

Commission des affaires éducatives  
et de la recherche

Commission des affaires de relations  
du travail et de ressources humaines

# GUIDE DE GESTION DE LA RELÈVE AU COLLÉGIAL

Comité sur l'insertion professionnelle  
et le perfectionnement

Juin 2004

**Fédération  
© des  
cégeps**

Le cégep, une force d'avenir pour le Québec

Ouvrage produit par la Fédération des cégeps

Sous la coordination de Pierre Ranger, conseiller en ressources humaines  
à la Fédération des cégeps

### **Auteurs et collaborateurs**

Denise Bélanger, directrice des ressources humaines, Collège de Valleyfield

Perry Fournier, directeur des études, Cégep de Matane et à titre de consultant

Marielle Poirier, directrice des études, Collège Édouard-Montpetit

Réjean René, directeur des études, Cégep de Victoriaville

Daniel Thibodeau, directeur des ressources humaines, Cégep de Saint-Jérôme

### **Mise en page**

Viviane Brouillard, agente administrative, Fédération des cégeps

Carole Mercier, agente administrative, Fédération des cégeps

Tous droits de reproduction ou d'adaptation intégrale ou partielle sont strictement réservés et protégés par la *Loi sur le droit d'auteur*

Winston Churchill aimait à dire que le mot « crise » est représenté, en chinois, par un idéogramme dont les composantes signifient, séparément, « danger » et « occasion propice ».





## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>I. Enjeux actuels et approche privilégiée</b> .....	<b>3</b>
Éléments de contexte .....	3
État de situation : faits, constats et tendances .....	3
Enjeux principaux .....	6
Approche à privilégier .....	10
Balises et limites du Guide .....	11
<b>II. Étapes d'un plan d'action</b> .....	<b>13</b>
Un préalable essentiel : la GSRH .....	13
Étape 1 : Planification des ressources humaines .....	15
A. Diagnostic des effectifs de l'organisation .....	15
B. Politique institutionnelle de planification des ressources humaines .....	16
Étape 2 : Acquisition et rétention des ressources humaines .....	22
A. Stratégies d'attraction et de recrutement .....	22
B. Stratégies de dotation .....	24
C. Stratégies de rétention .....	24
Étape 3 : Développement des ressources humaines .....	27
A. Insertion de la relève .....	27
B. Développement des compétences et transfert d'expertise .....	30
<b>Conditions gagnantes et erreurs courantes</b> .....	<b>35</b>
<b>En guise de conclusion : devenir des organisations apprenantes</b> .....	<b>37</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>39</b>
<b>Liste des principales organisations consultées</b> .....	<b>43</b>



## Introduction

De tout temps, le renouvellement des ressources humaines aura constitué un élément essentiel à l'équilibre et au développement de toute organisation, publique ou privée. Les départs massifs à la retraite qui s'annoncent et les changements importants de paradigmes qui s'amorcent au sein des organisations rendent cette phase de la gestion absolument névralgique.

Consciente de ce défi, la Fédération des cégeps inscrivait à son plan de travail 2000-2001 cette dimension du renouvellement des ressources humaines et mettait sur pied un groupe de travail, le Comité sur l'insertion professionnelle et le perfectionnement, dont le mandat était de cerner la problématique et d'établir un bilan de la situation en vue de sensibiliser les collèges du réseau au problème imminent de la relève. L'exercice de sensibilisation s'est fait auprès des membres de la Fédération dans le cadre d'un colloque spécial (automne 2001) où étaient présentés la problématique et l'état de situation.

À l'occasion du Congrès qui a suivi à l'automne 2002 et qui portait sur les moyens à mettre en place pour se préparer à ce processus accéléré de renouvellement du personnel, plusieurs questionnements ont refait surface. Mentionnons le renouvellement du personnel d'encadrement, l'accroissement de la tâche en recrutement et sélection, l'impact des mouvements de personnel, les conflits de génération et le choc des valeurs, les plans de développement pour des candidats sans expérience, la projection de l'image institutionnelle, les difficultés intrinsèques à l'insertion, la concurrence et la concertation possible, souhaitable, voire même nécessaire entre les collègues.

Dans la foulée du Congrès 2002, le comité sur l'insertion professionnelle et le perfectionnement devait actualiser son mandat. En janvier 2003, après consultations et échanges, le comité a arrêté le mandat suivant :

Fournir un cadre de référence visant la mise en œuvre d'un plan stratégique de gestion de la relève qui permettra aux collèges de renouveler l'ensemble de leur personnel, faciliter leur insertion professionnelle et planifier leur perfectionnement continu.

À cette fin, le comité a choisi de procéder selon les étapes suivantes :

1. recension des écrits les plus pertinents;
2. participation à des colloques et congrès touchant la thématique;
3. élaboration d'une grille pour un plan de rencontre avec différentes organisations;
4. recension de certains programmes pouvant constituer une référence intéressante;
5. élaboration d'un outil sous forme de cadre de référence.

Le cadre de référence, présenté sous forme de « guide de gestion de la relève au collégial », présente d'abord les enjeux actuels et l'approche à privilégier dans un tel contexte. Il comporte ensuite un plan d'action en trois grandes étapes qui s'inspire des écrits les plus pertinents et des expériences les plus facilement transférables dans nos organisations.

C'est cet outil, perfectible certes, que nous vous soumettons ci-après. Dans la mesure du possible, nous avons évité de répéter les informations déjà fournies dans d'excellents guides de gestion. Nous vous signalerons cependant certaines sources d'information dont la consultation pourrait vous être utile dans la mise en œuvre de votre plan de gestion de la relève.

## I. Enjeux actuels et approche privilégiée

Au départ, il importe de faire une description de la situation, dans le cadre d'un contexte défini et connu de tous, en vue de faire ressortir les enjeux qui se présentent à nos organisations pour les prochaines années en matière de planification et de gestion des ressources humaines. Cette analyse nous permettra de dégager une approche à privilégier dans la mise en œuvre d'un plan d'action institutionnel.

### Éléments de contexte

Le gouvernement du Québec a modifié la *Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel* le 17 décembre 2002. Les mandats s'en trouvent enrichis, avec de nouvelles obligations de reddition de comptes. Ainsi, les collèges devront adopter au plus tard le 1<sup>er</sup> juillet 2004 un plan stratégique pour une mise en œuvre à l'année scolaire 2004-2005. Devront être pris en considération la situation du collège et les orientations du plan stratégique du ministère de l'Éducation. Le plan stratégique du collège devra contenir l'ensemble des objectifs et des moyens que le collège entend mettre en œuvre pour réaliser sa mission ainsi que le plan de réussite déjà amorcé.

La Fédération des cégeps a adopté en février 2003 un plan de développement du réseau collégial public où l'on retrouve notamment, sous la rubrique « La contribution du personnel et l'organisation du travail », les axes de développement suivants :

1. adapter l'organisation collégiale aux nouvelles exigences et aux nouveaux besoins auxquels les collèges doivent répondre;
2. favoriser le développement professionnel de l'ensemble du personnel et l'intégration de la relève dans les collèges.

Outre les pistes d'action portant sur l'utilisation optimale des compétences, le renouvellement de la pratique enseignante et la révision de la structure des départements et des programmes, rappelons la piste d'action n° 53 visant à : « faciliter l'intégration socioprofessionnelle de la relève dans toutes les catégories de personnel et assurer le passage du relais entre les générations ».

Entre-temps, chaque collège aura procédé à son autoévaluation institutionnelle et transmis son rapport à la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial (CEEC) dont la Loi a également été modifiée pour enrichir ses mandats d'évaluation des collèges. La Commission déposera à son tour un Rapport d'évaluation de chaque collège qui devrait rendre compte de sa capacité à assumer sa mission et ses mandats, incluant ceux relatifs à la gestion des ressources humaines. Ces rapports seront rendus publics et toute recommandation de la CEEC nécessitera un suivi particulier de la part des collèges concernés.

Enfin, rappelons l'intention affirmée du gouvernement du Québec de revoir la nature des mandats exercés par les cégeps, ce qui pourrait entraîner des changements de paradigmes importants pour nos organisations, avec des effets indubitables sur nos modes de gestion. En de tels contextes, il importe de compter sur des gestionnaires chevronnés qui seront en mesure d'effectuer le virage nécessaire avec l'apport des ressources humaines en place et à venir.

### État de situation : faits, constats et tendances

Nous tentons ici de dresser un bref portrait de la situation en faisant ressortir certains éléments contextuels avec lesquels nous devons composer pour au moins les cinq à dix prochaines années. Parmi ces éléments notons plus particulièrement les suivants :

1. les conséquences du départ des baby-boomers<sup>1</sup>;
2. les changements démographiques et leurs impacts;

---

<sup>1</sup> Voir à cet effet l'introduction du document n° 31 de la Bibliographie.

