

Plan du rapport

A) Mise en contexte

Le projet de stage

B) Étude de cas

1) Présentation de l'organisation

Mission de l'Agence

2) Présentation du projet

3) Présentation de la démarche suivie par la direction de la main d'œuvre

a. les étapes de la démarche

b. les objectifs de la démarche

c. Les résultats attendus de la démarche

d. L'à-propos de l'intervention

4) Le modèle proposé par la direction de la main d'œuvre pour développer une compréhension commune des stratégies de la MO en ce qui concerne les facteurs influençant l'attraction et la rétention

a. Objectif du modèle

b. Réaction face au modèle

c. Résultat de l'arrimage des suggestions des cadres et de la DMO :
Modèle 2

C) L'analyse de la démarche

1) Le cadre d'analyse

2) Étude de l'environnement externe (les menaces)

3) Étude de l'environnement interne

4) Conditions de réussite de la démarche ou du projet de point de vue théorique et le degré de leur présence dans le cas de l'Agence

5) Les causes d'échec ou des demi-succès

6) Appréciation de la démarche du début jusqu'à la consultation des employés

a. Appréciation de la position des gestionnaires

b. Résultats de la validation auprès des cadres

c. Recommandations pour soutenir les cadres durant le projet par les directeurs et la DMO et pour contrer la résistance

d. Résultats de la validation des constats et des suggestions auprès des employés

7) Les embuches de la démarche

D) Les recommandations pour atteindre l'objectif de départ

E) L'expérience de stage

Table des matières

Mise en contexte.....	5
Étude de cas.....	6
Présentation de l'organisation.....	6
Présentation du projet.....	6
Présentation de la démarche.....	7
Présentation du modèle proposé.....	10
Analyse de la démarche.....	12
Embouches de la démarche.....	30
Les recommandations pour atteindre l'objectif du départ.....	32
L'expérience du stage.....	35
Annexe 1.....	36
Annexe 2.....	39
Annexe 3.....	45

A) Mise en contexte

La pénurie des professionnels de la santé, le vieillissement accéléré de la population et de la main d'œuvre, la décroissance des effectifs, sont des problématiques qui préoccupent fortement les décideurs de l'Agence de santé et des services sociaux de la capitale nationale. C'est dans ce sens que l'Agence a entrepris une démarche de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre sur recommandation de la direction de la main d'œuvre. La démarche proposée au comité de direction consiste à réfléchir et échanger sur les besoins des directions à court et moyen terme en matière de main d'œuvre interne, sur les problématiques actuelles et appréhendées et sur les pratiques ressources humaines en vigueur qui servent à attirer et à retenir

Le projet de stage

Dans le cadre d'une étude de cas, je ferai l'analyse de la démarche en cours dans l'organisation en la confrontant avec les connaissances théoriques sur les conditions de réussite et les risques potentiels des changements stratégiques. Je présenterai un modèle qui facilitera la compréhension de l'impact des stratégies ressources humaines et les pratiques de gestion sur l'attraction et la rétention du personnel.

Les objectifs poursuivis par l'Agence à travers ce stage sont les suivants :

- ◆ Modéliser la démarche
- ◆ Apprécier les effets de la démarche sur le changement organisationnel
- ◆ Soutenir éventuellement la réalisation des stratégies ressources humaines qui seront adoptées et mise en œuvre

De mon côté, l'expérience de stage, me permettra de développer ma capacité d'analyse, de synthèse et d'intégration des informations à partir d'un cas réel. Cela me permettra également de me préparer aux situations réelles de travail par l'application des concepts théoriques et des connaissances acquises dans le cadre de mon programme d'étude tout en bénéficiant de l'encadrement des personnes de grande expérience autant sur le plan théorique que pratique.

B) Étude de cas

1) Présentation de l'organisation

a) Mission de l'agence

Cette étude de cas s'effectuera dans l'Agence de santé et des services sociaux de la Capitale nationale qui a pour mission d'exercer les fonctions nécessaires à la coordination de la mise en place des services de santé et des services sociaux de la région et d'allouer les ressources régionales aux établissements et aux

organismes communautaires. Elle doit s'assurer que les usagers reçoivent une prestation sécuritaire de services de santé et des services sociaux, faciliter le développement et la gestion des services de santé et des services sociaux, élaborer le plan stratégique pluriannuel et en assurer le suivi.

2) Présentation du projet

Les cadres de la direction de la main d'œuvre, de part la nature de leurs mandats sont préoccupés par les limites des mesures actuellement utilisées par l'Agence et qui ont un impact direct sur l'attraction et la rétention de la main d'œuvre. Ils constatent que plusieurs directions connaissent des difficultés en matière de recrutement (direction des affaires médicales, universitaires et hospitalières (DAMUH), direction des finances et des immobilisations (DFI), etc..), et que certains titres d'emploi amplifient davantage ces difficultés. Les enjeux sont différents d'une direction à l'autre et les pratiques ressources humaines sont davantage réactives que proactives. Ils se demandent si l'Agence est intéressée par des gens de contenu et/ou de processus et constatent que cela dépend des directions, ce qui dénote l'absence d'une vision d'ensemble. Ils sont également préoccupés par les départs nombreux au sein du corps d'emploi professionnel pour des postes d'encadrement dans le réseau. Ils manifestent une inquiétude à l'égard des conditions de travail pour la nouvelle génération. Bref, une multitude de préoccupations qui s'inscrivent dans le cadre du rôle normalement dévolu à la direction de la main d'œuvre en matière de planification, d'attraction et de rétention de la main d'œuvre.

Le projet a pour objectif de trouver des solutions novatrices et efficaces dans le domaine d'attraction et de rétention et surtout amener les gestionnaires à leur application et à leur mise en œuvre.

La stratégie utilisée par la direction de la main d'œuvre pour atteindre cet objectif consistait à bien documenter leur prise de position, solliciter l'appui des décideurs, présenter la situation actuelle de l'agence.

Pour ce faire, la direction de la main d'œuvre a proposé au comité de direction la démarche que nous présenterons ci- dessous.

3) Présentation de la démarche suivie par la direction de la main d'œuvre

À la lumière des constats et des échanges effectués entre ses différents membres sur les différentes problématiques influençant l'efficacité des efforts d'attraction et de rétention , la direction de la main d'œuvre a jugé nécessaire de proposer au comité de direction une démarche de réflexion et d'échange sur les besoins à court et moyen terme de l'Agence en matière de main-d'œuvre interne, sur la pertinence des pratiques ressources humaines actuelles en regard de l'attraction et la rétention du personnel, elle a également proposé d'impliquer le personnel d'encadrement, les gestionnaires et les employés pour avoir leurs suggestions par rapport aux stratégies à mettre en place.

a. les étapes de la démarche

- 1) Proposition et approbation de la démarche au comité de direction.
- 2) La rencontre de chaque directeur et cadre de l'Agence dans le cadre d'entrevue individuelle portant sur les problématiques actuelles en matière de main d'œuvre, les titres d'emploi clés, leurs vision concernant les besoins futurs en main d'œuvre et les stratégies ressources humaines.
- 3) Synthèse et retour à chacun des directeurs pour validation de leurs constats et suggestions.
- 4) La présentation de la synthèse générale des échanges au comité de direction
- 5) Retour à chacun des cadres pour validation dans le cadre d'entrevue individuelle
- 6) Validation des constats et des suggestions auprès des employés et des médecins par le biais des groupes de discussion
- 7) Détermination des orientations stratégiques en matière de main d'œuvre.
- 8) Élaboration et proposition des stratégies d'attraction et de rétention cohérentes et connues de l'ensemble du personnel.

b. les objectifs de la démarche

Les objectifs ultimes de la démarche peuvent être résumés ainsi :

1. Amener les problématiques liées à la main d'œuvre au niveau stratégique, en faire une priorité et prendre les mesures nécessaires pour pallier les effets de la pénurie.
2. Sensibiliser le comité de direction sur les problématiques actuelles et prévisibles liées à la pénurie et sur l'urgence d'agir pour contrer les effets de cette pénurie
3. Développement d'une compréhension commune des stratégies et pratiques ressources humaines qui seront adoptées et mises en œuvre
4. Réfléchir aux problèmes actuels d'attraction et de rétention au sein de chaque direction
5. Faire connaître aux gestionnaires le portrait de la main d'œuvre des directions et de l'Agence
6. Identifier les besoins quantitatifs et qualitatifs en main d'œuvre de chaque direction
7. Permettre aux gestionnaires et au personnel d'évaluer les mesures actuelles d'attraction et de rétention

c. Les résultats attendus de la démarche

L'Agence rencontre des difficultés dans le recrutement pour certain titres d'emploi clés, elle subit une forte concurrence de la part des établissements du réseau et du secteur privé dans d'autres secteurs d'activités. La proportion des personnes qui ont quitté l'organisation pour d'autres employeurs s reste quand même élevée. Pour cela, parmi les principaux résultats attendus de la démarche de planification de main d'œuvre, on trouve les éléments suivants :

- Convenir des stratégies qui permettront à l'agence de séduire les employés à haut potentiel du réseau pour les titres d'emploi clés et pour les quels l'Agence trouve de la difficulté à recruter.
- Des stratégies qui permettraient l'attraction en quantité suffisante des médecins de santé publique et les professionnels dans le domaine des finances, des immobilisations et l'informatique, c'est un point essentiel vue la concurrence importante dans ces secteurs.
- Demeurer attractive pour les autres titres d'emploi
- Améliorer la rétention des employés clés et les personnes expérimentées
- Contribuer au développement d'une vision réseau en encourageant le passage des personnes à haut potentiel au sein de l'Agence

