une orientation et un sens aux décisions relatives aux ressources humaines. Cet arrimage des pratiques de GRH repéré dans les programmes de gestion de la relève viennent confirmer les écrits de Foucher et Gosselin (2004), qui affirment qu'il est absolument nécessaire qu'il y ait coordination entre les pratiques de

GRH si l'on souhaite atteindre les objectifs du programme ainsi que réaliser la stratégie de l'organisation (Barrette et Carrière, 2002).

5.1.4. Délais

Dans huit cas sur dix, les programmes ont des délais et s'échelonnent sur des périodes variant grosso modo entre deux et trois ans. Un horizon trop lointain est inutile. Il est en effet très difficile pour une organisation de planifier à long terme, car nous sommes dans un environnement où les changements surviennent de façon quasi continue (Walker, 1990; Foucher et Gosselin, 2004 ; St-Onge et al., 2004).

La présence de délais est importante pour quelques raisons. Tout d'abord, cela permet de savoir avec précision à quel moment l'organisation disposera d'un nombre X de personnes aptes à occuper certains postes. Il est donc plus facile de faire concorder le moment auquel le poste deviendra vacant et le moment auquel une nouvelle personne entrera en fonction dans ce poste. Par ailleurs, l'existence de délais ajoute une certaine rigueur au programme. En ayant des dates limites à respecter, cela assure un minimum de discipline dans l'exécution des diverses étapes menant à la réalisation du programme ainsi qu'à l'atteinte de ses objectifs. Bref, sans délai, les organisations risqueraient de se faire surprendre et de ne pas disposer de l'effectif nécessaire, tant au niveau quantitatif que qualitatif.

Nous constatons que la majorité des programmes possédant des délais ont également un échéancier détaillé. Ainsi, le programme spécifie clairement à quel moment chaque étape doit débiter et se terminer. Ces programmes comportent des groupes cibles plus restreints et un nombre de participants beaucoup plus limité, ce qui facilite la conception et le respect des calendriers.

Finalement, nous dénotons la présence de deux programmes de gestion de la relève (organisations A et E) qui ne comportent aucun délai. Le programme existe de façon permanente, jusqu'à ce que les objectifs soient atteints et que le programme en question n'ait plus sa raison d'exister. Précisons que les programmes de ces deux organisations visent respectivement à faire diminuer le taux de roulement et à contribuer au développement des compétences et des connaissances des employés, ce qui peut expliquer la décision des responsables de ne pas établir de délais fixes.

5.1.5. Année de conception et d'implantation

Tous les programmes ont été conçus et implantés entre 2000 et 2005. Ces données concordent avec ce qui a été expliqué dans le chapitre de problématique, à l'effet que les départs à la retraite augmenteront de façon importante dans la fonction publique du début des années 2000 jusqu'en 2011, et que le Vérificateur Général du Québec ait déploré en 2002 le manque de planification structurée en matière de main-d'œuvre. Il est donc logique de penser qu'un de ces deux éléments, ou les deux, ont été des facteurs déclencheurs dans la conception d'un programme de gestion de la relève. Une des organisations étudiées (A) fait toutefois exception à la règle, son programme ayant été implanté suite au constat d'un taux de roulement anormalement élevé chez certaines catégories de professionnels.

5.1.6. Autres éléments de contenu

Dans neuf organisations sur dix, nous avons constaté l'existence des autres éléments faisant partie du contenu du programme de gestion de la relève. Dans une des organisations (A), il s'agit d'activités de mobilisation et d'attraction. Cela est en lien

direct avec l'élément déclencheur de la conception du programme, le taux de roulement élevé. Dans le cas des huit organisations restantes, les autres éléments de contenu sont les prévisions budgétaires et les plans de communication. En effet, six organisations ont inclus des prévisions budgétaires tandis que cinq ont élaboré un plan de communication de leur programme. Les programmes doivent être approuvés par les dirigeants de chaque organisation avant leur mise en œuvre. Partant de cela, il est normal d'inclure des prévisions budgétaires, de façon à ne pas dépasser les budgets impartis à l'organisation en question. À ce sujet, Foucher et Gosselin (2004) signalent l'importance, dans l'élaboration d'un programme de gestion de la relève, de prendre en considération le cadre financier de l'organisation. Finalement, les programmes de gestion de la relève étant conçus spécifiquement pour des employés et/ou des cadres d'une organisation, il est normal que ces derniers soient informés de l'existence de tels programmes, d'où l'élaboration de plans de communication.

5.2. PROCESSUS

Question 2 : Dans les ministères et organismes du Gouvernement du Québec reconnus comme ayant un programme de gestion de la relève, quels en sont les éléments de processus ?

La cueillette de données nous a permis de constater que dans neuf cas sur dix, la première étape du processus de gestion de la relève consiste en un état de situation, une prise de conscience ou une analyse/prévision des zones de vulnérabilité. Cela concorde avec la recommandation de Foucher et Gosselin (2004) de débiter le processus en posant un diagnostic, ce qui détermine les besoins en ressources humaines que l'organisation doit combler.

En accord avec les propos de Pattan (1986), Thierry et Sauret (1993), Huang (1999), Wilkerson (2002) et Saba (2003), le processus de neuf organisations étudiées sur dix se termine par une évaluation du programme en entier. Cela permet de rajuster le tir ou de le maintenir, selon les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés et dans le cas où l'on déciderait de reconduire le programme.

Entre la première et la dernière étape se trouvent d'autres étapes, qui varient d'une organisation à l'autre, selon les objectifs fixés. Ces étapes consistent, tel que stipulé dans le premier chapitre, en l'élaboration de stratégies visant à atteindre les objectifs. Ces stratégies sont constituées d'activités de GRH. Il est important de mentionner, tel qu'expliqué dans le chapitre III, que dans le cas des trois programmes approuvés par le Secrétariat du Conseil du Trésor, il se rajoutait automatiquement deux étapes : l'approbation du programme par le Secrétariat du Conseil du Trésor et la nomination des participants à des postes de gestion.

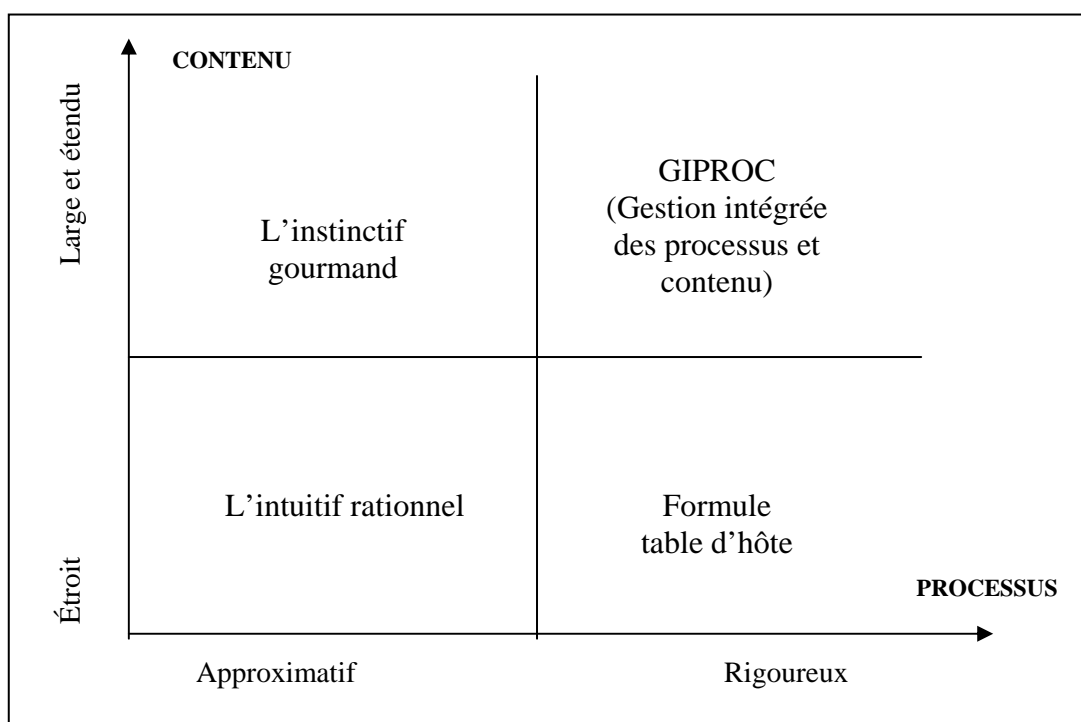
Par ailleurs, dans la grande majorité des organisations, les actions entreprises dans le cadre du programme de gestion de la relève sont en parfait accord avec la stratégie d'entreprise, tel que recommandé par Pattan (1986), Kesner (1989), Wilkerson (2002), Saba (2003), Foucher et Gosselin (2004). En effet, à la lecture des plans stratégiques des organisations, nous avons retrouvé des éléments en lien direct avec le programme de gestion de la relève, ou, à tout le moins, aucun élément des programmes n'entraîne en contradiction avec les plans stratégiques.