3. l'apport des nouvelles technologies de l'information et des communications;
4. les changements démographiques au sein du réseau collégial.

Selon un sondage mené en juin 2001 par Samson Béclair/Deloitte & Touche auprès de 500 sociétés à plus forte croissance en Amérique du Nord, plus du tiers des entreprises ont soutenu que le recrutement et la rétention d'employés qualifiés constituaient le plus grand défi à relever pour gérer la croissance de leur entreprise. Chez nous, une enquête du Centre syndical et patronal du Canada (CSPC), menée en août 2002 auprès de 6 000 administrateurs canadiens, faisait état que la « pénurie des compétences » constituait, parmi une liste de 39 sujets, le deuxième objet de préoccupation chez les gestionnaires des secteurs public et parapublic.

Non seulement cette tendance se maintient, elle s'internationalise. Une récente enquête de la firme-conseil Development International Dimensions, menée auprès de 1500 gestionnaires et autant d'employés dans 14 pays, révèle un portrait d'ensemble plutôt sombre qui correspond assez bien à la situation au Canada<sup>2</sup>. Selon Jocelyn Bérard, directeur général de la firme pour le Canada, « nous sommes à cinq ans d'une crise majeure si rien n'est fait pour faire face aux départs massifs à la retraite qui s'annoncent ». Il ajoute que la révélation la plus préoccupante de l'étude est la difficulté, évoquée par 78 % des entreprises, à dénicher des gestionnaires qualifiés et à préparer adéquatement la relève.

Dans un tel contexte où le nombre de ressources humaines disponibles sera limité, les secteurs public et parapublic devront exercer une concurrence efficace pour attirer et retenir des employés compétents et talentueux dans un marché du travail de plus en plus compétitif. Les changements démographiques sont à la base de ce qui est communément appelé la « guerre des talents »<sup>3</sup>.

Des facteurs supplémentaires s'ajoutent, tels que la transformation du monde du travail et les exigences liées aux fonctions. En effet, la transformation du monde du travail entraîne de nouveaux rôles, de nouvelles structures et de nouvelles méthodes de travail et de gouvernance qui requièrent un capital de talents de plus en plus important et une main-d'œuvre à la fois plus spécialisée et plus polyvalente dans la plupart des secteurs. Les nouvelles technologies de l'information contribuent grandement à ces changements profonds. S'ajoutent à cela les irritants, les contraintes et les exigences liés à l'exercice de certaines fonctions clés, ce qui entraîne un attrait de moins en moins grand pour ces dernières. Il faut ajouter, contrairement à l'entreprise privée, l'obligation et la nécessité d'offrir des services publics de qualité dans toutes les régions du Québec.

Le vieillissement de la main-d'œuvre aura évidemment pour effet d'engendrer un nombre de départs à la retraite très élevé dans la fonction publique et parapublique. Le tableau suivant présente la situation des départs anticipés dans chacun des secteurs<sup>4</sup>.

Secteur	Nombre de départs anticipés entre 2001 et 2011	% de l'effectif quittant
Fonction publique	21 357	42 %
Santé et services sociaux	65 235	30 %
Commissions scolaires	52 842	33 %
Collèges	10 363	33 %

Chez les enseignants, on anticipe deux importantes vagues successives pouvant totaliser près de 4000 départs dans des disciplines bien précises, ce qui peut créer un vide assez problématique. Voici, préparé par l'ÉNAP dans le cadre de nos travaux, un tableau (n° 14) qui en dit long sur le défi de taille qui se présente à nous, sachant que la génération qui suit s'avère numériquement inférieure à la précédente<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> *La Presse*, 26 janvier 2004, cahier Affaires.

<sup>3</sup> Ed. Michaels, Helen Hendfield-Jones and Beth Axelrod, *The war for talent*, McKinsey Company, 2001, Harvard Business School Press.

<sup>4</sup> Données tirées du Rapport du sous-comité intersectoriel sur les changements démographiques (mars 2002).

**Tableau 14**  
**Enseignants permanents par cohorte d'âge moyen au 30 juin 2000**

Enseignants permanents	Âge moyen	Nombre	Pourcentage
	de 35 à 40 ans	6	0,06 %
	<b>de 40 à 45 ans</b>	<b>229</b>	<b>2,46077 %</b>
	de 45 à 50 ans	4382	47,0879 %
	de 50 à 55 ans	4422	47,5177 %
	de 55 à 60 ans	267	2,869 %

Ce tableau illustre bien le phénomène appréhendé voulant que, sur une période de quinze ans, près de 9000 enseignants des cégeps puissent accéder à une retraite sans pénalité aucune. En raison de l'importance de leur nombre, ces départs massifs totalisant 95 % des effectifs pourraient engendrer une pénurie et créer un renouvellement de culture.

---

<sup>5</sup> ÉNAP, *Le changement de génération chez le personnel des cégeps : un état de la question*, octobre 2002, p. 19. Voir aussi les tableaux n<sup>os</sup> 20, 26 et 27 pour les enseignants ainsi que le n<sup>o</sup> 23 pour les autres catégories d'emploi.

Pour réussir l'opération de renouvellement, il importe de s'adapter à deux réalités spécifiques, mais complémentaires : les attentes de la nouvelle génération avec les caractéristiques qui lui sont propres, les attentes des travailleurs plus âgés qui continueront à œuvrer au sein des organisations.

La gestion des âges est devenue un objet de préoccupation de plus en plus présent<sup>6</sup>. À titre d'exemple pour la période 2002-2003, notons le 57<sup>e</sup> Congrès des relations industrielles de l'Université Laval<sup>7</sup>, le dévoilement de la stratégie du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, le Colloque de la FTQ sur le vieillissement ainsi que le plan d'action gouvernemental sur le renouvellement de la fonction publique québécoise.

Plusieurs pays industrialisés vivent le même phénomène et avancent diverses hypothèses de solution. Certains songent même à reporter l'âge de la retraite. Au Québec, le régime des rentes est en voie de modification pour permettre une prolongation du temps travaillé, et ce sans pénalité pour le travailleur.

## Enjeux principaux

Nul ne pourra ignorer que les déséquilibres entre l'offre et la demande de main-d'œuvre seront de plus en plus marqués. La prévention des déséquilibres passe par une gestion des ressources humaines axée sur les dimensions suivantes :

1. la planification des ressources humaines, avec identification des zones critiques ou vulnérables;
2. l'acquisition et la rétention des ressources humaines, incluant l'organisation du travail;
3. le développement des ressources humaines, dans une approche d'organisation apprenante;
4. la rémunération et autres conditions de travail.

### 1. La planification des ressources humaines

Le MEQ utilise, à l'instar du secteur de la santé et des affaires sociales, un « système de monitoring » pour s'assurer de l'adéquation de l'offre et de la demande du personnel enseignant au niveau préscolaire, primaire et secondaire. L'OCDE s'est penchée sur cette problématique en corrélation avec l'évolution de la fonction d'enseignant quant à leur profil, leur rôle et statut et leur rémunération<sup>8</sup>. Chez nous, au collégial, on débute à peine la réflexion.

Les autres catégories de personnel (soutien, professionnel et cadres) ne font pas actuellement l'objet d'un processus formel de planification des effectifs dans les commissions scolaires du Québec. Il en est de même au collégial. Pour les fonctions de cadres et hors-cadres, certains diagnostics ont été posés dans le secteur de la santé et des services sociaux<sup>9</sup>. Dans les commissions scolaires, notons l'enquête sur les facteurs dissuasifs relativement à la fonction de direction d'établissement<sup>10</sup>. Au collégial, les données sont plutôt parcellaires.

---

<sup>6</sup> Voir la section F de la Bibliographie.

<sup>7</sup> Voir la Bibliographie, référence n<sup>o</sup> 19.

<sup>8</sup> OCDE, Analyse des politiques d'éducation, document n<sup>o</sup> 25 de la Bibliographie.

<sup>9</sup> Planification de la main-d'œuvre – Personnel cadre et hors-cadre, document n<sup>o</sup> 20 de la Bibliographie.

<sup>10</sup> Fédération des commissions scolaires, Enquête sur la relève, document n<sup>o</sup> 32 de la Bibliographie.

Compte tenu du contexte décrit plus haut, il devient impératif de se doter d'outils mieux adaptés en matière de gestion prévisionnelle des effectifs. Ces outils doivent tenir compte de deux problématiques distinctes : les situations liées aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée et les situations liées aux difficultés de recrutement.

Or, même si l'on se plaint souvent de pénurie de ressources qualifiées, on dispose de bien peu de renseignements clairement définis quant aux déséquilibres actuels et futurs dans les divers marchés professionnels.