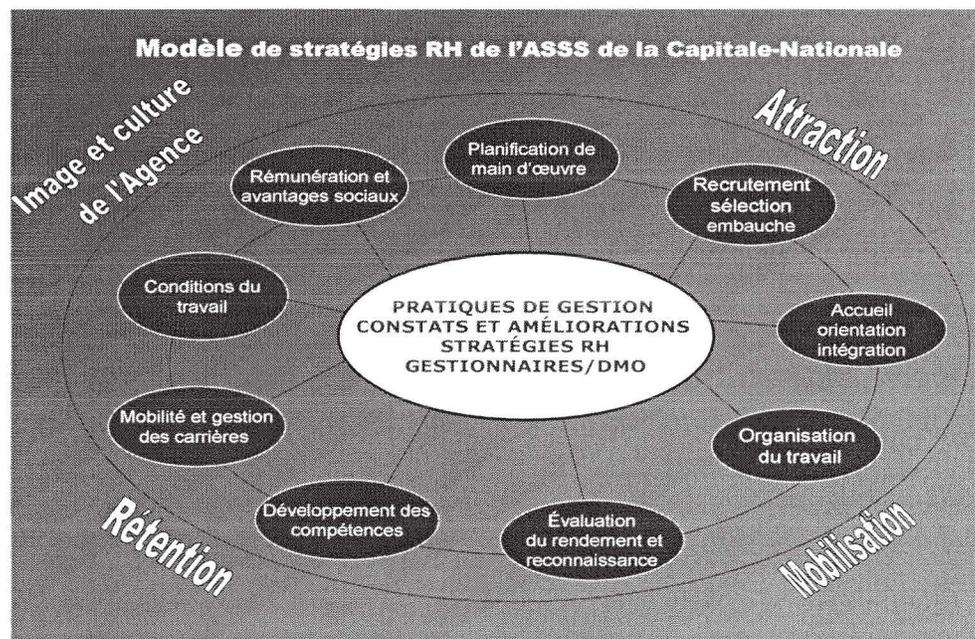
d. L'à-propos de l'intervention

- Cette démarche est une occasion pour faire une lecture de la situation actuelle et future de l'Agence et pour rendre explicite les forces et faiblesses de l'Agence; de mieux comprendre ce qui la distingue des établissements du réseau
- L'objectif ultime de la démarche est de permettre à l'Agence de demeurer compétitive et devenir un employeur de choix par l'application des stratégies favorisant l'attraction et la rétention des meilleurs éléments. La démarche poursuivie par la direction de la main d'œuvre va nous permettre d'évaluer d'abord les mesures actuelles pour connaître les points forts et les points à améliorer dans ce domaine pour ensuite déterminer les meilleures stratégies qui permettront à l'Agence de se distinguer dans le contexte actuel et futur marqué par la pénurie et la concurrence.
- Grâce à cette démarche, on a permis au personnel d'encadrement et aux employés de s'exprimer sur des sujets pertinents qui représentent des réalités auxquelles l'Agence est confrontée actuellement ou auxquelles elle est appelée à faire face dans un avenir très proche. Discuter des sujets aussi importants que la place des jeunes, leurs valeurs et leurs attentes, l'importance des personnes expérimentées pour préserver la mémoire

organisationnelle, la mobilisation des employés etc.... va permettre à l'Agence de prendre en considération des éléments déterminants qui lui permettront de faire une bonne évaluation de ses pratiques GRH, de réfléchir sur des nouvelles façons de faire, de nouvelles pistes qui assureront l'atteinte de ses objectifs.

- La démarche permettra à l'ensemble de personnel de connaître le portrait quantitatif et qualitatif de l'agence, les champs et les niveaux d'intervention de l'Agence et de chaque direction, les enjeux, les rôles et les responsabilités de l'Agence et de ses différentes directions.
- La démarche nous permet de vérifier la cohérence des politiques existantes avec les rôles et les responsabilités de gestion.

4.) Le modèle proposé par la direction de la main d'œuvre pour développer une compréhension commune des stratégies de la MO en ce qui concerne les facteurs influençant l'attraction et la rétention



1. Objectif du modèle

Le modèle proposé vise l'appropriation et l'intégration des informations recueillies dans un tout cohérent qui fait ressortir les liens entre les différentes composantes de la stratégie de main-d'œuvre. Il vise également à mettre l'accent sur le rôle

primordial joué par les gestionnaires dans les différentes composantes de la gestion des ressources humaines de même que l'influence qu'ils exercent sur l'attraction, la mobilisation, la rétention, l'image et la culture de l'Agence à travers leurs pratiques de gestion.

Le modèle est également une photo réductrice de l'objectif de cohérence que la direction de main d'œuvre cherche à ressortir entre les composantes GRH, les pratiques de gestion et les stratégies MO à mettre en œuvre

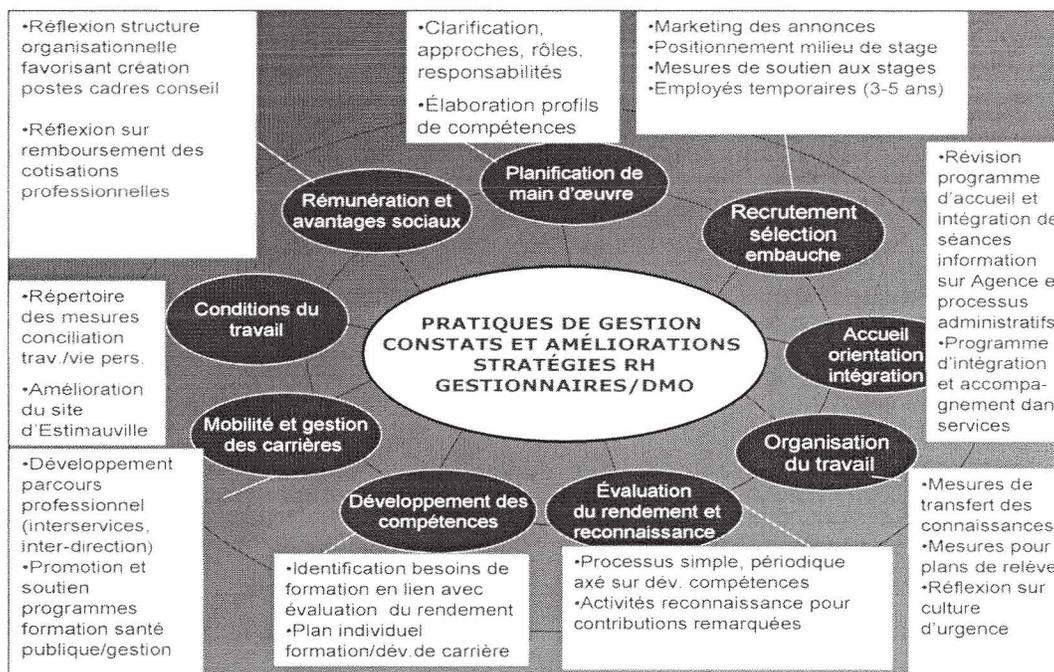
2. Réaction face au modèle

Le modèle proposé est jugé intéressant par les directeurs et les gestionnaires, il facilite l'appropriation et l'intégration de l'information recueillie. C'est un modèle qui démontre la responsabilité et l'influence des pratiques de gestion des gestionnaires sur l'attraction, la mobilisation, la rétention, l'image et la culture de l'Agence.

Un modèle qui met en évidence l'enjeu de cohérence entre les composantes GRH, les pratiques de gestion et les stratégies de main d'œuvre à mettre en œuvre.

3. Résultat de l'arrimage des suggestions des cadres et de la DMO (Modèle 2)

Le modèle ci-dessous regroupe toutes les stratégies ressources humaines convenues au comité de direction. Il s'agit des mesures résultantes des suggestions des cadres et de la direction de la main d'œuvre et qui ont fait consensus au sein du comité de direction et du personnel cadre.



C) L'analyse de la démarche

1. Le cadre d'analyse

L'approche méthodologique choisie pour la réalisation de mon mandat est l'étude de cas. Ce choix se justifie par le fait que l'objectif poursuivi par l'Agence via ce stage est bien précis, il s'agit de faire l'analyse de la démarche proposée par la DMO et la modéliser tout en identifiant les conditions de sa réussite. Les informations qui permettront de faire cette analyse sont obtenues par le biais d'entrevue semi-dirigée et des groupes de discussion. D'autres outils quantitatifs sont également utilisés. Le recours à des documents théoriques (le modèle du Centre d'études en transformation des organisations) sur les changements organisationnels a été aussi nécessaire pour rendre l'analyse plus riche et plus pertinente.

Avant de commencer l'analyse, il me semble intéressant de mentionner que la démarche de planification prévisionnelle de la main d'œuvre en cours constitue la première expérience à l'Agence. Il est donc normal que son appropriation suscite des réactions différentes de la part des destinataires.

2. Les changements qui seront engendrés par la démarche

Cette démarche cherche en fait à mettre un éclairage assez fort sur la responsabilité des gestionnaires dans l'attraction et la rétention des employés. Car ces dernières me semble une responsabilité partagée entre l'organisation et ses gestionnaires. L'organisation par sa réputation, les avantages qu'elle offre et les éléments d'attraction qu'elle met en valeur. Et les gestionnaires, par leurs pratiques de gestions au quotidien, qui font que la nouvelle recrue apprécie davantage son milieu de travail et les conditions distinguées qui lui sont offertes (rétention). Les gestionnaires sont les plus proches des employés et ce sont eux qui sont responsables de l'application de la plus part des mesures convenues. La démarche apporte donc un changement important qui suscite la réaction des gestionnaires. Ces derniers ont l'habitude de reléguer au second rang leur responsabilité de gestion, pas par manque d'intérêt, mais par manque de temps et parfois par manque d'habiletés. En mettant l'éclairage sur leurs responsabilités, la démarche fait allusion à l'obligation de rendre des comptes à laquelle ils ne sont pas encore prêts (du fait qu'ils sont toujours en urgence et fortement sollicités par le réseau, ils s'occupent de leurs employés si leur agenda le leur permet). Donc, même s'ils sont conscients de leur responsabilité, et sont satisfaits de la démarche, ils ressentent une certaine pression sur eux qui, d'après eux, n'est pas récompensée par la direction (les entrevues individuelles ont dévoilés les irritants, les attentes et les insatisfactions des cadres à l'égard de la direction générale).

