

Carrefour



| aqesss |

# LA GESTION DES TALENTS ET DES COMPÉTENCES DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

## Cadre de référence

Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ)

Décembre 2012

***Édition***

Chargée de projet : Line Blackburn

Rédaction : Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure

Mise en page : Patricia Gaury

Révision linguistique : Lucie Lacasse, Aurore Dobbeleer et Frédéric Desjardins

***Distribution***

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux

Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ)

505, boul. De Maisonneuve Ouest

Bureau 400, Montréal (Québec) H3A 3C2

Téléphone : 514 842-4861

Site Web : [www.aqesss.qc.ca](http://www.aqesss.qc.ca)

©Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux

Dépôt légal – 4<sup>e</sup> trimestre 2012

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN : 978-2-89636-181-6 (PDF)

La reproduction d'extraits est autorisée à des fins non commerciales avec mention de la source. Toute reproduction partielle doit être fidèle au texte utilisé.



## L'ASSOCIATION QUÉBÉCOISE D'ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ ET DE SERVICES SOCIAUX (AQESSS)

L'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux a pour mission principale de rassembler, de représenter et de soutenir ses membres dans le but d'améliorer la qualité, l'accessibilité et la continuité des services de santé et des services sociaux pour la population du Québec.

Elle est reconnue pour sa vision, son expertise et son *leadership* dans les grands débats sur la santé et les services sociaux et comme un agent de rapprochement, de synergie, d'alliance et de concertation.

Porte-parole de 127 établissements, l'AQESSS représente l'ensemble des centres hospitaliers, des centres de santé et de services sociaux, des centres hospitaliers universitaires, des centres hospitaliers affiliés, des instituts de même que certains centres d'hébergement et de soins de longue durée non regroupés.

Les membres de l'AQESSS gèrent plus de 85 % du budget global des établissements du réseau de la santé et des services sociaux du Québec et emploient plus de 200 000 personnes.

## AVANT-PROPOS

La Direction des ressources humaines et des affaires juridiques, plus particulièrement, le secteur du développement organisationnel soutient et rassemble les directions des ressources humaines membres à l'aide de grands projets.

Le projet du *Carrefour RH : le développement des talents et des compétences du personnel d'encadrement* en est un d'actualité qui permettra aux organisations d'assurer l'attraction et la fidélisation de son personnel d'encadrement tout en favorisant une meilleure performance organisationnelle.

Le présent cadre de référence s'inscrit donc dans un projet plus large en gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement : le Carrefour RH.

### La petite histoire du Carrefour RH...

Une directrice des ressources humaines de la région de Montréal questionne une conseillère sur l'apport de l'AQESSS dans le soutien au personnel d'encadrement. Cette démarche de réflexion et de coconstruction qu'est le Carrefour RH est née de ce besoin, manifesté également par plusieurs membres de l'Association.

### Qu'est-ce que le Carrefour RH?

- Un cadre de référence en gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement comprenant une démarche intégrative.
- Des revues de littérature portant sur des enjeux en gestion des talents et des compétences.
- Une banque de pratiques conçues par les établissements en gestion des talents et des compétences et classifiées autour de ces enjeux.
- Un forum de discussion.
- Une communauté de pratique sur le sujet.

### À qui s'adresse-t-il?

- Le Carrefour RH est destiné aux équipes des directions des ressources humaines qui soutiennent le développement des talents et des compétences du personnel d'encadrement pour qu'elles deviennent des maîtres d'œuvre en la matière.

## Quel est son objectif?

Nous souhaitons que toutes les directions des ressources humaines de la province :

- assument un *leadership* dans le développement des talents et des compétences du personnel d'encadrement de leur organisation;
- cheminent dans ce dossier en échangeant sur leurs orientations et leurs démarches;
- partagent leurs bons coups;
- s'inspirent mutuellement afin d'éviter de continuellement réinventer la roue.

## Approche de réalisation

Le projet s'inscrit dans une démarche évolutive. Nous publions, aujourd'hui, sous forme électronique, le cadre de référence. Les documents traitant des enjeux seront, quant à eux, publiés ultérieurement. Ces enjeux ont été choisis par un comité d'orientation composé de directeurs des ressources humaines d'établissements membres. Les sujets à aborder dans chacun des documents ont été validés par ce comité. Ces enjeux comprennent :

- l'actualisation du rôle du cadre intermédiaire;
- l'exercice du *leadership*;
- l'identification et la préparation de la relève des cadres intermédiaires;
- l'accompagnement des nouveaux gestionnaires;
- le gestionnaire en mi-carrière;
- le gestionnaire en fin de carrière;
- le transfert intergénérationnel;
- le soutien au cheminement de carrière des gestionnaires;
- la gestion multisites.

## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce cadre de référence n'aurait pu être possible sans la précieuse collaboration des membres du comité d'orientation, lesquels nous ont guidés tout au long du projet Carrefour RH. Leur grande connaissance du réseau de la santé et des services sociaux nous a permis d'orienter le contenu du cadre de référence et de nous aiguiller sur les principaux enjeux et défis relatifs au développement des talents et des compétences du personnel d'encadrement. De plus, leur expertise en la matière nous a permis de mieux ancrer nos pratiques.

Un grand merci pour la profondeur de leur réflexion, pour la pertinence de leurs commentaires et pour l'enrichissement des contenus grâce à l'émulation de leurs idées au cours des rencontres de groupe. Le comité d'orientation est formé de :

**Jean Bouchard**, adjoint au directeur du développement des ressources humaines et du changement organisationnel, CHUQ

**Étienne Charpentier**, directeur des ressources humaines, CSSS Drummond

**Annie Du Mont**, directrice des ressources humaines, CSSS du Sud de Lanaudière

**Rachel Fournier**, chef du service aux cadres, CHUM

**Lucie Houle**, ancienne directrice des ressources humaines du CHUS et, maintenant, professeure au département de management et de gestion des ressources humaines à l'Université de Sherbrooke.

**Dominique Lemonde**, directrice des ressources humaines et du développement organisationnel, CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord

Nous tenons aussi à remercier **Lise Montagne**, ancienne directrice des ressources humaines et, maintenant, directrice générale adjointe et directrice des soins infirmiers, CSSS La Pommeraie, pour sa participation au comité.

Un grand merci à **Alain Gosselin**, professeur titulaire, Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines et directeur associé principal de la formation des cadres et de la formation continue à HEC Montréal, qui a agi à titre de conseiller scientifique et qui nous a orientées tout au long du projet.

Merci également à **Marie Côté**, conseillère en gestion des ressources humaines à l'AQESSS, pour ses précieux commentaires.

Un remerciement particulier à **Pierre Gingras**, directeur des ressources humaines à l'AQESSS, pour son *leadership* et pour avoir soutenu le projet avec ferveur.

Enfin, merci à **Lucie Lacasse** et à **Aurore Dobbeleer** pour la révision du document.

**Line Blackburn**, M. Sc. Adm.  
Conseillère en gestion des ressources humaines  
AQESSS

**Stéphanie Bonaventure**, M. Sc.  
Agente en gestion du personnel  
AQESSS

# TABLES DES MATIÈRES

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Contexte provincial.....</b>	<b>1</b>
<b>Objectifs du cadre de référence .....</b>	<b>2</b>
<b>Se démêler dans les concepts de base .....</b>	<b>3</b>
<b>La compétence : être artisan de sa réussite.....</b>	<b>3</b>
<b>Le talent : une disposition à potentialiser .....</b>	<b>3</b>
<b>La gestion des talents : exploiter sa mine d'or .....</b>	<b>4</b>
<b>La gestion des compétences : favoriser l'atteinte des objectifs .....</b>	<b>5</b>
<b>La gestion des talents et des compétences : pour une performance organisationnelle .....</b>	<b>6</b>
<b>Le processus de la gestion des talents et des compétences .....</b>	<b>7</b>
<b>La culture de la gestion des talents et des compétences (A) .....</b>	<b>8</b>
La culture d'apprentissage et de transfert des connaissances .....	8
La culture du talent .....	8
<b>La stratégie et la gestion des talents et des compétences : pourquoi les associer? (B) .....</b>	<b>9</b>
La planification de la main-d'œuvre (PMO).....	9
<b>Le profil de compétences : un référentiel essentiel (C) .....</b>	<b>9</b>
<b>Les cinq activités du processus de gestion des talents et des compétences .....</b>	<b>10</b>
<b>1. Attirer (D).....</b>	<b>10</b>
1.1 Le recrutement des candidats .....	10
1.2 La sélection des candidats .....	12
1.3 La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues .....	12
<b>2. Évaluer (E).....</b>	<b>13</b>
2.1 L'appréciation de la contribution .....	13
2.2 L'évaluation du potentiel .....	14
2.3 Les plans de développement individualisé (PDI) .....	15

<b>3. Développer (F)</b> .....	<b>15</b>
3.1 La formation formelle.....	16
3.2 La formation en ligne.....	16
3.3 Le <i>coaching</i> de gestionnaire .....	16
3.4 Le mentorat .....	17
3.5 Les communautés de pratique .....	17
3.6 Les groupes de codéveloppement professionnel .....	18
3.7 Les groupes de discussion .....	18
3.8 L'évaluation de l'efficacité et du transfert des apprentissages .....	19
<b>4. Déployer (G)</b> .....	<b>21</b>
4.1 Les affectations à des projets stimulants.....	21
4.2 La planification de la carrière (portfolio) .....	22
<b>5. Fidéliser (H)</b> .....	<b>23</b>
5.1 Les pratiques de GRH gagnantes .....	24
5.2 L'entrevue de fin d'emploi .....	25
<b>Les résultats du processus de la gestion des talents et des compétences (I)</b> .....	<b>26</b>
<b>La mesure de l'efficacité du processus : un incontournable (J).....</b>	<b>27</b>
<b>Le tableau de bord et les concepts sous-jacents</b> .....	<b>27</b>
Le tableau de bord.....	27
Les indicateurs.....	28
Les paramètres des indicateurs .....	28
La représentation graphique .....	28
L'interprétation des indicateurs et les facteurs d'influence.....	30
<b>La mesure globale de la gestion des talents et des compétences</b> .....	<b>30</b>
<b>La liste d'indicateurs en gestion des talents et des compétences</b> .....	<b>31</b>
<b>Les rôles et responsabilités des acteurs .....</b>	<b>35</b>
L'équipe de direction .....	35
La direction des ressources humaines.....	35
Le supérieur immédiat .....	36
Le gestionnaire .....	36

<b>Autodiagnostic du processus de gestion des talents et des compétences .....</b>	<b>37</b>
<b>Les clés de la réussite : mise en place d'un programme de gestion des talents et des compétences .....</b>	<b>39</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>40</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>41</b>
Annexe I – Le référentiel de compétences .....	42
Annexe II – Le profil de compétences du cadre supérieur .....	44
Annexe III – Les critères pour choisir les instruments d'évaluation dans un processus de sélection .....	45
Annexe IV – La comparaison des outils d'évaluation en fonction de quatre critères .....	46
Annexe V – La liste de vérification pour évaluer la qualité du plan de développement individualisé.....	47
Annexe VI – Les dix actions pour favoriser le transfert en milieu de travail – Aide-mémoire à l'intention des supérieurs immédiats.....	48
Annexe VII – Grille d'autoévaluation du transfert des apprentissages à la suite d'une formation .....	49
Annexe VIII – La grille d'entrevue de départ administrée par la direction des ressources humaines .....	50
Annexe IX – L'exemple d'une fiche-indicateur .....	55
<b>Bibliographie .....</b>	<b>58</b>

## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1 : Les diverses définitions de la gestion des talents recensées dans la littérature .....	4
Tableau 2 : La liste d'outils pour identifier les individus talentueux .....	14
Tableau 3 : Les propositions d'indicateurs pour mesurer le processus global de la gestion des talents et des compétences.....	31
Tableau 4 : Les indicateurs de l'attraction (activité 1).....	32
Tableau 5 : Les indicateurs de l'évaluation (activité 2) .....	32
Tableau 6 : Les indicateurs du développement (activité 3) .....	33
Tableau 7 : Les indicateurs du déploiement (activité 4) .....	33
Tableau 8 : Les indicateurs de la fidélisation (activité 5) .....	34
Figure 1 : Le modèle intégrateur du processus de la gestion des talents et des compétences.....	7
Figure 2 : Les quatre niveaux de transfert des apprentissages.....	19
Figure 3 : Les pratiques de GRH reconnues comme favorables à la satisfaction au travail, à l'engagement envers l'organisation et à la fidélisation des employés .....	24
Figure 4 : L'exemple d'une forme de représentation graphique.....	29

# INTRODUCTION

## Contexte provincial

La situation du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux préoccupe actuellement plusieurs acteurs du milieu. Le manque de valorisation de cette fonction, s'expliquant notamment par des conditions d'exercice difficiles, cause de grandes difficultés d'attraction et de rétention pour les postes de cadres. Dans ce contexte, revaloriser la fonction-cadre s'avère essentiel. Le développement de leurs compétences et de leurs talents constitue un des leviers devant être utilisés par les organisations pour répondre à la problématique en permettant, d'une part, de préparer une relève qualifiée et, d'autre part, de fidéliser l'expertise en suscitant leur engagement envers l'organisation. La performance des organisations en dépend.

Dans le réseau, plusieurs initiatives ont déjà été réalisées pour favoriser le développement du personnel d'encadrement. Toutefois, elles sont rarement intégrées de façon systématique à un processus stratégique de la gestion des talents et des compétences. De plus, les efforts déployés au regard du développement des talents et des compétences sont inégaux dans les différentes régions du Québec. En effet, tandis que certains établissements possèdent un éventail de pratiques très complet, d'autres sont peu avancés.

Pour répondre à cette préoccupation, la Direction des ressources humaines et des affaires juridiques de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) s'est donné le mandat de soutenir les directions des ressources humaines de ses établissements membres qui vivent avec cette problématique.

C'est dans ce contexte que l'AQESSS a mis en place un projet sur le développement des talents et des compétences du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux. Les objectifs de la gestion des talents et des compétences, soit l'acquisition des talents disponibles, leur développement, leur stimulation et leur conservation ainsi que la préparation d'une relève adéquate (Foucher, 2010 : 170), répondent très bien aux orientations stratégiques de l'AQESSS.

Le présent document s'adresse donc aux directions des ressources humaines et vise à présenter un cadre de référence en gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement afin qu'elles puissent amorcer une réflexion sur les processus et les moyens pris dans leur organisation pour soutenir leurs gestionnaires.

### Objectifs du cadre de référence

À la lecture de ce cadre de référence, vous pourrez :

- développer une vision globale sur la démarche en gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement;
- faire les liens entre les différentes pratiques en gestion des ressources humaines destinées au personnel d'encadrement;
- avoir accès aux derniers écrits sur le sujet;
- disposer d'une liste d'indicateurs qui vous aidera à bâtir un tableau de bord en gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement.

Pour atteindre ces objectifs, nous définirons, dans un premier temps, les concepts de base en gestion des talents et des compétences. Par la suite, nous présenterons le processus de la gestion des talents et des compétences qui sera schématisé par un modèle intégrateur. Les cinq activités en gestion des ressources humaines de ce modèle seront définies ainsi que les principales pratiques de gestion s'y rattachant. Puis, nous aborderons la mesure de l'efficacité de ce processus, une étape trop souvent oubliée. Finalement, nous examinerons les rôles et les responsabilités des différents acteurs concernés par la démarche.

## SE DÉMÊLER DANS LES CONCEPTS DE BASE

La première partie du document sert à introduire les notions et les concepts sous-jacents au processus de gestion des talents et des compétences. Ainsi, nous définirons, dans cette section, les concepts de compétence, de talent, de gestion des talents et de gestion des compétences pour, ensuite, introduire notre vision de la gestion des talents et des compétences.

### La compétence : être artisan de sa réussite

La définition de la compétence choisie est celle de Foucher, professeur titulaire au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Nous trouvons qu'il s'agit d'une synthèse claire et complète de plusieurs autres définitions.

La compétence renvoie à des comportements qui relèvent des ressources, *[sic]* internes (aptitudes, traits de personnalité, habiletés, connaissances) et externes (réseaux de divers types) fournissant un potentiel à mobiliser. Pour qu'il y ait un passage de la potentialité à l'expression d'un comportement révélant une compétence, il faut que ces ressources soient combinées et mobilisées de façon intégrée dans l'action. Cette manifestation prend la forme d'une action adaptée aux exigences de la situation et d'une prise en charge responsable qui s'exprime sur quatre fronts : 1. le lien avec l'environnement, par la compréhension du contexte dans lequel s'effectue le travail; 2. les composantes conceptuelles et techniques de la tâche, par la maîtrise des savoirs et savoir faire *[sic]* pertinents; 3. les relations avec les personnes aux différentes interfaces, par l'expression des savoir être de nature interpersonnelle requis; 4. la gestion de soi, par le savoir être *[sic]* de nature intra personnelle *[sic]*. S'exprimant dans un contexte particulier, tout en ayant un potentiel de généralisation, la compétence influe sur le rendement, dont elle est un des principaux déterminants. (Foucher, 2010 : 104)

### Le talent : une disposition à potentialiser

La définition de talent retenue est également celle de Foucher (2010 : 108) qui a, d'une part, fait converger plusieurs définitions et, d'autre part, cherché à expliciter le rapport entre les talents et les compétences.

Le talent constitue une disposition à exceller dans un domaine spécifique d'activités; autrement dit, c'est un potentiel à actualiser. Cette disposition provient d'aptitudes détenues par l'individu. Celles-ci ont des racines héréditaires et, en ce sens, peuvent être vues comme un don. Nonobstant leur origine héréditaire, ces aptitudes peuvent être développées ou, au contraire, mises en veilleuse en raison de facteurs internes, tels que le manque de motivation et des problèmes de personnalité, et externes, comme un milieu inhibant ou ne valorisant pas le talent de l'individu. Enfin, en tant que disposition, le talent influe sur le développement de la compétence et sur le rendement.

Le talent réfère donc à une disposition. Par contre, il est important de mentionner que plusieurs organisations utilisent le terme « talent » pour référer à une personne qui possède cette disposition (Avedon et Scholes, 2010). Nous utiliserons cependant le terme « gestionnaire talentueux » pour décrire le gestionnaire possédant cette disposition particulière qui influence son développement et son rendement.

## La gestion des talents : exploiter sa mine d'or

Comme son nom l'indique, la gestion des talents vise l'ensemble des personnes talentueuses et non l'ensemble du personnel. Puisque les ressources des organisations ne sont pas illimitées, il vaut mieux parfois miser sur le développement de certains individus dont le profil correspond aux besoins stratégiques actuels et futurs.