**Pièges et illusions de la planification stratégique** – « Les pièges sont à la planification ce que les péchés sont à la religion : des obstacles qui doivent être écartés, des tâches qu'il faut laver, pour qu'enfin l'œuvre plus noble consistant à servir le très-haut puisse être réalisée. La seule différence, c'est que ce sont surtout les autres et non pas nous qui succombent aux pièges de la planification. Bref, le système fonctionnerait très bien si ce n'était des gens qui, malheureusement, s'y trouvent! » (Mintzberg)<sup>11</sup>

## 2. L'acquisition et la rétention des ressources humaines

Il existe deux grandes périodes de transition sur le marché du travail, soit la transition de l'école au marché du travail et la transition du travail à la retraite. On estime que l'entrée sur le marché du travail se fait de plus en plus tard et la sortie de plus en plus tôt.

À l'occasion de la tenue de groupes de discussion<sup>12</sup>, la majorité des jeunes rencontrés ont perçu la période de transition entre l'école et le marché du travail comme la plus difficile et la plus frustrante. Trois thèmes sont ressortis de ces rencontres : la précarité d'emploi, la frustration associée à la possession d'un diplôme auquel sont rattachées des compétences non utilisées, et la nécessité d'avoir un emploi rémunérateur pour rembourser les prêts étudiants. Dans le cas des travailleurs âgés de plus de 45 ans, la transition du travail à la retraite a évolué très rapidement depuis deux décennies. Non seulement elle survient plus tôt, mais elle est également associée à des motifs de plus en plus diversifiés. Les conditions économiques y jouent également un rôle non négligeable.

Les auteurs d'une étude de 1995<sup>13</sup> ont observé que la préretraite est encore la stratégie la plus largement utilisée. Bien que les entreprises semblent plus conscientes des effets nocifs de l'abrègement de carrières riches en potentiel, elles continuent néanmoins de favoriser le départ de ressources d'expérience plutôt que d'instaurer des mesures favorisant leur rétention. La perte d'expertise est alors accentuée par la difficulté à procéder au transfert de cette expertise, c'est-à-dire au « passage du relais ». À moyen terme, on peut même assister à une fragilisation de la culture d'entreprise et à une diminution globale de performance. À cela s'ajoute assurément une augmentation importante des coûts liés au recrutement et à la formation.

La première solution proposée pour contrer une pénurie d'effectifs demeure la rétention de la main-d'œuvre âgée. Aux États-Unis, le *NOWIS*<sup>14</sup> (National Older Workers Information System) a répertorié plus de 269 stratégies à cet effet. En Europe, la *European Foundation for the improvement of living and working conditions* a publié un guide de bonnes pratiques de gestion des effectifs vieillissants. Ces stratégies présentent un certain intérêt, mais il faut éviter d'élaborer une stratégie pour une partie de la main-d'œuvre seulement. Il y a un équilibre à préserver.

**Une loi pour la retraite des éléphants (Inde)** – Les vieux éléphants n'auront plus à travailler comme des forcenés dans l'État indien du Kerala, alors que l'âge de la retraite des pachydermes a été officiellement fixé à 65 ans. Il s'agit du premier État à adopter une telle directive<sup>15</sup>.

## L'organisation du travail

<sup>11</sup> H. Mintzberg, dans la revue *Gestion*, 1994, document n° 42 de la Bibliographie.

<sup>12</sup> Sylvain Schetagne, document n° 31 de la Bibliographie.

<sup>13</sup> Bellemare, Simon et Tremblay, document n° 37 de la Bibliographie.

<sup>14</sup> *Métra*, 11 août 2003, p. 14.

<sup>15</sup> *La Presse*, 26 janvier 2004, cahier Affaires.

Depuis nombre d'années, nous assistons à un phénomène qui va en s'amplifiant. C'est la complexification des rôles et fonctions, c'est l'alourdissement des tâches dans tous les secteurs et domaines. Les effets sont indéniables : essoufflement, démotivation, départs précipités, sans compter les problèmes de santé entraînant l'absentéisme.

« À rémunération jugée concurrentielle, le principal facteur qui contribue à l'attraction/rétention est certainement la qualité des emplois et les possibilités de réalisation qui y sont associées. Il faut donc tenter de profiter de l'occasion créée par les pénuries de main-d'œuvre, les difficultés de recrutement et le processus de renouvellement des effectifs pour revoir le modèle d'organisation des services, pour revoir la distribution des tâches parmi les personnels et, enfin, pour revoir les processus de travail<sup>16</sup>. »

Une meilleure organisation du travail doit contribuer à l'amélioration des conditions d'exercice en emploi. Deux objectifs peuvent être identifiés :

1. l'amélioration de la qualité des services à rendre;
2. l'amélioration de la satisfaction au travail et de la qualité de vie au travail.

Ainsi, comme préalable à une démarche d'organisation du travail, une réflexion sur l'organisation des services à rendre s'impose de manière, notamment, à prendre en compte les nouvelles clientèles, l'évolution des connaissances et des technologies et l'évolution des façons de faire. Cet exercice d'organisation du travail doit réduire les impacts d'une pénurie immédiate ou appréhendée de main-d'œuvre sur la qualité, la quantité, l'accessibilité et la continuité des services.

---

<sup>16</sup> Attraction/rétention, document n° 43 de la Bibliographie.

Différents leviers peuvent permettre l'atteinte des objectifs visés par la révision de l'organisation du travail. Tout en tenant compte de son contexte particulier, un établissement peut choisir les ou parmi les six leviers suivants :

1. Le développement d'une culture de compétence;
2. Le développement d'une culture de reconnaissance;
3. L'utilisation optimale des compétences, du potentiel et des connaissances;
4. Une gestion adéquate de la charge de travail;
5. Le développement d'une culture de présence en milieu de travail;
6. Le dégagement de marges de manœuvre à l'intérieur des conventions collectives.

Il importe donc que la réorganisation des services et du travail soit conçue de manière à assurer une utilisation optimale des compétences du personnel, dans un environnement facilitant. Il y a là un facteur d'attraction à faire valoir auprès de la relève pour qui le fait de pouvoir se réaliser pleinement au sein d'une organisation constituera un facteur-clé de rétention. Ainsi, l'organisation du travail contribuera à la stabilisation des équipes de travail et à l'établissement d'une meilleure adéquation entre les besoins signifiés par l'employeur et les attentes des individus.

#### Syndrome de la stacose<sup>17</sup>

« Force est de reconnaître que bon nombre de gestionnaires sont atteints du syndrome de la stacose (c'est-à-dire de la cause de ...) qui consiste à trouver à l'extérieur de soi, et en dehors de ses propres décisions et actions, les causes de maux que l'on se dit incapable d'enrayer, oubliant trop souvent le manque de vision globale et de planification à moyen terme : stacose de la conjoncture économique, stacose de la structure organisationnelle, stacose de la culture d'entreprise, stacose des conventions collectives, stacose de l'organisation du travail, etc. »

On pourrait même bientôt ajouter la stacose de la réingénierie.

### 3. Le développement des ressources humaines

La transformation du monde du travail entraîne indubitablement une modification des fonctions de travail et des postes dans les organisations. Ces modifications seront de plus en plus fréquentes et importantes. Aussi faut-il adopter une approche plus systémique et plus stratégique du développement du capital humain, autant auprès de la relève qu'auprès du personnel déjà bien intégré dans l'organisation.

Selon Geneviève Fortier (M.A., CRHA), « de plus en plus d'entreprises évoquent maintenant avec leurs candidats à haut potentiel la nécessité de les préparer adéquatement à assumer d'autres fonctions. C'est ainsi que l'entreprise apporte un soutien (*coaching*, mentorat, affectation temporaire, etc.) beaucoup plus grand à tous ces candidats qu'elle souhaite retenir au sein de l'organisation!<sup>18</sup> »

Il en est de même pour ceux qui auront à contribuer à la préparation de cette relève, particulièrement en période de changement organisationnel et de changement rapide d'effectifs. C'est une occasion unique pour une organisation de consolider sa position stratégique en faisant en sorte d'y impliquer ses ressources les plus expérimentées. Comme le mentionne Tania Saba, professeure agrégée à l'Université de Montréal, « prolonger la vie professionnelle des employés revient à conclure une entente personnalisée conciliant leurs attentes de fin de carrière et les besoins organisationnels<sup>19</sup> ».

<sup>17</sup> Effectif, document n° 24 de la Bibliographie.

<sup>18</sup> Effectif, p.6, document n° 24 de la Bibliographie.

<sup>19</sup> Effectif, p.23, document n° 24 de la Bibliographie.

Des objectifs de développement des ressources humaines découlant d'un exercice de gestion prévisionnelle des effectifs, accompagné d'une évaluation du potentiel humain de l'organisation, voilà ce qui semble une réponse adéquate au défi que pose le changement de génération au sein des collèges.