La littérature en matière du changement nous enseigne que la mise en œuvre d'un changement sur le plan opérationnel nécessite de tenir compte de multiples enjeux humains liés aux préoccupations des destinataires du changement. Cela implique d'avoir conscience des difficultés et des incertitudes qu'entraîne le fait de

changer et de composer avec elles. Cela nous amène à voir ce que les théoriciens proposent pour créer des forces favorables au changement.

Comment peuvent intervenir les dirigeants pour faciliter les comportements de soutien au changement?

Dans une perspective de prévention et de gestion des individus en situation de changement, le modèle des phases de préoccupations s'avère une voie prometteuse qui privilégie l'approche issue du courant humaniste et du développement organisationnel. D'après la théorie des phases de préoccupations (Bareil, 2004a; Bareil et Savoie, 1999), chaque destinataire est appelé à vivre des inquiétudes normales et légitimes envers un changement. La nouveauté inspire donc moins une opposition en règle, mais davantage de préoccupations. Les résultats de recherche en milieu organisationnel démontrent que les destinataires du changement auraient tendance à suivre une chronologie de sept phases de préoccupations :

Phase 1 : Aucune préoccupation

On constate qu'il ya continuité de travail habituel et des habitudes de travail et peu d'importance accordée au changement. À ce stade la priorité devrait être accordée à la qualité de communication et la promotion de l'importance du changement.

Phase 2 : Préoccupations centrées sur le destinataire

Inquiétudes quant aux incidences sur les outils de travail et sur l'organisation du travail. En effet, la démarche apporte des modifications à l'organisation du travail, met l'accent sur la nécessité d'améliorer les stratégies ressources humaines mises en application par les gestionnaires et les directions de soutien.

Cela exige une énergie non négligeable de la part des gestionnaires qui ont à assumer de nouvelles responsabilités et à continuer à faire d'autres obligations au quotidien. Les gestionnaires semblent ainsi vivre des préoccupations sur deux plans : sur le plan individuel, en tant que destinataires, et sur le plan de leur rôle de gestion, où ils vivent des préoccupations exprimées sous la forme de «préoccupations de gestion ». À ce niveau, l'écoute et le soutien des destinataires revêt une importance primordiale

Phase3 : Préoccupations centrées sur l'organisation :

Questionnement sur la légitimité du changement, sur la capacité organisationnelle à mener le changement à terme et sur l'engagement de la direction

Les groupes de discussions étaient une occasion qui nous a permis de mettre le doigt sur certains malaises des employés (souvenirs d'une intégration difficile, sentiment d'isolement, manque d'opportunités d'avancement et de mobilité (DSP),

mandats sans accompagnement ni soutien, pas d'appréciation de rendement, pas de reconnaissance, sentiment d'être surveillé par l'imposition de l'horaire fixe etc.) D'après certains professionnels de l'Agence et les agents de bureau de la DSP un exercice qui avait un objectif semblable à cette démarche a été déjà fait à l'Agence et que des actions d'ajustement n'ont pas suivies. Il en va donc de la crédibilité de la démarche que des améliorations concrètes soient planifiées à la fin de la démarche.

Les raisons pour lesquelles l'Agence se veut proactive sont très intégrées par l'ensemble du personnel, mais un scepticisme sur la capacité de l'organisation (y compris la capacité des gestionnaires) pour réussir les changements convenus reste présent. Jusqu'à quel niveau la direction générale peut elle satisfaire les attentes des cadres et des employés? Il faut illustrer dans ce cas les moyens engagés par l'organisation pour la réussite du changement.

Phase4 : Préoccupations centrées sur le changement :

Inquiétudes quant au scénario de changement, à la qualité de la mise en œuvre du changement, aux ressources allouées.

Des préoccupations centrées sur la qualité de mise en œuvre de nouvelles mesures ont été observées grâce aux groupes de discussion. Les employés (DSP surtout) soulignent l'importance de mettre la bonne personne à la bonne place. Ils ont insisté sur le fait que les habilités en gestion sont nécessaires à développer pour les gestionnaires qui sont souvent des experts dans leur domaine d'expertise. Des ressources allouées pour l'implantation de certains programmes comme le coaching et le mentorat doivent être prévus et le plan d'action pour leur mise en place pourrait être communiqué.

Phase5 : Préoccupations centrées sur l'expérimentation :

Questionnement quant à sa capacité à faire face au changement, au soutien disponible et la compréhension de son supérieur immédiat. Des mesures de soutien telles que la formation, l'accompagnement, laisser le temps pour l'appropriation apparaissent nécessaires à cette phase.

Phase6 : Préoccupations centrées sur la collaboration avec autrui :

Inquiétudes quant aux occasions d'échanges et de collaboration avec d'autres équipes, services, direction, etc. Faciliter les échanges entre les destinataires par le biais de création de comité de travail, tribune d'échange, devrait être l'une des priorités des promoteurs du changement à ce niveau. Ce fut d'ailleurs l'une des suggestions des gestionnaires pour le suivi de la démarche.

Phase7: Préoccupation centrées sur l'amélioration continue du changement :

Inquiétudes quant aux améliorations à apporter pour que le changement s'améliore. À cette phase, il convient de donner la latitude aux destinataires pour faire émerger des pistes d'amélioration.

Les préoccupations peuvent être diagnostiquées de diverses façons :

- Par entretien individuel
- En réunion d'équipe
- Par questionnaire

Les motifs de préoccupations peuvent être obtenus en posant une question gagnante : «qu'est-ce qui vous préoccupe le plus, actuellement par rapport à la démarche proposée?», cela suppose beaucoup d'empathie, de compréhension, d'écoute de la part des gestionnaires du changement pour pouvoir décortiquer l'information obtenue et l'associer à une phase de préoccupations et réagir adéquatement d'une façon ciblée et pertinente en fonction de l'inquiétude ressentie.

Il faut également prendre en considération l'intensité des préoccupations c.à.d. la force que la préoccupation occupe dans l'esprit du destinataire, car cela nous donne un signal sur le degré de son inconfort.

L'importance du diagnostic des préoccupations

Le diagnostic des préoccupations qui peut être assimilée à une enquête de feedback évoquée par Lescarbeau (1994) permet :

- le partage des préoccupations avec autrui.
- la détermination de l'intensité de ces préoccupations
- l'intervention d'une façon ciblée et au bon moment
- l'information de la haute direction sur ce qui se passe «sur le terrain»
- fournir des données qui permettront de connaître ce qui fait problème.
- Cerner des pistes d'amélioration et de développement (redéfinition des priorités, révision des rôles et nouvelle organisation du travail.....)
- Facilite la mise en place des mécanismes de mobilisation des destinataires.

3. Étude de l'environnement externe

Le vieillissement démographique représente une préoccupation grandissante dans l'administration publique québécoise, notamment en raison de l'ampleur qu'il prendra au cours des prochaines décennies et de la rapidité de son évolution.

Tous les secteurs d'activités sont concernés par cette problématique. D'après les prévisions, 12 personnes sortantes du marché de travail seront remplacées par 10 personnes jeunes.

Dans le réseau de la santé, la situation est aussi préoccupante, entre 2005 et 2015, il faut recruter 69000 personnes pour maintenir les activités et répondre aux besoins de la population. Le contexte actuel est aussi marqué par la rareté de la main d'œuvre qualifiée, ce qui rend la concurrence pour attirer et conserver les talents de plus en plus agressive.

Un autre point mérite d'être cité, il s'agit de l'apparition de nouvelles valeurs associées au travail, la génération dite «Y» a des attentes différentes de celle qui la précède. Les jeunes valorisent les emplois stimulants comportant des défis et qui leurs fournissent l'occasion de participer aux décisions. Il faut donc adapter les pratiques de gestions aux attentes des cette génération. On remarque aussi la montée des valeurs rattachées à l'épanouissement personnel et à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

Dans cet environnement l'Agence n'a pas le choix d'être proactive et d'entamer l'analyse de ses besoins quantitatifs et qualitatifs en matière de main d'œuvre, et l'évaluation de ses stratégies ressources humaines pour conserver sa notoriété et son rayonnement et pour préserver son pouvoir d'influence et d'attraction.

4. Étude de l'environnement interne

Les échanges effectués démontrent que l'Agence est une Organisation influente, visible et rayonnante, cela témoigne de sa bonne réputation. Le portrait quantitatif a montré que l'effectif de l'Agence est d'environ 300 personnes dont 41% ont 50 ans et plus. La catégorie d'emploi la plus dominante est celle des professionnels (67%).

L'Agence est interpellée par les différents éléments qui marquent l'environnement externe. Le vieillissement de la cohorte médicale (72% des médecins ont 46 ans et plus) et la rareté des ressources formées en santé publique font que c'est la catégorie d'emploi la plus préoccupante en matière d'attraction. Ce problème est d'autant plus préoccupant si on constate que les périodes prévues pour les départs à la retraite s'approchent à grands pas (2011-2012 et 2015-2016). Pour les autres titres d'emploi, il n'y a pas eu de difficultés appréhendées. La direction de la main d'œuvre est aussi considérée parmi les directions vulnérables en matière de certaines problématiques (absentéisme relatif à l'invalidité). Les secteurs d'architecture, de génie informatique et de finance, subissent une forte compétition avec le secteur privé qui offrent des conditions salariales plus attrayantes! Les établissements du réseau exercent un pouvoir redoutable en matière d'attraction pour les employés qui veulent accéder à de nouveaux défis et à des opportunités de progression professionnelle et salariale.