5.3. MODÈLES DE PROGRAMME DE GESTION DE LA RELÈVE

Question 3 : *Quels sont les modèles de programme de gestion de la relève qui sont présents dans les ministères et organismes du Gouvernement du Québec dans un contexte de transformation organisationnelle majeure?*

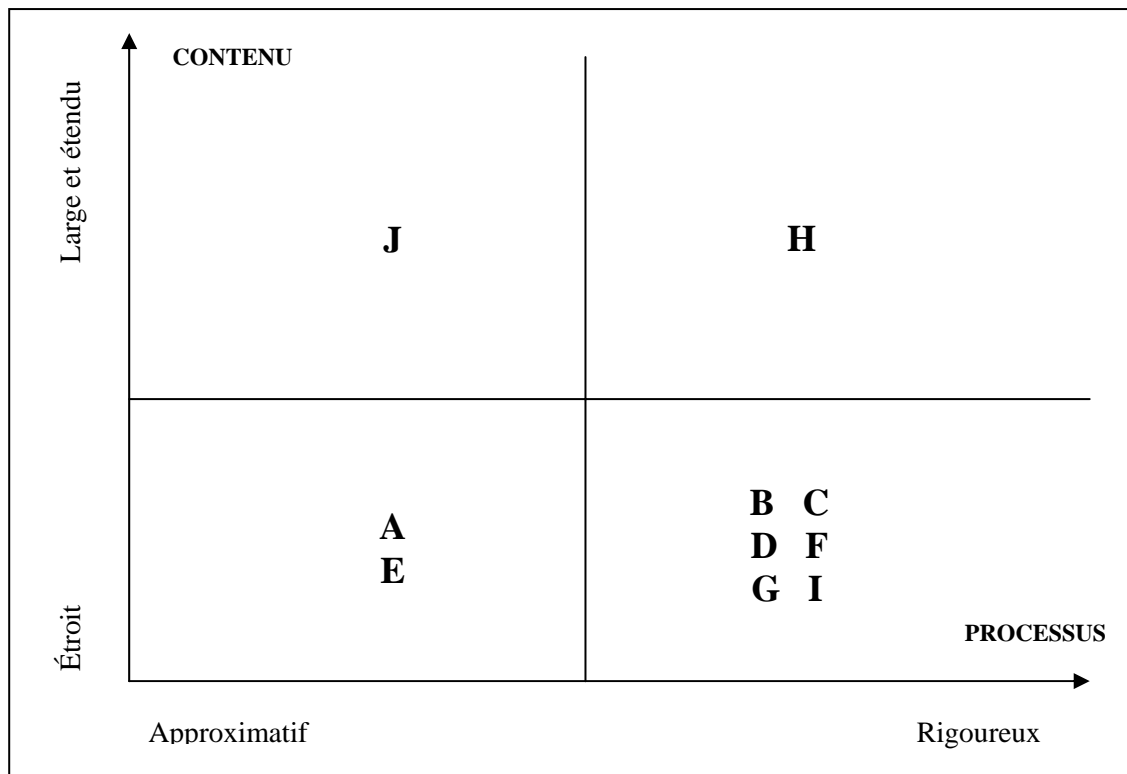
Les processus et contenus ayant été analysés, il est maintenant possible de procéder à une tentative de classification des programmes étudiés. Pour ce faire, nous avons situé les dimensions de contenu et de processus le long de deux continuums distincts. Nous avons donc qualifié les deux extrémités de chaque continuum. Précisons toutefois qu'il existe plusieurs niveaux entre les deux extrêmes. Ainsi, le terme « contenu » a été qualifié de « large et étendu » à une extrémité et de « étroit » à l'autre extrémité. Le contenu du programme de chaque organisation étudiée se situe à un endroit précis sur cette droite. L'analyse des contenus des programmes étudiés nous a permis de constater que dans certaines organisations, le contenu des programmes est très élaboré et regroupe plusieurs éléments (objectifs qui embrassent larges, panoplies d'activités de GRH, groupe cible étendu), tandis qu'ailleurs, il est très précis et pointu et n'englobe qu'un nombre restreint d'items (objectifs très précis, nombre plus limité d'activités de GRH, groupe cible restreint). C'est à partir de ce constat que nous avons déterminé les deux extrémités du continuum. Pour ce qui est du processus, le terme a été qualifié de « rigoureux » à une extrémité et de « approximatif » à l'autre extrémité. Le processus du programme de chaque organisation étudiée se situe à quelque part sur cette droite. Pour parvenir à nommer ainsi les deux pôles du continuum, nous avons auparavant fait ressortir que dans certaines organisations, les processus sont très rigides et obtus (étapes très bien définies à l'avance) tandis qu'ailleurs, ils sont plutôt informels (possibilité de déroger aux différentes étapes prévues au point de départ). Finalement, nous avons croisé les types de contenu et de processus, de façon à créer quatre modèles de programmes de gestion de la relève distincts. Les deux continuums ainsi que les quatre modèles sont illustrés à la figure 5.1.

Figure 5.1 : Modèles de programmes de gestion de la relève



Une fois les modèles créés, nous avons classé chaque programme étudié dans une catégorie, à partir du contenu et du processus de ce dernier. La figure 5.2 présente la classification des programmes étudiés.

Figure 5.2 : Classification des programmes de gestion de la relève en fonction du contenu et du processus



5.3.1. L'instinctif gourmand (J)

Une seule organisation se trouve dans cette catégorie. Il s'agit de l'organisation J. Nous qualifions le contenu de ce programme de « gourmand » pour quelques raisons. Tout d'abord, le groupe cible du programme est constitué de tous les employés de l'organisation. Par ailleurs, les objectifs de ce programme sont plutôt généraux et non spécifiques. Finalement, la diversité des activités de gestion des ressources humaines incluses dans le programme est relativement importante. Sur le plan du processus, nous qualifions ce programme de « approximatif », car la mise en place des stratégies n'avait pas d'ordre à respecter. Plusieurs actions pouvaient être faites simultanément, tout comme elles pouvaient être réalisées à des moments distincts. Cela n'importait pas dans le cadre de ce programme. Oui, le programme débute par un état de situation (projection des départs à la retraite) et se termine par une évaluation, mais ces deux étapes sont exécutées de façon moins précises que dans d'autres programmes étudiés. Donc, mises à part ces deux étapes, on peut parler d'un processus « instinctif », car les étapes sont élaborées et implantées en cours de route, au moment jugé opportun par les responsables du programme.