Il n'existe cependant pas de consensus dans la littérature sur une définition du terme « gestion des talents ». Néanmoins, à la lumière des différentes définitions tirées de publications récentes, on peut avancer que la gestion des talents se rattache au processus comprenant les activités suivantes de la gestion des ressources humaines : l'attraction, l'identification, le développement, le déploiement et la fidélisation des talents. Le tableau 1 présente ces définitions.

Tableau 1 : Les diverses définitions de la gestion des talents recensées dans la littérature

Source	Définition de la gestion des talents
Avedon et Scholes (2010 : 95, traduction libre)	« L' <b>identification</b> , l'évaluation, le <b>développement</b> et la <b>rétenion</b> des personnes talentueuses. Ces activités sont alignées sur la stratégie de l'entreprise et sont soutenues par une culture de gérance des talents ».
Silzer et Dowell (2010 : 18, traduction libre)	« La gestion des talents est l'intégration des processus, des programmes et des normes culturelles développés et mis en place pour <b>attirer, développer et déployer</b> les personnes talentueuses et, ainsi, atteindre les objectifs stratégiques et les besoins d'affaires futurs ».
Silzer et Dowell (2010 : 21, traduction libre)	« Nous suggérons que les organisations utilisent cinq activités principales pour assurer qu'il y ait suffisamment de personnes talentueuses disponibles pour accomplir la stratégie d'affaires et que la majorité des programmes, des systèmes et des processus RH soient rattachés à ces cinq activités principales de la gestion des talents : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Attirer et sélectionner</b> les talents dans l'organisation;</li> <li>2. <b>Évaluer</b> les compétences et les aptitudes des talents;</li> <li>3. <b>Identifier</b> les talents et planifier des actions pour ces talents;</li> <li>4. <b>Développer et déployer</b> les talents;</li> <li>5. <b>Engager et retenir</b> les talents. »</li> </ol>
Rothwell (2011 : 120, traduction libre)	« La gestion des talents est le processus d' <b>attirer</b> , de <b>développer</b> , de <b>retenir</b> et de <b>déployer</b> les meilleurs individus ».

À la lumière de ces définitions, nous vous proposons :

### Notre définition de la gestion des talents

Ensemble de processus, soutenus par une culture organisationnelle, visant l'attraction, l'évaluation, le développement, le déploiement et la fidélisation des gestionnaires talentueux, pour les accompagner tout au long de leur parcours professionnel, et ce, dans l'optique de l'atteinte des objectifs stratégiques.

Puisque la gestion des talents ne s'adresse pas à l'ensemble de la main-d'œuvre, il s'avère important de préciser quelles sont les personnes concernées par un processus de gestion des talents. Il existe différentes façons de segmenter les talents en des groupes distincts qui ont des besoins communs. À titre d'exemple, on peut segmenter la main-d'œuvre en fonction des postes stratégiques, de la relève de la direction, ou encore, en fonction des postes critiques dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Les organisations peuvent choisir de combiner plusieurs types de segmentation selon leur contexte.

Faut-il cibler un petit ou un grand groupe d'individus? D'une part, en cibler un nombre très restreint envoie le message que seuls les meilleurs ont le droit à un traitement particulier, ce qui peut causer des problèmes de mobilisation. De plus, cette pratique demande d'excellentes capacités à évaluer le potentiel, sans quoi, les conséquences risquent d'être importantes si un nombre trop faible de personnes a été retenu (Foucher, 2010).

D'autre part, inclure un nombre trop élevé d'individus dans le processus de la gestion des talents et des compétences peut compliquer la démarche et risquer d'augmenter les coûts (Foucher, 2010). De plus, si un trop grand nombre d'individus est retenu, le programme de relève risque de manquer de crédibilité en laissant croire que tout le monde peut être un gestionnaire talentueux.

Ce processus demande donc une prise de position de la part de l'établissement pour bien segmenter les talents et, ainsi, concevoir une stratégie d'intervention efficace et adaptée aux différents besoins des individus et de l'établissement.

## La gestion des compétences : favoriser l'atteinte des objectifs

Contrairement à la gestion des talents, la gestion des compétences a une portée beaucoup plus étendue dans l'organisation puisqu'elle s'applique à l'ensemble de la main-d'œuvre. Les compétences y sont reconnues comme étant des actifs stratégiques pour l'organisation. Les gérer revient à identifier, en fonction des enjeux organisationnels, ce que la direction vise sur le plan des compétences et à évaluer leur degré de maîtrise pour favoriser leur reconnaissance et leur développement dans la perspective d'améliorer la performance organisationnelle. Foucher (2010) a recensé diverses formes de démarches compétences dans la littérature scientifique et dans le milieu professionnel. La définition qu'il propose dans son ouvrage présente les similarités entre ces formes.

Une démarche compétences consiste en un effort délibéré de gérer les ressources humaines en fonction des compétences en mettant en œuvre un ensemble de moyens destinés à faciliter l'atteinte de certains des objectifs suivants ou de l'ensemble d'entre eux : disposer des compétences requises, à la fois en fonction des exigences des métiers et des objectifs stratégiques de l'entreprise, les développer, les mettre en valeur et les reconnaître afin d'améliorer le rendement des individus, de mieux gérer les mouvements de personnel, d'accroître la capacité d'adaptation de l'entreprise et de contribuer à sa performance, à court et à long terme. (Foucher, 2010 : 56)

Une organisation qui veut intégrer ses pratiques de gestion des ressources humaines avec son processus de gestion des compétences s'assurera que le recrutement, la sélection, l'accueil, l'intégration et l'orientation, l'appréciation de la contribution et le plan de développement individualisé se fassent en fonction des compétences identifiées par l'organisation.

### Notre définition de la gestion des compétences

Approche cohérente ayant pour objectif d'identifier, selon le contexte et les objectifs organisationnels, un ensemble de compétences génériques pour le personnel d'encadrement, spécifique pour chacun des postes et utilisé comme point de repère lors de la dotation, de l'appréciation de la contribution et de l'analyse des besoins de développement.

### La gestion des talents et des compétences : pour une performance organisationnelle

Une approche de gestion par talent s'avère complémentaire à une approche de gestion par compétence. Un processus de gestion des talents et des compétences pour le personnel d'encadrement vise, dans un premier temps, à développer les compétences de tous les cadres pour qu'ils puissent atteindre les objectifs de rendement fixés par la stratégie de l'organisation. Dans un deuxième temps, ce processus propose un parcours de développement accéléré s'appliquant aux cadres ou futurs cadres, dits « talentueux ». Il existe cependant encore beaucoup de « pudeur » quant aux actions particulières à poser pour le développement des cadres plus talentueux.

Morissette (2011) utilise l'analogie de la serre et du pipeline pour illustrer ce double objectif. D'une part, on développe certains individus talentueux à l'aide d'activités bien précises pour accélérer le développement de leur *leadership* (la serre). D'autre part, on développe la capacité de *leadership* dans l'ensemble de l'organisation pour ensuite identifier qui, dans ce bassin de main-d'œuvre, devrait suivre un parcours particulier (pipeline). Le pipeline sert donc à nourrir la serre.

En instaurant une démarche de gestion des talents et des compétences, l'organisation évite ainsi l'élitisme en choisissant de développer les compétences de l'ensemble de son personnel d'encadrement tout en s'assurant de préparer certains individus à pourvoir les postes clés. L'important sera alors de mettre en place un processus structuré d'identification de la relève offrant la même chance à tous de démontrer leur potentiel.

### Notre vision de la gestion des talents et des compétences

Au regard de la vision stratégique organisationnelle, processus intégrant la gestion des compétences de l'ensemble du personnel d'encadrement et l'accompagnement de certains gestionnaires talentueux dans les processus d'attraction, d'évaluation, de développement, de déploiement et de fidélisation.

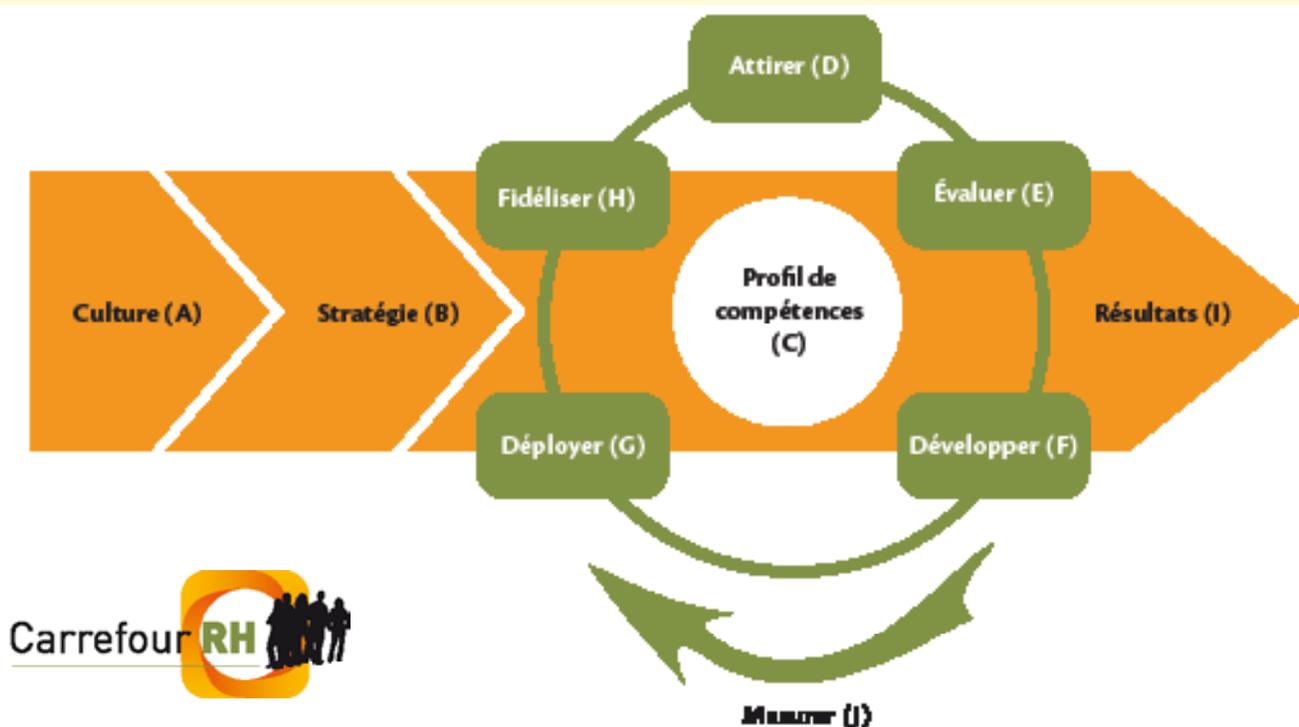
# LE PROCESSUS DE LA GESTION DES TALENTS ET DES COMPÉTENCES

Cette partie présente les cinq activités du processus de la gestion intégrée des talents et des compétences, tel que le recommande l'AQESSS, ainsi que les différents éléments qui y sont associés.

- La culture de la gestion des talents et des compétences (A)
- La stratégie organisationnelle (B)
- Le profil de compétences (C)
- Les grandes activités du processus :
  1. Attirer (D)
  2. Évaluer (E)
  3. Développer (F)
  4. Déployer (G)
  5. Fidéliser (H)
- La mesure du processus global (I)

Une représentation graphique du processus est illustrée à la figure 1. Nous recommandons cette démarche, inspirée de différents modèles provenant de la littérature, car nous considérons qu'elle propose une perspective globale et facile à comprendre des différentes activités reliées à la gestion des talents et des compétences.

Figure 1 : Le modèle intégrateur du processus de la gestion des talents et des compétences



## La culture de la gestion des talents et des compétences (A)

La première condition pour instaurer un processus de gestion des talents et des compétences est l'édification d'une culture de développement des talents et des compétences. Il s'agit du cœur de la démarche. Cette culture se caractérise par deux sous-cultures : une culture d'apprentissage et de transfert des connaissances et une culture du talent.

### La culture d'apprentissage et de transfert des connaissances

Une culture d'apprentissage et de transfert des connaissances soutient le développement professionnel de tous ses gestionnaires. Cette culture implique donc certaines valeurs dont plusieurs s'inspirent de celles d'une organisation innovante :

- le droit à l'erreur;
- la reconnaissance des bons coups;
- le décloisonnement des silos;
- la valorisation du travail d'équipe;
- l'ouverture aux changements;
- la décentralisation des connaissances et leur partage;
- la responsabilisation des supérieurs immédiats dans le développement de leurs employés, entre autres, par la délégation.

### La culture du talent

La culture du talent constitue un très grand changement pour les organisations et demeure, en quelque sorte, un tabou. Elle demande de reconnaître que certains gestionnaires ont plus de potentiel que d'autres et que leur développement mérite d'être plus soutenu. L'organisation doit avoir la certitude que le développement des gestionnaires les plus talentueux s'avère prioritaire dans l'atteinte des objectifs organisationnels futurs. Une culture du talent se traduit par ces éléments :

- la volonté des organisations à vouloir offrir un parcours d'apprentissage destiné aux gestionnaires talentueux;
- la sensibilisation des gestionnaires dans l'identification et le développement de tous les individus talentueux de l'organisation et non seulement ceux de leur équipe;
- le développement des habiletés des supérieurs immédiats à recruter, à identifier, à développer, à déployer et à fidéliser les gestionnaires talentueux.

## La stratégie et la gestion des talents et des compétences : pourquoi les associer? (B)

Pour qu'une démarche en gestion des talents et des compétences atteigne les résultats souhaités, chacune de ses activités doit être complètement alignée avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Cette démarche doit être entièrement intégrée au plan stratégique. Pour Avedon et Scholes (2010 : 82, traduction libre), l'intégration de la gestion des talents à la planification stratégique revient à répondre à la question suivante : « Comment s'assurer que l'organisation possède les compétences et les capacités pour accomplir ses objectifs? ». Pour ce faire, la direction des ressources humaines doit élaborer sa stratégie de gestion des ressources humaines en fonction des objectifs organisationnels. Concrètement, cette stratégie de gestion des ressources humaines se traduit en réalisant un plan de développement des ressources humaines (PDRH), une obligation légale de la LSSSS (art. 231) (gouvernement du Québec, 2012). Ce plan contient les priorités RH, les objectifs en lien avec ces priorités et un plan d'action pour les atteindre. Il doit également contenir des éléments précis au regard du personnel d'encadrement.

### La planification de la main-d'œuvre (PMO)

Dans le cadre du PDRH, la planification de la main-d'œuvre (PMO) permet d'analyser et de prévoir les besoins en matière de ressources humaines sur les plans qualitatif et quantitatif. Il s'agit d'un processus intégré qui vise à identifier et à réduire les écarts critiques entre les ressources actuelles de main-d'œuvre et les besoins futurs (Piron et Ward, 2009).

Pour le personnel d'encadrement, les principaux objectifs de la PMO sont de prévoir les besoins futurs en main-d'œuvre et d'identifier les postes critiques, dans un service ou dans un groupe d'emploi particulier, dans un délai défini (en années), en vue de coordonner les stratégies du processus de dotation tout en s'assurant de la performance organisationnelle (Bélisle, 2007). Les « postes critiques » ou « postes clés » sont des emplois qui influencent directement les activités de l'organisation ou les objectifs stratégiques établis dans le PDRH (gouvernement du Canada, 2007). Privée de ces rôles, l'organisation pourrait difficilement réaliser efficacement ses objectifs. Elle devra donc identifier les postes clés d'encadrement.

## Le profil de compétences : un référentiel essentiel (C)

Parallèlement à la PMO, une identification des compétences requises pour atteindre les objectifs de l'organisation doit être réalisée. La stratégie organisationnelle et les exigences du poste déterminent quelles sont ces compétences requises. Foucher (2010 : 208) définit un référentiel de compétences, plus communément appelé au Québec profil de compétences, de la manière suivante :

Un référentiel de compétences est un instrument de référence et de gestion à portée stratégique, opérationnelle et motivationnelle. En définissant les compétences à maîtriser, il contribue à préciser les exigences à satisfaire pour réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation et [pour] effectuer efficacement le travail. Il fournit un guide apte à susciter la motivation pour des actions de divers types, entre autres, celles de développement. [Il] oriente nombre de décisions dans les différentes sphères de la gestion des ressources humaines : planification de la main d'œuvre [*sic*]; sélection et formation du personnel; évaluation du rendement; gestion des carrières; reconnaissance et rémunération. Quant à son contenu, il peut varier selon la définition de la compétence qui est retenue et de sa cible : poste, emploi, métier ou profession, processus organisationnels ou autre objet de référence.

Il s'agit donc de l'ensemble des compétences que doit posséder un gestionnaire pour effectuer efficacement son travail. Pour un poste donné, un profil de compétences contient généralement de quatre à douze compétences, certaines étant recherchées chez l'ensemble du personnel d'encadrement et d'autres, spécifiquement pour certains postes.

**Le référentiel de compétences pour bâtir les profils de compétences se retrouve en annexe I.**

Dans le réseau de la santé et des services sociaux, il existe plusieurs profils de compétences des cadres intermédiaires établis en fonction des contextes organisationnels de chaque établissement. Dans le cadre du *Carrefour RH*, nous avons élaboré une liste de compétences permettant aux établissements d'élaborer le profil de compétences de leurs cadres intermédiaires. Cette liste constitue un amalgame de différents profils d'établissements.

**Le profil de compétences du cadre supérieur établi par le MSSS est présenté à l'annexe II.**

En ce qui concerne le profil de compétences du cadre supérieur, le ministère de la Santé et Services sociaux en a élaboré un dans le cadre du Programme national de relève des cadres supérieurs qui a été lancé en 2011.

Dans une perspective de gestion des talents, il sera important que les compétences retenues ne soient pas celles du gestionnaire d'aujourd'hui, mais bien celles nécessaires pour relever les défis de demain.

## Les cinq activités du processus de gestion des talents et des compétences

### 1. Attirer (D)

La première activité du processus de la gestion des talents et des compétences, l'attraction des candidats, contient tous les mécanismes qui ont pour objectif de s'assurer qu'il y ait un bassin suffisant de main-d'œuvre pour répondre aux éventuels besoins de l'organisation. Bien que ces mécanismes soient généralement employés pour intéresser des candidats externes, il est important que les candidats internes soient également attirés par les postes à pourvoir. À cet égard, il ne faut pas oublier que la meilleure source de recrutement se trouve bien souvent à l'intérieur de l'organisation parce que les gens connaissent déjà la culture et expriment un sentiment d'appartenance. Par conséquent, il s'avère intéressant que la direction des ressources humaines fasse une mise au point sur sa capacité à recruter à l'intérieur de l'organisation, entre autres, en calculant annuellement le ratio des nouveaux cadres provenant de l'organisation.