61% des employés ont moins de 10 ans de service à l'Agence. Le pourcentage des employés (toute catégorie confondue) qui ont quitté pour un autre employeur est très important (75 % ont moins de 10 ans de service), ce qui rend la possibilité du remplacement par la génération Y très probable (malgré l'exclusion de l'engagement des finissants).

La moyenne du taux de roulement à l'Agence sur 3 ans est de 8 %, ce qui est très élevé comparativement au réseau. Quant à la moyenne du taux du roulement des nouvelles recrues sur 3 ans, elle est de 12%, ce qui nous incite à se questionner sur la qualité des processus d'accueil, d'intégration et de socialisation

Les résultats de la consultation ont montré que les cadres ont une faible latitude dans les orientations et les décisions administratives concernant leur personnel (budget, directives, etc.), ce qui limite leur rôle à de simples supers-conseillers. La communication entre le PDG et les cadres intermédiaires est jugée faible. La culture d'urgence est très présente dans certaines directions, ce qui affecte les processus et les décisions du personnel d'encadrement. Une certaine confusion sur les rôles, les responsabilités, les champs et les approches d'intervention des professionnels et des cadres au sein de l'Agence est également constatée. La présence de deux univers distincts au sein de l'Agence (la direction de la santé publique située à Destimauville et le reste de l'Agence situé sur le site Hamel), témoigne de l'existence de deux cultures différentes, ce qui rend l'objectif de cohérence difficile à atteindre. Les employés sont peu motivés par la mobilité, surtout, les experts de contenu.

Au regard de ces éléments d'analyse, le projet entamé par la direction de la main d'œuvre est bien situé par rapport à l'environnement interne et externe et le contexte est opportun pour faire cet exercice surtout qu'il n'y a pas de transformations majeures en cours au sein de l'Agence qui pourraient affecter le déroulement de la démarche.

L'analyse des résultats a démontré que l'Agence n'est pas en urgence d'agir, et qu'elle est actuellement située dans une zone d'équilibre par rapport à l'environnement externe. Cependant, il est profitable qu'elle demeure proactive pour protéger et développer ses acquis et dans une moindre mesure atténuer certains «irritants».

5. Les conditions de succès d'une démarche stratégique

La littérature nous apprend, que tout projet à ses débuts est confronté à des résistances, sa réussite exige un certain nombre de préalables, à défaut desquels, on risque d'avoir des demi-succès ou encore le projet de changement risque d'échouer complètement.

Pour évaluer les conditions de réussite de la démarche ou du projet entamé par la DMO, je vais me baser sur la théorie sur les enjeux concernant la légitimation du

changement: (Alain Rondeau; « L'évolution de la pensée en gestion de changement : leçons pour la mise en œuvre des changements complexes »; revue Télescope, 2008). En effet un certain nombre d'éléments doivent être surveillés pour assurer une bonne gestion des changements :

- Appui du changement par la haute direction
- Vision claire et puissante de l'importance du changement, des orientations mises de l'avant.
- Discours articulé et largement partagé au sein de l'organisation et à l'externe
- Parrain puissant et perçu comme légitime pour conduire le changement.
- Communication soutenue et bidirectionnelle et usage de concepts bien définis et compris par tous.
- Partage d'une information significative, consistante entre les acteurs par rapport au changement en cours.
- Explication en quoi le fonctionnement actuel est insatisfaisant, en quoi les solutions proposées seront supérieures pour sensibiliser les personnes touchées.
- Qualité du message et crédibilité attribuée au porteur du message
- Implication des divers partenaires concernés par projet.
- Démontrer la légitimité du changement, les déficiences à corriger et le modèle d'action à adopter.

Notre analyse a porté sur la vérification du respect des conditions suivantes le long du déroulement de la démarche :

Appui du changement par la haute direction :

En relation avec ce préalable, la direction de la main d'œuvre a prévu de nombreuses rencontres avec le comité de direction dans le but de sensibiliser ses membres sur les problématiques actuelles et prévisibles liées à la pénurie de la main d'œuvre et sur l'urgence d'agir pour limiter les effets de cette pénurie. Suite à ces rencontres, elle a réussi à avoir un appui significatif du PDG et du comité de direction pour la démarche. La totalité des constats et la majorité des suggestions émises sont également partagées.

Vision claire et partagée de tous

La direction de la main d'œuvre avait pour objectif de faire approuver des stratégies qui transformeront la gestion des ressources humaines et la fonction ressources humaines éventuellement.

Par sa documentation et son argumentation, la direction de la main d'œuvre a tenté de mettre en évidence l'importance du changement à mettre en œuvre en

impliquant les gestionnaires et en proposant un modèle qui permettra de faciliter la compréhension commune et l'adhésion des cadres.

Cette Vision est partagée par le personnel d'encadrement. Les points suivants en témoignent :

- Constats de la consultation et l'analyse sont partagés par les gestionnaires.
- Même si un certain nombre de suggestions ne sont pas applicables (ex : des parcours interprofessionnels pour les experts de contenu, modification de la culture de l'urgence) ou ne sont pas prioritaires à l'étape actuelle (ex : développement de parcours professionnels inter-services, promotion et soutien pour l'accès aux programmes de formation en gestion, plans individuels de formation), les cadres ont jugé intéressantes la majorité des suggestions proposées. Certaines mesures exigent cependant une certaine vigilance lors de la mise en œuvre pour ne pas créer des effets pervers (mise en place d'une activité de reconnaissance des contributions remarquée).
- Les mesures proposées s'adressent selon le cas à différents niveaux hiérarchiques. Certaines s'adressent au comité de direction, et d'autres aux directeurs et à leurs gestionnaires
- Les liens entre les composantes ressources humaines et l'intégration des améliorations proposées dans un ensemble cohérent est bien réussie d'après les cadres.

Légitimité du changement entrepris

Le contexte de rareté et la pénurie des ressources en santé et services sociaux légitiment la démarche poursuivie par la DMO. Les cadres ont unanimement confirmé la nécessité d'être proactif pour que l'Agence soit capable de maintenir son pouvoir d'influence sur le réseau, de conserver sa notoriété et son rayonnement.

Démontrer l'urgence à changer

Les éléments qu'on a ressortis de l'analyse et qu'on a précédemment cité, ont démontré que l'Agence n'est pas en situation d'urgence, mais elle doit anticiper, en tenant compte de l'environnement interne et externe, les besoins quantitatifs et qualitatifs en main d'œuvre pour la réalisation de ses mandats et le maintien de son rayonnement.

Concepts bien définis et compris par tous

Cet élément doit être surveillé, car dans la plus part des cas les professionnels de la direction des ressources humaines ont tendance à utiliser des jargons qui leurs sont propres et ignorent qu'ils n'ont pas la même signification pour les personnes qu'ils sont appelés à rencontrer ou avec lesquels ils auront à animer des groupes de discussion. Cela permettrait de visualiser d'une façon claire la situation que l'on

veut changer et facilitera par la suite l'appropriation des changements que l'on veut introduire.

Cohérence entre contenu du changement, contexte d'implantation et processus afférents

La modélisation de la démarche est une bonne illustration du souci de cohérence de l'équipe de projet. Le modèle proposé a pour objectif de faire ressortir les liens entre les composantes ressources humaines et de présenter le tout dans un ensemble cohérent. Les améliorations proposées sont inter-reliées pour la majorité (ex : clarification rôles, responsabilités et approches, descriptions de fonctions, profils de compétences, marketing des annonces, mesures de transfert des connaissances, plans de relève, orientation, développement des compétences, soutien à la carrière, mobilité et parcours professionnels).

Collaboration et adhésion des groupes intéressés

Au début de la démarche la collaboration des cadres était excellente, mais au fur et à mesure que la démarche avance, l'appui a commencé à décroître. Le peu de commentaire sur les comptes rendus et la timide réaction lors de la présentation des résultats ont fait place à un certain scepticisme du côté des responsables du projet. La probabilité d'existence d'une masse critique de résistants qui peut entraîner l'échec du projet se fait sentir, car le personnel d'encadrement est le vecteur du changement dans notre démarche et a un rôle central dans la mise en œuvre des différentes mesures de gestion proposées : (orientation des nouveaux employés, supervision, plan individuel de développement des compétences, plans de relève, profils de compétences, etc.)

L'appréciation de la position des cadres sera faite un peu plus loin dans le rapport, mais il nous a paru intéressant de citer la définition suivante de la résistance, pour voir si ce n'était qu'une perception de la part de l'équipe du projet.

«La résistance au changement est un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuellement ou collectives, qui entravent le processus du changement» (Céline Bareil, 2004, «gérer le volet humain du changement»).

Lors de la démarche nous avons essayé de vérifier avec les cadres différentes hypothèses qui pourraient justifier notre perception de résistance de leur part.

- Les cadres ne se sentent pas concernés par les améliorations proposées?
- Ils ne se sentent pas responsables de la mise en œuvre des améliorations proposées?
- Ils ne veulent pas être responsables de leur mise en œuvre?

- Ils n'auront pas les conditions leur permettant de mettre en œuvre les changements?
- Perception de trop de chantiers à ouvrir en même temps?

La collaboration du personnel a été sollicitée par l'organisation des groupes de discussion pour vérifier la position des employés et leur appui à la démarche. Le résultat de cette technique est produit dans une autre section du rapport.

Changement mené par les leaders du milieu et qualités des porteurs du changement

La direction de la main d'œuvre est membre du comité de direction. Elle est porteuse du projet et est supportée par le PDG.

Le porteur de projet est le directeur des ressources humaines accompagné et soutenu par la conseillère cadre. Il tire sa capacité d'influence de son pouvoir d'attraction, sa légitimité et sa crédibilité professionnelle.