#### 4. La rémunération et autres conditions de travail

Au sein de la fonction publique, la rémunération et autres conditions de travail sont fixées par décret gouvernemental ou par convention collective signée avec le même gouvernement. Bien que ces conditions soient jugées comparables à celles du secteur privé, elles ont un caractère « prescriptif » qui interdit toute forme de bonification par les établissements, même dans des cas de difficulté de recrutement. Sur ce plan, le secteur privé se retrouve avec un avantage qu'il importe de compenser par l'ingéniosité et une parfaite planification.

#### Approche à privilégier

Prédire relève de la divination. Il y a lieu de s'inquiéter même si la précarisation de l'emploi peut atténuer une pénurie appréhendée sur le marché du travail. Cette inquiétude devrait surtout se porter sur la perte potentielle du bagage accumulé de connaissances et de compétences de la génération en place<sup>20</sup>. Il existe une succession d'interventions possibles, susceptibles de promouvoir à la fois les intérêts des jeunes travailleurs et des travailleurs âgés ainsi que ceux des entreprises et de la société en général.

**« Quant à l'avenir, vous n'avez pas à le prédire, mais à le rendre possible. »** (Saint-Exupéry)

On peut regrouper les pratiques selon les cinq axes suivants : le recrutement et la promotion auprès de tous les groupes d'âge; la formation, le développement professionnel et le transfert de connaissances; l'organisation flexible du travail; l'ergonomie dans la définition des tâches et dans l'environnement; l'évolution des comportements sociaux au sein de l'organisation (les liens entre travailleurs des différents groupes d'âge).

Même s'il existe une panoplie d'interventions possibles et que certaines stratégies sont sans doute déjà en place, il est néanmoins présentement impossible de savoir combien d'entreprises et d'organismes disposent d'un plan de transition. Une chose est certaine, de toutes les stratégies et pratiques disponibles, les plus importantes demeurent celles qui favoriseront le transfert de connaissances et de compétences entre les générations de travailleurs. Actuellement, il semble exister très peu de stratégies et de pratiques à cet effet.

Afin d'assurer la pérennité de nos savoir-faire et répondre aux besoins émergeant en compétences de toutes sortes, le plan de support à la relève<sup>21</sup>, selon l'Hydro-Québec, doit intégrer les six éléments suivants : mieux connaître la situation de l'organisation, assurer le maintien et le transfert des connaissances, revoir les stratégies de recrutement, améliorer le processus de dotation, renouveler le management et gérer les compétences... la pierre angulaire.

<sup>20</sup> Sylvain Schetagne, document n° 31 de la Bibliographie.

<sup>21</sup> Hydro-Québec, document n° 1 de la Bibliographie.

Agir est important. Les résultats atteints<sup>24</sup> seront à la mesure du leadership exercé pour gérer le risque relatif à la pérennité du savoir-faire et pour profiter de l'occasion créée par le renouvellement des ressources humaines pour améliorer la capacité de l'organisation à poursuivre ses mandats.

En résumé, il importe de dégager l'approche à privilégier en vue de doter l'organisation d'une stratégie efficiente et d'un plan d'intervention efficace. Cette approche, mise en corrélation avec l'état de situation et les enjeux décrits ci-avant, peut avantageusement s'intégrer à la planification stratégique des collèges publics.

Il est clair, cependant, que nous devons adopter une approche particulière pour le renouvellement du personnel enseignant, lequel est soumis à des règles bien précises qu'on ne retrouve ni dans le secteur privé ni dans la plupart des autres secteurs de la fonction publique.

Entre la « paralysie par l'analyse » et l'« extinction par l'instinct »<sup>22</sup>

« Moi, je viens d'un milieu où, si on voit un serpent, on le tue. À GM, si on voit un serpent, on engage d'abord un consultant en serpents. Ensuite on met sur pied un comité sur les serpents, et on discute une couple d'années. Le résultat le plus probable? Rien. Comme le serpent n'a encore mordu personne, on le laisse traîner sur le plancher de l'usine<sup>23</sup> ».

## Balises et limites du Guide

Nous avons identifié les points que nous n'aborderons pas dans le présent Guide de gestion de la relève au collégial, pour des raisons évidentes que vous admettrez sûrement.

### 1. La rémunération

Le gouvernement est responsable de la détermination des salaires des salariés des secteurs public et parapublic.

Différents avantages financiers pourraient cependant constituer un attrait supplémentaires en cas de forte compétition, tel que le paiement des frais de déménagement ou d'une prime à l'installation. Mais la marge de jeu est fort limitée.

---

<sup>22</sup> Les expressions sont empruntées à Kast & Rosenzweig (1970).

<sup>23</sup> Entrevue avec Ross Perot, revue *Fortune* (1988).

<sup>24</sup> Idem.

## **2. Les régimes de retraite**

Sachant que l'une des orientations gouvernementales sous étude est la bonification du régime de retraite progressive et l'analyse des différentes façons d'assurer une transition optimale entre le travail et la retraite, nous évitons la duplication.

## **3. La situation des travailleurs de 45 ans et plus<sup>25</sup>**

Emploi Québec s'est doté en février 2003 d'une stratégie d'intervention à l'intention des travailleurs de 45 ans et plus. Les axes identifiés et les engagements signifiés devront être appliqués dans le respect de certains principes et en fonction de quatre axes d'intervention. Il vous est possible de consulter cette documentation.

## **4. L'adaptation des politiques publiques<sup>26</sup>**

Le conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre a adopté en 2002 une stratégie pour adapter les milieux de travail au vieillissement de la main-d'œuvre. Elle consiste notamment à :

- promouvoir et faciliter l'accès à la retraite progressive, notamment par des ajustements aux lois sur la fiscalité et sur les régimes de retraite complémentaires;
- adapter les programmes de formation de la main-d'œuvre à la réalité de la main-d'œuvre vieillissante;
- soutenir les milieux de travail en matière notamment de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

---

<sup>25</sup> Emploi Québec, document n° 2 de la Bibliographie.

<sup>26</sup> Comité consultatif de travail et de la main-d'œuvre, document n° 2 de la Bibliographie.

## II. Étapes d'un plan d'action

L'état de situation et les enjeux sont maintenant clairs. Nos collègues doivent s'ajuster sans tarder au nouveau contexte de rareté de main-d'œuvre et agir rapidement pour en contrer les effets. Rappelons-le : l'accomplissement de la mission première des collègues passe par les ressources humaines qui comptent à elles seules pour environ 80 % des budgets de fonctionnement de nos organisations. C'est tout dire!

La présente partie propose une stratégie globale de gestion des ressources humaines en trois grandes étapes à intégrer dans un plan d'action. Il s'agit de :

1. la planification des ressources humaines;
2. l'acquisition et la rétention des ressources humaines;
3. le développement des ressources humaines de l'organisation.

L'outil produit à l'intention des collègues du réseau vise essentiellement à identifier et à bien définir les composantes de ces trois grandes étapes. Ces éléments sont autant de l'ordre de la philosophie que de celui des politiques, des programmes, des pratiques ou encore des processus, mais ce qui importe avant tout c'est que ces éléments soient unis par des liens très étroits et par une absolue complémentarité.

### Un préalable essentiel : la GSRH

Agir est important, dit-on. Il est tout aussi important de se donner préalablement une manière d'agir, une façon de faire qui contribuera à mener à bien les objectifs qu'on s'est fixés, avec une philosophie et des modes de gestion appropriés. Plusieurs études<sup>27</sup> soutiennent que la gestion des ressources humaines peut jouer un rôle important sur la performance organisationnelle et conséquemment dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Ce courant de pensée, appelé gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), se distingue de la conception traditionnelle de la gestion des ressources humaines par l'importance qu'on accorde à l'intégration des pratiques de GRH au processus de décision organisationnelle et de planification stratégique. C'est le renforcement des liens entre la philosophie, les politiques, les programmes, les pratiques, les processus de gestion des ressources humaines et les besoins stratégiques de l'organisation.

Selon Wils<sup>28</sup> pour favoriser l'atteinte des visées stratégiques, les systèmes de GRH doivent se coordonner les uns avec les autres (intégration horizontale) tout en étant alignés (intégration verticale) avec la stratégie générale de l'organisation. L'hypothèse implicite est que les effets des différents systèmes seraient additifs. Certains chercheurs<sup>29</sup> affirment que les organisations qui réussissent à articuler les systèmes de GRH entre eux auront une meilleure position concurrentielle et obtiendront une performance organisationnelle supérieure à leurs concurrents. Le concept de complémentarité s'inscrit dans le modèle de l'intégration horizontale de la GSRH, ce que Wils nomme la « cohérence intersystèmes ». Actuellement, l'intégration horizontale des systèmes de GRH semble peu présente dans les organisations, ce qui nous porte à dire que les diverses fonctions de GRH évoluent encore plus ou moins isolément les unes des autres.

En intégrant la gestion de la qualité et la projection vers l'avenir, la GSRH permettra aux collègues d'influer sur leur propre développement et d'évoluer vers des organisations apprenantes, en mesure de s'adapter à tout nouveau contexte.