#### 1.1 Le recrutement des candidats

Le recrutement des meilleurs candidats fait partie intégrante d'une stratégie de gestion des talents et des compétences. Étant donné que tous les établissements sont, tout compte fait, en concurrence les uns avec les autres pour embaucher les individus les plus talentueux, une bonne stratégie de recrutement s'avère dorénavant incontournable. Cette stratégie nécessite, tout d'abord, d'être un employeur proactif et de se faire connaître comme un employeur de choix, et ce, autant par les candidats externes que par les candidats internes. Les organisations doivent établir une excellente réputation afin d'attirer les candidats les plus talentueux. À ce titre, les meilleurs ambassadeurs seront les gestionnaires eux-mêmes. Diffuser les bons coups de l'organisation, ses bons résultats, constitue aussi une stratégie gagnante.

Pour attirer des candidats talentueux, internes ou externes, de façon convaincante, la stratégie de Joyce (2010), présentée dans l'encadré « les six étapes pour se positionner comme employeur de choix », s'avère très complète.

## Les six étapes pour se positionner comme employeur de choix

### 1 - Identifier sa stratégie

Identifier sa stratégie signifie choisir la démarche la plus appropriée pour identifier, recruter et retenir les meilleurs candidats sur le marché.

### 2 - Créer sa proposition comme employeur

La proposition comme employeur est l'ensemble des éléments qui mettent en valeur les avantages de travailler dans l'organisation par rapport à ses concurrents. On fait référence ici à des facteurs potentiels d'attraction tels que le contenu de l'emploi, le contexte de travail ou les occasions de se développer. Bien souvent, des employés satisfaits et convaincus deviennent les meilleurs ambassadeurs de leur organisation.

### 3 - Définir sa marque employeur

La marque employeur est un slogan qui attire l'attention des candidats et qui les incite à considérer l'organisation comme un employeur potentiel. Dubois, Pelletier et Morin (2009:35) définissent la marque employeur ainsi :

La marque employeur est l'outil qui permet de promouvoir l'entreprise en tant qu'employeur. Elle lui permet de se présenter sur le marché de manière originale. Tout comme les marques de produits, une marque employeur est définie par une signature, un logo, un slogan, un nom qui susciteront une réaction, voire une émotion, chez les candidats.

Ces marques employeurs sont visibles généralement dans la section carrière des sites Internet des organisations. En voici trois exemples :

- « Fait pour le CHUM ? » (CHUM, 2012);
- « La vie nous rapproche » (Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière, 2012);
- « Œuvrer au CSSS de Laval, c'est avoir l'avantage du choix! » (CSSS Laval, 2012).

### 4 - Consolider sa marque

Après avoir déterminé sa proposition comme employeur et sa marque employeur, il convient de choisir à qui s'adresse le message et quelles sont les caractéristiques qui différencient ces personnes, et ce, en se basant sur le profil des gestionnaires qui connaissent actuellement du succès dans l'organisation.

### 5 - Diffuser sa marque

Le choix du destinataire du message étant maintenant fait, il faut déterminer où et comment ce message sera diffusé (Internet, médias imprimés, agences de placement, milieu scolaire, etc.). En 2009, l'Hôpital du Sacré-Cœur avait choisi un moyen très original de diffuser sa marque employeur en créant un lipdub (une vidéo réalisée en plan-séquence) avec ses employés. La Direction des ressources humaines adressé un portrait très positif de cette campagne en ayant reçu plus de 5000 candidatures dans les six premiers mois suivant la diffusion (Audet, 2010). L'organisation continue à faire preuve de créativité en mettant sur pied des activités très originales pour attirer de nouvelles recrues. Tous les détails de leurs dernières activités de recrutements sont publiés sur <http://www.douepouoser.com/>.

### 6 - Mesurer l'impact de la marque

Mesurer l'impact de la marque se réalise en mettant en place un tableau de bord avec des indicateurs d'activités et stratégiques tels le nombre de jours entre l'affichage d'un poste et l'acceptation du candidat, le nombre de visiteurs sur le site Web (section carrière) ou la reconnaissance de la marque dans le marché ciblé (Gosselin, 2010a).

## 1.2 La sélection des candidats

La sélection des candidats doit se faire selon les compétences identifiées qui sont en lien avec les objectifs stratégiques. Pour choisir les meilleurs candidats pour un poste, l'organisation doit donc se doter d'outils permettant d'évaluer ces compétences en contexte de dotation. Il existe plusieurs instruments que les équipes de dotation peuvent utiliser lors de la sélection : entrevues structurées et non structurées, tests d'habiletés cognitives, tests de personnalité, prise de références, etc.

**Les critères pour choisir les instruments d'évaluation dans un processus de sélection sont définis en annexe III.**

Pour déterminer quels instruments choisir, Durivage et Pettersen (2011) privilégient quatre critères fondamentaux : 1. les qualités psychométriques (validité et fidélité); 2. le respect des lois et des énoncés de politiques; 3. la réaction des personnes évaluées par ces instruments; 4. les coûts directs d'utilisation.

**La comparaison des outils d'évaluation en fonction de quatre critères se retrouve en annexe IV.**

En recensant les principaux écrits concernant les outils d'évaluation, Durivage et Petterson (2011) ont procédé à l'analyse des quatre des outils les plus utilisés par les organisations. Ils ont tiré certaines conclusions quant à leur valeur relative. Il en ressort que l'entrevue structurée est le moyen à privilégier compte tenu de ses qualités psychométriques très élevées et de son faible coût.

Bien que l'entrevue structurée se révèle être un excellent choix dans plusieurs contextes, les recherches ont toutefois démontré que la combinaison de plusieurs outils de sélection s'avérait le moyen le plus efficace pour prédire la performance future du candidat (Robertson et Smith, 2001). Pour les postes les plus critiques, les tests psychométriques peuvent aider à la prise de décision. Il existe d'ailleurs sur le marché, parfois même gratuitement en ligne, une multitude d'outils permettant de tracer le profil du candidat. Ces outils sont souvent fort intéressants pour vérifier si la personne pourrait bien s'intégrer au reste de l'équipe. À titre d'exemple, le test Myers Briggs Type Indicator (MBTI) est un test psychométrique reconnu qui permet de situer le profil psychologique de la personne.

Enfin, il ne faut pas négliger l'importance de la prise de références, d'autant plus dans le contexte du réseau de la santé et des services sociaux où les différentes directions des ressources humaines pourront collaborer en se donnant l'heure juste.

## 1.3 La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues

Une stratégie d'attraction des talents ne se limite cependant pas au recrutement et à la sélection. Toutes les activités visant à accueillir et à intégrer les nouvelles recrues s'inscrivent également dans cette stratégie. La socialisation organisationnelle est « le processus par lequel le nouvel arrivant provenant de l'extérieur s'adapte pour devenir un employé intégré et efficace » (Cooper-Thomas et Anderson, 2006 : 492, traduction libre). Il existe plusieurs avantages à implanter des pratiques formelles de socialisation pour tous les gestionnaires provenant de l'extérieur ou de l'intérieur de l'organisation. Les deux avantages les plus recherchés sont une accélération de la performance en emploi et une meilleure rétention (Cooper-Thomas et Anderson, 2006).

---

## ET LA GESTION DES TALENTS?

---

## ATTIRER

### Comment attirer les gestionnaires les plus talentueux dans l'organisation?

- Soyez innovateur lors du recrutement des postes critiques ou stratégiques.
  - Utilisez votre réseau social informel pour repérer les meilleurs candidats.
  - Ne recrutez pas en fonction du profil de compétences du gestionnaire d'aujourd'hui. Soyez visionnaire : recrutez en fonction du profil de compétences du gestionnaire de demain.
  - Informez les candidats de vos programmes en gestion des talents.
  - Instaurez des programmes structurés d'accompagnement des nouveaux gestionnaires pour leur éviter le choc de la réalité et pour favoriser les chances de rétention.
  - Ayez recours à des tests psychométriques pour situer le potentiel et pour identifier des pistes de développement.
  - Accélérez le processus de socialisation organisationnelle en mettant en place un système de compagnonnage ciblé et des activités sociales réservées aux gestionnaires talentueux permettant de rencontrer des champions de l'organisation.
- 

## 2. Évaluer (E)

L'évaluation constitue la deuxième activité du processus de la gestion des talents et des compétences. Autant pour les candidats que pour les cadres déjà en poste, il s'avère nécessaire de mesurer leurs capacités actuelles et futures afin de pouvoir cibler leurs besoins de développement et pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs (Avedon et Scholes, 2010). Pour y parvenir, l'appréciation de la contribution, l'évaluation du potentiel et le plan de développement individualisé résument les principaux outils à utiliser.

### 2.1 L'appréciation de la contribution

L'appréciation de la contribution vise à évaluer et à valoriser le maintien et l'épanouissement des talents et des compétences des gestionnaires en poste. À l'instar de l'évaluation de la performance, cette approche mesure la contribution qu'un cadre apporte à son équipe et à son organisation. Cependant, dans une perspective opposée à une gestion plus traditionnelle où l'évaluation se fait sur la performance de l'employé en termes de points forts et de points faibles, l'appréciation de la contribution inclut une participation active d'auto-appréciation (AQESSS, 2010). De plus, cette approche touche toute la notion de reconnaissance. Au cours de la démarche, ce sont les comportements manifestés à l'égard du profil de compétences ainsi que la contribution globale à l'atteinte des objectifs qui seront appréciés. Il s'agit ainsi d'un excellent moyen pour mettre en valeur le profil de compétences auprès des cadres.

Apprécier la contribution individuelle du personnel est un des processus organisationnels exigés par le modèle d'agrément du Conseil québécois d'agrément (CQA). Il s'agit du processus organisationnel no 17 de la norme VIII La gestion du personnel et des ressources associées.

## 2.2 L'évaluation du potentiel

Évaluer le potentiel d'un individu diffère d'une évaluation de sa performance puisque le potentiel réfère à sa promesse ou à sa possibilité d'accéder à des fonctions plus élevées tandis que la performance se mesure uniquement en fonction du poste actuel (Silzer et Church, 2010). Lorsqu'on évalue le potentiel d'un individu, l'objectif est de déterminer si on doit développer les compétences requises pour un poste d'encadrement plus élevé ou pour un poste différent. S'il est déterminé que l'individu n'a pas le potentiel d'occuper un poste plus stratégique, son développement portera majoritairement sur les compétences requises à son niveau actuel.

Le tableau 2 présente une liste d'outils pour identifier les individus talentueux. Étant donné que ces outils sont utilisés par plusieurs types de personnes, il s'avère essentiel que ces dernières aient les capacités, la motivation et le temps pour assumer cette responsabilité (Foucher, 2010). Ces personnes doivent être adéquatement guidées par la direction des ressources humaines et encadrées par leur supérieur immédiat.

Tableau 2 : La liste d'outils pour identifier les individus talentueux

Recommandations du supérieur immédiat
Recommandations de l'équipe de direction
Évaluation de la performance passée
Évaluation multisources (360°)*
Entrevues
Tests d'habileté
Centres d'évaluation ( <i>entreprises spécialisées en évaluations psychométriques, inventaires de la personnalité, évaluation du potentiel, etc.</i> )

Adaptée de Silzer et Church (2010).

### \*Évaluation multisources (360°)

L'évaluation multisources, aussi connue sous le nom de rétroaction 360 degrés, est un outil d'intervention permettant aux gestionnaires de recevoir une rétroaction anonyme de leurs subordonnés, leurs pairs et leurs patrons (Atwater, Brett et Charles, 2007). Si l'outil est utilisé à des fins d'identification du potentiel, ce seront les compétences et les comportements requis à un plus haut niveau de responsabilités qui feront l'objet de l'évaluation (Rothwell, 2011). Afin de réduire les réticences et les malaises pouvant être provoqués par une telle pratique, cette évaluation nécessite un accompagnement soutenu de la part de la direction des ressources humaines. Cet accompagnement s'avère nécessaire pour bien circonscrire le but de l'exercice et sa portée, pour guider les évaluateurs dans la démarche ainsi que pour gérer les réactions et les attentes de ces derniers et celles des individus évalués.

## 2.3 Les plans de développement individualisé (PDI)

Bien qu'il ne s'agisse pas directement d'une pratique d'évaluation des talents et des compétences, le plan de développement individualisé (PDI) est la suite logique de ces pratiques, d'autant plus qu'il s'agit généralement d'une étape subséquente à l'appréciation de la contribution. Il peut servir à développer les compétences requises pour répondre aux exigences du poste actuel ou à celles d'un poste futur. Il s'agit donc d'un outil incontournable pour préparer la relève et les gestionnaires au regard de plus grandes responsabilités.

Une liste de vérification pour évaluer la qualité du plan de développement individualisé réalisé dans une perspective de cheminement de carrière peut être fournie à la fin du plan. Un exemple d'une telle liste est joint en annexe V.

Un PDI doit contenir quatre types d'informations : les objectifs de développement, les moyens à prendre pour y parvenir, un échéancier et des indicateurs pour mesurer les résultats. Dans une perspective de gestion axée sur la personne, l'individu doit être activement engagé dans la fixation de ses objectifs et des moyens pour les atteindre.

---

ET LA GESTION DES TALENTS?

ÉVALUER

---

### Comment évaluer les gestionnaires les plus talentueux dans l'organisation?

- Les supérieurs immédiats doivent, en tout temps, évaluer de manière informelle le potentiel de leurs employés.
- Tandis que ce sont les compétences du profil actuel qui sont évaluées lors de l'appréciation de la contribution, les gestionnaires les plus talentueux doivent également se faire évaluer en fonction du profil d'un poste d'encadrement supérieur qu'ils pourraient obtenir éventuellement.
- Les outils d'évaluation du potentiel seront utiles pour documenter les acquis et pour déterminer les pistes de développement.

---

## 3. Développer (F)

La troisième activité du processus de gestion des talents et des compétences est le développement des individus. Une stratégie de développement des talents et des compétences vise à aider les gestionnaires et leur relève à acquérir de nouvelles compétences individuelles et collectives, de nouvelles connaissances et de nouveaux comportements (Cheese, Thomas et Craig, 2008). Les activités de développement présentées sont la formation formelle et en ligne, le *coaching* de gestionnaire, le mentorat, les communautés de pratique, les groupes de codéveloppement professionnel et les groupes de discussion. La notion de transfert des apprentissages est également abordée.

Avant de présenter ces notions, il s'avère important de préciser qu'une des conditions du succès d'un programme de développement est la responsabilité partagée entre l'individu, son supérieur immédiat et l'organisation (Avedon et Scholes, 2010). L'individu doit s'engager à suivre les recommandations pour améliorer ses compétences. Le supérieur immédiat doit être formé pour identifier les besoins de développement ainsi que pour fournir l'encadrement requis. Son rôle est crucial, car c'est à lui que revient la responsabilité d'assurer systématiquement une rétroaction honnête et constante auprès de l'individu afin que ce dernier soit apte à évaluer sa performance, à pallier ses lacunes et à développer de nouvelles capacités (Yost et Mannion Plunkett, 2010). Enfin, l'organisation a pour rôle de fournir les ressources nécessaires pour encourager une culture de développement.

Le *Center for Creative Leadership* (CCL) a publié, en 1988, une étude portant sur les facteurs influençant le développement du *leadership*. Les résultats, lesquels ont été repris à de nombreuses occasions depuis leur publication, indiquent que 70 % du développement des capacités de *leadership* se fait à la suite des expériences sur le terrain, 20 % grâce à de l'observation et 10 % par des cours formels (McCall, Lombardo et Morrison, 1988, cités par Avedon et Scholes, 2010). Cette étude indique donc que les plans de développement devraient miser principalement sur des activités reliées à de l'apprentissage par l'expérience, tel que la prise en charge de projets ou d'affectations à d'autres postes, au lieu de miser seulement sur de la formation traditionnelle.

### 3.1 La formation formelle

La formation formelle, ou traditionnelle, constitue la pratique de développement la plus courante dans les organisations du réseau. Selon Gosselin (2009 : 385), on entend par formation formelle :

[...] l'organisation d'activités d'apprentissage réunissant plusieurs personnes qui, sous la tutelle d'un formateur (généralement un expert dans le domaine), et à l'aide d'un matériel didactique prévu à cet effet, acquièrent de nouvelles connaissances, sont sensibilisées à des changements ou expérimentent de nouvelles façons de faire.

### 3.2 La formation en ligne

La formation en ligne, ou *e-learning*, est maintenant une pratique répandue. Elle peut être définie comme l'utilisation des technologies multimédias, principalement par l'intermédiaire d'un intranet ou d'Internet, pour fournir des informations et des directives à des individus (Welsh, Wanberg, Brown et Simmering, 2003). Ce type de formation peut être asynchrone, soit « sans interaction directe et simultanée entre l'apprenant et son formateur ou [avec] les membres de son groupe d'apprentissage », ou synchrone, soit « une méthode d'apprentissage où tous les intervenants sont en contact direct et simultané » (St-Hilaire, Larose et Pilon, 2003 : 63).

Le mode mixte combine, quant à lui, le mode synchrone ou asynchrone avec une autre méthode pédagogique en mode « présentiel » comme l'enseignement en classe, le mentorat ou le compagnonnage (Charest, Huard, Huard et Perreault, 2011). Nous estimons qu'il s'agit de l'approche à privilégier, car elle est fortement recommandée dans la littérature.

### 3.3 Le *coaching* de gestionnaire

Le *coaching* de gestionnaire est une forme d'accompagnement par un *coach* certifié où un individu vise le développement de ses aptitudes, l'amélioration de son efficacité, de sa performance ou de sa capacité d'adaptation à une situation nouvelle (Bareil, 2010). Cette relation se traduit par des rencontres régulières et prévues dans une période limitée. Pour Douglas et Morley (2000 : 40, cités par Baron et Morin, 2010 : 48) :

[...] le *coaching* de gestionnaires est un processus visant à fournir aux individus les outils, les connaissances et les occasions dont ils ont besoin pour se développer et devenir plus efficaces [...]. Il implique l'enseignement d'habiletés dans un contexte de relation personnalisée avec l'apprenant, en lui fournissant une rétroaction sur ses habiletés et [sur ses] relations interpersonnelles [...]. Une série d'activités sur mesure visant les problématiques actuelles ou pertinentes vécues par l'individu sont conçues avec le *coach*, de façon à aider le premier à maintenir une attention soutenue et orientée vers l'intégration de ses forces et la gestion de ses faiblesses [...].