Les tactiques d'influence utilisées sont l'appel à la raison, la consultation, l'usage de coalition et de collaboration.

Stratégies et pistes de solutions proposées basées sur des arguments forts, bien documentés, adaptés aux besoins de l'organisation, en lien avec les défis et les objectifs à atteindre

Le portrait quantitatif et qualitatif de l'Agence est fait par la conseillère cadre. Les constats présentés au rapport proviennent des cadres consultés et reflètent les préoccupations des directions et du milieu.

Les pistes de solutions suggérées sont le fruit des suggestions des cadres et de la direction de main d'œuvre et sont inspirées des meilleures pratiques ressources humaines.

Construire une capacité de changer

Cela se traduit par l'émergence des dispositions positives à l'égard de l'adoption de nouveaux rôles, de nouvelles responsabilités et de nouvelles relations entre acteurs du système de façon à traduire en action le changement souhaité. Ces dispositions concernent à la fois la reconnaissance du besoin de changement et la modification réelle des habitudes de travail en regard d'un modèle d'action que l'on juge supérieur.

La consultation a démontré qu'aussi bien les cadres que les employés sont très satisfaits de la démarche, et souhaitent que l'organisation s'engage réellement dans la mise en œuvre des suggestions convenues. Il faudrait tout de même

s'assurer que l'envergure du changement correspond à la capacité de gestion de l'organisation et à la capacité d'absorption de ses membres.

6. Les causes d'échec ou de demi-succès

Selon la littérature, les causes suivantes peuvent entraîner l'échec de tout projet de changement :

- Chercher à satisfaire des attentes démesurées et des résultats irréalistes
- Manque de légitimité du changement et d'ambition envers le changement
- la tendance d'ouvrir trop de fronts en même temps
- Absence de participation
- Manque de confiance envers la gestion
- Faible leadership
- Énoncés généraux sur grands objectifs sans traduction concrète sur le plan opérationnel
- Changement non compris de tous et non intégré : S'assurer de l'alignement organisationnel de tous les sous-systèmes venant appuyer le changement (cadres, syndicats et employés)
- Décalage entre les préoccupations du comité de direction et ceux de l'équipe de gestion
- Temps insuffisant d'adaptation au changement
- Déficiência par rapport aux communications et à la formation,
- Déficiência de la structure du pilotage de changement
- Ressources non disponibles pour la mise en œuvre.
- Faible capacité organisationnelle à soutenir le changement
- Une inertie organisationnelle forte causée par la culture et la structure en place
- La résistance au changement

7. Appréciation de la démarche du début jusqu'à la consultation des employés

La première étape de la démarche consistait à bien documenter la situation actuelle de l'Agence, à présenter le portrait quantitatif et qualitatif de la main d'œuvre des différentes directions, à réfléchir sur les problématiques d'attraction et de rétention au sein des directions de l'Agence. Cet objectif a été atteint. Les directeurs et les cadres ont pris connaissance de ce que représente l'effectif de leur direction dans l'ensemble de l'Agence, ils ont eu l'occasion de s'échanger sur leurs besoins à court et moyen terme en matière de main d'œuvre, leurs difficultés

de recrutement, les défis auxquels ils seront exposés dans l'avenir en matière d'attraction et de rétention. Durant cette étape, les gestionnaires ont également eu l'occasion d'évaluer la pertinence des stratégies ressources humaines actuelles pour attirer et fidéliser leur personnel, de connaître les zones de vulnérabilité des différentes directions et de suggérer un certain nombre de pistes de solutions qui guideront l'Agence pour devenir un employeur de choix.

Les premières cibles au début de la démarche étaient le PDG et le comité de direction

➤ Le PDG

La configuration choisie pour montrer l'intérêt de la démarche est la stratégie de sensibilisation et de développement dont laquelle le leadership de la démarche est délégué à la direction de la main d'œuvre, avec quelques gestes-clés de communication du PDG

➤ Le comité de direction :

On a constaté une bonne compréhension de la démarche par le comité de direction.

Les constats et les améliorations proposées ont reçu une bonne adhésion. L'implication est jugée excellente et la direction de la main d'œuvre a reçu un bon support à la première étape de la démarche

La deuxième cible était les cadres intermédiaires : Vecteurs de changement, maîtres d'œuvre des améliorations proposées

a. Appréciation de la position des gestionnaires

La deuxième étape qui visait l'appropriation des constats et des suggestions du personnel d'encadrement nécessite quelques observations.

On a constaté lors de la présentation des résultats de consultation que les directeurs partagent la totalité des constats qui ont été fait et s'entendent sur la majorité des pistes de solution qui ont été suggérées. Certains ajustements ont été apportés à certains éléments qui semblent poser quelques difficultés quant à leurs faisabilité eu égard à la mission de l'Agence. La présentation des mêmes résultats au comité de direction élargi et la timide réaction des cadres, laisse la perception d'un certain scepticisme quant la compréhension des responsabilités des gestionnaires en matière d'attraction, de mobilisation et de rétention du personnel. Cette situation nous amène à faire l'hypothèse suivante : les gestionnaires ne semblent pas être assez motivés pour jouer les nouveaux rôles que la direction des ressources humaines veut leur faire jouer dans le cadre de cette démarche. Quelle est la raison de leur réaction? C'est à ce niveau que la

DRH doit intervenir rapidement pour connaître leurs préoccupations et clarifier les ambiguïtés concernant leurs responsabilités.

Certes, lors des échanges qui ont eu lieu dans la première étape, on a pu constater que les cadres reconnaissent l'importance de leur rôle dans l'attraction et la rétention du personnel, mais cela n'empêchent pas que dans les faits cela pourrait susciter des résistances de leur part. Il faut prendre en considération, d'une façon particulière, les préoccupations des gestionnaires, sans cela ils peuvent constituer une masse critique de résistants qui entrainerait l'échec du projet.

De point de vue théorique, les perturbations associées à un effort de changement provoquent presque toujours, à des degrés divers, des difficultés d'adaptation chez les destinataires (Pierre Collet, 2007, le pilotage du changement). C'est un phénomène normal et parfois même sain, car il est tout à fait légitime de réagir défensivement lorsque son environnement et ses habitudes sont perturbés.

Dans une certaine mesure, les résistances au changement sont fonctionnelles. Elles permettent d'exprimer les sources de tensions éveillées par le changement que l'on cherche à introduire. Elles constituent une source d'informations précieuse pour prendre des décisions éclairées et faire les gestes appropriés.

Cela est tellement vrai dans notre cas, car on souhaite que les gestionnaires soient les véritables acteurs de changement du fait qu'ils sont les mieux placés pour percevoir et apprécier l'ampleur réelle des conséquences pratiques du changement qu'ils auront à gérer (sur les emplois, les personnes, les processus, les procédures, les savoirs, l'organisation du travail). On veut qu'ils soient attrayants et distingués par leurs pratiques de gestion, mais on ne s'est pas beaucoup attardé pour savoir si les gestionnaires ont une vision claire de nos attentes envers eux, on n'a pas non plus précisé les rôles et les responsabilités des gestionnaires selon leur niveau d'encadrement, on a accordé beaucoup plus d'importance à faire ressortir leur responsabilité dans l'application des stratégies ressources humaines (que ce soit dans le rapport ou par le modèle proposé).

Cette situation peut causer chez eux un déséquilibre, peut être qu'ils ne savent pas comment réaliser ce qu'on leur demande, peut être qu'ils ne disposent pas des outils ou des ressources nécessaires, peut être que dans les circonstances actuelles, ils se sentent incapables d'adopter cette nouvelle approche et de continuer à assumer les autres obligations quotidiennes!!

Les premières rétroactions qu'on a eu de la part des gestionnaires (DSP), nous permettent de dire que la DRH doit travailler davantage pour faciliter la compréhension commune des responsabilités de chaque niveau d'encadrement (cadre supérieur, cadre intermédiaire)

Dans le cadre de ce projet. La direction des ressources humaines doit également être consciente de l'impact de l'ajout de nouvelles responsabilités sur les gestionnaires qui se plaignent déjà de la lourdeur de leur charge de travail actuelle, il faut les entendre parler, décoder leurs véritables craintes. Elle doit leur donner le soutien nécessaire qui permettrait de les sécuriser. On peut même se demander, qu'est ce qui pourrait les motiver davantage?

Selon la théorie de motivation de David Maclellan, Il existe trois sorte de besoins tant chez les employés que chez les gestionnaires, mais à des degrés différents :

- Les besoins de pouvoir (power),
- le besoin de réussir (achievement),
- le besoin de reconnaissance (need for affiliation).

Ces différents besoins influencent le comportement des employés et des gestionnaires à la fois en terme de motivation, et dans la gestion et la motivation des autres.

On pourrait ajouter au besoin de pouvoir, la capacité de pouvoir faire, de disposer des savoirs, des outils et des moyens d'agir.

Le besoin de réussir est aussi celui de faire quelque chose qui ait du sens, de l'impact, ce qui suppose que l'on doive d'abord savoir quoi faire!, qu'on ait des objectifs, qu'on réponde à des attentes claires et significatives.

Le « need affiliation » est aussi un besoin de reconnaissance sociale et de reconnaissance de l'importance du travail fait.

b. Résultats de la validation auprès des cadres :

Les cadres nous ont affirmé que la faible réaction au questionnaire envoyé par la DRH n'était pas due à leur résistance au projet. Elle s'explique plus par leur manque de temps et la priorité qu'ils accordaient à des dossiers jugés plus urgents.