La majorité des cégeps sont en voie de se doter, si ce n'est déjà fait, d'un plan stratégique comportant des orientations avec objectifs et moyens d'action qui seront ensuite traduits en plans annuels d'activités. Par définition, ce plan stratégique s'accorde à la mission et en fait

<sup>27</sup> J. Barrette et R. Duquette, R.I. 55-2 2000, *Gestion de la performance*.

<sup>28</sup> T. Wils, J.-Y. LeLouarn et G. Guérin, *Planification stratégique des ressources humaines*, PUM 1991.

<sup>29</sup> Idem note 27.

ressortir les éléments essentiels à privilégier. Ce sera la toile de fond pour la production d'un portrait détaillé de l'organisation devant inspirer et guider la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

La production du portrait détaillé de l'organisation comporte les éléments suivants :

- la définition de sa mission;
- l'identification de ses valeurs;
- la description de son environnement interne;
- la description de son environnement externe;
- les tendances risquant de modifier l'organisation.

Il est primordial que la mission de l'organisation soit claire et explicite et que des orientations viennent l'appuyer de façon conséquente. Il en est de même des valeurs que devront partager les nouvelles ressources humaines de l'organisation, particulièrement chez les cadres. La description de l'environnement interne doit inclure les caractéristiques de la structure organisationnelle (organigramme), les caractéristiques des systèmes de gestion (dotation, évaluation, formation, soutien, valorisation, planification, organisation, contrôle) ainsi que le climat de travail privilégié pour favoriser la satisfaction des besoins des personnes et la rétention des ressources humaines. La description de l'environnement externe doit inclure les changements économiques, démographiques, technologiques, politiques et sociologiques pouvant influencer l'organisation et ses besoins en effectifs. Quant aux tendances risquant de modifier l'organisation, il s'agit de prévisions réalistes guidant les décisions de l'organisation et permettant à toute nouvelle ressource potentielle d'évaluer l'intérêt et le défi que représenterait sa contribution.

L'ensemble des éléments du portrait permettront à l'organisation de bien déterminer le type de ressources humaines (profil recherché) pouvant le mieux contribuer à la réalisation de la mission, et ce dans une approche de GSRH.

## Étape 1 : Planification des ressources humaines

Cette première grande étape d'un plan d'action nécessite la production d'un diagnostic des effectifs de l'organisation, l'analyse des besoins à venir et l'élaboration d'une politique institutionnelle de planification des ressources humaines comportant un certain nombre de programmes.

### A. Diagnostic des effectifs de l'organisation

S'inspirant du portrait de l'organisation, le diagnostic inclut un ensemble d'éléments interreliés visant à identifier les ressources humaines nécessaires pour combler ses besoins d'effectifs actuels et futurs. Ces éléments sont les suivants :

- inventaire des postes de l'organisation;
- analyse des départs prévus et prévisibles;
- identification de la relève potentielle;
- identification des postes clés et des postes vulnérables;
- détermination des besoins en effectifs.

#### 1. Inventaire des postes de l'organisation

Afin de compléter cette partie (voir la grille du **Tableau 2**, page 24), le collège doit procéder dans un premier temps à l'inventaire de ses postes et de leur titulaire à l'aide de son système d'information de gestion des ressources humaines. Pour les usagers du système Paie/GRH de la SRIC, le module « plan d'effectifs » peut être utile pour réaliser cette étape.

#### 2. Analyse des départs prévus et prévisibles

L'analyse des départs prévus requiert une cueillette d'information au niveau du dossier personnel de l'employé. La validité de cette dernière dépendra entre autres de la collaboration des employés, notamment dans la divulgation des informations relatives à l'état de participation au fonds de pension. Les indicateurs les plus fiables sont : l'âge, le nombre d'années d'ancienneté, l'état de participation au régime de retraite<sup>30</sup>, les modalités des régimes de retraite, l'âge moyen des départs à la retraite par catégorie d'emploi et la date d'admissibilité à la retraite sans pénalité.

Les départs pour autres motifs doivent également être évalués. Ainsi, le collège devra identifier les ressources qui risquent de quitter l'organisation en raison de la précarité de leur emploi ou pour tout autre motif (forte concurrence, mobilité interne, maladie, etc.) laissant croire qu'elles ne constituent pas une relève assurée pour l'organisation. On suggère que les départs soient analysés sur une période de cinq ans.

---

<sup>30</sup> Le nombre d'années d'ancienneté dans un organisme public ou parapublic peut servir à évaluer ce nombre.

### 3. Identification de la relève potentielle

À partir de l'analyse de l'ensemble de ces indicateurs prédictifs, le collège détermine s'il existe une relève potentielle pour chaque poste.

D'abord à l'interne : banque de candidatures existante, analyse des qualifications et aptitudes du personnel, intérêt noté pour les postes, personnes susceptibles d'acquérir les qualifications par voie de formation, et toute autre forme de repérage.

À l'externe, il y a lieu de créer une banque de candidatures et de la tenir à jour. Il y a lieu également d'identifier les secteurs pouvant offrir des ressources humaines compétentes, incluant des établissements de formation pour certains types de fonctions ne nécessitant pas une expérience préalable.

### 4. Identification des postes clés et des postes vulnérables

Les postes clés sont des postes dont la contribution détermine grandement l'atteinte des résultats de l'organisation. En général, on désigne dans cette catégorie les postes de direction ou de gestion reliés à la finalité de l'entreprise (fonction « line »). La détermination des postes clés est davantage associée à leur dimension stratégique ou tactique.

Les postes vulnérables sont ceux qui exigent une expertise spécifique difficile à trouver sur le marché ou qui sont liés à des processus ou des systèmes complexes en changement rapide. Ce sont aussi les postes où une seule personne est habilitée à faire le travail ainsi que les postes dont l'expertise est propre à votre collège et demandent un long apprentissage. Ce sont également les postes qui deviendront vulnérables en raison du nombre de départs anticipés dans un même secteur.

### 5. Détermination des besoins en effectifs (qualitatifs et quantitatifs)

Avant de constater les écarts en effectifs, le collège doit projeter son plan d'effectifs pour les années à venir. Ainsi, l'analyse des postes clés et vulnérables devra être faite non seulement en fonction de la relève disponible, mais également en fonction des changements prévus au plan d'effectifs. Cet exercice suppose une mise à jour des descriptions de tâches pour tous les postes et des qualifications requises pour occuper ces postes, ce qui inclut :

- la détermination des emplois à créer (en émergence);
- la détermination des emplois à supprimer (en désuétude);
- la détermination des emplois à redéfinir (en changement).

Le collège peut ensuite identifier les écarts entre les postes disponibles et les ressources disponibles sur un horizon de cinq ans.

À partir de ces résultats, le collège devra mettre en place des stratégies particulières selon les écarts constatés. Ces stratégies devront s'inspirer et s'imprégner de la philosophie de gestion de l'organisation, conformément à la politique institutionnelle de planification des ressources humaines dont se sera doté le collège, si ce n'est déjà fait.

## B. Politique institutionnelle de planification des ressources humaines

La plupart des collèges se sont dotés d'une politique de gestion des ressources humaines et de différents programmes d'application. Les collèges ont aussi une ou des politiques de perfectionnement, touchant une ou plusieurs catégories de personnel. Pourquoi militer en faveur d'une autre politique? Dans un contexte de pénurie anticipée d'effectifs et de risque réel de perdre des expertises uniques, difficilement remplaçables, les collèges doivent s'outiller pour minimiser les risques. La plupart des PGRH ne couvrent pas toutes les dimensions de planification des ressources humaines. C'est pourquoi nous proposons une politique plus globale qui aborde toutes les dimensions du développement des ressources humaines d'une organisation.

La Politique institutionnelle de planification des ressources humaines prend en compte la situation et les enjeux connus et intègre notamment la philosophie de gestion de l'organisation. Les assises et les principes directeurs sont élaborés en se référant au Projet éducatif, au Plan de développement et à la philosophie de gestion. On peut par ailleurs consulter d'autres sources, telles que les orientations ministérielles ou le Plan de développement du réseau collégial public. Il s'agit de présenter quelques énoncés traduisant les valeurs qui sous-tendent l'exercice de la mission et des activités qui en découlent, ainsi que la vision de la contribution souhaitée des personnes à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

De façon générale, les objectifs visés par une politique institutionnelle de planification des ressources humaines comprennent :

- développer le potentiel humain de l'organisation;
- accompagner le changement généré par les nouvelles orientations et les nouvelles approches en matière d'éducation au collégial;
- diffuser la culture organisationnelle et la consolider;
- développer le professionnalisme et la polyvalence du personnel;
- contribuer à atteindre les objectifs de l'organisation et de chacun des services;
- développer de nouvelles compétences et mettre à jour les savoirs du personnel;
- assurer le changement générationnel par le transfert d'expertise;
- reconnaître la contribution des employés;
- fidéliser le personnel.