5.3.2. Le GIPROC (Gestion intégrée des processus et contenu) (H)

Seule l'organisation H a été classée dans cette catégorie. Le contenu du programme de cette organisation est large et étendu pour trois principales raisons. Premièrement, le groupe cible du programme se compose de l'ensemble des employés de l'organisation. Deuxièmement, le programme ne comporte qu'un seul objectif très général, soit celui de disposer des bonnes personnes, aux bons endroits et aux bons moments. Troisièmement, il s'agit du programme étudié ayant inclus la plus grande variété d'activités de GRH (planification de la main-d'œuvre, recrutement, sélection, accueil et intégration, formation, perfectionnement, gestion des compétences, gestion des connaissances, gestion des carrières, reconnaissance et évaluation). Quant au processus de ce programme, il peut être considéré comme rigoureux, car chaque étape, sans être située de façon précise dans le temps, est très bien définie. La première étape est composée d'analyses et de prévisions sur les zones de vulnérabilité et sur les environnements de l'organisation, ce qui constitue un exercice de grande envergure. Par ailleurs, l'évaluation du programme ne se fait pas à la toute fin, mais bien de façon mensuelle, où les responsables de chaque facette du programme font un état de la situation. On s'assure ainsi de ne pas dévier de l'objectif de départ et d'agir adéquatement, de façon cohérente, pour atteindre ledit objectif. Mentionnons que pour chaque stratégie élaborée dans le processus, un plan détaillé a été élaboré (plan de dotation, plan de gestion des compétences, plan de gestion du personnel d'encadrement et plan des mesures de rétention et de fidélisation), ce qui rend le processus encore plus rigoureux. Nous avons donc qualifié ce programme de « gestion intégrée des processus et contenu », car même si le contenu est large, il est géré de façon serrée grâce au processus rigoureux.

5.3.3. L'intuitif rationnel (A, E)

Dans cette catégorie, nous retrouvons deux programmes, soit ceux des organisations A et E. Deux raisons justifient le fait que le contenu du programme de l'organisation A soit qualifié de « étroit ». Premièrement, le groupe cible du programme est relativement restreint; il ne s'adresse qu'à certaines catégories bien précises de professionnels. Deuxièmement, l'objectif du programme vise un aspect très particulier, soit la diminution du taux de roulement. En découlent des activités de GRH entièrement orientées vers l'attraction, la mobilisation et la rétention des employés appartenant aux catégories de professionnels visées. Au niveau du processus de ce programme, il a été classé dans la catégorie « approximatif », car une fois le constat d'un taux de roulement anormalement élevé dans certaines catégories de professionnels, les stratégies sont mises en place de façon ponctuelle, sans ordre préétabli. Au fur et à mesure que la direction des ressources humaines a des idées pour faire diminuer le taux de roulement, elle met en place de nouvelles activités. Annuellement, le taux de roulement est mesuré de façon à vérifier les impacts des stratégies élaborées. Ainsi, il ne s'agit pas d'un processus formel dans lequel chaque étape est déterminée à l'avance.

On dit du programme de l'organisation E qu'il possède un contenu étroit vu l'objectif précis de « soutenir les nouveaux gestionnaires dans le développement des compétences ». Étant donné cet objectif pointu, les activités de GRH inscrites au programme sont moins nombreuses et concernent la formation et le perfectionnement de connaissances et de compétences. Quant au processus, nous le qualifions de « approximatif », car les participants peuvent se joindre au programme à tout moment, sans passer par un processus de sélection. Chaque participant a donc un cheminement différent à l'intérieur du programme, tout comme chaque participant se situe à des stades différents du programme. Finalement, l'évaluation du programme se fait de façon

plus ou moins formelle. Elle est constituée d'un état de situation annuel (stade auquel sont rendus les participants) et d'une rétroaction des participants sur le programme. Entre la première étape (constat de la hausse de départs à la retraite) et la dernière étape (état de situation et rétroaction des participants), rien n'est déterminé de façon précise.

Les programmes de cette catégorie ont donc été qualifiés de « intuitif rationnel », car les processus sont établis de façon relativement informelle et intuitive, tandis que les contenus n'embrassent pas large, sont raisonnables et calculés.

5.3.4. Le formule table d'hôte (B, C, D, F, G, I)

C'est dans cette catégorie que se trouve le plus grand nombre de programmes. En effet, elle en compte six : B, C, D, F, G et I. Attardons-nous tout d'abord aux organisations qui ont des programmes approuvés par le Secrétariat du Conseil du Trésor, soit les organisations C, D et F. Le contenu de ces programmes est étroit en raison que les groupes cibles se limitent aux cadres, que ce soit deux catégories de cadres ou l'ensemble des catégories de cadres. Par ailleurs, ces programmes comportent un nombre limité de participants. Ces derniers doivent être sélectionnés pour pouvoir faire partie du programme. Finalement, par rapport à d'autres programmes, la variété des activités de GRH est moindre. Sur le plan du processus, les programmes de ces trois organisations sont très rigoureux. Ayant un programme approuvé par le Secrétariat du Conseil du Trésor, il est impossible d'y déroger en cours de route, à moins de faire approuver les modifications par le Secrétariat du Conseil du Trésor. On constate par ailleurs que les processus des organisations C, D et F sont identiques.

Les programmes des organisations B, G et I font aussi partie de cette catégorie, car bien qu'ils n'aient pas été approuvés par le Secrétariat du Conseil du Trésor, leur contenu et processus ressemblent à ceux des organisations C, D et F. En effet, les groupes cibles et les objectifs sont similaires, tout comme les activités de GRH. Les processus se ressemblent aussi beaucoup, mises à part les étapes « approbation du programme par le Secrétariat du Conseil du Trésor » et « nomination des participants sur des postes de gestion », qui sont absentes. Finalement, mentionnons que ces processus sont respectés à la lettre en cours de route et que, dans la mesure du possible, des efforts sont faits pour ne pas déroger de ce qui a été prévu au départ.

Nous avons donc nommé les programmes de cette catégorie « formule table d'hôte », car tout comme une table d'hôte, le contenu est plutôt limité et le processus est très formel (par analogie à l'ordre dans lequel on sert les plats, difficulté de déroger à ce qui est écrit).

5.4. CONTEXTE (FACTEURS EXPLICATIFS)

Question 4 : Quels sont les facteurs explicatifs de la présence des différents modèles de programme de gestion de la relève dans les ministères et organismes du Gouvernement du Québec dans un contexte de transformation organisationnelle majeure?

Pour répondre à cette quatrième et dernière question, nous reprendrons chacune des quatre catégories créées à la section précédente et tenterons de dégager les éléments de contexte communs aux organisations ayant été classées ensemble. À la toute fin de la section, nous dégagerons les facteurs convergents de la présence d'un programme de

gestion de la relève, c'est-à-dire les éléments de contexte communs à toutes les organisations étudiées.

5.4.1. L'instinctif gourmand (J)

Au niveau de l'âge des employés, on constate que la moyenne générale ainsi que la moyenne des cadres se situent toutes les deux en-deçà de 50 ans, ce qui peut expliquer le fait que le programme s'adresse à toutes les catégories d'emplois confondues, vu qu'aucune catégorie d'emploi ne se situe à un niveau d'âge critique. Par ailleurs, il s'agit de la seule organisation à la fois de grande taille et extra-budgétaire. Cela peut expliquer la raison d'un contenu large et étendu, étant donné que l'organisation dispose d'une marge de manœuvre importante en matière de gestion financière et de budgets plus musclés que dans d'autres organisations.