Le *coaching* adressé au personnel d'encadrement est donc une relation structurée et limitée dans le temps, entre un *coach* et un gestionnaire, dans laquelle le premier aide le second à résoudre une problématique d'ordre professionnel pour améliorer son efficacité ou son adaptation à une nouvelle situation vécue difficilement.

### 3.4 Le mentorat

Le mentorat correspond à une aide personnelle, apportée sur une longue période, par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (le « mentoré ») quant au développement de ses compétences et de ses apprentissages. Le mentor agit à titre de guide ou de modèle en partageant son vécu, son expertise, sa vision et son réseau de relations (Bareil, 2010). La relation entre le mentor et le « mentoré » s'appuie sur le respect et la confiance tandis que le *coaching* vise principalement l'amélioration de la performance de l'individu par l'établissement d'une relation centrée sur la fonction. Le mentor n'a pas à évaluer l'atteinte des résultats. Par conséquent, le mentor ne peut pas être le supérieur immédiat. Baron et Morin (2010 : 48) définissent le mentorat ainsi :

[...] relation, souvent à l'interne au sein de l'organisation, dans laquelle un employé plus expérimenté (le mentor) fournit du soutien à un employé plus jeune (le protégé) dans le développement de sa carrière.

Le mentorat peut se produire à la fois de façon formelle et informelle. Il s'agit d'un processus informel lorsque le mentor et le « mentoré » se choisissent mutuellement et spontanément. Le processus devient formel lorsque le jumelage est fait sous la supervision de l'organisation.

### 3.5 Les communautés de pratique

Participer à une communauté de pratique est un autre moyen de développer ses compétences en échangeant avec ses pairs de l'information tacite acquise par l'expérience. Le terme « communauté de pratique » a été originalement utilisé par Langer et Wenger (1991) comme le rapporte Langelier (2005 : 21) dans le guide du CEFRIO *Travailler, apprendre et collaborer en réseau*. Dans ce guide, Langelier propose une traduction française de la définition de Wenger, McDermott et Snyder (2002) :

Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques.

L'approche pédagogique des communautés de pratique s'avère donc un moyen d'apprentissage informel qui vise le transfert de connaissances tacites tirées de l'expérience contrairement à une approche plus formelle comme de la formation en classe. Elle permet également de croiser des informations et des connaissances des différents membres pour, ainsi, créer un puissant réseau de personnes-ressources.

#### À qui s'adresse le coaching de gestion?

- Aux nouveaux gestionnaires qui passent du statut de professionnel à celui de cadre;
- Aux gestionnaires talentueux pour les faire progresser plus rapidement;
- À ceux qui ont besoin de développer une compétence spécifique;
- Aux cadres supérieurs.

### 3.6 Les groupes de codéveloppement professionnel

Le groupe de codéveloppement professionnel constitue une autre approche d'apprentissage qui s'éloigne de la formation traditionnelle en visant directement l'amélioration de la pratique professionnelle. Pour définir ce qu'est un groupe de codéveloppement professionnel, nous retenons la définition de Payette et Champagne (1997 : 7), les deux créateurs de la pratique :

Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de formation qui mise sur le groupe et sur les interactions entre les participants pour favoriser l'atteinte de l'objectif fondamental : améliorer la pratique professionnelle. Le groupe constitue une communauté d'apprentissage qui partage les mêmes buts et qui s'entend sur la méthode : étude attentive d'une situation vécue par un participant, partage de « savoirs » pratiques, surtout, et de connaissances théoriques au besoin.

Le groupe de codéveloppement professionnel fonctionne avec une approche client-consultants : un membre du groupe, le client, expose une problématique tandis que les autres membres du groupe, les consultants, l'aident à mieux comprendre la situation et à améliorer sa pratique.

Le groupe se compose généralement de six à dix personnes qui sont accompagnées d'un animateur et qui se rencontrent pendant environ trois heures. Les rencontres ont lieu à des intervalles déterminés de quatre à huit semaines, sur une période de six mois à plusieurs années. L'animateur occupe le rôle de facilitateur : il s'agit d'un expert du processus et non du contenu.

En ce qui concerne la composition du groupe, il s'avère souvent préférable de réunir des cadres de différents secteurs afin de leur faire acquérir une vision globale de l'organisation.

### 3.7 Les groupes de discussion

Pour les gestionnaires qui préféreraient une méthode d'apprentissage un peu moins structurée que les groupes de codéveloppement professionnel, les groupes de discussion<sup>1</sup> s'avèrent une belle alternative. Dans cette activité de développement autogérée, les gestionnaires sont amenés à discuter avec leurs pairs de thèmes relatifs à la pratique de leur métier, par exemple, le *leadership*, la gestion du changement ou la mobilisation. Le groupe se charge de choisir les thèmes qui l'intéressent en fonction de ses besoins.

Au cours des rencontres, un animateur se charge d'introduire la thématique et de présenter la documentation provenant d'experts connus et d'amener les gestionnaires à réfléchir et à partager leur expérience pratique sur le sujet. Les rencontres ont lieu une fois par mois et durent environ deux heures. Les groupes se composent généralement de six à huit gestionnaires en plus de l'animateur. Lors de leur formation, une diversité de profils de gestionnaires est à privilégier afin que les participants profitent d'une plus grande variété d'expériences. Ainsi, des gestionnaires de différents services, expérimentés ou non, gagnent à évoluer dans le même groupe de discussion.

Les groupes de discussion permettent donc aux gestionnaires de découvrir les derniers écrits de la littérature managériale tout en la confrontant avec leur propre pratique et avec leur réalité organisationnelle.

---

1. Cette approche s'inspire de celle de *Coaching Ourselves*, développée notamment par Henry Mintzberg, professeur de management, réputé mondialement, de l'Université McGill.

### 3.8 L'évaluation de l'efficacité et du transfert des apprentissages

Les activités de développement, présentées précédemment, ont pour objectif de faire acquérir aux cadres des connaissances qui pourront être transférées dans leur pratique pour, ainsi, accroître leurs compétences et, ultimement, leur performance. Par conséquent, une mesure de l'efficacité du transfert des apprentissages doit être effectuée au-delà du simple calcul d'indicateurs tels le nombre d'heures de formation suivie ou le taux de satisfaction à l'égard de cette dernière (Cheese, Thomas et Craig, 2008). Pour Roussel (2011 : 30) :

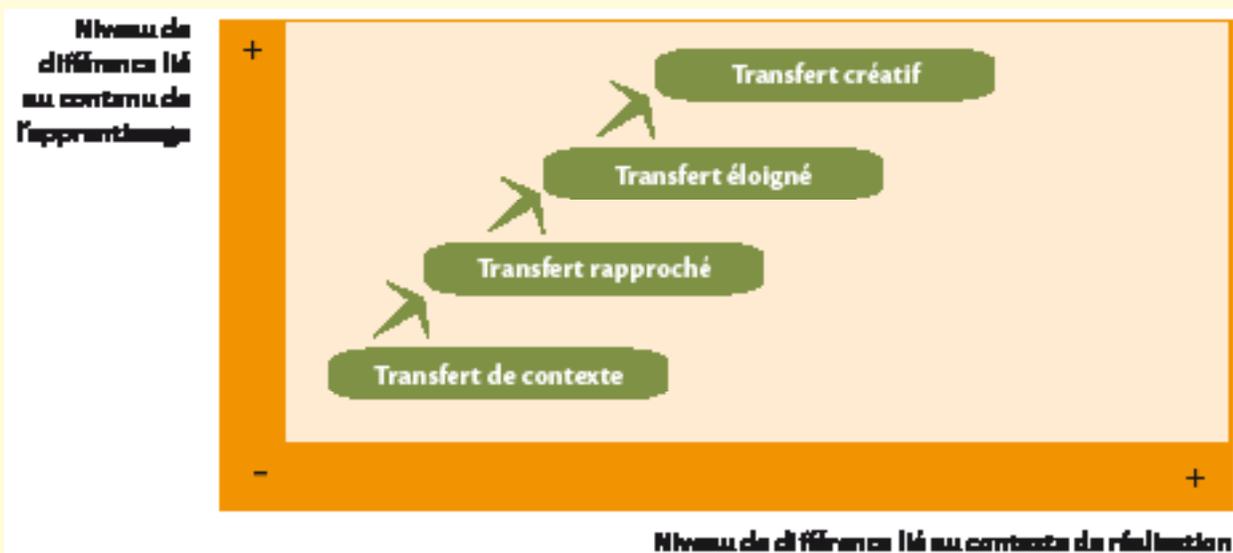
[...] le transfert des apprentissages en milieu organisationnel peut être défini comme étant l'utilisation, par un individu, des connaissances, des savoirs et des habiletés appris en formation, dans le cadre de contextes de travail comportant un certain degré de nouveauté, et ce, afin d'améliorer, de façon prioritaire, sa performance.

**L'aide-mémoire à l'intention des supérieurs immédiats pour favoriser le transfert des apprentissages en milieu de travail est jointe en annexe VI.** L'auteur propose un aide-mémoire dans son ouvrage intitulé *Gérer la formation : viser le transfert à l'intention des supérieurs immédiats pour les aider à favoriser le transfert en milieu de travail*.

**Une grille d'autoévaluation du transfert des apprentissages à la suite d'une formation est proposée en annexe VII.** Pour les organisations qui préféreraient laisser une plus grande place au gestionnaire dans le suivi du transfert de ses apprentissages, nous proposons de leur fournir une grille d'autoévaluation du transfert des apprentissages.

Par ailleurs, Roussel (2011) a également élaboré, dans ce livre, une classification hiérarchisée des transferts en milieu organisationnel pour traduire le degré d'adaptation que demande l'apprentissage avant de pouvoir être utilisé en organisation. Selon cette taxonomie qui s'inspire des travaux de Haskell (2001, cité dans Roussel, 2011), le transfert des apprentissages peut se faire sur quatre niveaux qui vont, comme l'illustre la figure 2, du transfert de contexte au transfert créatif. Ce continuum est établi en fonction de la différence entre le contexte de l'apprentissage et le contexte de réalisation.

Figure 2 : Les quatre niveaux de transfert des apprentissages



Un transfert de contexte se produit lorsqu'il existe une grande similarité entre ce qui est appris en formation et ce qui devra être fait dans le milieu de travail. Le contenu de la formation doit être très peu adapté, seul l'environnement peut différer.

Un transfert rapproché demande que l'apprentissage réalisé soit adapté dans un contexte différent, mais tout de même très semblable à celui de la formation.

Lorsque la formation porte sur des connaissances génériques qui devront grandement être adaptées au contexte du travail avant d'être utilisées, on est en présence d'un transfert éloigné.

Finalement, on parle d'un transfert créatif lorsqu'un apprentissage demande une grande adaptation qui nécessite la découverte d'un nouveau champ d'application. Le transfert créatif est généralement utilisé en recherche et développement.

En ce qui a trait, plus spécifiquement, au transfert des compétences des gestionnaires, Gilpin-Jackson et Bushe ont réalisé, en 2006, une étude visant à déterminer les facteurs contribuant au transfert des compétences de *leadership*. Ils sont arrivés au résultat que ce ne sont pas tant les actions planifiées qui encouragent ou qui inhibent l'utilisation des compétences acquises en formation, mais plutôt les gestes inconscients et les normes entourant les individus. Le plus grand inhibiteur au transfert de ces compétences serait la peur de briser les normes organisationnelles tandis que le principal facteur facilitant serait l'augmentation du nombre de gestionnaires recevant la même formation.

---

ET LA GESTION DES TALENTS?

DÉVELOPPER

---

### Comment développer les gestionnaires les plus talentueux dans l'organisation?

- Les gestionnaires les plus talentueux doivent participer à de nombreuses activités de développement.
  - L'expérimentation active par des projets ou des mandats variés doit être encouragée.
  - Leurs supérieur immédiat doit porter une attention particulière à leur développement en cherchant à mettre en valeur leurs plus grands talents.
  - Les activités de développement doivent être accompagnées d'un suivi étroit pour assurer un transfert des apprentissages.
  - Le coaching de gestionnaire est une pratique toute désignée pour les plus talentueux afin de les préparer à remplir des responsabilités plus importantes de nature stratégique.
-

## 4. Déployer (G)

Déployer les gestionnaires dans une organisation, la quatrième activité du processus de gestion des talents et des compétences, consiste à aligner les forces et les aspirations des individus avec les objectifs de l'organisation (Cheese, Thomas et Craig, 2008). Autrement dit, il s'agit « de mettre les bonnes personnes aux bons endroits » (Cheese, Thomas et Craig, 2008 : 145, traduction libre) pour qu'elles développent leur plein potentiel et qu'elles contribuent à la performance de l'organisation, tout en répondant à leurs besoins individuels.

L'approche traditionnelle du déploiement de la main-d'œuvre consiste à placer des employés déjà formés de manière à ce que l'impact puisse être profitable à court terme pour l'organisation. Il s'agit d'une approche rétroactive. Une approche proactive cherche plutôt à placer les individus là où ils pourront se développer. C'est l'approche à privilégier, principalement pour les gestionnaires talentueux, pour leur permettre un développement accéléré.

En matière de gestion de carrière, la tendance des dernières années a été de laisser de plus en plus de place aux individus en leur demandant de faire connaître leurs aspirations professionnelles (Cappelli, 2008). L'organisation doit cependant encadrer les démarches individuelles en indiquant clairement les compétences requises pour occuper les postes d'encadrement et en ayant le courage de donner l'heure juste à chaque personne sur sa capacité à pourvoir ces postes.

Il en résulte que le déploiement des talents nécessite un changement de culture auquel l'organisation doit adhérer. Une fois que ce défi sera relevé, l'organisation pourra concevoir des outils de réflexion et mettre en place un système d'information permettant aux individus de faire connaître leurs ambitions, leurs désirs de mobilité, leurs expériences et leurs réalisations.

### 4.1 Les affectations à des projets stimulants

Des affectations stimulantes comprennent des projets ou des remplacements temporaires que les organisations assignent aux individus dans le cadre du développement de leurs compétences et de leurs talents. Exposer ces derniers à différentes fonctions et à différents rôles au sein de l'organisation aide à développer une variété de compétences et d'aptitudes et à bâtir des connaissances spécifiques. Cela permet d'accroître leur adaptabilité et les prépare à occuper des postes supérieurs (Cheese, Thomas et Craig, 2008). Ces affectations permettent d'avoir des réalisations variées. Elles constituent également des moyens pour les individus de gagner de la visibilité auprès de l'équipe de direction et, ainsi, d'augmenter leurs chances de se voir offrir des promotions.

Les affectations se doivent d'être bien coordonnées avec les besoins en développement de l'individu et de permettre de fournir une rétroaction et un soutien adéquats (McCauley, Kanaga et Lafferty, 2010). Malgré le fait que la mobilité verticale ait longtemps été un moyen pour exposer les gestionnaires à de nouveaux défis, la mobilité latérale et les affectations temporaires gagnent en popularité comme moyen de développement (McCauley, Kanaga et Lafferty, 2010). La pratique de la mobilité latérale requiert toutefois un changement de culture organisationnelle, car, bien souvent, les supérieurs immédiats pourraient être craintifs de laisser partir leurs joueurs clés et craignent une baisse de la performance de leur équipe (Cappelli, 2008).

Voici une liste de différentes formes que peuvent prendre les affectations :

- mobilité latérale;
- diversification des responsabilités;
- affectations temporaires;
- prise en charge d'un projet ou d'un mandat spécial (projet pilote, projet interservices, prise en charge d'un comité, etc.).

#### 4.2 La planification de la carrière (portfolio)

La planification de la carrière est un processus par lequel passent les individus pour clarifier leurs aspirations professionnelles ainsi que pour établir des stratégies pour y parvenir (Rothwell, 2011). Il s'agit d'un processus imputable à trois groupes critiques : l'organisation, le supérieur immédiat et l'individu (Kaye, Cohen et Crowell, 2011). Premièrement, l'organisation doit fournir des systèmes et des structures appuyant les besoins en développement de carrière pour tous les niveaux si elle souhaite rester compétitive et attirer les meilleurs talents. Quant au supérieur immédiat, son rôle consiste à fournir le soutien et à conseiller afin que les individus tirent des apprentissages de leur expérience. Enfin, l'individu occupe un rôle central dans la planification de sa carrière en apprenant à se connaître lui-même, en se renseignant sur les possibilités qui s'offrent à lui, en sachant ce que les autres pensent de lui et en s'entourant d'un réseau. Il est très pratique de conserver cette information dans un portfolio individuel, c'est-à-dire un curriculum vitae continuellement mis à jour. Le portfolio est donc un outil permettant aux supérieurs immédiats de connaître les motivations et les préférences des employés, un critère trop souvent oublié dans les plans de développement. Le type d'information à placer dans un portfolio inclut :

- un CV comprenant les grandes lignes du cheminement de carrière, c'est-à-dire les postes occupés et les réalisations accompagnées d'indicateurs de réussite;
- l'historique scolaire;
- les formations professionnelles;
- les forces et les points à améliorer;
- les implications à des projets à l'extérieur du travail;
- des scénarios de carrière;
- les réflexions sur les leçons apprises.

Actuellement, le portfolio est une pratique peu répandue dans le réseau de la santé et des services sociaux. Nous croyons qu'il s'agit pourtant d'un élément clé au processus de la gestion des talents et des compétences. Puisqu'un système informatique de portfolio intégré au processus de gestion des talents et des compétences s'avère très dispendieux, nous suggérons tout de même de conserver les informations sur les aspirations de carrière sous forme papier avec le PDI.