Plusieurs des champs d'application se retrouvent dans les politiques actuelles de gestion des ressources humaines (PGRH), dans les politiques de perfectionnement ou encore dans les programmes qui en découlent. Une politique globale de planification des ressources humaines devrait comporter au moins les champs d'application suivants :

- le recrutement, la dotation et l'insertion professionnelle;
- l'évaluation formative du rendement;
- la mobilité professionnelle à l'interne;
- le développement professionnel et le perfectionnement;
- le transfert d'expertise;
- la valorisation et la reconnaissance.

Pour chacun des champs d'application retenus, il s'agit de préciser les responsabilités de tous les intervenants. Ces responsabilités sont réparties avec le souci de cohérence avec les principes énoncés et en congruence avec l'esprit de la politique qui s'inscrit dans un paradigme de participation et de responsabilisation des individus à leur devenir personnel et collectif.

Au chapitre des considérations éthiques, il importe de préciser les dispositifs mis en place pour assurer la confidentialité des processus, notamment l'embauche, l'évaluation du rendement et les plans personnels de mobilité professionnelle.

La Politique doit bien sûr prévoir des programmes pour répondre aux problématiques identifiées avant qu'elles ne deviennent de véritables problèmes. Ainsi, par exemple, le programme de relève visant à développer les compétences des employés à l'interne verra, dans la mesure du possible, à prévoir une relève pour les postes clés de l'organisation. Par ailleurs, les programmes de recrutement, d'insertion professionnelle et de rétention viseront davantage les problématiques inhérentes aux postes jugés vulnérables.

## Programme de relève

Le programme de relève constitue une pratique moins courante dans la planification des effectifs de nos collèges. Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, on se doit de songer sérieusement à l'implanter, si ce n'est déjà fait. Il appert que ce programme aura une incidence directe sur la rétention des employés à haut potentiel. Il favorise une continuité au niveau de l'organisation et un processus d'amélioration continue. Pour le collègue qui souhaite se doter d'un tel programme, une analyse sérieuse de ses besoins futurs évitera de créer des attentes inutiles chez des candidats ou d'absorber des coûts importants sans un réel réinvestissement.

Actuellement, ce programme est plutôt développé dans des organisations d'importance qui sont en mesure d'offrir des possibilités de promotion interne ou à l'intérieur d'un réseau. Cette réalité nous amène à nous interroger sur la pertinence d'une approche réseau pour certains postes stratégiques en milieu collégial, l'objectif étant de créer une force d'attraction des candidats d'expérience en leur offrant des possibilités de carrière au sein de notre réseau. Cette question reste à creuser.

Après l'identification des postes clés de l'organisation (résultat de la gestion prévisionnelle), les étapes d'un programme de relève sont les suivantes :

- l'identification des candidats à haut potentiel;
- l'identification des aspirations des candidats.

Pour l'identification des candidats à haut potentiel, on peut utiliser plusieurs outils tels l'évaluation de la performance, l'évaluation du potentiel, l'évaluation des meilleurs talents et le dialogue sur la carrière, dont le suivi sera assuré avec les meilleurs talents seulement. Différentes écoles de pensée se confrontent au niveau des mécanismes qui permettent l'identification des candidats à haut potentiel dans une organisation. Dans certains cas, ce processus se distingue entièrement du processus d'évaluation annuel et parfois il en découle. Il apparaît que la tendance la plus forte est de distinguer ces deux processus afin de préserver la finalité de chacun. L'évaluation de la performance vise avant tout à reconnaître le travail de l'employé et ses besoins de développement actuel alors que le programme de relève constitue d'abord un outil de recrutement dans le cadre d'une planification à moyen terme.

Au niveau de l'identification des aspirations des candidats, l'employé apparaît comme le premier responsable de son développement. Il doit faire mention de ses intérêts, de sa vision quant à sa carrière, de ses valeurs personnelles, des facteurs qui contribueraient à le fidéliser, de ses motivations à apprendre ou à se perfectionner, etc. Cette identification se fait par l'entremise d'un dialogue sur sa carrière avec son supérieur immédiat et, par la suite, avec le spécialiste de la gestion des ressources humaines.

Le succès de l'opération réside dans la communication du programme de relève (transparence, information et discussions). Toutefois, même si ces conditions sont réunies, certaines variables peuvent nuire considérablement et miner la crédibilité du programme de relève :

- promettre une promotion;
- identifier arbitrairement les meilleurs talents;
- donner une rétroaction subjective qui nuirait à la réputation d'une personne;
- s'abstenir de donner une rétroaction lorsque la vérité n'est pas facile à exprimer;

- promouvoir un employé en ne tenant compte que des besoins de l'organisation;
- s'abstenir d'avoir un plan de développement pour les employés non identifiés comme meilleurs talents (donc non admissibles au programme);
- consacrer un budget inadéquat au programme;
- recruter à l'extérieur de façon non justifiée;
- et, en particulier, omettre de développer les gens de la haute direction.

Les autres programmes d'une politique institutionnelle de planification des ressources humaines sont traités dans les Étapes 2 et 3 du Guide.

**En résumé, on peut se référer au schéma apparaissant ci-après et représentant l'ensemble des éléments que l'on retrouve à chaque étape de la planification des ressources humaines.**

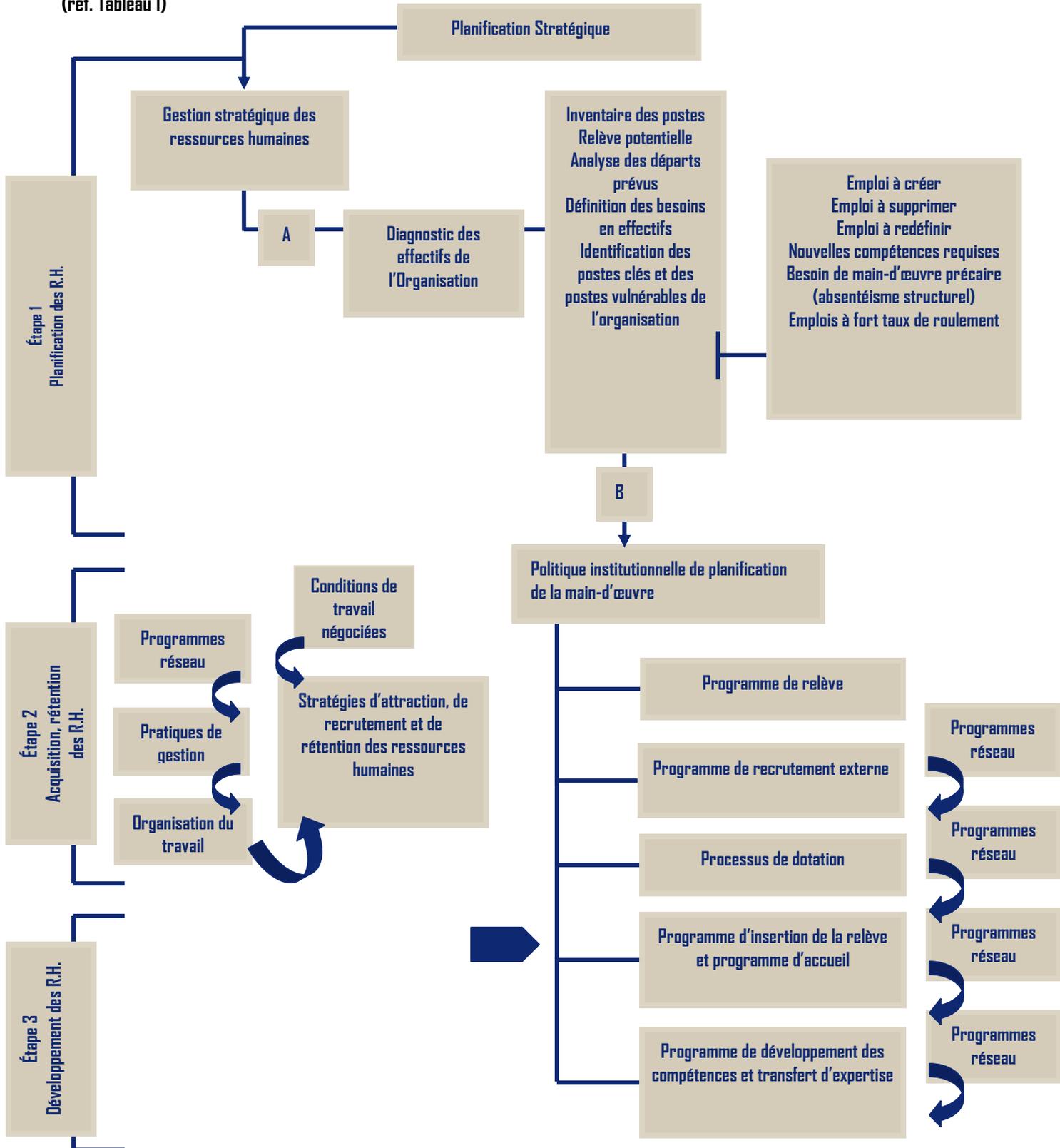
**Tableau 1 : Étapes d'un plan d'action en vue d'assurer la relève**