Concluons sur cette organisation en mentionnant qu'elle semble avoir mis sur pied des mesures avant que la situation ne soit dramatique en matière de départs à la retraite et de vieillissement de l'effectif. La situation étant sous contrôle, le programme peut être moins rigoureux en ce qui a trait au processus. Dans les organisations où les départs à la retraite sont très près d'arriver, il est plus important d'implanter un programme au processus rigoureux permettant de savoir avec précision à quel moment des gens seront disponibles pour remplacer les personnes quittant pour la retraite.

5.4.2. Le GIPROC (Gestion intégrée des processus et contenu) (H)

La seule organisation se situant dans cette catégorie possède une variété importante de catégories occupationnelles. À l'intérieur de chaque catégorie occupationnelle, on retrouve des expertises très pointues, parfois absentes du secteur privé et ailleurs dans le secteur public. Par ailleurs, cette organisation dispose d'un nombre relativement important de postes vulnérables ainsi que d'une difficulté à combler certains emplois en régions éloignées. Ces éléments viennent expliquer la raison d'un contenu large et d'un processus rigoureux. En effet, le contenu se doit d'être étendu pour couvrir l'ensemble des postes vulnérables tandis que la rigueur du processus est de mise si l'organisation ne veut pas être prise au dépourvu et manquer de personnes qualifiées aux moments critiques.

5.4.3. L'intuitif rationnel (A, E)

Les deux organisations de cette catégorie, bien qu'ayant été classées ensemble, n'ont pas vraiment de points en commun, mis à part le fait qu'aucune des deux n'est extra-budgétaire et qu'elles possèdent des orientations axées sur la relève dans le plan stratégique de leur organisation respective.

Le contenu de l'organisation A est étroit en raison d'une problématique très précise : le taux de roulement chez certaines catégories de professionnels. Le processus est peu rigoureux, vu l'absence de date précise à laquelle la situation sera dramatique (comme c'est le cas au niveau des départs à la retraite dans certaines organisations). La rigueur du processus n'est pas un préalable à la réussite du programme, qui est informel et qui existera aussi longtemps que le taux de roulement n'aura pas diminué.

Quant à l'organisation E, elle subit présentement des coupures au niveau de son budget. Nous pouvons établir un lien entre les coupures et le contenu étroit du programme. En effet, en période de coupures, les budgets à consacrer à des programmes comme les programmes de gestion de la relève sont plus limités, ce qui vient limiter le contenu

du dit programme. Par ailleurs, les valeurs de certains employés de cette organisation sont caractérisées entre autres par de la résistance au changement, le peu d'ouverture des employés aux gens de l'extérieur (nouveaux employés) ainsi qu'une mentalité conservatrice. Cette réalité constitue une autre explication au contenu étroit du programme. Instaurer un programme au contenu large s'adressant à tous les employés et mettant en place plusieurs nouvelles activités de GRH n'aurait probablement pas été bien accueilli par les employés. Mieux valait donc s'en tenir à un contenu plus étroit, ne s'adressant qu'aux nouveaux cadres et ne nécessitant l'utilisation que de quelques pratiques de GRH. Dans un autre ordre d'idées, l'attrition et les coupures budgétaires viennent enrayer les risques de pénurie de main-d'œuvre dans cette organisation. Ce risque étant éliminé, la formalité et la rigidité du processus sont de moindre importance. Il est possible d'agir de façon spontanée et de modifier certaines étapes sans que cela n'entraîne de problèmes majeurs.

Finalement, l'âge moyen des gestionnaires de cette organisation est de moins de 50 ans. Le risque de départs massifs à la retraite étant amoindri, la nécessité d'élaborer un programme au contenu élargi était de beaucoup diminuée. Un simple programme d'accompagnement des nouveaux cadres suffit. Cette donnée sur l'âge moyen des cadres peut aussi expliquer le processus approximatif, car, tel qu'exposé dans le paragraphe précédent, s'il n'y a pas de risque de départs massifs, un processus rigoureux permettant de prédire à quel moment précis l'organisation disposera des effectifs nécessaires pour combler ces départs devient superflu.

5.4.4. Le formule table d'hôte (B, C, D, F, G, I)

Les organisations appartenant à cette catégorie, si elles ne sont pas de grande taille (plus de 2500 employés), sont extra-budgétaires. Un processus rigoureux exige plus de précision et de temps de la part des personnes porteuses de dossier, donc des coûts plus importants. Les organisations de grande taille ou extra-budgétaires disposent de budgets plus élevés que les autres organisations, ce qui peut expliquer la rigueur du processus.

Par ailleurs, le processus rigoureux peut aussi être dû au fait que quatre des six organisations (B, C, D et F) de cette catégorie ont des éléments plus ou moins reliés directement à la gestion de la relève dans le plan stratégique de leur organisation respective. Ayant des éléments relativement précis à respecter, les programmes de gestion de la relève se doivent d'être rigoureux. Cette présence d'éléments reliés à la gestion de la relève dans les plans stratégiques peut aussi constituer une explication de l'étroitesse du contenu des programmes des organisations de cette catégorie. En effet, le plan stratégique cible quelques éléments précis, ce qui entraîne un contenu plus précis, donc plus étroit.

De plus, la moyenne d'âge des cadres, qui constituent le groupe cible des programmes de toutes ces organisations, est de 50 ans ou plus. La donnée n'était pas disponible pour l'organisation G, mais on constate que d'ici 2007, 35% de la catégorie de cadres ciblée par le programme sera admissible à la retraite, ce qui laisse supposer que la moyenne d'âge des employés de cette catégorie est de 50 ans ou plus. Les cadres étant en moyenne plus âgés que les employés appartenant à d'autres catégories occupationnelles, il n'y avait pas lieu de faire un programme étendu visant l'ensemble des catégories d'emplois, d'où la présence d'un contenu étroit.

Ensuite, nous constatons que les directeurs des ressources humaines des six organisations sont en poste depuis au moins deux ans. Cette donnée peut expliquer le contenu étroit des programmes de cette catégorie. En effet, un directeur des ressources humaines en poste depuis un certain temps connaît davantage son organisation ainsi que ses employés. Cela permet de mieux cerner les problématiques et de circonscrire le programme de gestion de la relève aux éléments les plus critiques, qu'il maîtrise mieux que s'il était en poste depuis peu de temps.

Au niveau des valeurs et attitudes des employés, quatre des six organisations (C, D, F et G) considèrent avoir des employés avec un fort sentiment d'appartenance à leur employeur. Ces quatre organisations ainsi que E possèdent un nombre important d'employés qui font toute leur carrière au même endroit. Cette donnée peut expliquer la rigueur des processus des programmes. En effet, les dirigeants ont un souci de satisfaire leurs employés, de maintenir le sentiment d'appartenance. Ils considèrent donc l'élaboration d'un programme rigoureux comme un investissement, car cela démontre un intérêt envers les employés.

Le tableau 5.1 résume les différents éléments de contexte propres à chaque modèle de programme de gestion de la relève, qui ont été expliqués au cours des dernières pages. Il est à noter que pour le modèle « intuitif rationnel », nous avons parfois ajouté la lettre de l'organisation à laquelle le facteur explicatif se rattache, car les organisations de ces modèles n'ont pratiquement pas de points en commun.