Cependant, les échanges avec eux nous ont révélé des points qui méritent d'être mentionnés. En effet, la plupart des gestionnaires considèrent les suggestions proposées par le modèle très intéressantes, mais ils considèrent que beaucoup d'entre elles ne sont pas applicables à leurs directions et certaines sont plus prioritaires que d'autres. Ils considèrent qu'il ya des préalables à l'application de ces mesures. Ils considèrent que les conditions nécessaires pour jouer leurs rôles ne sont pas toutes réunies. La charge de travail, la pression du réseau et la culture d'urgence sont évoquées comme étant des obstacles majeurs pour la mise en œuvre de certaines mesures comme : l'accueil et l'intégration des nouveaux employés, la supervision et le soutien aux employés et aux stagiaires

éventuels, l'évaluation du rendement de leur personnel, le développement des compétences et des talents

Les gestionnaires veulent que la direction générale signifie clairement ses attentes à l'égard des directions et fixe les échéances pour l'application de certaines mesures (exemple : production d'une pochette d'accueil qui servira de guide au nouvel employé).

Les gestionnaires ont des réserves quant au positionnement de l'Agence comme milieu de stage, car cette mesure demande des moyens et des infrastructures exigeantes pour l'organisation (DSP) et suppose la supervision et l'accompagnement (la durée de stage n'est pas longue pour prévoir le jumelage avec un sénior !!!). Ils souhaitent aussi être rassurés quant à la volonté et le degré d'engagement de la haute direction à l'égard des propositions faites, car d'après eux, si la haute direction ne s'engage pas véritablement à prendre les mesures nécessaires à la mise en œuvre, ce serait une perte d'énergie gratuite.

Ce scepticisme sur la capacité de l'organisation à mettre en œuvre les améliorations proposées, tire sa raison d'être -toujours d'après les cadres, du temps insuffisant accordé à la présentation et à la discussion au comité de direction. Ce qui porte à croire que les ressources humaines ne sont pas véritablement la priorité de la haute direction.

Les cadres ont aussi le sentiment de ne pas être reconnus par la direction. Plusieurs exemples sont évoqués pour illustrer cette perception :

- Leur faible latitude sur la gestion de leur personnel
- Les décisions politiques non expliquées aux cadres et aux professionnels ce qui amènent à la démobilisation
- La qualité des communications lors des comités de direction élargis (transfert d'information)
- Perception d'inéquité comparativement aux cadres des établissements (le refus d'octroi de la 5^{ème} semaine de vacances)

Les cadres soulignent aussi leur insatisfaction des processus longs des remplacements des postes vacants qui portent atteinte à la charge du travail de leurs équipes et le climat de travail en général.

Au-delà de ces irritants qui se sont plus manifestés par la DAMUH, le techno centre et les immobilisations, les cadres apprécient l'organisation et les membres de la haute direction, mais s'attendent à des gestes concrets qui leur permettront de se sentir valorisés et reconnus

c. Actions pour soutenir les cadres durant le projet par les directeurs et la DMO et pour contrer la résistance:

1. Spécifier ce qui est concrètement attendu des destinataires du changement dans l'action y compris pour les intervenants professionnels, les outiller et leur fournir un encadrement et une assistance les habilitant à faire ce qui est attendu d'eux, leurs donner des repères et des moyens suffisants pour qu'ils sachent exactement ce qu'ils doivent faire).
2. Clarifier les ambiguïtés concernant les responsabilités des différents niveaux hiérarchiques (d'après les résultats de la consultation, la conception large des responsabilités des gestionnaires nécessite plus de clarification)
3. Intégrer dans l'appréciation du rendement des cadres la mise en œuvre des stratégies d'amélioration des pratiques de gestion qui seront adoptées
4. Entretenir des relations ouvertes avec les leaders des différentes directions, les tenir informés, solliciter leur collaboration, examiner avec eux les problèmes qu'ils soulèvent pour y trouver des solutions
5. ramener régulièrement les situations problématiques à redresser à l'avant-scène afin de réactiver la mémoire collective et de maintenir la motivation à agir et amener les gens à trouver un sens au changement qui leur est proposé, pour favoriser sa réceptivité. Le sens d'un changement provient des problèmes que l'on cherche à corriger ou des défis que l'on doit relever pour éviter les problèmes pointant à l'horizon.
6. Mettre en place des mécanismes permettant de remettre en cause les pratiques des prestataires et leurs méthodes d'intervention, malgré les réactions négatives pouvant surgir.
7. Entretenir une présence active durant la période de mise en œuvre des solutions pour soutenir les efforts des gestionnaires et leurs fournir un accompagnement méthodique, un accompagnement rapproché qui leurs permettrait d'acquérir rapidement une maîtrise satisfaisante des nouvelles pratiques et réduit les effets potentiellement négatifs du changement.
8. Les impliquer dans la mise en œuvre des stratégies
9. Laisser la latitude aux gestionnaires; permettre des initiatives locales et les diffuser
10. Mise en place de mécanismes de suivi, de mesures et de communication des progrès (suggestion des gestionnaires : prévoir un comité de travail, une tribune d'échange pour connaître l'évolution des choses, discuter ouvertement et clairement des difficultés et des problèmes qui empêchent les cadres de jouer pleinement leur rôle de gestion et suggérer des solutions qui correspondent à la réalité de chaque direction.)
11. Confier les chantiers de changement à des personnes ayant un très bon contact avec le terrain et y affecter des ressources compétentes et suffisantes

12. Adopter des pratiques de gestion du changement qui soient appropriées et de développer des compétences managériales à cet effet
13. Accorder l'importance aux préoccupations des gestionnaires et à leurs commentaires
14. Valider les motifs
15. Distinguer les résistances qui s'appliquent à des problèmes réels liés aux changements
16. Trouver des terrains d'entente favorisant une réponse à leurs préoccupations et leur adhésion
17. Adéquation entre les exigences des chantiers de changement et les outils choisis pour les réaliser (car on a tendance à mettre beaucoup plus l'accent sur la gestion mécanique et technocratique propre au changement organisationnel, alors que plusieurs défis du changement se situent du côté des dynamiques qui peuvent neutraliser les plus nobles intentions si elles ne sont pas traitées de manière appropriée).
18. Le management se doit d'avoir une gestion disciplinée, faire preuve de méthode, de rigueur et de réalisme tant dans le choix des chantiers à ouvrir que dans l'encadrement de gestion à mettre en place

d. Résultats de la validation des constats et des suggestions auprès des employés

Les employés consultés considèrent que l'Agence est une organisation qui doit travailler davantage sa visibilité à l'externe pour être plus attractive. Pour cela, il faut d'abord clarifier la confusion sur les rôles et les responsabilités de l'Agence, ainsi que sur les mandats des autres directions. Car comme l'a très bien exprimé l'un des employés : « il faut d'abord bien se connaître soi même pour pouvoir se vendre ». Cette confusion ne touche cependant pas les rôles et les responsabilités des fonctions des employés qui sont assez clairs pour la majorité du personnel consulté.

L'Agence est perçue comme une organisation des patrons, un tremplin pour de nouvelles fonctions. Les employés de la DSP ont un faible sentiment envers l'Agence (la métaphore suivante en est la preuve : les employés de la DSP considèrent l'Agence comme **un château**, un gardien des règles et des procédures et la DSP comme **un chalet**). Cela explique la variation du degré de mobilisation des employés, qui est très fort pour le travail effectué, pour l'équipe de travail et faible pour l'organisation.

Les échanges ont illustré que l'expertise liée au processus est plus sollicitée que l'expertise de contenu dans certaines directions, et les gens de contenu ont souligné l'importance de s'identifier à un titre d'emploi plus représentatif de ce qu'ils font que ceux prévus par la nomenclature.

En matière d'attraction, les éléments identifiés comme étant les principaux leviers à exploiter sont :

- L'octroi de postes permanents
- Stabilité d'emploi
- Dossiers et mandats intéressants
- Possibilité de promotion dans le réseau
- Conditions du travail intéressantes
- Environnement physique agréable
- Bureaux adéquats, salle d'entraînement, etc.

L'exigence de 7ans d'expérience à l'entrée en fonction n'est pas considérée comme une mesure d'attraction. Certains employés la considèrent au contraire, comme une contrainte pour les personnes qui désirent travailler à l'Agence.

En matière de rétention, les réactions des employés nous ont confirmé la nécessité d'améliorer le processus d'accueil, d'intégration et de socialisation des nouveaux recrues. La qualité de la supervision et certaines pratiques de gestion sont à repenser.

Les mesures de conciliation travail- famille (élément très important pour les employés) doivent être améliorées et leurs répertoire doit être élargi.

L'horaire variable est aussi un souhait fortement exprimé par les employés. Des moyens favorisant la cohabitation intergénérationnelle, la polyvalence des personnes et le transfert des connaissances dans les services (mentorat, maillage des personnes) pourraient être mis en place.

La préparation à l'accueil de la nouvelle génération suppose des mesures visant l'adaptation des gestionnaires à une nouvelle culture, de nouvelles valeurs et à de nouveaux besoins.

Certains motifs de rétention identifiés par la démarche sont très souhaités par les employés, (appréciation du rendement dans le sens de développement des compétences, la reconnaissance des personnes, des bonnes réalisations par les gestionnaires et les directeurs, la mobilité interne ou réseau sauf pour les experts de contenu qui eux ne la désirent pas, amélioration des conditions de travail, etc.).

8. Embuches de la démarche:

1. Les exigences de pilotage de la mise en œuvre, d'encadrement et de mobilisation des destinataires pour susciter et maintenir chez eux une disposition favorable durant la transition.