**A. Diagnostic des effectifs de l'organisation**

Inventaire des postes			Analyse des départs prévus		Relève potentielle		Postes clés		Postes vulnérables		Écarts constatés
Service	Fonction	Titulaire	Année de départ prévue <small>(estimé en fonction d'indicateurs prédictifs sur cinq ans)</small>	Relève potentielle		Postes clés		Postes vulnérables		Écarts constatés	
				Département	Postes	Dui	Non	Dui	Non	Dui	Non
X	Y	a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z									

**Tableau 2 : Diagnostic des effectifs de l'organisation**

Analyse des écarts entre les besoins de l'organisation et les ressources humaines disponibles (réf. Tableau 1)



## Étape 2 : Acquisition et rétention des ressources humaines

Dans un marché du travail où la compétence commence à se faire plus rare et où le recrutement nécessite des efforts de plus en plus grands, on peut s'imaginer ce que vivront les organisations quand elles se retrouveront au plus fort de cette pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Toutes les énergies pour attirer et recruter les meilleurs éléments se justifieront dans la mesure où on les accompagnera de stratégies et pratiques pour assurer l'intégration et la fidélisation des ressources nouvellement acquises.

Cette deuxième étape d'un plan d'action traite de différents types de stratégies à intégrer dans nos processus de gestion des ressources humaines, tout comme un « système en boucle » dont chacun des éléments est essentiel aux autres pour atteindre les objectifs visés et les résultats attendus. Ces stratégies ont trait à l'attraction et au recrutement, à la dotation, puis à la rétention des ressources.

### A. Stratégies d'attraction et de recrutement

Le recrutement est devenu aujourd'hui une entreprise de séduction et une opération stratégique importante, car la « guerre des talents » passe entre autres par une bataille d'image. Les grands groupes cherchent tous à se forger une identité à coups de campagnes de marketing ou de publicité corporative. Selon le Fuqua Report (publication américaine sur l'économie), les deux principales raisons invoquées par les personnes pour adhérer à une entreprise sont la présence d'occasions de croissance personnelle et la culture de l'organisation, cette culture étant vue comme la clé conduisant à la croissance de l'individu. Les stratégies de recrutement doivent donc être en lien avec ces facteurs de motivation des candidats recherchés.

#### Entretien d'embauche mémorable.

Lors de l'entrevue, le candidat avait dans sa serviette un réveil qui se mit à sonner; il le sortit, l'éteignit, s'excusa et dit qu'il devait partir... car il avait un autre entretien!<sup>31</sup>

Plusieurs sont d'avis qu'il faut traiter le candidat comme un client en se dotant d'une image forte qui attirera les gens de talent. La réalité du milieu collégial se prête peu à des stratégies de recrutement basées sur des campagnes publicitaires flamboyantes et onéreuses. Par contre, les cégeps auraient intérêt à s'afficher collectivement comme un réseau d'employeurs présentant des avantages qualitatifs importants sur le plan de l'autonomie professionnelle et de la possibilité de développement professionnel, autant pour des carrières en gestion que des carrières en enseignement. Par ailleurs, chaque collège doit mettre en valeur les caractéristiques institutionnelles susceptibles d'attirer les meilleurs talents. Le graphique suivant (**Tableau 3**) présente les différents éléments qui peuvent attirer les candidats potentiels et contribuer à les retenir. Cette stratégie se fonde sur une philosophie de gestion qui place le capital humain au centre de l'organisation.

---

<sup>31</sup> Cité dans la revue *Effectif*, *op.cit.* p. 60.

### Tableau 3 : Petit test « pour une organisation gagnante »

Quels sont les principaux attraits et le positionnement de notre collègue relativement aux éléments suivants :

#### Son image, sa réputation

- Ses secteurs d'activités? Ses traditions?
- Son esprit d'innovation?
- Ses normes de qualité?
- La présence régionale?
- L'environnement externe?
- Opérations internes?
- Responsabilité sociale de l'entreprise?
- Valeurs de l'organisation?

#### Ses modes de rémunération et de reconnaissance

- Son style de gestion?
- Ses systèmes de reconnaissance non monétaire?
- Ses programmes d'aide?
- Ses mesures de soutien?

L'importance du capital humain dans les valeurs de l'organisation?

#### Un milieu de travail stimulant

- La santé psychologique de son personnel?
- La qualité des relations de travail?
- Les marges d'autonomie et de responsabilité professionnelles?
- La qualité du travail d'équipe?
- Partage de l'information?
- Équilibre travail/vie familiale?
- L'efficacité dans l'organisation du travail?

#### Un environnement qui offre des occasions de développement

- Ses programmes de Gestion de la performance individuelle?
- Ses programmes de Gestion de la relève?
- Ses programmes de Formation et de perfectionnement?
- Les occasions de carrière?

Du côté des universités canadiennes, certaines s'y préparent depuis l'an 2000, tel que le mentionne l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC) :

« Des indices montrent que les universités canadiennes préparent leurs munitions pour vaincre la concurrence. Les administrateurs universitaires utilisent de nouvelles tactiques de recrutement et des incitatifs pour attirer de nouveaux professeurs sur leur campus et conserver les meilleurs qui s'y trouvent déjà. (...) Les universités commencent à innover dans leurs annonces de postes vacants. De plus en plus ces annonces décrivent non seulement le poste mais s'efforcent de « vendre » l'université en en faisant un lieu idéal de travail et en mettant en évidence ses atouts en termes de localisation, de mode de vie et de services<sup>32</sup>. »

Dans son Rapport annuel sur l'état et les besoins de l'éducation 2002-2003, le Conseil supérieur de l'éducation invite les universités québécoises à prendre le virage du renouvellement de leur corps professoral<sup>33</sup>. Il ne faut pas s'attendre à ce que les collèges publics soient épargnés de la nécessité d'un effort tout aussi intense de recrutement de leurs ressources, en enseignement comme en gestion.

## B. Stratégies de dotation

L'évaluation de la personnalité au travail et la dimension comportementale n'ont jamais eu autant d'importance qu'aujourd'hui. Dans les entreprises et organismes, la capacité de travail en équipe et d'initiative a pris beaucoup d'importance. Inquiets, les employeurs cherchent à sonder le fameux « savoir-être » des candidats. Nous assistons au retour des outils d'évaluation de la personnalité et de diagnostic du potentiel d'un individu.

Au cours des dernières années, des progrès importants ont été faits dans le développement d'outils de mesure et d'évaluation ainsi que dans les modes de gestion de ces outils. Il importe donc d'actualiser sa banque d'outils et de sélectionner les plus appropriés pour son organisation. Il importe également de les utiliser de façon à optimiser les résultats, autant pour le candidat concerné que pour l'organisation. Un code d'éthique, clair et reconnu, viendra enchâsser les stratégies de dotation.

## C. Stratégies de rétention

« Tenter de vous garder, voilà une réalité relativement nouvelle. On ne travaille plus à vie pour une entreprise; on y est de passage. Dans un plan de carrière, il est non seulement normal, mais désormais essentiel d'acquérir des expériences diverses. Aux prises avec de telles règles du jeu, si vous êtes compétent et surtout hautement qualifié, votre employeur n'a d'autre choix que de réinventer son système de reconnaissance<sup>34</sup>. »

La gestion de l'appréciation des performances doit être considérée et appliquée comme un enjeu stratégique de rétention et un moyen efficace pour retenir ses ressources humaines, particulièrement dans un contexte de forte concurrence. L'appréciation des performances peut aussi contribuer à la motivation au travail, à l'attachement à l'organisation ainsi qu'à l'identification des besoins de perfectionnement de chacun. Les résultats des appréciations doivent donc recevoir la plus grande attention pour créer une réelle dynamique de reconnaissance, de valorisation et d'amélioration continue.

D'autre part, le travail est mobilisateur dans la mesure où les résultats obtenus par chaque membre de l'organisation sont communiqués adéquatement. Entre autres, la valorisation par les pairs prend une place importante dans la mobilisation d'un grand nombre de personnes. L'appréciation de la performance joue donc un rôle transversal important. À cet effet, plus les actions de reconnaissance seront variées pour un milieu donné, plus le personnel visé sera motivé, satisfait et mieux fidélisé.