Tableau 5.1 : Éléments de contexte des différents modèles de programme de gestion de la relève

Éléments de contexte (facteurs explicatifs)	Instinctif gourmand	GIPROC	Intuitif rationnel	Formule table d'hôte
↓ Modèles de programme →				
Âge moyen de tous les employés < 50 ans	✓			
Âge moyen du groupe cible < 50 ans			✓ (E)	
Âge moyen du groupe cible > 50 ans				✓
Organisation de grande taille ET extra-budgétaire	✓			
Organisations extra-budgétaire OU de grande taille				✓
Organisations pas extra-budgétaires			✓	
Orientations sur la relève dans la stratégie de développement		✓	✓	✓
Taux de roulement élevé			✓ (A)	
Plusieurs postes vulnérables		✓		
Coupures budgétaires			✓ (E)	
Résistance aux changements			✓ (E)	
Directeur des ressources humaines en poste depuis au moins 2 ans				✓
Sentiment d'appartenance				✓

Nous terminerons cette section en tentant de cibler les éléments de contexte communs à tous les programmes de gestion de la relève analysés. Les organisations étudiées, même si elles ne possèdent pas des programmes identiques au niveau des contenus et des processus, ont un certain nombre d'éléments de contexte en commun, ces éléments étant potentiellement explicatifs de la présence d'un programme de gestion de la relève au sein d'une organisation.

Tout d'abord, toutes les organisations étudiées étaient de grande taille ou extra-budgétaires. Une seule organisation fait exception à la règle : A. Mise à part cette exception, ce constat confirme les écrits de Friedman (1986) et Huang (1999) quant au fait que les entreprises de taille importante en termes d'effectifs sont souvent celles qui mettent sur pied des programmes de gestion de la relève. Les organisations de grande taille disposent de budgets plus importants tandis que les organisations extra-budgétaires possèdent une marge d'autonomie importante quant à la gestion de leur budget. Cela peut expliquer, pour ces deux types d'organisation, la présence d'un programme de gestion de la relève.

Au niveau des SIGRH, toutes les organisations ont mentionné l'utilisation de système d'information, sauf l'organisation J. Cette donnée concorde avec ce qui a été mentionné dans la problématique, quant au fait que les organisations possédant un SIGRH sont plus susceptibles d'élaborer un programme de gestion de la relève. Nos résultats vont donc dans le même sens que Foucher et Gosselin (2004), qui avancent que la mise sur pied d'un programme de gestion de la relève repose sur un système d'information.

Ensuite, l'âge moyen des employés est supérieur à 45 ans dans toutes les organisations sauf A. Ces données corroborent celles de Saba (2003), Audet (2004a) et Légaré (2004), qui mentionnent que le vieillissement de la population active amène les organisations à développer des programmes de gestion de la relève.

Mentionnons un écart important entre les taux de roulement des organisations à l'étude. Dans certaines organisations, le taux était très bas tandis qu'ailleurs, il était source d'inquiétude pour les dirigeants. Cela va à l'encontre de Friedman (1986) et Huang (1999) qui affirment que les organisations aux prises avec un taux de roulement élevé sont les plus enclines à développer un programme de gestion de la relève. Cette affirmation ne s'est avérée vraie que dans un cas sur dix (organisation A).

Par ailleurs, dans toutes les organisations sauf E, il y a un point commun sur le plan de la structure. La direction des ressources humaines se situe toujours à deux niveaux hiérarchiques sous le sous-ministre ou le président-directeur général. Toutefois, une brève recherche nous a permis de constater que la structure est relativement la même dans l'ensemble des ministères et organismes du Gouvernement québécois. Le ratio d'encadrement ne semble pas non plus déterminant ; il varie énormément d'une organisation à l'autre.

La variable « degré de syndicalisation » ne s'est pas avérée pertinente, car toutes les catégories d'emploi visées par les programmes de gestion de la relève faisaient partie d'une unité d'accréditation ou étaient réunies en une association.

Au sujet de l'allocation des ressources, Huang (1999) avance que si les organisations n'investissent pas suffisamment de ressources dans l'élaboration et la mise en place

d'un programme de gestion de la relève, aucun programme ne sera adopté. Cela concorde avec nos données, qui montrent que dans tous les ministères et organismes, certaines ressources (humaines et/ou financières) ont été consacrées au programme de gestion de la relève. Toutefois, les ressources allouées au programme de gestion de la relève provenaient du budget imparti à la GRH. Aucune somme n'a été injectée par une organisation pour le développement d'un programme de gestion de la relève. Ce sont les responsables de la GRH qui, en accord avec la direction de l'organisation, ont décidé de consacrer une partie de leur budget dans la gestion de la relève.

Nous avons répertorié un dernier élément commun à toutes les organisations étudiées : l'appropriation du problème de la relève et du programme de la relève par la haute direction. Dans un premier temps, les responsables des ressources humaines ont présenté la problématique liée à la relève, de façon à sensibiliser la haute direction et obtenir son approbation quant à l'élaboration d'un programme de gestion de la relève. Ensuite, tout au long de l'élaboration et de l'implantation du programme, les hautes directions de toutes les organisations étaient tenues au courant des développements. Elles ont pris au sérieux la démarche et, en y croyant, lui donnait de la crédibilité aux yeux des employés et des autres organisations de l'administration publique. Ces observations correspondent aux propos de Foucher et Gosselin (2004) quant au fait qu'un programme de gestion de la relève soutenu par la haute direction a beaucoup plus de chances d'atteindre ses objectifs.

Le tableau 5.2 résume les éléments convergents de la présence d'un programme de gestion de la relève, qui ont été explicités dans les derniers paragraphes.

Tableau 5.2 : Éléments de contexte (facteurs explicatifs) convergents de la présence d'un programme de gestion de la relève.

Éléments de contexte communs à toutes les organisations
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organisations de grande taille ou extra-budgétaires. ▶ Présence d'un SIGRH. ▶ Âge moyen des employés > 45 ans. ▶ Allocation de ressources dans le programme. ▶ Appropriation de la problématique et du programme par la direction.

Conclusion :

Ce cinquième chapitre visait à répondre avec une certaine précision aux questions de recherche, qui avaient été formulées dans la problématique de recherche. Ainsi, dans un premier temps, nous avons cerné et analysé les processus et contenus des programmes de gestion de la relève. Ensuite, cette analyse des processus et contenus nous a permis d'élaborer quatre modèles généraux de programme de gestion de la relève, à l'intérieur desquels nous avons situé les programmes étudiés dans le cadre de cette recherche. Finalement, nous avons répertorié les éléments de contexte propres à chaque modèle et tenté d'expliquer en quoi ces éléments de contexte ont joué un rôle sur le processus et le contenu de chaque programme. Dans cette dernière partie, nous avons aussi analysé et listé les éléments de contexte communs à tous les programmes de gestion de la relève étudiés.

5.5. LIMITES DE LA RECHERCHE

Au niveau méthodologique, nous avons repéré deux limites. Premièrement, cette recherche a laissé de côté un aspect important de l'approche contextualiste, qui constitue l'approche utilisée. En effet, nous avons négligé d'analyser les jeux des acteurs à l'intérieur de chacune des organisations étudiées. En approfondissant davantage sur la notion de processus, nous aurions pu « [...] capter le jeu des forces entre les acteurs, leurs actions et leurs interactions qui font évoluer l'organisation dans une période de temps donné » (Brouwers et al., 1998 : 30). Une analyse plus en profondeur de chaque organisation nous aurait aussi permis d'en apprendre davantage sur le plan du contexte. En effet, nous aurions pu en connaître plus sur les éléments se rapportant aux modes de direction et de prise de décision.

Deuxièmement, nous remarquons un certain biais dans la structure de la cueillette des données, plus précisément au niveau du fait que nous ayons rencontré une seule personne par organisation. En effet, certains éléments du modèle d'analyse se rapportaient à des éléments de perception de la part de la personne rencontrée (valeurs de la nouvelle génération, valeurs et attitudes des employés). Si nous avions rencontré plusieurs personnes occupant des postes différents dans chaque organisation, nous aurions pu comparer les données et faire ressortir les points communs, ce qui aurait donné des résultats plus neutres et éventuellement plus complets.