---

## ET LA GESTION DES TALENTS?

---

## DÉPLOYER

---

### Comment déployer les gestionnaires les plus talentueux dans l'organisation?

- On adopte une approche proactive en plaçant les gestionnaires les plus talentueux dans des postes ou des affectations où ils pourront développer leurs talents grâce à un encadrement et à du soutien particulier.
  - Les gestionnaires plus talentueux doivent avoir de nombreuses occasions de se développer sur le terrain: ils doivent pouvoir élargir leur vision de l'organisation en réalisant des mandats diversifiés.
  - Les mouvements de carrière peuvent être plus rapides: il sera alors important d'accompagner les gestionnaires lors des transitions.
  - La mise à jour régulière du portfolio permettra une réflexion sur son cheminement au regard des objectifs à atteindre.
- 

## 5. Fidéliser (H)

Fidéliser ses employés constitue la cinquième activité du processus de la gestion des talents et des compétences. Le concept de fidélisation réfère au principe qu'il est préférable de ne retenir que les individus souhaitant rester, contrairement à des pratiques de rétention visant à retenir l'ensemble de la main-d'œuvre, et ce, peu importe leur degré de motivation (Vandenberghe, 2004). Une stratégie de fidélisation consiste donc à mettre en place des pratiques qui vont susciter l'engagement des gestionnaires telles qu'une bonne politique de gestion des carrières ou une politique de développement des compétences, ou encore, des conditions d'exercice propices à l'épanouissement personnel et professionnel (Vandenberghe, 2004). Dans leur livre *Comment attirer et fidéliser des employés*, Dubois, Pelletier et Morin (2009 : 32) définissent la fidélisation ainsi :

La fidélisation va au-delà des incitatifs salariaux. Elle correspond à l'ensemble des pratiques visant à susciter un engagement collectif ou individuel des employés envers l'organisation. Elle englobe toutes les caractéristiques de l'entreprise qui font en sorte que l'individu s'y sent bien. Les stratégies de fidélisation visent à arrimer les objectifs de l'organisation aux besoins et attentes des employés. Par exemple, certains candidats cherchent une entreprise qui pourra leur proposer des défis stimulants. Pour d'autres, ce qui importe, c'est la stabilité de l'emploi.

Attention! Tous les gestionnaires ne doivent pas être fidélisés. Au contraire, les organisations ont intérêt à laisser aller les individus sous performants ou les personnes dysfonctionnelles. Ces personnes peuvent coûter encore plus cher que le coût associé à leur remplacement en nuisant à la performance de l'organisation ou en entraînant des départs ou sein de leur équipe. Il est de la responsabilité de leur supérieur immédiat de ne pas laisser traîner les situations problématiques.

Figure 3 : Les pratiques de GRH reconnues comme favorables à la satisfaction au travail, à l'engagement envers l'organisation et à la fidélisation des employés



Source : Fabi et autres (2010 : 23).

### 5.1 Les pratiques gagnantes de GRH

En 2010, Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond ont publié un article ayant pour objectif de faire le point sur les pratiques de GRH gagnantes reconnues comme favorables à la satisfaction au travail, à l'engagement envers l'organisation et à la fidélisation des employés. L'étude regroupe dix pratiques de GRH présentées dans la figure 3. Cette étude s'avère intéressante dans l'optique où elle démontre que de saines pratiques de GRH permettent de fidéliser les individus. De plus, elle met de l'avant que la direction, les gestionnaires et les équipes en gestion des ressources humaines sont imputables à la réalisation d'une stratégie de fidélisation de la main-d'œuvre.

Au-delà de ces pratiques de fidélisation, les organisations voulant fidéliser leurs gestionnaires devront s'attarder à développer une philosophie de *job embeddedness*, c'est-à-dire donner le goût aux gestionnaires de rester, de s'impliquer activement, et, en plus, de ne pas vouloir partir (Gosselin, 2010b). Cette décision de rester s'expliquerait principalement par les relations qu'établirait le gestionnaire en organisation, plus précisément :

- les liens avec les autres (collègues, mentor);
- l'adéquation (*fit*) avec l'emploi, l'organisation et l'équipe de travail;
- les sacrifices (ce que le gestionnaire perd en quittant son poste).

Il s'agit donc de trois aspects sur lesquels les organisations doivent miser pour donner le goût au gestionnaire de rester. Elles doivent donc chercher à renforcer les liens en mettant sur pied, par exemple, des programmes de mentorat ou en organisant des activités sociales pour les gestionnaires. De plus, elles doivent s'assurer, dès l'embauche, que le gestionnaire soit compatible avec son emploi, avec l'organisation et avec les personnes avec lesquelles il va travailler. En outre, elles doivent fournir d'excellentes mesures incitatives aux gestionnaires pour éviter qu'ils partent de l'organisation, par exemple, la crainte de laisser un supérieur immédiat offrant beaucoup d'appui ou de ne pas trouver les mêmes programmes de soutien au développement.

## 5.2 L'entrevue de fin d'emploi

Enfin, si une organisation subit un départ massif de ses cadres, il serait très judicieux qu'elle se questionne sur les motifs expliquant le roulement, les coûts associés au départ pouvant varier entre 90 % et 200 % du salaire annuel du poste à pourvoir (Gosselin, 2010b). L'objectif, ici, consiste à cerner les départs qui auraient pu être évités et à cibler les groupes à risque, par exemple, les gestionnaires ayant moins de deux ans d'expérience. Pour y parvenir, les entrevues de départ constituent un outil utile pour identifier les raisons de départ, les réponses étant souvent plus franches que dans les sondages d'intention. Par contre, pour qu'elles permettent aux organisations de s'améliorer, elles doivent poser les vraies questions pour avoir l'heure juste et ne pas se contenter de rester en surface.

Un exemple de grille d'entrevue de départ administrée par la direction des ressources humaines est joint en annexe VIII.

Toutefois, les résultats devront être validés pour éviter de suivre de fausses pistes de solution. L'inverse, c'est-à-dire questionner les gestionnaires qui restent, peut aussi conduire à des pratiques de fidélisation intéressantes.

ET LA GESTION DES TALENTS?

FIDÉLISER

### Quelles pratiques de fidélisation doit-on mettre en place spécifiquement pour les gestionnaires talentueux?

- Assurez-vous que les gestionnaires talentueux reçoivent un excellent soutien de la part de leur supérieur immédiat et qu'ils aient l'occasion de mettre à profit leur talent.
- Assurez-vous qu'ils aient accès à un bon réseau social et à un mentor.
- Assurez-vous que les mandats ou les projets offerts aux gestionnaires talentueux représentent un défi à la hauteur de leur potentiel et que ces derniers soient guidés.
- Même si toutes les raisons pour lesquelles les gestionnaires quittent l'organisation méritent d'être connues, ils'avaient particulièrement important de comprendre pourquoi les individus les plus talentueux désirent quitter leur poste.

## Les résultats du processus de la gestion des talents et des compétences (I)

Le résultat final attendu par la mise en place d'un processus de gestion des talents et des compétences est la multiplication du nombre de gestionnaires qualifiés dans l'organisation pour réaliser efficacement les objectifs de l'organisation et en améliorer sa performance. Un tel résultat s'avère possible puisque le processus présenté est aligné sur la stratégie de l'organisation et sur le profil de compétences recherché. Il faut donc garder en tête ce profil de compétences lors du déploiement de chacune des pratiques en gestion des ressources humaines.

La mise en place des cinq activités vise également la valorisation de la fonction d'encadrement en procurant aux gestionnaires un contexte de travail stimulant dans lequel ils pourront se sentir soutenus. La capacité des établissements à attirer, à embaucher et à fidéliser les meilleurs cadres pour répondre aux objectifs organisationnels sera ainsi améliorée.

Pour vérifier l'atteinte des résultats, l'étape de la mesure s'avère essentielle. Nous traiterons de ce point dans la prochaine partie du document.



# LA MESURE DE L'EFFICACITÉ DU PROCESSUS : UN INCONTOURNABLE (J)

La mesure de l'efficacité du processus en gestion des talents et des compétences est une activité trop souvent oubliée et il peut sembler difficile de se l'approprier. Pourtant, en mesurant le processus, on s'assure que les investissements en gestion des ressources humaines auront des répercussions positives sur les résultats organisationnels (Cheese, Thomas et Craig, 2008). Comme le dit bien la célèbre maxime de gestion qui a été reprise par Ulrich (1997) : « *You cannot manage what you cannot measure.*<sup>2</sup>»

Cette dernière partie du cadre de référence introduit, dans un premier temps, le tableau de bord ainsi que les principaux concepts qui y sont associés. Dans un deuxième temps, il sera question de la notion de tableau de bord en gestion des talents et des compétences. Dans un troisième temps, puisqu'il n'y a pas de tableau de bord universel, une liste d'indicateurs sera proposée pour vous aider à constituer votre propre tableau de bord en gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement.

## Le tableau de bord et les concepts sous-jacents

Lorsqu'on parle de mesurer l'efficacité d'un processus de gestion, le tableau de bord s'avère un outil incontournable. Le gestionnaire s'en sert pour apprécier les situations, localiser les problèmes et prendre des actions (Voyer, 1999).

### Le tableau de bord

Le tableau de bord est bien plus qu'un simple tableau, c'est un outil qui facilite le suivi des processus de gestion mis en place dans l'organisation. Il offre une vue d'ensemble de la performance organisationnelle en mettant en évidence des résultats significatifs. Il existe plusieurs définitions de tableau de bord. Celle qui a été retenue par Voyer (1999 : 39) s'avère très complète :

Un tableau de bord de gestion constitue une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général, sous forme de « coup d'œil » accompagné de reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détails.

Cet outil peut couvrir toutes les dimensions de la gestion, comme il peut être divisé par domaine précis, par exemple, la gestion des ressources humaines. Dans ce domaine, un tableau de bord est donc « un outil de pilotage qui aide une direction des ressources humaines ou une direction générale à orienter leurs actions en matière de gestion du personnel » (Le Louarn, 2008 : 48).

---

2. Vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne pouvez pas mesurer.

## Les indicateurs

Comme mentionné dans la définition de Voyer, un tableau de bord se compose d'indicateurs. Pour cet auteur (1999 : 61), la définition de base d'un indicateur correspond à :

[...] un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation.

Les indicateurs sont constitués à partir de données tirées de l'ensemble de l'information existante. Il ne s'agit pas des informations produites dans le cadre de rapports de gestion détaillés, mais « d'un sous-ensemble sélectionné d'éléments informationnels significatifs perçus, traités et présentés dans une optique particulière à la gestion » (Voyer, 1999 : 62). Le nombre d'indicateurs choisi ne doit donc pas être trop grand pour faciliter la compréhension et l'utilisation du tableau de bord et pour optimiser sa tenue à jour. Pour être pertinents et crédibles, les indicateurs du tableau de bord doivent être arrimés aux objectifs de la gestion (Voyer, 1999). Les critères recherchés chez un indicateur sont donc les suivants : pertinence (arrimage avec les objectifs de l'organisation), qualité et précision de la mesure, faisabilité et convivialité d'interprétation et d'utilisation (Voyer, 1999).

## Les paramètres des indicateurs

Pour que l'indicateur puisse être interprété et, ainsi, qu'il apporte une valeur ajoutée à la prise de décision, il doit être accompagné de paramètres. Ainsi, pour chaque indicateur, une fiche-indicateur doit être créée. Cette fiche, qui n'est pas le tableau de bord, contient généralement cinq zones, chacune répondant à une question. Ces zones et ces questions se décrivent ainsi :

1. La définition et les caractéristiques de l'indicateur. (Quel est cet indicateur?)
2. Les référentiels de comparaison du résultat et les calculs des tendances, des écarts et les autres calculs. (À quoi les compare-t-on?)
3. Les formes de représentation de l'indicateur. (De quoi a-t-il l'air?)
4. Les considérations reliées à son interprétation et à son utilisation pour gérer et décider. (Que va-t-on faire avec le résultat?)
5. Les mécanismes de validation de l'indicateur (une zone réservée aux développeurs). (Cet indicateur est-il valide?)

Un exemple d'une fiche-indicateur est présenté en annexe IX. Toutes les cellules de la fiche n'ont pas à être remplies, seules les rubriques pertinentes doivent être utilisées.

## La représentation graphique

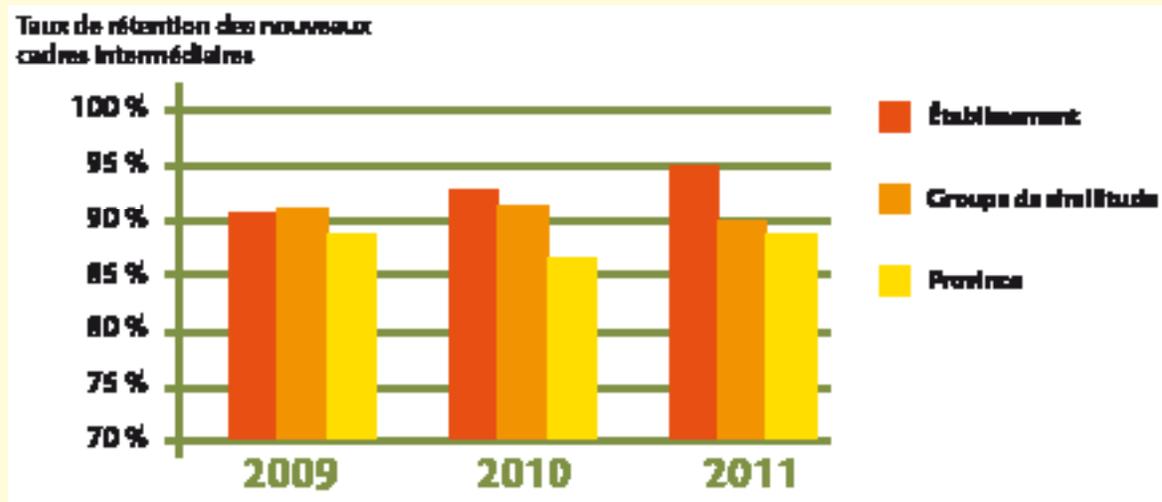
Une fois que tous les indicateurs ont été définis et représentés visuellement, il est maintenant possible de concevoir le tableau de bord. Il s'agit, en fait, de l'agencement des représentations graphiques des indicateurs. Les possibilités sont infinies quant à la façon d'organiser cette information. Par conséquent, il n'y a pas un modèle précis de la représentation graphique d'un tableau de bord et chaque gestionnaire peut choisir celui qui lui convient en fonction de son contexte, de ses besoins et de son destinataire.

L'important est de retenir qu'un tableau de bord se veut un outil de gestion pertinent, simple, convivial et qui incite les gestionnaires à l'utiliser. Par conséquent, une grande attention doit être portée à sa représentation graphique. L'information doit être bien organisée pour faciliter la consultation, la prise de décision et l'action. Bien souvent, des symboles, des flèches ou des icônes sont utilisés pour graduer le niveau d'alerte.

La figure 4 illustre un exemple d'une forme de représentation graphique d'un indicateur dans un tableau de bord d'un établissement ayant une mission universitaire. La cible a été choisie en fonction du groupe de similitude et de l'histoire de l'établissement.

Figure 4 : L'exemple d'une forme de représentation graphique

Taux de rétention des nouveaux cadres intermédiaires <sup>3</sup> 2011	95,83 %	Cible 91 %	Écart avec la cible 4,83 %	😊
Taux de rétention des nouveaux cadres intermédiaires 2010	93,55 %	Variation avec l'an passé 2,28 %		↑
Taux de rétention des nouveaux cadres intermédiaires du groupe de similitude <sup>4</sup> 2011	90,71 %	Écart avec le groupe cible 5,12 %		👍
Taux de rétention des nouveaux cadres intermédiaires de la province <sup>5</sup> 2011	89,75 %	Écart avec la province 6,08 %		👍



Représentation graphique adaptée de Voyer (1999 : 277).

Source et provenance des données : Banque de données R-25, récupérée d'I-Stratège, 2010-2011 (AQESSS, 2011).

Dans cet exemple, les résultats positifs pourraient être expliqués par plusieurs facteurs, notamment l'instauration d'une démarche structurée pour soutenir et socialiser les nouveaux cadres.

3. Pourcentage de cadres intermédiaires embauchés pour une période donnée et toujours à l'emploi de l'établissement au terme d'une période de temps déterminée après leur embauche (AQESSS, 2011).

4. Les groupes de similitude ont été formés en tenant compte des caractéristiques de l'établissement et de leur responsabilité populationnelle (AQESSS, 2011).

5. Pour les établissements membres de l'AQESSS (AQESSS, 2011).

## L'interprétation des indicateurs et les facteurs d'influence

Lors de l'interprétation des informations contenues dans le tableau de bord, les organisations pourront réaliser trois types d'analyse :

- une comparaison de leurs résultats avec ceux d'organisations similaires ou avec ceux de la province;
- une comparaison dans le temps avec leurs propres résultats des années antérieures;
- une mesure des écarts entre les résultats atteints et ceux attendus par l'organisation.

L'interprétation des indicateurs doit être réalisée avec prudence. Des facteurs d'influence permettent d'expliquer l'écart entre le résultat d'un indicateur et la norme de référence et de nuancer les résultats. En effet, lorsque vient le temps d'analyser des indicateurs, certaines variables peuvent influencer le résultat. Dans le réseau, la grandeur de l'établissement, sa mission, son contexte géographique ou des changements organisationnels récents peuvent faire en sorte qu'une organisation atteigne des résultats différents d'une autre.

## La mesure globale de la gestion des talents et des compétences

Bien que la culture de la mesure et de l'évaluation de la gestion des ressources humaines ne soit pas encore très répandue dans le réseau, le tableau de bord RH reste un outil souvent utilisé en matière d'organisation. Dans une perspective de gestion des talents et des compétences, les directions des ressources humaines doivent maintenant examiner les résultats attendus par ce processus pour déterminer si les pratiques mises en place sont efficaces. Cependant, le tableau de bord dédié à la mesure de ce processus est actuellement une activité très rare, voire inexistante.

Mesurer la performance d'une organisation dans le développement des talents et des compétences de son personnel d'encadrement exige de la détermination et de la persévérance. Même si certaines pratiques sont mesurables, comme le taux de roulement ou la durée du processus de dotation, ces données ne renseignent que sur l'efficacité d'une seule pratique et non sur le processus global de la gestion des talents et des compétences. Le défi consiste à mesurer à quel point les pratiques sont bien conçues, mises en œuvre et intégrées efficacement les unes aux autres (Cheese, Thomas et Craig, 2008).

Avant de présenter des exemples d'indicateurs à insérer dans un tableau de bord en gestion des talents et des compétences, une mise en garde doit cependant être adressée au lecteur. Il n'existe pas de tableau de bord universel applicable à toutes les organisations et qui serait utilisable par tous les gestionnaires (Voyer, 1999).

Nous avons sélectionné quelques indicateurs qui nous semblaient pertinents pour mesurer la performance globale d'un système de gestion des talents et des compétences. Cette liste n'est cependant fournie qu'à titre d'exemple, chaque organisation peut décider des indicateurs les plus représentatifs en fonction du contexte. Ces indicateurs sont ceux qui devraient être transmis au conseil d'administration ou à l'équipe de direction pour leur donner une indication sur l'efficacité du processus global de gestion des talents et des compétences.