L'expérience montre qu'en général les mécanismes de coordination usuels ne suffisent pas pour assurer la gestion efficace d'un changement. Ces mécanismes sont très sollicités par les exigences du quotidien, et il ne reste habituellement pas assez de temps pour le point sur la progression du changement et ajuster les approches. De façon générale, on a avantage à mettre en place (de façon provisoire) un «groupe de suivi» du changement, dont le rôle consistera à recueillir de l'information sur l'état d'avancement, sur les succès des acteurs. Des opérations simples de «bilan provisoire» sont aussi très utiles. Elles peuvent prendre la forme de rencontres où les gens concernés sont invités à faire part de leurs observations. On les invite à relever autant les aspects qui vont bien que ceux qui présentent des défaillances

2. Problèmes de pratiques de gestion qui contribuent à la réussite d'un changement organisationnel

La bonne gestion suppose que les gestionnaires soient en mesure de faire participer leurs équipes à la prise des décisions, leur donner une certaine autonomie dans l'exercice de leurs fonctions, reconnaître leurs travaux. Elle suppose aussi le soutien et l'encadrement des dossiers confiés. Elle pose aussi le défi d'assurer et de garder la cohérence dans l'exercice de ces pratiques. Est-ce que les conditions de cette maturité existent chez les gestionnaires?

3. Défis relatifs à la gestion de la transition.

La gestion de la transition vers des pratiques favorisant l'attraction et la rétention des employés nécessite la participation de tous les gestionnaires ayant un rôle à jouer dans la mise en œuvre. Ainsi les gestionnaires de tous les niveaux de l'organisation devraient adopter une approche de gestion spéciale. Les gestionnaires qui ont piloté l'idée de changement pourraient prévoir la conception de l'approche générale de gestion ainsi que sa révision périodique, ils donneront ainsi l'impulsion nécessaire pour assurer la cohérence de l'ensemble.

4. La culture des gestionnaires(ou la culture organisationnelle en générale) peut également constituer un écueil de taille.

La majorité des gestionnaires sont des supers professionnels qui n'ont pas beaucoup du temps à consacrer à la gestion à cause des raisons déjà évoquées précédemment. Ils savent que c'est leur responsabilité, mais disent que les conditions pour l'accomplir ne sont pas toutes réunies. On a relevé certaines de leurs insatisfactions à l'égard de la direction générale. Si des mesures ne seront pas prises pour avoir leur réel engagement et pour satisfaire leurs attentes envers la haute direction, leur collaboration ne dépassera pas «l'expression de la bonne volonté de changer».

5. Le degré d'engagement de la haute direction à mettre en place les mesures convenues.

Si la direction générale ne prend pas des initiatives qui prendront la forme de projets concrets qui structureront l'action et la mise en œuvre des mesures convenues, la démarche finira par être perçue comme un simple rapport qui sera classé dans les tablettes de l'organisation, et la haute direction perdra beaucoup de sa crédibilité auprès des gestionnaires et des employés.

D) Recommandations pour assurer la réussite et la crédibilité de la démarche auprès des destinataires

Il ne faut pas s'attendre à ce qu'une action dirigée produise un résultat systématique. Il est clair que la transformation organisationnelle doit se déployer dans le temps et dans le respect des équilibres en présence. «Le changement ne résulte pas simplement de l'émergence de «conditions gagnantes», mais beaucoup plus de la mobilisation des capacités organisationnelles nouvelles, qui rendent possibles l'émergence d'actions jusque-là ignorées» (Céline Bareil, 2004, «gérer le volet humain du changement»).

La littérature sur le changement organisationnel nous apprend aussi qu'il faut :

- Accepter l'idée que tout changement est souvent « désintégratif » au départ, et que son contenu est transformé par le contexte même que l'on veut changer
- Accepter que le changement soit souvent «asymétrique». Il sépare les décideurs de ceux qui doivent mettre le changement en œuvre, ce qui accentue la séparation possible de la vision et la réalisation.

Il est certainement possible de réussir un changement d'envergure, mais à condition que ses dirigeants adoptent des pratiques de gestion qui soient adaptées aux caractéristiques du changement organisationnel. Ces pratiques sont souvent exigeantes et consommatrices de temps, mais c'est le prix à payer pour que les transformations mises en route puissent être menées à terme en limitant les effets secondaires négatifs.

Ma participation à la démarche s'est terminée au stade de la consultation des employés, ce qui me permettrait de formuler uniquement les recommandations suivantes qui pourrait favoriser peut être l'atteinte des objectifs que la direction de la main d'œuvre avait fixée au début.

1. **L'Approche confrontation et délibération** me semble très intéressante à l'étape suivante de la démarche. Elle consiste à prévoir des rencontres pour les gestionnaires et les employés pour analyser les pratiques de gestion. Cette occasion permettrait aux participants de confronter ce qu'ils avaient appris, à en débattre entre eux pour tenter de dégager un savoir collectif, ce qui pouvait les

conduire, sur tel ou tel point d'expérience, à renoncer à certaines analyses et à certains modèles comportementaux devenues inadéquats. L'idée étant de mettre en commun le résultat à partir de situations survenues, des échanges avec les collègues, afin d'ajuster après délibération, l'action et les solutions aux problèmes rencontrés.

2. Allocation des ressources

Des ressources humaines et financières pourraient être dégagées (une enveloppe budgétaire spécifiquement attribuée à la réalisation des suggestions dégagées grâce à la démarche) pour favoriser et soutenir les initiatives (premiers pas concrets).

3. Mécanismes de veille stratégique interne

L'organisation devrait être consciente des forces favorables et des forces restrictives du changement et que la mise en place du changement se heurtera aux inerties intrinsèques du système existant et aux habitudes acquises des acteurs; que les situations d'urgence provoqueront fréquemment une régression vers des façons de faire plus confortables et ralentiront l'enracinement des nouvelles pratiques.

Il serait profitable de travailler activement à maintenir un équilibre favorable, en développant des facteurs internes qui contribuent le plus à créer des conditions favorables pour l'application des pratiques de gestion gagnantes.

4. Mécanismes structurants du processus d'implantation

La direction générale pourrait intégrer les objectifs d'amélioration de l'attraction et la rétention des employés dans les objectifs stratégiques. De même l'intégration de l'amélioration des pratiques de gestion et de supervision au système d'évaluation de rendement des cadres mérite d'être exploitée pour maintenir la motivation des gestionnaires.

Aller au-delà de quelques activités de formation, des présentations et quelques documents décrivant les orientations, les objectifs poursuivis et un plan d'action, mettre en place des mécanismes de gestion destinés spécifiquement à la prise en charge de l'opération de changement pourrait être une voie intéressante.

5. Initiatives globales et locales

À la fin de la démarche, des initiatives globales doivent être prises, des changements doivent être initiés, des projets structurant les capacités d'action devront être mises en place pour assurer la crédibilité de la démarche, ainsi que celle de la direction générale.

6. Suivi du progrès

La mise en place des mécanismes efficaces de suivi, de mesure et de communication des progrès.

7. Récompenses

Extrinsèques : boni à l'amélioration des pratiques de gestion, primes de complexité

Intrinsèques : l'expression de satisfaction de progresser, de développer de nouvelles façons de faire, satisfaction de voir son équipe plus mobilisée.

E) L'expérience du stage

Mon expérience du stage à l'Agence a été très enrichissante. C'était pour moi une bonne occasion de me mettre à l'épreuve, d'abord personnellement, car au début de stage j'avais beaucoup de craintes et un manque de confiance en moi qui s'expliquait par l'envergure des changements auxquels j'étais confrontée : le pays, l'organisation, la culture, les personnes avec lesquels je serai appelée à interagir au quotidien

Mes craintes ont été amenuisées grâce au soutien et l'accompagnement fort apprécié de mon professeur Mr Denis Jean et de ma superviseure à l'intérieur de l'Agence Mme Roselyne Cayer, que je tiens à l'occasion à remercier pour leur disponibilité, leurs conseils et leur écoute tout au long de mon stage. Je soulignerais également le rôle précieux des membres de la DMO et de la DACC dans mon intégration à l'Agence.

Cette expérience m'a aussi permis de connaître mes points forts et les éléments que je devrais travailler davantage pour améliorer ma performance. Elle m'a forcé à développer mes habilités de rédaction, de synthèse et de concision.

J'ai eu l'occasion de participer à l'élaboration des questionnaires, de mener des entrevues, d'assister à des focus groupes et de voir les techniques nécessaires pour les mener avec succès et les défis qu'ils posent concrètement alors qu'ils étaient pour moi de simples méthodes de recherche que j'ai appris sur le plan théorique.

Plusieurs concepts théoriques en matière de gestion des ressources humaines sont devenus plus clairs pour moi grâce à l'échange avec des experts, au questionnement continu et la confrontation à des cas concrets.

L'expérience de stage m'a enseigné également que le bagage théorique est une base essentielle qui facilite la compréhension, une sorte de guide qui nous permet de bien situer les problématiques et les cas auxquels nous serons confrontés dans la réalité concrète.

Annexe 1
Canevas
Rétroaction des directeurs sur
Présentation et document
Stratégies de main d'œuvre interne de l'Agence
Remis au comité de direction le 26-01-2009

Modèle de stratégies RH :

Est-ce que le modèle proposé fait du sens pour vous?

Est-ce qu'il permet une vision d'ensemble et une meilleure compréhension des responsabilités des gestionnaires en matière d'attraction, de mobilisation et de rétention du personnel?

Constats des gestionnaires :

Est-ce que vous partagez les constats (faits saillants) proposés?

Niveau d'adhésion sur une échelle de 1 à 10?

Les constats avec lesquels vous êtes moins à l'aise? Pourquoi?