Malgré l'effort de définition et de clarification des concepts du premier chapitre, nous avons remarqué une certaine confusion au niveau de l'utilisation du terme « programme de gestion de la relève » dans les ministères et organismes. En effet, le terme a été confondu à quelques reprises avec « programme de relève de gestion », programme consacré à la relève au niveau des postes de cadres. Cela ne nuit pas de façon majeure à nos résultats, puisque les programmes de relève de gestion font partie, d'après notre définition conceptuelle, des programmes de gestion de la relève.

Finalement, on dénote une certaine faiblesse dans la présentation des résultats (chapitre IV). Bien que nous ayons justifié l'utilisation de tableaux au début de ce chapitre, nous avons constaté que la présentation des données organisation par organisation, dans un style moins télégraphique que celui que l'on retrouve dans les tableaux, aurait permis une meilleure compréhension de la dynamique propre à chaque organisation. Cela aurait enrichi nos données sur les éléments de contexte propres à chaque ministère et organisme. Toutefois, la présentation des résultats sous forme de grilles a permis d'avoir une vue d'ensemble des résultats pour chaque organisation et chaque facteur étudié. Elle a également permis de diminuer la lourdeur du texte et d'économiser de l'espace.

CONCLUSION

Cette recherche avait comme objectif général de comprendre les éléments de contexte affectant l'adoption, l'élaboration et la mise en place d'un programme de gestion de la relève, et d'analyser les contenus et processus de ces programmes. Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé une approche qualitative et ainsi réalisé une dizaine d'entrevues, combinées à des analyses documentaires.

Suite à la cueillette des données, nous avons constitué des grilles de résultats, que nous avons par la suite analysées. Cette analyse nous a permis de répondre à nos questions de recherche. Ainsi, nous avons fait ressortir des éléments de contenu et de processus communs à un certain nombre d'organisations et d'autres, propres à une seule organisation. Cette classification des processus et contenu nous a permis d'élaborer quatre modèles de programmes de gestion de la relève. Nous avons donc classifié les programmes des organisations étudiées à l'intérieur d'un de ces quatre modèles. Finalement, nous avons répertorié les éléments de contexte propres à chacun de ces modèles ainsi que ceux communs à tous les modèles.

Outre les réponses à nos questions de recherche, cette étude a permis de faire émerger certains éléments importants à mentionner.

- ✓ Les risques de pénuries de main-d'œuvre sont plutôt faibles à l'intérieur des ministères et organismes étudiés.

Contrairement à ce à quoi nous aurions pu nous attendre, en regard de la revue de littérature et de ce qui est dit dans les médias, les pénuries de main-d'œuvre ne semblent pas préoccuper outre mesure les DRH des ministères et organismes étudiés. Cela est dû à deux facteurs combinés. Premièrement, le Plan de modernisation de l'État oblige les ministères et organismes à remplacer deux départs à la retraite par une seule personne (attrition). Deuxièmement, il semble que quand une personne devient éligible à la retraite, elle ne quitte généralement pas dans l'immédiat, mais dans un délai d'environ deux ans. Ces deux éléments viennent faire considérablement diminuer les risques de pénurie. Il apparaît toutefois important de mentionner que dans certaines catégories d'emplois très précises, les risques de pénuries sont plus élevés, cela étant entre autres dû au fait que le secteur public n'arrive pas toujours à concurrencer les conditions de travail du secteur privé ou de la fonction publique fédérale.

- ✓ De l'analyse des programmes de gestion de la relève émergent certains modèles, dont un, particulièrement récurrent.

Au cours de notre cueillette de données, nous avons constaté que dans un certain nombre de ministères et organismes existait un modèle de programme de gestion de la relève. Il s'agit de programmes approuvés par le Secrétariat du Conseil du Trésor ou inspirés de ceux approuvés par cet organisme. Les processus et contenu de ces programmes étaient donc semblables.

Ce constat nous amène à conclure que les ministères et organismes ont, dans certains cas, collaboré entre eux par rapport à la question de la relève. Le partage d'informations a probablement permis à plusieurs organisations d'éviter certaines erreurs ou d'enrichir leur programme d'éléments auxquels personne n'avait pensé.

- ✓ La modernisation de l'État, actuellement en cours, vient quelque peu freiner l'élaboration de nouveaux projets ou programmes dans les directions des ressources humaines des ministères et organismes.

Une partie du plan de modernisation de l'État est consacrée à la GRH. Depuis la mise en branle de cette modernisation, un certain nombre d'éléments ont changé par rapport à la GRH. En effet, on remarque que, dans une optique d'éviter le dédoublement d'activités opérationnelles telles le recrutement et la sélection, le Secrétariat du Conseil du Trésor procède présentement à la centralisation de certaines activités de GRH. Les DRH des ministères et organismes ne savent pas le moment précis de la mise en place de ces nouveaux procédés et ne connaissent pas toujours d'avance la teneur exacte des programmes qui seront lancés par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Ils préfèrent donc ne pas trop investir (temps, argent et énergie) dans de nouveaux projets, lorsqu'ils risquent d'être repris par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous sommes actuellement dans une période de transition et cela se ressent dans les DRH des ministères et organismes. D'ici quelques années, lorsque les éléments du plan de modernisation auront tous été implantés, les DRH sauront davantage de quel espace elles disposent précisément, mais il est logique de penser que d'autres changements et modifications surviendront alors.

Comme première piste de recherche intéressante, il serait pertinent de reprendre la même recherche, mais de rencontrer plusieurs personnes occupant des fonctions différentes dans chaque organisation. Cela permettrait d'avoir les impressions de plusieurs personnes, ce qui rendrait plus objectifs et plus complets certains résultats. Cela aurait aussi pour effet de mieux saisir les jeux de pouvoir entre les acteurs de chaque organisation.

En deuxième lieu, il pourrait s'avérer intéressant de refaire la même recherche, mais avec pour terrain de recherche l'ensemble des ministères et organismes. En effet, il est probable que certaines organisations aient élaboré des programmes de gestion de la relève de petite envergure et que le Secrétariat du Conseil du Trésor et le CCGP ne soient pas au courant. Cela permettrait d'enrichir les données que nous possédons déjà et de dresser un portrait pour l'ensemble de l'administration publique québécoise.

Finalement, cette recherche pourrait être reprise de façon similaire, mais avec comme terrain de recherche des organisations du secteur privé ou du secteur parapublic. Cela permettrait de comparer les éléments de contexte ainsi que les processus et contenu des programmes de gestion de la relève et peut-être éventuellement d'élaborer des généralisations pour l'ensemble des organisations du Québec, secteurs privé et public confondus.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMHERDT, Charles-Henri. 1999. *Le chaos de carrière dans les organisations : à la découverte de l'ordre caché derrière le désordre apparent*. Montréal : Éditions Nouvelles, 366p.
- ARMSTRONG, Michael. 1999. *A Handbook of Human Resource Management Practice, 7th edition*, chapter 23. « Human Resource Planning ». London : Kogan Page, 311-347.
- AUDET, Michel. 1992. *Paramètres structurels et pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises innovantes au Québec*. Thèse de doctorat (relations industrielles). Université de Montréal. 589p.
- AUDET, Michel. 2004a. « La gestion de la relève et le choc des générations ». *Gestion*. Vol.29. No 3. 20-26.
- AUDET, Michel. 2004b. *La dimension ressources humaines dans la prestation électronique de services gouvernementaux*. Québec. CEFRIO. 113p. (Recherche et études de cas).
- AWAD, E.M. et H.M. GHAZIRI. 2004. *Knowledge Management*. Upper Saddle River : Pearson-Prentice-Hall.
- BARRETTE, Jacques et Jules CARRIÈRE. 2002. « Impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle dans les organisations à capital humain intellectuel : la vérification de deux modèles ». *Actes du Congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada*. Vol. 23. No 9. 33-47.
- BERNARD, Roxanne, Thierry WILS, Gilles GUÉRIN et Christiane LABELLE. 1992. « La gestion des carrières dans les entreprises québécoises ». *Gestion*. Vol.17. No3. 91-99.
- BIN IDRIS, Abdul Rahman et Derek ELDRIDGE. 1998. « Reconceptualising Human Resource Planning in Response to Institutional Change ». *International Journal of Manpower*. Vol.19. No. 5. 343-357.
- BLAIS, R., W.F. CASCIO et J.W. THACKER. 2001. *La gestion des ressources humaines; qualité de vie au travail; profits*. Chapitre 2. « L'analyse de poste et la planification des ressources humaines ». Montréal : Chenelière/McGraw-Hill. 75-124.
- BOUTEILLER, Dominique et Patrick GILBERT. 2005. « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord ». *Relations industrielles/Industrial Relations*. Vol. 60. No 1. 3-28.
- BOURHIS, Anne, Line DUBÉ et Réal JACOB. 2004. «Le contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève ». *Gestion*. Vol. 29. no 3. 73-81.