Le tableau 3 présente cette liste. Les indicateurs sont issus d'une liste d'indicateurs plus vaste que nous vous présenterons par la suite.

Tableau 3 : Les propositions d'indicateurs pour mesurer le processus global de la gestion des talents et des compétences

Indicateur	Calcul
Taux de roulement du personnel d'encadrement	$\frac{\text{Nombre de cadres qui ont quitté dans les 12 derniers mois} \times 100}{\text{Nombre moyen de cadres dans cette année}}$
Taux de roulement volontaire des gestionnaires talentueux	$\frac{\text{Nombre de gestionnaires talentueux qui ont quitté durant les 12 derniers mois} \times 100}{(\text{Nombre de gestionnaires talentueux par mois durant les 12 derniers mois}/12)}$
Taux de comblement à l'interne pour les postes d'encadrement	$\frac{\text{Nombre de postes de cadres comblés par un employé de l'interne} \times 100}{\text{Nombre total de postes de cadres comblés}}$
Taux de satisfaction au travail des cadres	Moyenne générale des scores individuels de satisfaction des cadres mesurés dans une enquête de satisfaction
Taux d'assurance salaire des cadres	$\frac{\text{Total des heures rémunérées en assurance salaire pour les cadres} \times 100}{\text{Total des heures travaillées} + \text{heures d'assurance salaire pour les cadres}}$

## La liste d'indicateurs en gestion des talents et des compétences

En proposant une liste d'indicateurs en gestion des talents et des compétences, l'objectif est de permettre aux équipes responsables de ce domaine de développer leur propre tableau de bord adapté à leur contexte. Ce référentiel a été développé en fonction des préoccupations des équipes en gestion des ressources humaines qui s'intéressent au développement des talents et des compétences du personnel d'encadrement. Les indicateurs présentés dans les tableaux 4 à 8 sont classifiés en cinq catégories selon les cinq activités du processus de gestion des talents et des compétences présentées tout au long de ce cadre de référence : 1. attirer ; 2. évaluer ; 3. développer ; 4. Déployer ; 5. fidéliser. Ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives, il serait possible qu'un même indicateur apparaisse plus d'une fois. Vous pourrez donc consulter l'ensemble des indicateurs et conceptualiser comment les regrouper.

Il faut prendre note que les indicateurs contenus dans la liste n'ont pas été validés selon les quatre critères présentés dans la section précédente (pertinence, qualité, faisabilité et convivialité). Par contre, ils ont été validés auprès de gestionnaires d'expérience. Il revient aux utilisateurs de le faire en fonction du contexte de leur organisation et des données disponibles (Voyer, 1999). Ils ne sont pas présentés dans des fiches-indicateurs, puisque chaque organisation aura sa propre façon de les présenter.

Tableau 4 : Les indicateurs de l'attraction (activité 1)

Nom de l'indicateur	Calcul
Délai moyen du processus de recrutement	$\frac{\text{Durée entre le début de l'affichage du poste et le début du processus de sélection (entrevue)}}{\text{Nombre total de postes d'encadrement affichés}}$
Délai moyen du processus de dotation	$\frac{\text{Durée entre le début de l'affichage du poste et l'acceptation du candidat (fin du processus)}}{\text{Nombre total de postes d'encadrement affichés}}$
Nombre moyen de candidats retenus pour une entrevue par poste d'encadrement	$\frac{\text{Nombre total de candidats retenus pour une entrevue}}{\text{Nombre total de postes d'encadrement affichés}}$
Taux de postes vacants après l'affichage	$\frac{\text{Nombre de postes non comblés affichés dans l'année} \times 100}{\text{Nombre total de postes affichés dans l'année}}$
Taux de comblement à l'interne pour les postes d'encadrement	$\frac{\text{Nombre de postes de cadres comblés par un employé de l'interne} \times 100}{\text{Nombre total de postes de cadres comblés}}$
Taux de comblement à l'interne pour les postes d'encadrement à même le bassin de professionnels	$\frac{\text{Nombre de mouvements verticaux d'un poste professionnel à un poste de cadre} \times 100}{\text{Nombre total de postes d'encadrement comblés}}$
Taux de comblement à l'interne pour les postes de cadres à même le bassin de cadres	$\frac{\text{Nombre de mouvements d'un poste cadre à un autre poste de cadre (mouvements verticaux ou latéraux)} \times 100}{\text{Nombre total de postes d'encadrement comblés}}$
Taux de comblement des postes d'encadrement critiques	$\frac{\text{Nombre de postes d'encadrement critiques comblés} \times 100}{\text{Nombre total de postes critiques}}$
Taux de rétention des nouvelles embauches (6 mois, 9 mois, 1 an)	$\frac{\text{Nombre de cadres embauchés au cours de l'année précédente toujours en poste après 6 mois (9 mois, un an)} \times 100}{\text{Nombre total de cadres embauchés au cours de l'année précédente}}$

Tableau 5 : Les indicateurs de l'évaluation (activité 2)

Nom de l'indicateur	Calcul
Taux de réalisation des appréciations de la contribution des cadres pendant la période de référence établie	$\frac{\text{Nombre d'appréciations de la contribution reçues à la DRH} \times 100}{\text{Nombre total à recevoir}}$
Taux des cadres ayant un plan de développement individualisé	$\frac{\text{Nombre de cadres ayant un plan de développement individualisé} \times 100}{\text{Nombre total de cadres}}$
Taux des cadres dont le potentiel a été évalué	$\frac{\text{Nombre de cadres dont le potentiel a été évalué} \times 100}{\text{Nombre total de cadres}}$

Tableau 6 : Les indicateurs du développement (activité 3)

Nom de l'indicateur	Calcul
Taux des cadres ayant atteint leurs objectifs de compétences	$\frac{\text{Nombre de cadres ayant atteint leurs objectifs de compétences fixés dans l'appréciation de la contribution}}{\text{Nombre total de cadres}} \times 100$
Taux des cadres ayant réalisé leurs objectifs de développement	$\frac{\text{Nombre de cadres ayant réalisé leurs objectifs de développement fixés dans l'appréciation de la contribution}}{\text{Nombre total de cadres}} \times 100$
Taux des cadres ayant participé à une formation destinée aux cadres	$\frac{\text{Nombre de cadres ayant participé à une formation destinée aux cadres}}{\text{Nombre total de cadres}} \times 100$
Taux des cadres participant à un groupe de codéveloppement	$\frac{\text{Nombre de cadres participant à des groupes de codéveloppement}}{\text{Nombre total de cadres}} \times 100$
Taux des cadres ayant reçu un suivi d'accompagnement ( <i>coaching</i> ) professionnel	$\frac{\text{Nombre de cadres ayant reçu un suivi d'accompagnement professionnel}}{\text{Nombre total de cadres}} \times 100$
Taux de participation à des activités de développement et par type d'activité <sup>6</sup>	$\frac{\text{Nombre de cadres ayant participé à une activité de développement spécifique}}{\text{Nombre total de cadres}} \times 100$
Nombre moyen d'heures consacrées à des activités de développement pour les cadres	$\frac{\text{Nombre total d'heures consacrées à des activités de développement pour les cadres}}{\text{Nombre total de cadres}}$
Coût moyen des activités de développement par cadre	$\frac{\text{Coût total des activités de développement pour les cadres dans une année}}{\text{Nombre total de cadres}} \times 100$

Tableau 7 : Les indicateurs du déploiement (activité 4)

Nom de l'indicateur	Calcul
Taux de mobilité interne du personnel d'encadrement	$\frac{\text{Nombre de mouvements internes des cadres}}{\text{Nombre total de cadres}} \times 100$
Taux de cadres ayant reçu une affectation spéciale	$\frac{\text{Nombre de cadres ayant reçu une affectation spéciale}}{\text{Nombre total de cadres}} \times 100$
Taux des cadres ayant un portfolio	$\frac{\text{Nombre de cadres ayant un portfolio}}{\text{Nombre total de cadres}}$

6. Par exemple, Lac-à-l'épaule, formation, etc.

Tableau 8 : Les indicateurs de la fidélisation (activité 5)

Nom de l'indicateur	Calcul
Taux de roulement du personnel d'encadrement	$\frac{\text{Nombre de départs de cadres dans les 12 derniers mois} \times 100}{\text{Nombre moyen de cadres dans cette année}}$
Taux de roulement volontaire du personnel d'encadrement	$\frac{\text{Nombre total de départs volontaires de cadres dans une année}}{\text{Nombre moyen de cadres dans cette année}}$
Taux de roulement volontaire des gestionnaires talentueux	$\frac{\text{Nombre de gestionnaires talentueux qui ont quitté durant les 12 derniers mois} \times 100}{(\text{Nombre de gestionnaires talentueux par mois durant les 12 derniers mois}/12)}$
Moyenne de l'ancienneté des cadres dans l'établissement	$\frac{\text{Somme de l'ancienneté des cadres}}{\text{Nombre total de cadres}}$
Taux de satisfaction au travail des cadres	Moyenne générale des scores individuels de satisfaction des cadres mesurés dans une enquête de satisfaction
Taux d'absentéisme des cadres	$\frac{\text{Nombre total des heures d'absentéisme des cadres} \times 100}{\text{Total des heures travaillées} + \text{nombre d'heures d'absence pour les cadres}}$
Taux d'assurance salaire des cadres <sup>7</sup>	$\frac{\text{Total des heures rémunérées en assurance salaire pour les cadres} \times 100}{\text{Total des heures travaillées} + \text{heures d'assurance salaire pour les cadres}}$

7. Le taux d'assurance salaire des cadres et le taux d'absentéisme sont des indicateurs de la présence au travail du personnel d'encadrement qui peuvent refléter, en partie, la qualité du climat de travail. Le climat de travail est un des facteurs influençant la fidélisation du personnel.

# LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS

La réussite d'un programme de gestion des talents et des compétences dépend de l'implication et de la responsabilisation de différents acteurs de l'organisation : l'équipe de direction, la direction des ressources humaines, le supérieur immédiat et le gestionnaire (Avedon et Scholes, 2010 ; Silzer et Dowell, 2010).

## L'équipe de direction

Le développement d'un bassin de gestionnaires talentueux prêts à répondre aux objectifs stratégiques de l'avenir devrait être une priorité pour l'équipe de direction. Cette dernière a pour principales responsabilités :

1. de soutenir une culture de gestion des talents et des compétences;
2. d'approuver les grandes lignes du programme de gestion des talents et des compétences et les objectifs stratégiques s'y rattachant;
3. de confirmer les postes critiques;
4. de constater, entre autres par l'intermédiaire du tableau de bord, les différentes initiatives réalisées et leurs impacts dans les grandes activités de la gestion des talents : attraction, évaluation, développement, déploiement et fidélisation;
5. de s'assurer d'une cohérence entre cette démarche et celle du développement des talents et des compétences des cadres supérieurs;
6. de connaître les gestionnaires talentueux.

## La direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines occupe un rôle central dans la démarche en étant à la fois la conceptrice du programme et la gardienne du processus. Elle est la partenaire clé des gestionnaires parce qu'elle a le rôle de les accompagner dans le développement de leurs talents et de leurs compétences. Ses principales responsabilités sont :

1. l'implication active dans l'élaboration de la stratégie en gestion des talents et des compétences en lien avec la planification stratégique;
2. l'alignement des pratiques en GRH avec les objectifs stratégiques de l'organisation;
3. l'intégration de différentes pratiques en GRH à une démarche structurée de gestion des talents et des compétences;
4. le développement de stratégies novatrices pour attirer, évaluer, développer, déployer et fidéliser les gestionnaires talentueux;

5. l'habilitation des supérieurs immédiats à développer les compétences de leurs gestionnaires et à identifier et à préparer les gestionnaires talentueux à relever de plus grands défis;
6. le soutien aux gestionnaires dans le développement de leurs talents et de leurs compétences;
7. la conception d'un tableau de bord sur cette démarche;
8. l'évaluation de la démarche en gestion des talents et des compétences et la présentation des résultats au comité de direction et à l'ensemble du personnel d'encadrement.

### Le supérieur immédiat

Le supérieur immédiat est au cœur de la réussite d'une démarche en gestion des talents et des compétences parce qu'il est personnellement responsable et imputable du développement des talents et des compétences de son équipe. Il a pour responsabilités :

1. de participer à l'édification d'une culture d'apprentissage;
2. d'apprécier la contribution de tous les gestionnaires et d'établir avec eux leur plan de développement individualisé (PDI);
3. de développer son expertise, avec l'aide de la direction des ressources humaines, dans le recrutement, la gestion quotidienne, le développement et la fidélisation des gestionnaires;
4. d'identifier et de développer les gestionnaires talentueux;
5. de discuter des préférences, des besoins et des aspirations professionnelles de ses gestionnaires.

### Le gestionnaire

Enfin, le gestionnaire occupe également un grand rôle dans le développement de ses talents et de ses compétences. En effet, au-delà des responsabilités de l'organisation, de la direction des ressources humaines et du supérieur immédiat, le gestionnaire doit participer activement à son propre développement. Ses responsabilités sont :

1. de participer sérieusement à l'élaboration de son PDI;
2. de rechercher la rétroaction de son supérieur et de ses pairs;
3. de rechercher toutes les occasions de se développer;
4. d'être engagé dans chacune des activités de développement et de prendre le recul nécessaire pour apprendre de ces activités;
5. de communiquer ses préférences, ses besoins et ses aspirations professionnelles à son supérieur immédiat ou à la direction des ressources humaines;
6. de tenir à jour son portfolio.

# AUTODIAGNOSTIC DU PROCESSUS DE GESTION DES TALENTS ET DES COMPÉTENCES

Avant de conclure, nous vous proposons un outil de diagnostic pour estimer la valeur du processus de gestion des talents et des compétences de votre établissement.

Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations suivantes.

1= totalement en désaccord

2 = en désaccord

3 = ni en accord, ni en désaccord

4 = en accord

5 = totalement en accord

Concentrez vos énergies sur les sections qui auront obtenu plusieurs réponses de 3 ou moins, tout en sachant que l'instauration d'une culture ainsi que l'alignement des pratiques sur la stratégie organisationnelle et sur le profil de compétences des gestionnaires sont essentiels à un processus de la gestion des talents et des compétences. L'important est de s'assurer d'une cohérence entre toutes les pratiques. Ainsi, chacune des activités ne doit pas être développée en silo.

La culture (A)	
Mon organisation possède une culture du développement des talents et des compétences (droit à l'erreur, supérieurs immédiats impliqués dans le développement de leurs employés, mise en valeur des compétences des gestionnaires, etc.).	1 2 3 4 5
Les cadres supérieurs acceptent de différencier le rendement des individus en reconnaissant que certains sont plus talentueux que d'autres.	1 2 3 4 5
Les supérieurs immédiats sont sensibilisés à l'identification et à l'encouragement de la relève.	1 2 3 4 5
La stratégie organisationnelle (B)	
La mission, la vision et les valeurs organisationnelles sont coordonnées avec les activités en gestion des talents et des compétences.	1 2 3 4 5
Chacune des initiatives réalisées en gestion des talents et des compétences est alignée avec le PDRH.	1 2 3 4 5
Les postes d'encadrement critiques, ceux qui influencent directement les activités de l'organisation ou les objectifs établis dans le PDRH, sont identifiés systématiquement et leur évolution est surveillée et documentée.	1 2 3 4 5
Le profil de compétences (C)	
Un profil de compétences clés pour l'ensemble du personnel d'encadrement a été développé.	1 2 3 4 5
Chaque poste d'encadrement a son propre profil de compétences.	1 2 3 4 5
Les profils tiennent compte de la stratégie actuelle et future de l'organisation.	1 2 3 4 5

<b>L'attraction (D)</b>					
Des pratiques de recrutement novatrices sont développées pour aller chercher les meilleurs candidats.	1	2	3	4	5
Les éléments qui démarquent l'organisation en tant qu'employeur de choix sont identifiés.	1	2	3	4	5
Une marque employeur (un slogan) a été définie.	1	2	3	4	5
La démarche de sélection est structurée et efficace.	1	2	3	4	5
Le programme d'accueil et d'intégration est structuré en collaboration avec les supérieurs immédiats.	1	2	3	4	5
<b>L'évaluation (E)</b>					
La démarche d'appréciation de la contribution est différenciée pour le personnel d'encadrement.	1	2	3	4	5
Tous les cadres ont un plan de développement individualisé (PDI).	1	2	3	4	5
Une évaluation du potentiel est réalisée chez certains individus.	1	2	3	4	5
<b>Le développement (F)</b>					
Des pratiques variées de développement sont utilisées et organisées selon les besoins individuels et ceux du groupe :					
- Formation formelle	1	2	3	4	5
- Formation en ligne	1	2	3	4	5
- Le <i>coaching</i> de gestionnaire	1	2	3	4	5
- Le mentorat	1	2	3	4	5
- Les communautés de pratique	1	2	3	4	5
- Les groupes de codéveloppement professionnel	1	2	3	4	5
- Les groupes de discussion	1	2	3	4	5
L'efficacité des pratiques de développement est systématiquement évaluée.	1	2	3	4	5
<b>Le déploiement (G)</b>					
Les aptitudes et les habiletés des cadres sont mises à profit par diverses affectations ou divers mandats.	1	2	3	4	5
Les cadres ont l'occasion d'être affectés à une diversité de projets stimulants.	1	2	3	4	5
Tous les cadres utilisent un portfolio et le mettent à jour régulièrement.	1	2	3	4	5
<b>La fidélisation (H)</b>					
L'organisation tente de comprendre pourquoi les gestionnaires restent dans l'organisation tandis que certains autres la quittent (entrevues de départ structurées).	1	2	3	4	5
L'organisation et l'équipe de direction priorisent la satisfaction des cadres : rencontres périodiques du DG, soutien, conditions d'exercices, etc.	1	2	3	4	5
La fonction d'encadrement est valorisée par un système de reconnaissance.	1	2	3	4	5
<b>La mesure (I)</b>					
Des indicateurs du développement des talents et des compétences sont développés et utilisés pour mesurer les activités d'attraction, d'évaluation, de développement, de déploiement et de fidélisation.	1	2	3	4	5
Les indicateurs les plus révélateurs de l'efficacité du processus sont transmis à l'équipe de direction et sont communiqués à l'ensemble du personnel d'encadrement.	1	2	3	4	5

## Les clés de la réussite

### Mise en place d'un programme de gestion des talents et des compétences

- Obtenez un appui indéfectible de l'équipe de direction.
- Nommez un champion qui gère le projet.
- Communiquez le projet, ses objectifs et ses impacts à toute l'équipe de direction et à tous les gestionnaires de l'organisation.
- Osez vous jeter à l'eau :
  - agissez même si tout n'est pas parfaitement planifié;
  - prenez régulièrement du recul pour vous ajuster.
- Identifiez les boules de cristal à ne pas échapper :
  - même s'il faut savoir agir sans trop réfléchir, certaines actions sont essentielles à la réussite du projet, par exemple, obtenir l'engagement de la direction générale pouvant se traduire par des rencontres régulières entre les cadres et celle-ci et par des ressources humaines et financières dédiées au projet.
- Segmentez le projet et son échéancier :
  - débutez par des petits succès rapides (quick win);
  - communiquez les succès régulièrement à l'équipe de direction et à tous les gestionnaires.
- Ciblez d'abord un groupe avec lequel vous aurez de l'impact, par exemple :
  - les postes stratégiques (p. ex. la relève des cadres supérieurs);
  - les postes connaissant des problèmes de recrutement ou un haut taux de roulement (p. ex. les chefs d'unité de soins en CH ou les postes dans les CHSLD);
  - les postes critiques (p. ex. chef de bloc opératoire ou de l'urgence).
- Mettez en place des stratégies qui répondent à l'ensemble des besoins du personnel d'encadrement tout en vous intéressant à chacun des membres :
  - validez leurs intérêts et leurs aspirations de carrière.
- Ayez un référentiel de compétences à jour pour l'ensemble du personnel d'encadrement ainsi qu'un profil de compétences pour chacune des fonctions.
- Assurez-vous que tous les cadres soient rencontrés et évalués et qu'ils aient un plan de développement individualisé lié à leur rôle actuel et qui inclut leurs aspirations de carrière.
- N'ayez pas peur de développer une démarche privilégiée pour les personnes talentueuses identifiées.
- Mettez sur des pratiques diversifiées et novatrices pour développer le leadership de vos gestionnaires talentueux :
  - affectation à des projets à haute visibilité;
  - prise en charge de dossiers à grands défis;
  - coaching de gestion;
  - etc.