Suggestions des cadres et DMO :

Êtes-vous en accord ou en désaccord avec les suggestions suivantes :

Recrutement, sélection et embauche :

1. Clarification des rôles et responsabilités
2. Définition des profils de compétences
3. Adaptation des stratégies de recrutement aux profils et bassins
4. Révision du marketing des annonces :
 - Annonces de recrutement accrocheuses
 - Traduction concrète des tâches
 - Promotion de l'expérience de travail à l'Agence
5. Positionnement de l'Agence comme milieu de stage de 2^e cycle pour cadres/relève cadre des établissements
6. Offre de contrats temporaires/prêts de service (3-5 ans)

7. Affiliation officielle avec Université Laval pour la santé publique et positionnement comme milieu de stage
8. Organisation des mesures de soutien pour superviseurs/stagiaires
 - Formation
 - Conditions facilitantes : libération, rémunération, etc

Accueil, orientation et intégration :

9. Révision du programme d'accueil
10. Mise en place de séances d'information périodiques pour les nouveaux employés sur les politiques et processus administratifs, sur l'Agence et son réseau
11. Mise en place de programmes d'intégration dans les services :
 - Révision de la documentation utile aux nouveaux employés
12. Mise en place d'un programme de mentorat/accompagnement pour les nouveaux employés :
 - Formation
 - Conditions facilitantes : libération, etc.

Organisation du travail :

13. Clarification des approches d'intervention vs mandats de l'Agence
14. Mise en place de mesures facilitant la polyvalence et le transfert des connaissances :
 - documentation des processus de travail et informations
 - fiches de départ
 - plans d'actions
 - jumelage des individus
15. Libération de marge de manœuvre financière pour mise en place de plans de relève :
16. nomination et orientation du remplaçant par l'employé qui quitte
17. Réflexion commune sur la culture de l'urgence et les moyens pour atténuer ses effets
18. Évaluation du rendement et reconnaissance :
19. Mise en place d'un processus obligatoire, périodique et simple d'évaluation du rendement axé sur le développement des compétences
20. Révision de la politique sur la reconnaissance

21. Mise en place d'une activité organisationnelle de reconnaissance des contributions remarquées

Développement des compétences :

22. Mise en place d'un processus d'identification des besoins de formation en lien avec le rendement

23. Instauration de plans individuels de formation et développement de carrière

24. Révision périodique du plan de développement des ressources humaines

Mobilité et développement de carrière :

25. Exploration des possibilités de mobilité interne :

- développement de parcours professionnels horizontal/vertical en lien avec profils de compétence

26. Promotion et soutien pour l'accès aux microprogrammes en santé publique/gestion

Rémunération et avantages sociaux :

27. Création d'un % de postes cadres conseil par direction pour :

- reconnaissance salariale pour professionnels qualifiés
- reconnaissance complexité et niveau d'expertise pour un nombre limité de postes (obligation de définition claire et connue des responsabilités pour ces postes)
- opportunité accrue de mobilité interne

Conditions de travail :

28. Amélioration de l'environnement du site Estimauville

29. Mise en place et communication d'un répertoire sur les mesures de conciliation travail/vie personnelle

30. Identification et réflexion sur d'autres mesures potentielles de conciliation travail/vie personnelle

Perceptions du personnel :

Devons-nous consulter le personnel sur les éléments suivants :

Les facteurs d'attraction :

Les pratiques de gestion :

Les pratiques de supervision :
La mobilisation :
Les facteurs de rétention :
L'image et la culture de l'Agence

Devons-nous valider les améliorations proposées par les cadres ou amener le personnel à proposer des améliorations en matière de :

Recrutement, sélection et embauche :
Accueil orientation et intégration
Organisation du travail :
Évaluation du rendement :
Pratiques de reconnaissance :
Développement des compétences :
Mobilité et gestion de carrière :
Rémunération et avantages sociaux :
Conditions de travail :
Climat de travail :

Devons-nous faire cette consultation auprès de tout le personnel ou auprès de groupes de discussion?

La direction de la main d'œuvre vous remercie de votre participation à cette démarche!

Annexe 2

« DÉMARCHE DE CONSULTATION – STRATÉGIE INTERNE DE MAIN-D'ŒUVRE » GRILLE DE CONSULTATION DU PERSONNEL

Mot de bienvenue

Objectifs de la rencontre :

- connaître leur point de vue :
 - sur les leviers de l'Agence en matière d'attraction et de rétention
 - la place qui est faite aux jeunes et aux personnes expérimentées dans l'organisation
 - les pratiques de gestion et de supervision
 - le degré de mobilisation du personnel
 - les améliorations à apporter pour devenir un meilleur employeur

Raison d'être de l'exercice

- Contexte :
 - pénurie de MO liée aux nombreux départs à la retraite dans le réseau, à un bassin de candidats à la baisse, arrivée prochaine nouvelles générations, compétition accentuée avec tous les secteurs d'activité
 - Proactivité de l'Agence à se questionner sur sa situation
- Enjeux :
 - être attractif
 - retenir les employés
- Défis de l'Agence en matière de MO
 - anticiper les besoins MO en quantité et en qualité
 - analyser les problématiques ayant influence sur attraction et rétention
 - trouver des solutions

➤ Démarche :

- Élaborer le portrait actuel de la main-d'œuvre et donner une vision d'ensemble de la situation actuelle
- Identifier les zones de vulnérabilité des effectifs
- Réfléchir, échanger et comprendre la situation actuelle en matière d'attraction et de rétention (consultation des gestionnaires et du personnel)
- Identifier les forces de l'Agence et les pratiques à améliorer
- Proposer des stratégies visant l'amélioration des pratiques actuelles

Règles de la rencontre :

Rôle de l'animateur : animation semi-dirigée; participation attendue de chaque membre, consensus non recherché, suggestions doivent demeurer dans limites des responsabilités de l'Agence, critiques constructives recherchées.

Rôle de l'observateur : contrôler le temps, recueillir les observations,

Rôle des participants : importance de votre participation, toutes vos réponses sont bonnes, parler pour vous et non à titre de représentant d'un groupe

Déroulement de la rencontre : durée (2h30), enregistrement, confidentialité

Questions des participants ?

Tour de table : prénom, occupation, service et direction

ÉTAT DE SITUATION

EN MATIÈRE D'ATTRACTION :

Quels sont, selon vous, les facteurs d'attraction de l'Agence à exploiter ?

Les leviers

Selon vous, quelle est la place des jeunes dans l'organisation?

Selon vous, quelle est la place des personnes expérimentées dans l'organisation?

EN MATIÈRE DE RÉTENTION :

Quels sont les motifs de départ de collègues ayant quitté au cours des 12 derniers mois ?

Est-ce que ces départs ont eu des effets sur votre contribution?

Pourquoi les gens restent à l'Agence; qu'est-ce qui les retient ?

Quelle est votre perception du degré de mobilisation des employés (parlent de manière positive de l'Agence, démontrent un fort désir de demeurer au sein de l'organisation, cherchent à se dépasser) ? Justifier votre pondération

Échelle : 1 à 10 :

Est-ce que la mission et le rôle de l'Agence est clair pour vous? Celui de votre direction, de votre service, des autres directions de l'Agence?

Est-ce nécessaire pour vous de connaître et comprendre ces éléments?

Échelle : 1 à 10 :

Agence :

Direction :

Service :

Autres directions :

Est-ce que les stratégies RH actuelles sont suffisantes et pertinentes pour l'attraction des employés ? Quelles sont les améliorations à apporter ?

Recrutement :

Annonces traduisent –elles les responsabilités et le travail à effectuer?
Les moyens pour rejoindre les candidats sont-ils adéquats?

Suggestions :

Embauche :

Selon vous, est-ce que l'embauche des nouveaux employés se déroule bien?

Suggestions :

Accueil et intégration des employés

Comment qualifiez-vous le processus d'accueil exécuté par SRHI?

Parlez-nous du programme d'intégration des nouveaux employés de votre service?

Suggestions?

Est-ce que les stratégies RH actuelles sont suffisantes et pertinentes pour la fidélisation des employés ? Quelles sont les améliorations à apporter ?

L'organisation du travail : rôles et responsabilités bien définis, attentes signifiées et claires, approches d'intervention avec partenaires/collaborateurs connues, rythme de travail normal, etc

Suggestions

Les pratiques de gestion : gestion participative, attentes et objectifs signifiés, soutien et encadrement des dossiers confiés, autonomie, fréquence des réunions d'équipe, reconnaissance, etc.

Les pratiques de supervision : disponibilité de votre gestionnaire, soutien et accompagnement par supérieur ou senior, encouragement, etc.

L'appréciation du rendement : Souhaitez-vous que votre rendement soit évalué? A quelle fréquence? Sur quels éléments?

Les pratiques de reconnaissance : Parlez-nous des pratiques de reconnaissance au sein de votre service? Par votre supérieur? par vos collègues?

Au sein de l'Agence?

Le développement des compétences

Parlez-nous des moyens de développement des compétences de votre service?

Y a-t-il d'autres moyens que nous pourrions utiliser pour la pleine utilisation du potentiel des employés?

Mobilité et perspective de carrière (mobilité interne et réseau)

Parler-nous de la mobilité interservices ou inter direction?

Est-ce qu'il pourrait y avoir une mobilité réseau selon vous? Comment cela pourrait-il s'appliquer? Serais-ce intéressant?

Quelle est votre appréciation des éléments suivants :

L'environnement physique :

mesures conciliation vie personnelle/travail :

qualité de vie au travail/climat :

communication et circulation des informations :

Selon vous, est-ce que l'Agence est un employeur de choix ?

--

Nommez 2 ou 3 actions prioritaires sur lesquelles nous devrions travailler pour améliorer l'attraction ou la rétention?

--

Nous vous remercions pour votre participation à ce groupe de discussion.

Annexe3

Modèle de stratégies ressources humaines de l'ASSS De la Capitale-Nationale



Bibliographie

- 📖 La revue TÉLESCOPE, Volume. 14 n°3 automne 2008 « La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques ».
- 📖 « Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique ». Presses de l'Université du Québec, Pierre Colletterte, Robert Schneider (2004) .
- 📖 « Employeur de choix et fidélisation du personnel clé ; L'analyse stratégique pour convaincre et mobiliser » Formation de cadres et hauts dirigeants, HEC Montréal, Alain Gosselin, Ph.d., CRHA
- 📖 «Gérer le volet humain du changement», 2005, Céline Bareil