- BROUWERS, Isabelle, Annie CORNET, Luiz-Homero GUTIERREZ, François PICHAULT, Anne ROUSSEAU et Gérard WARNOTTE. 1997. *Management humain et contexte de changement Pour une approche constructiviste*. Chapitre 2. « Fonction ressources humaines et management humain : cadre d'analyse contextualiste et modèles explicatifs ». Paris : De Boeck & Larcier. 27-48.
- CERDIN, Jean-Luc. 2000. *Gérer les carrières : vade-mecum*. Caen : EMS. 221p.
- CERTO, Samuel C. 1992. *Modern management : quality, ethics, and the global environment*. 5th edition. Boston : Allyn and Bacon. 722p.
- DAVENPORT, T.H. et Laurence PRUSAK. 2000. *Working Knowledge : How Organizations Manage what They Know*. Boston : Harvard Business School Press. 199p.
- DOLAN Shimon L. et Randal S. SCHULER. 1990. *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*. 2^{ième} édition. Saint-Laurent : ERPI. 747p.
- DULEBOHN, James H., Gerald R. FERRIS et James T. STODD. 1995. « The History and Evolution of Human Resource Management ». *Handbook of Human Resource Management*, G.R. Ferris, S.D. Rosen et D.T. Barnum. Cambridge : Blackwell Publishers. 18-41.
- FALKENBERG, Loren E., Thomas H. STONE et Noah M. MELTZ. 1999. *Human Resource Management in Canada*. 4th edition. chapter 4. « Human Resource Planning », Toronto : Dryden. 67-97.
- FALKENBERG, Loren E., Thomas H. STONE et Noah M. MELTZ. 1999. *Human Resource Management in Canada*. 4th edition. chapitre 10. « Career Planning ». Toronto : Dryden. 256-277.
- FOMBRUN, Charles J., Noel M. TICHY et Mary Anne DEVANNA. 1984. *Strategic human resource management*. New York : Wiley. 499p.
- FORTIER, Geneviève. 2001. « Le système informatisé de gestion des ressources humaines : un outil devenu indispensable ». *Effectif*. Vol.4. No. 3. p.6.
- FOUCHER, Roland et Alain GOSSELIN. 2004. « Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter ? ». *Gestion*. Vol.29. No.3. 38-48.
- FRIEDMAN, Stewart D. 1986. « Succession Systems in Large Corporations: Characteristics and Correlate of Performance ». *Human Resource Management*, vol.25. no2. 191-213.
- GUÉRIN, Gilles. 1984. « Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les grandes entreprises québécoises, 1^{re} partie ». *Gestion*. Vol.9. no1. 28-36.

- GUÉRIN, Gilles. 1984. « Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les grandes entreprises québécoises, 2^e partie ». *Gestion*. Vol.9. no2. 36-43.
- GUÉRIN, Gilles. 1991. « Les pratiques de gestion en matière de vieillissement ». *Vieillir en emploi*. R. Blouin, G. Ferland, A. Larocque, C. Rondeau et L. Poulin Simon. Québec : Presses de l'Université Laval.
- GUÉRIN, Gilles et Thierry WILS. 1990. « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse ». *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles*. R. Blouin (dir.). Cowansville : Éditions Yvon Blais. 667-715.
- GUÉRIN, Gilles et Thierry WILS. 1992. « La gestion des carrières : une typologie des pratiques ». *Gestion*. Vol.17. no3. 48-63.
- GUÉRIN, Gilles et Thierry WILS. 2000. « La gestion stratégique des ressources humaines ». *Gestion*. vol.27. no2. 14-23.
- GUINN, Stephen L. 2000. « Succession planning without job titles ». *Career Development International*. Vol.5. no7. 390.
- HALE, N. 1990. *The Older Worker : Effective Strategies for Management and Human Resource Development*. San Francisco : Jossey-Bass. 175p.
- HEUER, John J. 2003. *Succession Planning for Key-Administrators at Ivy-Plus Universities*. dissertation (education). Université de Pennsylvanie. 90p.
- HUANG, Tung-Chun. 1999. « Who shall follow ? Factors affecting the adoption of succession plans in Taiwan ». *Long Range Planning*. Vol.32. no6. 609-616.
- JACOB, Réal et L. PARIAT. 2000. *Gérer les connaissances : Un défi de la nouvelle compétitivité du 21^e siècle : information, connaissance, interaction, gestion des ressources humaines*. Rapport de recherche commanditée. CEFRIO.
- KESNER, Idalene F. 1989. « Succession Planning ». *Credit*. Vol.15. no3. 29-34.
- KHOONG, C.M. 1996. « An integrated system framework and analysis methodology for manpower planning ». *International Journal of Manpower*. Vol.17. no 1. 26.
- LACONO, Geneviève. 2002. *Gestion des ressources humaines, défi du territoire, défi de la responsabilité*. Chapitre 1. « Histoire de la gestion des ressources humaines ». Paris : Gualino. 15-46.
- LEDUC, Gilbert. 2005. « Petite révolution dans le processus de dotation des emplois ». *Le Soleil*. samedi 23 avril 2005. p.A17.
- LÉGARÉ, Jacques. 2004. « Les fondements démographiques de la main-d'œuvre québécoise de demain ». *Gestion*. Vol.29. No. 3. 13-19.

- LEIBMAN, Michael, Ruth A. BRUER, Bill R. MAKI. 1996. « Succession Management : The Next Generation of Succession Planning ». Vol.19. no. 3. 16-29.
- MATHIS, Robert L., John H. JACKSON. 1999. *Human Resource Management : Essential Perspectives*. Cincinnati : South-Western College. 216p.
- MEIGNANT, Alain. 2000. *Ressources humaines Déployer la stratégie*. Paris : Éditions Liaisons. 471p.
- METZ, Edmund J. 1998. « Designing succession systems for new competitive realities ». *HR Human Resource Planning*. Vol.21. no3. 31-37.
- NKOMO, Stella M. 1988. « Strategic planning for human resources – Let's get started ». *Long Range Planning*. vol.21. no1. 66-72.
- PATTAN, John E. 1986. « Succession Planning, 2 : Management Selection ». *Personnel*. Vol.63. no11. 24-33.
- PETERSON, Ann Hayes. 2000. « Succession Management ». *Credit Union Magazine*. Vol.66. no1. 54-57.
- QUIVY, Raymond et Luc VAN CAMPENHOUDT. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod. 287p.
- ROTHWELL, William J. 1994. *Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York : AMACOM.
- ROTHWELL, William J. 2001. *Effective Succession Planning, Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 2nd edition. New York : AMACOM. 338p.
- ROY, Simon N. 2003. « L'étude de cas ». *Recherche sociale De la problématique à la collecte des données*. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec. 159-184.
- SABA, Tania. 2003. « La planification de la relève démystifiée : les aspects techniques et humaines à considérer ». *Effectif*. Vol.6. no1. 18-27.
- SABA, Tania et Gilles GUÉRIN. 2004. « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre ». *Gestion*. Vol.29. no.3. 54-63.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. 2001. *D'ici 10 ans, 21 000 nouveaux visages*. Rapport du Comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise. Gouvernement du Québec. 66p.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. 2004a. *Moderniser l'État Pour des services de qualité aux citoyens*. Gouvernement du Québec. 101p.

- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. 2004b. *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007 Prendre en main l'avenir de notre fonction publique*, Gouvernement du Québec. 49p.
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. 2004c. *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre*. Gouvernement du Québec. 124p.
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. 2005a. *Relève du personnel d'encadrement*. Gouvernement du Québec. 10p.
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. 2005b. *Répartition ministériel de l'effectif régulier et occasionnel de la fonction publique québécoise au 14 mars 2005*. Gouvernement du Québec. 1p.
- ST-ONGE, Sylvie, Michel AUDET, Victor HAINES et André PETIT. 1998. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur. 701p.
- ST-ONGE, Sylvie, Michel AUDET, Victor HAINES et André PETIT, 2004. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. 2^e édition. Montréal : Gaëtan Morin éditeur. 706p.
- TREMBLAY, Michel et Alain ROGER. 1992. « La préparation de la relève dans les entreprises ». *Gestion*. Vol.17. no3. 64-72.
- THIERRY, Dominique et Christian SAURET. 1993. *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*. Paris : L'Harmattan. 268p.
- THÉRIAULT, Roland et Sylvie ST-ONGE. 2000. *Gestion de la rémunération, Théorie et pratique*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur. 780p.
- TURGEON, Mylène. 2002. *La transformation de la fonction ressources humaines par les systèmes de gestion intégrés*. Mémoire de maîtrise (relations industrielles). Université Laval. 158p.
- WALKER, James W. 1980. *Human Resource Planning*. New York : McGraw-Hill. 418p.
- WALKER, James W. 1990. « Human Resource Planning, 1990s style ». *HR Human Resource Planning*. Vol.13. no4. 229-240.
- WALKER, James W. 1998. « Perspectives : Do we need succession planning anymore? ». *HR Human Resource Planning*. vol.21. no3. 9-11.
- WALKER, James W. 2003. « Perspectives : where are we going ? ». *HR Human Resource Planning*. Vol.26. no1. 14-15.
- WALLUM, Peter. 1993. « A Broader View of Succession Planning ». *Personnel Management*. Vol.25. no9. 42-45.

- WILHELMY, Albert. 1996. *Introduction au management*. Sillery : Fischer Presses. 327p.
- WILKERSON, Brian E. 2002. « Effective Succession Planning : The Public Sector Imperative ». *WhitePaper Series*. WisdomNet. 10p.
- YIN, Robert K. 1994. *Case study research : design and methods*, Thousand Oaks : Sage. 171p.

RÉFÉRENCES ÉLECTRONIQUES

- Comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec, Comité consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec Regroupement des directeurs et directrices des ressources humaines, [En ligne]. <http://www.ccgp.gouv.qc.ca> (Page consultée le 5 octobre 2004).
- Gouvernement du Québec, Portail Québec Votre portail gouvernemental de services, [En ligne]. <http://www.gouv.qc.ca> (Page consultée le 15 octobre 2004).
- Ministère du Conseil exécutif, Ministère du Conseil exécutif, [En ligne]. <http://www.mce.gouv.qc.ca> (Page consultée le 3 février 2005).
- Prospective Foresight Network, Millenium Project French Node, La méthode Delphi, [En ligne]. http://www.prospective-foresight.com/article.php3?id_article=83 (Page consultée le 23 mars 2005).
- Secrétariat du Conseil du Trésor, Secrétariat du conseil du Trésor, [En ligne]. <http://www.tresor.gouv.qc.ca> (Page consultée le 23 septembre 2004).
- TECHNOCompétences et Emploi-Québec, « Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information », In TECHNOCompétences, TECHNOCompétences, [En ligne]. <http://technocompetences.qc.ca> (Page consultée le 25 septembre 2004).
- Vérificateur général du Québec, Vérificateur général du Québec, [En ligne]. <http://www.vgq.gouv.qc.ca> (Page consultée le 8 octobre 2004).

ANNEXE : Grille d'entrevue semi-dirigée

A) CONTEXTE

- 1- Quelle est votre fonction au sein de votre organisation ?
- 2- De quelle façon avez-vous été touché, concerné, impliqué dans la création, l'implantation du programme de gestion de la relève ?
- 3- Parlez-nous de l'historique, du contexte dans lequel le programme de gestion de la relève a été élaboré au sein de votre organisation.

B) PROGRAMME DE GESTION DE LA RELÈVE

- 4- Avez-vous été inspiré d'un modèle ou d'une expérience ayant eu cours ailleurs pour élaborer votre programme de gestion de la relève ?
- 5- Avez-vous eu de l'aide de l'externe dans la mise sur pied de votre programme de gestion de la relève (Conseil du Trésor, CCGP, autre ministère ou organisme, organisations privées) ?
- 6- Comment en êtes-vous arrivé à déterminer comment allait être votre programme de gestion de la relève (rencontre avec des spécialistes, lectures sur le sujet, expériences antérieures) ?

I- Contenu

- 7- Par contenu, nous entendons « Choix des paramètres de conception et du design des activités de GRH ». Parlez-nous du contenu de votre programme de gestion de la relève ?
 - i. Quelles sont les activités qui font partie de votre programme (recrutement, sélection, intégration, évaluation du rendement, formation et perfectionnement, gestion des carrières, reconnaissance, rémunération, gestion des connaissances, gestion des compétences) ?
 - ii. Y a-t-il un groupe particulièrement visé par votre programme ?
 - Quelle est la moyenne d'âge de ce groupe ?
 - iii. Y a-t-il des délais à respecter dans le cadre de votre programme ?
 - Quels sont-ils ?
 - iv. Y a-t-il des objectifs à l'intérieur de votre programme ?
 - Quels sont-ils ?
 - v. Y a-t-il des mécanismes d'évaluation prévus à l'intérieur de votre programme ?
 - Quels sont-ils ?
 - vi. Y a-t-il d'autres éléments qui font partie du contenu de votre programme ? Lesquels ?

II- Processus

- 8- Par processus, on entend « Série d'étapes qui conduisent à la formulation d'une stratégie des ressources humaines, à son implantation ainsi qu'à son évaluation ». Parlez-nous du processus prévu dans le cadre de votre programme de gestion de la relève.

- i. Les étapes suivantes font-elles partie de votre programme ?
 - Projection de la demande
 - Projection de l'offre
 - Identification des écarts
 - Conception et mise en œuvre de stratégies
 - Évaluation des résultats

C) QUELQUES CHIFFRES

- a. Quel est le taux de roulement au sein de l'organisation
- b. Quel est le ratio d'encadrement au sein d'organisation ?
- c. Depuis combien d'années le dirigeant est-il en poste ?
- d. Depuis combien d'années le directeur des ressources humaines est-il en poste ?

D) CONCLUSION

- a. Croyez-vous qu'il devrait y avoir certaines modifications par rapport à votre programme de gestion de la relève ? Si oui, lesquelles et pourquoi ?
- b. Jusqu'à maintenant, quels ont été les échecs et les réussites par rapport à votre programme de gestion de la relève ?