## CONCLUSION

En présentant ce cadre de référence, nous voulons outiller les directions des ressources humaines du réseau de la santé et des services sociaux en leur offrant un référentiel de pratiques en gestion des ressources humaines qui leur permettra de développer les talents et les compétences de leur personnel d'encadrement.

Ce référentiel constitue une base solide pour toutes les équipes RH voulant instaurer un processus de gestion des talents et des compétences ou réviser celui en place. En l'utilisant à titre de référence, les équipes pourront s'assurer de mettre en place les principales pratiques RH gagnantes pour disposer d'une main-d'œuvre qualifiée, engagée et prête à répondre aux objectifs du futur.

De plus, en poussant la réflexion plus loin à l'aide d'indicateurs et d'un système de tableau de bord, les équipes RH pourront mesurer l'efficacité du processus dans son ensemble, analyser plus en profondeur l'impact de chacune de ses activités et alimenter une réflexion pour l'équipe de direction et pour l'ensemble des cadres.

Nous vous souhaitons du succès dans votre cheminement et vos démarches. Nous croyons que la direction des ressources humaines peut assumer un *leadership* dans le développement des talents et des compétences du personnel d'encadrement.

# ANNEXES

## Annexe I – Le référentiel de compétences

Compétence	Définition
Analyse et résolution de problèmes (Bélisle, 2007)	Cible les données pertinentes, les causes et les conséquences d'un problème, établit des liens cohérents entre celles-ci et met au point des solutions efficaces.
<i>Coaching</i> (Bélisle, 2007)	Participe au développement des habiletés et des compétences de ses collaborateurs dans l'intérêt des besoins de l'équipe et des objectifs de performance de l'organisation.
Communication interpersonnelle (Bélisle, 2007)	Fait preuve d'attention, d'écoute et de respect envers les autres, s'exprime d'une manière claire et précise et sait adapter son mode de communication en fonction de son auditoire.
Communication organisationnelle (Bélisle, 2007)	Facilite la circulation de l'information dans l'organisation pour favoriser des rapports de travail positifs et productifs et fait preuve de stratégies dans la collecte et la coordination des renseignements.
Courage managérial (Lombardo et Eichinger, 1996)	Sait donner directement à ceux qui sont concernés une rétroaction complète, en l'exprimant de façon positive et constructive; ne craint pas de dire tout ce qui doit être dit; sait toujours faire connaître à ses interlocuteurs où ils en sont; sait faire face rapidement et sans détour à des problèmes de personnes; n'hésite pas à prendre des décisions difficiles lorsqu'elles s'imposent.
Faire preuve de créativité (Lombardo et Eichinger, 1996)	Génère beaucoup d'idées nouvelles et originales; arrive facilement à établir des liens entre des notions qui, au départ, ne semblaient pas en avoir.
Gérer l'innovation (Bélisle, 2007)	Est à l'aise pour soumettre des idées, se remettre en question, trouver des solutions créatives et proposer des changements.
Gestion d'équipes sur multisites (Lombardo et Eichinger, 1996)	Sait concevoir les pratiques, les processus et les méthodes de travail qui permettent de diriger à distance, en limitant les besoins de contrôle; est à l'aise lorsqu'il s'agit de laisser les gens s'autogérer, sans avoir à intervenir personnellement; est capable de faire fonctionner les choses, par personnes interposées, sans avoir à être sur place; sait avoir de l'impact sur les gens et les résultats en communiquant à distance.
Gestion de l'ambiguïté (Lombardo et Eichinger, 1996)	Fait preuve d'adaptation dans des situations de changements; est capable de changer facilement de cap; peut décider et agir sans avoir toutes les données; n'est pas perturbé par des situations imprévues; n'a pas besoin qu'une tâche soit terminée avant d'en entreprendre une autre; sait avoir une réaction adaptée face au risque et à l'incertitude.
Gestion de la performance (Lombardo et Eichinger, 1996)	Sait attribuer clairement les responsabilités en fonction du travail à effectuer et des décisions à prendre; est capable de définir des objectifs clairs et des indicateurs de mesure de la performance; sait contrôler le processus de réalisation, les progrès et les résultats; sait donner une rétroaction objective, au moment opportun, sur les réalisations.

Compétence	Définition
Gestion des conflits (Lombardo et Eichinger, 1996)	Fait face aux conflits et les considère comme autant d'expériences formatrices ; sait arriver à des ententes et régler équitablement des désaccords; est capable d'une écoute active; comprend les autres rapidement; est capable de trouver un terrain d'entente et d'obtenir la coopération de tous amenant un minimum de conflits.
Gestion des partenariats (Bélisle, 2007)	Crée un réseau de partenariats internes et externes à l'organisation, coopère et partage des ressources et des activités avec eux en vue d'améliorer l'atteinte des résultats organisationnels.
Gestion du changement (MSSS, 2011)	Est capable de comprendre une situation nouvelle et d'en tirer profit par une introduction et une gestion efficace du changement dans l'organisation.
Gestion orientée sur la clientèle (Bélisle, 2007)	Centre ses actions sur les besoins et la satisfaction du client tant dans la conception, l'organisation que la prestation des services.
Gestion orientée sur les résultats (Bélisle, 2007)	Démontre un souci d'amélioration continue de manière à atteindre un rendement optimal au sein de son équipe par l'établissement d'objectifs clairs, la mise en place de mécanismes de suivi et l'évaluation des résultats obtenus
<i>Leadership</i> collaboratif avec l'équipe, avec ses pairs (aspect transversal) et le réseau (Hansen, 2009)	Redéfinit les succès à un plus haut niveau en transcendant les objectifs trop pointus; implique les autres en étant ouvert à la contribution des autres, aux différents points de vue, aux débats d'idées et au travail en groupe lors du processus de décision; est imputable, c'est-à-dire qu'il se perçoit comme étant responsable de l'atteinte des résultats et se montre solidaire des décisions qui sont prises. À l'inverse, il considère aussi les autres comme étant responsables du travail accompli.
<i>Leadership</i> mobilisateur (Bélisle, 2007)	Rassemble différents groupes de travail, met à profit les forces de ses membres et assure la cohésion entre les différents objectifs individuels et les objectifs collectifs.
Maîtrise de soi (Lombardo et Eichinger, 1996)	Demeure calme dans les situations de pression; ne se montre pas irritable ou sur la défensive quand les problèmes se durcissent; est considéré comme quelqu'un qui a de la maturité et sur qui l'on peut compter, même dans les périodes difficiles; est capable de gérer son stress; n'est pas désemparé face à l'imprévu; ne manifeste aucune frustration devant les résistances ou les blocages; a un effet régulateur en cas de crise.
Perspective stratégique (Lombardo et Eichinger, 1996)	Est doué d'une vision claire des perspectives futures; peut anticiper les tendances à venir et prévoir les conséquences des actions présentes; analyse et voit les choses dans leur globalité; est très orienté vers le long terme; est capable de brosser un tableau clair des scénarios possibles et d'envisager différentes probabilités; est capable de concevoir des stratégies et des plans innovants et concurrentiels.
Sens des priorités (Bélisle, 2007)	Définit un ordre de priorités pour les situations importantes et urgentes, se fixe des objectifs réalistes et planifie efficacement ses activités dans les délais requis.

## Annexe II – Le profil de compétences du cadre supérieur

Compétence	Définition
Vision stratégique	Capacité de projeter, à partir d'une lecture de l'environnement externe et interne, une vision du devenir de l'organisation pour en augmenter la performance, de susciter l'engagement du personnel, d'introduire les changements stratégiques nécessaires et d'être un agent d'influence stratégique pour le réseau.
Gestion orientée sur la clientèle	Capacité d'évaluer les besoins de la population et de la clientèle, d'en tenir compte dans son mode de fonctionnement et dans la prestation de services de son organisation ainsi que de chercher à les satisfaire, tout en respectant les limites et les contraintes de l'organisation.
Gestion des partenariats	Capacité de créer et de gérer des partenariats, tant à l'interne qu'à l'externe, dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation et, ultimement, d'assurer à l'ensemble des citoyens des services accessibles, intégrés et de qualité.
Innovation et créativité	Capacité de remettre en question les façons de faire actuelles (organisation du travail, prestation des services, modèle de gestion, système informationnel, etc.).
Gestion orientée sur les résultats	Capacité de gérer son mode de fonctionnement ou la prestation des services de son organisation en s'orientant vers l'actualisation des décisions prises par le conseil d'administration, par une utilisation optimale des ressources et dans un processus d'évaluation continue.
Gestion de l'ambiguïté et des paradoxes	Capacité d'agir dans un contexte flou et incertain en faisant appel à l'intuition, à l'ingéniosité et à la créativité de ses collaborateurs pour la recherche de solutions aux défis de son organisation.
Gestion du changement	Capacité de comprendre une situation nouvelle et d'en tirer profit par une introduction et une gestion efficace du changement dans l'organisation.
<i>Leadership</i> mobilisateur	Capacité de rallier les membres de l'organisation autour d'une vision commune, en créant un milieu de travail harmonieux dans lequel la contribution de chacun est reconnue.
Communication interpersonnelle et organisationnelle	Capacité d'être à l'écoute, de susciter des échanges significatifs et de faire circuler l'information afin de favoriser au sein de son organisation des rapports de travail productifs fondés sur le respect et la confiance.
Gestion de soi	Capacité d'approfondir ses connaissances, d'entreprendre des actions efficaces pour consolider ou développer ses compétences en vue d'atteindre ses aspirations personnelles, d'apporter une valeur ajoutée à son organisation et d'actualiser son employabilité sur le marché du travail. Capacité de maîtriser ses émotions et de maintenir son équilibre personnel.

Source : ministère de la Santé et des Services sociaux (2011).

## Annexe III – Les critères pour choisir les instruments d'évaluation dans un processus de sélection

Critères	Significations
<b>1. Les qualités psychométriques</b>  1.1. La validité  1.2. La fidélité	1.1. La capacité d'un instrument à mesurer ce qu'il doit mesurer ou sa capacité à prédire ce qu'il doit prédire (dans le contexte de la dotation, les chances de réussite en emploi du candidat).  1.2. Concerne la précision avec laquelle un instrument mesure certaines caractéristiques, la fiabilité et la constance des résultats obtenus si un sujet est soumis à la même évaluation plusieurs fois.
<b>2. Le respect des énoncés des lois et des énoncés politiques</b>	Les pratiques de dotation sont soumises à certaines lois, notamment, la <i>Charte des droits et libertés de la personne</i> et la Commission des droits de la personne et de la jeunesse. Dans le cas où le processus de sélection ferait l'objet d'une contestation, l'instrument doit faciliter la preuve que la loi a été respectée.
<b>3. La réaction des personnes évaluées</b>	Les personnes évaluées doivent avoir une perception positive de l'instrument d'évaluation pour éviter de nuire au pouvoir d'attraction de l'organisation. La pertinence des questions, le professionnalisme et le respect des évaluateurs peuvent influencer les réactions des candidats.
<b>4. Les coûts directs d'utilisation</b>	Le développement, l'application et la mise à jour d'un instrument engendrent des coûts. L'efficacité de l'instrument et la capacité à payer de l'organisation doivent donc être prises en compte dans le choix de l'instrument.

Source : Durivage et Petterson (2011).

## Annexe IV – La comparaison des outils d'évaluation en fonction de quatre critères

	Qualités psychométriques	Équité / Respect des lois	Réaction des participants	Coûts / Aspects pratiques
<b>Tests d'habiletés cognitives</b> - Tests d'intelligence générale - Tests d'habiletés mentales	<b>Évaluation : très élevée</b> Validité : élevée Fidélité : élevée	<b>Évaluation : faible</b> Possibilité d'impact adverse en fonction de l'âge et de l'origine ethnique Défense possible basée sur des démonstrations statistiques	<b>Évaluation : très faible</b> Réactions souvent négatives Validité apparente faible	<b>Évaluation : très élevée</b> Disponibles sur le marché Coûts d'utilisation minimales
<b>Centre d'évaluation</b> Entreprise qui utilise plusieurs moyens pour évaluer les candidats d'une organisation cliente	<b>Évaluation : moyenne</b> Validité : modérée Fidélité : élevée Nécessité de préciser ce qui est mesuré	<b>Évaluation : très élevée</b> Peu ou pas d'impact adverse Facilité à défendre lors d'un litige	<b>Évaluation : très élevée</b> Acceptation très élevée par les participants Validité apparente très élevée	<b>Évaluation : très faible</b> Coûts d'élaboration et d'utilisation très élevés
<b>Tests de personnalité</b> - Inventaires d'intérêts et d'attitudes - Tests projectifs - Tests de personnalité à choix multiples - Tests situationnels	<b>Évaluation : moyenne</b> Validité : modérée Fidélité : élevée Possibilité de contribuer à la validité incrémentielle	<b>Évaluation : élevée</b> Peu ou pas d'impact adverse Possibilité d'intrusion dans la vie privée des répondants	<b>Évaluation : faible</b> Faible validité apparente	<b>Évaluation : élevée</b> Coûts d'utilisation minimales Nécessite souvent l'intervention de personnes qualifiées
<b>Entrevues structurées</b> Standardisation des questions dans la manière et l'ordre de les poser et standardisation dans la manière de juger les résultats	<b>Évaluation : très élevée</b> Validité : élevée Fidélité élevée	<b>Évaluation : très élevée</b> Peu ou pas d'impact adverse	<b>Évaluation : élevée</b> Validité apparente élevée Parfois perçues comme trop restrictives	<b>Évaluation : faible</b> Coûts d'élaboration et d'utilisation assez élevés
<b>Entrevues non structurées</b>	<b>Évaluation : moyenne</b> Validité : moyenne Fidélité : moyenne	<b>Évaluation : faible</b> Parfois difficile d'établir le parallèle entre les questions et l'emploi La fidélité peu élevée rend la défense plus difficile en cas de litige	<b>Évaluation : variable</b> Diffère selon que les questions sont reliées ou non à l'emploi	<b>Évaluation : moyenne</b> Coûts d'élaboration minimales, mais coûts d'utilisation assez élevés

Source : Durivage et Petterson (2011 : 142).

## Annexe V – La liste de vérification pour évaluer la qualité du plan de développement individualisé

### Votre plan de développement individualisé répond-il à ses objectifs?

Directives : cette évaluation peut vous aider à déterminer si votre plan de développement individualisé vous soutient dans l'atteinte des objectifs de l'organisation et de ceux reliés à votre parcours de carrière. Cochez les énoncés qui sont vrais par rapport à votre plan de développement. Une clé de correction est fournie à la fin du formulaire.

#### Alignement de mon plan avec les objectifs de l'organisation

- Mon plan de développement m'aidera à développer mes compétences qui sont en concordance avec les objectifs de l'organisation et de mon équipe.
- Au moins 70 % de mes activités de développement sont reliées à de l'expérience en cours d'emploi.
- Je développe des compétences qui seront requises d'ici trois ans.
- Ce plan de développement me poussera aux limites de ma zone de confort dans les secteurs que j'ai ciblés pour mon développement.

#### Recherche de mon potentiel

- Je me sens stimulé(e) par mon plan de développement.
- Mon plan focalise autant sur le développement de mes forces que sur l'amélioration de mes faiblesses.
- Je sens que je fais une différence dans mon emploi.

#### Me responsabiliser

- Pour chaque objectif de développement, j'ai inclus un ou des indicateurs de mesure permettant d'évaluer l'atteinte de mes objectifs.
- J'ai identifié au moins deux personnes qui pourraient m'aider à actualiser l'atteinte de mes objectifs.
- J'ai segmenté mon plan de développement en plusieurs étapes réparties tout au long de l'année pour m'assurer que je reste sur la bonne voie.

<i>Mon résultat</i>	<i>Signification</i>
De 0 à 4 cases cochées	Vous risquez de terminer l'année sans avoir développé de nouvelles compétences. Trouvez une période de temps dans les deux prochaines semaines où vous pourrez sérieusement vous concentrer sur votre développement et en discuter avec votre supérieur immédiat.
De 5 à 7 cases cochées	Vous avez un bon plan de développement, mais il demande à être encore un peu amélioré. Regardez les points que vous n'avez pas cochés et modifiez votre plan en fonction de ces éléments.
De 8 à 10 cases cochées	Vous avez élaboré un excellent plan de développement qui vous incitera à développer vos compétences dans les secteurs importants et qui vous permettra de saisir de futures occasions de carrière.

## Annexe VI – Les dix actions pour favoriser le transfert en milieu de travail – Aide-mémoire à l'intention des supérieurs immédiats

<b>Avant la formation, le supérieur immédiat :</b>
Clarifie, avec le gestionnaire, ses attentes en matière de transfert : nouvelles façons de faire, amélioration de la performance actuelle, etc.
Discute avec le gestionnaire de la pertinence de la formation et de ses liens avec son plan de développement individualisé (PDI).
<b>Après la formation, le supérieur immédiat :</b>
Identifie, de concert avec le gestionnaire, des occasions (activités, mandats, projets) propices à l'utilisation des apprentissages réalisés en formation.
Fixe, de concert avec le gestionnaire, des objectifs dits proximaux de transfert (qui représentent un défi modéré et atteignable à court terme).
Réduit ou revoit, au besoin, la charge de travail du gestionnaire.
Fournit au gestionnaire une rétroaction constructive et respectueuse qui bâtit sa confiance.
Met en place des mécanismes qui permettent d'aider les membres de l'équipe, c'est-à-dire les pairs ayant suivi la même formation, à se donner de la rétroaction sur les nouvelles façons de faire.
Met en place des mécanismes pour aider les membres de l'équipe, c'est-à-dire les pairs ayant suivi la même formation, à échanger afin d'anticiper les obstacles potentiels au transfert et d'élaborer des stratégies pour les surmonter.
Reconnaît les améliorations et les succès qui découlent du transfert des apprentissages réalisés.
Favorise l'autonomie des gestionnaires en les amenant à identifier des pistes de développement en lien avec leurs objectifs professionnels.

Adapté de Roussel (2011 : 135).

## Annexe VII – Grille d'autoévaluation du transfert des apprentissages à la suite d'une formation

Remplissez cette grille avant de suivre la formation. Recommencez l'exercice un mois après la fin de la formation, puis cinq mois plus tard (soit six mois après avoir suivi la formation).

Titre de la formation suivi	Développer une vision stratégique				
Compétence à développer ciblée	La vision stratégique				
Indicateurs de comportement de la compétence :	<i>Jamais</i> (1)	<i>Rarement</i> (2)	<i>Parfois</i> (3)	<i>Souvent</i> (4)	<i>Toujours</i> (5)
Je cerne les enjeux stratégiques de mon organisation et leurs impacts sur le fonctionnement interne de mon secteur d'activité.					
J'identifie tous les mandats et je fixe les objectifs de mon secteur ayant une portée sur les objectifs organisationnels.					
J'anticipe l'impact des changements organisationnels sur mon secteur et j'ajuste mes orientations en conséquence.					

## Annexe VIII – La grille d'entrevue de départ administrée par la direction des ressources humaines

### Entrevue de départ - Personnel d'encadrement

Nom, prénom :	
Secteur/Unité/Département :	
Poste :	
Date d'entrée en fonction :	
Date de fin d'emploi :	
Raison du départ :	<input type="checkbox"/> Démission <input type="checkbox"/> Retraite <input type="checkbox"/> Fin de contrat <input type="checkbox"/> Autre raison (spécifiez) <hr/> <hr/> <hr/>

Évaluez les éléments suivants de votre expérience dans l'organisation au poste mentionné ci-dessus.

<b>Le climat et l'environnement de travail</b>	
Le climat de travail	<input type="checkbox"/> Très bien <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Très faible <input type="checkbox"/> S.O. <i>Commentaires :</i>
L'adéquation ( <i>le fit</i> ) avec vos collègues de l'organisation	<input type="checkbox"/> Très bien <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Très faible <input type="checkbox"/> S.O. <i>Commentaires :</i>
L'adéquation ( <i>le fit</i> ) dans votre équipe	<input type="checkbox"/> Très bien <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Très faible <input type="checkbox"/> S.O. <i>Commentaires :</i>
L'emplacement des sites de travail	<input type="checkbox"/> Très bien <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Très faible <input type="checkbox"/> S.O. <i>Commentaires :</i>
L'espace de travail	<input type="checkbox"/> Très bien <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Très faible <input type="checkbox"/> S.O. <i>Commentaires :</i>
Les commodités (cafétéria, stationnement, etc.)	<input type="checkbox"/> Très bien <input type="checkbox"/> Bien <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Très faible <input type="checkbox"/> S.O. <i>Commentaires :</i>

<b>Le rôle et les responsabilités</b>	
La nature du poste	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
La possibilité de revoir les processus et les façons de faire	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
L'autonomie et la marge de manœuvre	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
La place laissée à la créativité et à l'innovation	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
<b>La relation avec le supérieur immédiat</b>	
Le soutien reçu de votre supérieur immédiat	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
La qualité des directives reçues de votre supérieur immédiat	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
La quantité des directives reçues de votre supérieur immédiat	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
<b>Les conditions de travail</b>	
La classe salariale et le salaire	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
Les possibilités d'avancement au sein de l'organisation	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>

<b>Les possibilités de développement</b>	
La qualité des programmes de formation suivis	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
La participation à des projets	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
Le <i>coaching</i> ou le mentorat reçu	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
La participation à des groupes de développement professionnel	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
<b>L'organisation</b>	
La réputation de l'organisation et l'image qu'elle projette dans la communauté	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
L'équipe de direction et sa vision	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
Les valeurs véhiculées dans l'organisation	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
Les priorités organisationnelles	q Très bien q Bien q Moyen q Faible q Très faible q S.O. <i>Commentaires :</i>
Recommanderiez-vous l'organisation comme employeur?	q Oui q Non <i>Commentaires :</i>

***Pouvez-vous indiquer ce que vous avez le plus aimé lors de votre passage dans l'organisation?***

Commentaires:

***Pouvez-vous indiquer ce que vous avez le moins aimé lors de votre passage dans l'organisation?***

Commentaires:

***Avez-vous des suggestions à faire pour améliorer ce que vous avez moins aimé?***

Commentaires:

***Dans votre cheminement de carrière, pourriez-vous envisager d'occuper à nouveau un emploi dans l'organisation?***

q Oui q Non

Commentaires:

**Consentez-vous à ce que nous transmettions ces informations à votre supérieur immédiat?**

q Oui      q Non      Si non, signature de l'employé :

**Avez-vous d'autres commentaires ou des suggestions dont vous souhaitez nous faire part?**

Commentaires:

**Date de l'entrevue:**

**Entrevue menée par :**

**Signature du responsable de l'entrevue :**

**POSSIBILITÉ DE REFUSER :** J'ai été informé que j'avais la possibilité de réaliser une entrevue de départ confidentielle avec un membre de la direction des ressources humaines, mais j'ai choisi de ne pas me prévaloir de cette offre.

**Signature du gestionnaire :**

**Date :**

## Annexe IX – L'exemple d'une fiche-indicateur

Zone 1	<p><b>NOM DE L'INDICATEUR :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Définition</b> valeur mesurée, unité de mesure, formule de calcul :</li> <li>• <b>Ventilations et éléments</b> par :</li> <li>• <b>Périodicité</b> (hebdomadaire ou mensuelle?) :</li> <li>• <b>Fréquence</b> de production :</li> <li>• <b>Source</b> de données :</li> </ul>
Zone 2	<p><b>COMPARAISON</b> (et calculs correspondants d'écart, de dépassement, d'évolution)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Répartition spécifique par ventilation ?</b></li> <li>• <b>Dans le temps</b> (Tendance sur quelle période ? En comparaison avec l'an passé?)</li> <li>• <b>Avec d'autres unités ou organisations</b> (étalonnage)?</li> <li>• À une cible chiffrée?</li> <li>• À une balise (marge, norme, prévision, critère, cote)?</li> </ul> <p><b>Calcul complémentaire</b> (cumul, moyenne, prévision, etc.)?</p> <p><b>Autre indicateur à mettre en relation?</b></p>
Zone 3	<p><b>FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME</b></p> <p>Illustrations/ panoramas :</p> <p>clignotants, pictogrammes, graphiques, tableaux, cadrans, etc.</p>
Zone 4	<p><b>INTERPRÉTATION DE L'INDICATEUR</b> - Que signifie le résultat?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>À l'interne</b> : Comment décoder le résultat? Est-ce acceptable? Comment le qualifier dans son contexte ou en lien avec d'autres indicateurs?</li> <li>• <b>À l'externe / communication publique</b> : Comment pourrait-on l'interpréter? Comment le présenter pour éviter une interprétation erronée (biais, détails hors contexte, manipulation)?</li> </ul> <p><b>UTILISATION, RÉACTION DE GESTION</b> : Que fait-on si c'est inacceptable?</p>
Zone 5 <i>(optionnelle, pour les développeurs)</i>	<p><b>VALIDATION DE L'INDICATEUR</b> : pertinence, validité, qualité, clarté, rapidité de production, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nature</b> de la validation :</li> <li>• <b>Méthodologie</b> de la validation :</li> <li>• <b>Responsable</b> de la validation :</li> <li>• <b>Localisation et fréquence</b> de validation :</li> </ul>





## BIBLIOGRAPHIE

Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière (2012). « La vie nous rapproche – santé et services sociaux – Lanaudière », Agence de la santé et des services sociaux de Lanaudière. Récupéré le 6 septembre 2012 de <http://www.lavienousrapproche.com/>

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) (2011). *I-Stratège : domaine ressources humaines, banque R-25*. Montréal, AQESSS.

Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) (2010). *Soigner l'humain pour bâtir demain*, Montréal, AQESSS, 18 p.

Atwater, Leanne E., Joan F. Brett et Atira Cherise Charles (2007). « Multisource Feedback: Lessons Learned and Implications for Practice », *Human Resource Management*, vol. 46, n° 2 (été), p. 285-307.

Audet, Isabelle (2010). « Hôpital du Sacré-Cœur : un *lipdub*, et après? », LaPresse.ca. Récupéré le 17 février 2012 de <http://www.cyberpresse.ca/actualites/quebec-canada/sante/201003/12/01-4260164-hopital-du-sacre-coeur-un-lipdub-et-apres.php>

Avedon, Marcia J. et Gillian Scholes (2010). « Building Competitive Advantage through Integrated Talent Management », dans *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, p. 73-119.

Bareil, Céline (2010). « Outils d'intervention auprès des individus », présentation donnée dans le cadre du cours *Outils de soutien et d'intervention en développement des organisations*, séance 9, hiver 2010, HEC Montréal.

Baron, Louis et Lucie Morin (2010). « Le *coaching* des gestionnaires : mieux le définir pour mieux intervenir », *Gestion*, vol. 35, n° 1 (printemps), p. 47-55.

Bélisle, Marie-Dominique (2007). *Guide pratique de la dotation : une démarche intégrée*, Montréal, AQESSS, 311 p.

Cappelli, Peter (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Boston, Harvard Business School Press, 304 p.

Centre de santé et de services sociaux de Laval (CSSS de Laval) (2012). « Oeuvrer au CSSS de Laval », carrières, CSSS de Laval. Récupéré le 15 janvier 2012 de <http://www.cssslaval.qc.ca/le-csss-de-laval/carrieres/oeuvrer-au-csss-de-laval.html>

Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) (2012). « Fait pour le CHUM ? », carrières, CHUM. Récupéré le 6 septembre 2012 de <http://www.chumtl.qc.ca/carrieres.fr.html>

Charest, Sophy, Anne-Catherine Huard, Marie-Claude Huard et Line Perreault (2011). *Le développement des compétences chez les infirmières à l'aide de l'apprentissage en ligne (e-learning)*, synthèse de recherche, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 19 p.

Cheese, Peter, Robert J. Thomas et Elizabeth Craig (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, London, Kogan Page, 276 p.

Cooper-Thomas, Helena D. et Neil Anderson (2006). « Organizational Socialization: a New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21 n° 5, p. 492-516.

Dubois, Didier, Emilie Pelletier et Denis Morin (2009). *Comment attirer et fidéliser des employés*, Montréal, les Éditions Transcontinental, coll. Entreprendre, 272 p.

Durivage, André et Normand Pettersen (2011). « Évaluer les talents et les compétences en contexte de dotation », dans *Gérer les talents et les compétences : pratique de la gestion des talents et des compétences : évaluer les compétences maîtrisées et déployées*, Roland Foucher (dir.), Montréal, Éditions Nouvelles, tome 2, p. 121-150.

Fabi, Bruno, Richard Lacoursière, Marie Morin et Louis Raymond (2010). « Pratiques de gestion des ressources humaines et l'engagement envers l'organisation », *Gestion*, vol. 34, n° 4, p. 21-29.

Fouad, Sam, Esther Hahm et Bill Leisy (2010). *Managing today's global workforce: elevating talent management to improve business* [en ligne], Rapport de recherche, Ernst & Young, 20 p. Récupéré de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Managing\\_Todays\\_Global\\_workforce/\\$FILE/Managing\\_Todays\\_Global\\_workforce.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Managing_Todays_Global_workforce/$FILE/Managing_Todays_Global_workforce.pdf)

Foucher, Roland (2010). *Gérer les talents et les compétences : fondements de la gestion des talents et des compétences*, Montréal, Éditions Nouvelles, tome 1, 280 p.

Gilpin-Jackson, Yabome et Gervase R. Bushe (2006). « Leadership Development Training Transfer: A Case Study of Post-Training Determinants », *Journal of management Development*, vol. 26, n° 1, p. 980-1004.

Gosselin, Alain (2009). « L'expérience comme levier du développement des gestionnaires », dans *Développer les compétences au travail*, Dominique Bouteiller et Lucie Morin (dir.), Montréal, Gestion, revue internationale de gestion, coll. Gestion et Savoirs, p. 380-387.

Gosselin, Alain (2010a). « L'attraction des talents », présentation donnée dans le cadre du cours *La gestion des talents*, séance 7, automne 2010, HEC Montréal.

Gosselin, Alain (2010b). « La fidélisation des talents », présentation donnée dans le cadre du cours *La gestion des talents*, séance 11, automne 2010, HEC Montréal.

Gouvernement du Canada (2007). *Guide de planification intégré et de la relève* [en ligne], Ottawa, Secrétariat du conseil du Trésor du Canada, [réf. du 5 janvier 2012]. <<http://www.tbs-sct.gc.ca/gui/sure01-fra.asp>>.

Gouvernement du Québec (2012). Loi sur les services de santé et les services sociaux, LSSSS, c. S-4.2, art. 231. Récupéré de [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S\\_4\\_2/S4\\_2.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/S_4_2/S4_2.html)

Hansen, Morten T. (2009). *Collaboration: How the Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*, Boston, Harvard Business Press, 231 p.

Joyce, Leslie W. (2010). « Building the Talent Pipeline », dans *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, p. 123-158.

Kaye, Beverly, Joyce Cohen et Beverly Crowell (2011). « Career Development: Encompassing All Employees », dans *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing and Promoting the Best People*, Lance Berger et Dorothy R. Berger (dir.), 2e édition, États-Unis, McGraw-Hill, p. 159-168.

Langelier, Louis (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau* [en ligne], Montréal, CEFRIO, 116 p. [http://www.cefrio.qc.ca/index.php?id=74&tx\\_ttnews\[cat\]=29&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=63&tx\\_ttnews\[backPid\]=75&cHash=e02530cada](http://www.cefrio.qc.ca/index.php?id=74&tx_ttnews[cat]=29&tx_ttnews[tt_news]=63&tx_ttnews[backPid]=75&cHash=e02530cada).

Le Louarn, Jean-Yves (2008). *Les tableaux de bord ressources humaines : le pilotage de la fonction RH*, Rueil-Malmaison, France, Éditions Liaisons, 229 p.

Lombardo, Michael M et Robert W. Eichinger (1996). *L'architecte de carrière : les fiches à trier*. Lominger.

McCauley, Cynthia D., Kim Kanaga et Kim Lafferty (2010). « Leader Development Systems », dans *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*, Ellen Velsor Van, Cynthia D. Mccauley et Marian N. Ruderman (dir.), 3e édition, San Francisco, Jossey-Bass, p. 29-61.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) (2011). *Programme national de relève des cadres supérieurs : profil de compétences du cadre supérieur*, Québec, MSSS, 3 p.

Morissette, Françoise (2011). « Cultiver son *leadership* : stratégies pour agir avec courage », conférence prononcée dans le cadre du *Séminaire DRH+*, Vaudreuil, Québec, 19 et 20 mai 2011, organisée par l'AQESSS et HEC Montréal.

Payette, Adrien et Claude Champagne (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 211 p.

Piron, Marie-Christine et David Ward (2009). « Réduire le risque d'affaires par une planification efficace de la main-d'œuvre », *Effectif*, vol. 12, n° 4 (septembre/octobre).

Robertson, Ivan T. et Mike Smith (2001). « Personal Selection », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, p. 441-472.

Rothwell, William, J. (2011). « Integrating Succession Planning and Career Planning », dans *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing and Promoting the Best People*, Lance Berger et Dorothy R. Berger (dir.), 2e édition, États-Unis, McGraw-Hill, p. 119-130.

Roussel, Jean-François (2011). *Gérer la formation : viser le transfert*. Montréal, Guérin, 2011, 155 p.

Silzer, Rob et Allan H. Church (2010). « Identifying and Assessing High-Potential Talent », dans *Strategy-Driven Talent Management : A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, p. 213-279.

Silzer, Rob et Ben E. Dowell (2010). « Strategic Talent Management Matters », dans *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, p. 3-72.

St-Hilaire, Normand, Michelle Larose et Hervé Pilon (2003). *E-Learning : Guide pratique de l'apprentissage virtuel en entreprise*, Montréal, TECHNOCompétences, 64 p.

Ulrich, Dave (1997). « Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results », *Human Resource Management*, vol. 36, n° 3, p. 303-320.

Vandenberghe, Christian (2004). « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégie d'intervention », vol. 29, n° 3, p. 64-72.

Voyer, Pierre (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2<sup>e</sup> éd., Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 446 p.

Welsh, Elizabeth T., Connie R. Wanberg, Kenneth G. Brown et Marcia J. Simmering (2003). « E-learning : Emerging Issues, Empirical Results and future directions », *International Journal of Training and Development*, vol. 7, n° 4, p. 245-258.

Yost, Paul R. et Mary Mannion Plunkett (2010). « Developing *Leadership* through Experiences », dans *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Rob Silzer et Ben E. Dowell (dir.), San Francisco, Jossey-Bass, coll. The Professional Practice Series, p. 313-348.