Traditionnellement, la minorité d'employés dont les performances sont excellentes ou sous-performantes reçoivent une attention soutenue. Cette conduite est à repenser. Les directions d'entreprise sont enclines à porter trop peu d'attention à la majorité des employés

<sup>32</sup> AUCC, Dossier de recherche, volume 4, n° 1, mars 2000.

<sup>33</sup> CSE, Renouveler le corps professoral à l'université, des défis importants à mieux cerner, 115 p.

<sup>34</sup> Josée Larivée, La reconnaissance en entreprise – Le temps d'une montre, revue *L'actualité*.

fournissant une performance simplement correcte. Les énergies sont trop souvent investies dans une perspective d'exception, soit la correction de la sous-performance et le soutien à l'excellence. Il n'est donc pas étonnant que la plupart des employés soient plutôt indifférents ou méfiants quant aux résultats attendus des programmes d'appréciation. Or, la crédibilité de ces programmes est essentielle pour atteindre les résultats escomptés, avec les retombées attendues pour l'ensemble de l'organisation. De tels programmes doivent donc s'accompagner d'une stratégie de communication interne ou externe, formelle ou informelle. Ainsi, l'appréciation des performances contribuera à dynamiser toute l'équipe en plus d'être récupérée pour améliorer l'efficacité globale de l'organisation.

Les symboles de reconnaissance sont très variés. Les remises de trophées ou de certificats de mérite, les activités comme les cérémonies de réalisation de projets ou les galas d'excellence constituent des moments stratégiques pour formaliser une reconnaissance. L'appui accordé à des initiatives ou projets particuliers constitue en soi une forme de reconnaissance dont les bénéficiaires vont souvent au-delà de l'investissement. En effet, « des études récentes ont démontré que plusieurs facteurs contribuent plus directement que la rémunération au bonheur des employés, comme le soutien au travail d'équipe et à l'innovation<sup>35</sup>. »

Le soutien aux personnes appréciées, en plus de constituer une forme de valorisation, contribue à maintenir et à développer des niveaux élevés de performance. La rétroaction, l'accompagnement, le parrainage ou le mentorat sont des éléments clés du comportement organisationnel de soutien. On en aborde certains aspects dans l'Étape 3 du plan d'action.

---

<sup>35</sup> Michel Paquet, La rémunération, un sujet délicat... *Effectif*, vol. 4, n° 1, janvier/février/mars 2001.

## Enjeux d'une stratégie de rétention et de programmes de reconnaissance<sup>36</sup>

Par rapport au fonctionnement au travail :

- favoriser une plus grande libéralisation de l'encadrement du travail,
- mobiliser pour obtenir et maintenir l'appartenance et la loyauté,
- accroître la responsabilisation et l'imputabilité.

Par rapport à ses besoins au travail et hors travail :

- satisfaire les besoins d'actualisation,
- accroître les gestes de reconnaissance,
- tenir compte de la dualité de carrière du conjoint,
- satisfaire aux exigences de flexibilité pour l'organisation de sa vie.

Par rapport à ses compétences :

- favoriser l'actualisation continue et faciliter le partage de connaissances,
- offrir des emplois qui soient sources de développement et d'aide à la carrière.

Par rapport à sa rétribution :

- offrir une rémunération suffisamment attrayante,
- récompenser le succès personnel et la haute performance,
- offrir un volet « avantages sociaux » de rétention.

---

<sup>36</sup> Jean-Claude Bernatchez, *L'appréciation des performances au travail*, P.U.Q., 2003, chapitre 9.

### Étape 3 : Développement des ressources humaines

Rappelons au départ cette affirmation de Bernard Galambaud : « Gérer une ressource, c'est confier la recherche de son optimisation à la main visible du gestionnaire plutôt qu'à la main invisible du marché. Pour un salarié, l'enjeu de cette optimisation est le développement de ses compétences et de sa carrière<sup>37</sup>. »

Comment faire le pont entre l'employé et l'employeur? Quelles sont les attentes et les besoins du nouveau salarié? Quelles relations et quel lien social l'organisation veut-elle établir avec lui? Comment en arriver à créer le sentiment d'appartenance si souvent mis en valeur?

Chaque salarié, on le sait, a besoin de repères et de références pour conduire ses actions professionnelles. L'intégration purement fonctionnelle n'est plus suffisante<sup>38</sup>. Il faut pouvoir donner d'autres dimensions à l'intégration tout en prenant en compte les valeurs de la nouvelle génération de travailleurs.

Cette troisième et dernière étape d'un plan d'action vise à fournir des outils pour favoriser le développement des ressources humaines de l'organisation, en passant par l'insertion de la relève, le développement des compétences et le transfert d'expertise.

#### A. Insertion de la relève

Plus que jamais, l'insertion de la relève apparaît comme une préoccupation constante pour les collèges, et ce dans toutes les catégories de personnel qui y œuvrent. Cette préoccupation entraîne la mobilisation : tous doivent se donner des outils facilitant cette transition au sein de leurs effectifs.

Pour les fins du présent Guide, nous avons choisi de nous attarder davantage au groupe des enseignants. Cependant, plusieurs éléments traités pourraient facilement s'appliquer à d'autres catégories de personnel moyennant des aménagements mineurs.

Le phénomène de l'insertion de la relève enseignante représente une situation fort préoccupante. Dans un avis publié en 2000, le Conseil supérieur de l'éducation fait les recommandations suivantes aux collèges :

- mettre en place une organisation du travail permettant une insertion professionnelle progressive et formatrice pour les enseignantes et enseignants débutants;
- soutenir le développement professionnel de l'ensemble du personnel enseignant en exercice;
- assurer la maîtrise d'œuvre du dispositif de formation dans le cadre d'une approche réseau.

---

<sup>37</sup> Bernard Galambaud, *Derrière le recrutement, l'intégration*.

<sup>38</sup> Idem.

Dans son avis, le Conseil fournit des pistes et invite les collègues à s'y engager selon une démarche structurée et cohérente. Jusqu'à où chaque organisation s'y est-elle engagée?

La Fédération des cégeps, dans son Plan de développement du réseau collégial, traite également de « l'intégration de la relève dans les collèges » comme un élément important et en fait un axe de développement accompagné de pistes d'action dont nous faisons état ci-après.

## **1. Programme d'accueil**

La nature de ce que peut contenir un programme d'accueil est très variée. Il revient à chaque collège de le déterminer en tenant compte de la philosophie de gestion établie au départ. De façon générale, on peut retrouver des informations de diverses natures :

- mission et orientations du Collège;
- politiques et procédures (selon la catégorie de personnel);
- présentation des services concernés et organigramme;
- Projet éducatif (ou ce qui en tient lieu);
- informations sur le contrat et les conditions de travail;
- calendrier scolaire annuel;
- informations particulières selon la catégorie de personnel.

Note : Cette liste est fournie à titre indicatif et peut être enrichie selon les réalités propres au collège.

Une fois le processus de recrutement complété, il importe de mettre en place une structure d'accueil formelle. Cette structure peut être légère, mais demande néanmoins une grande rigueur dans le processus et une définition claire des rôles et responsabilités. Par exemple, pour l'accueil d'un nouvel enseignant, les entités suivantes joueront un rôle bien déterminé :

- les directions de services concernées;
- les coordonnateurs de département et de programme;
- le Syndicat des enseignantes et enseignants;
- les responsables des ressources documentaires et informatiques.

Dans la mesure où les responsabilités sont bien définies, il devient plus facile d'établir une procédure qui permette de toucher tous les aspects d'un processus d'accueil pertinent et efficace. Un programme d'accueil doit permettre une intégration rapide et donner au nouvel employé la possibilité de concentrer ses efforts à l'accomplissement de son travail, dans sa sphère d'activités et avec les collaborateurs désignés.

Les bénéficiaires sont de plusieurs ordres. Ils assurent à tout le moins une intégration rassurante et harmonieuse pour une personne qui connaît peu l'organisation. Cette stratégie permet de commencer à développer le sentiment d'appartenance et l'engagement individuel de la personne. Globalement, une démarche d'accueil finement organisée donne une dimension plus humaine aux relations entre les services et les personnes. Au-delà de ces considérations, on peut aussi parler d'une efficacité accrue de la relève, dans la mesure où les questions d'intendance ne constituent plus un objet de préoccupation.

## 2. Programme d'intégration

Le processus d'intégration ne peut se limiter à des procédures établies. Les mesures de soutien doivent se traduire dans des actions concrètes et dans un contexte qui favorise une insertion harmonieuse. Comme pour l'accueil, on ne saurait trop insister sur l'importance des personnes en place pour assurer l'efficacité des mesures d'intégration. Il faut tirer le meilleur parti des forces vives du milieu.

À cet égard, l'avis du Conseil supérieur de l'éducation sur la formation du personnel enseignant, publié en mai 2000, fournit des pistes intéressantes que les collègues peuvent exploiter à profit. L'invitation faite par le Conseil aux établissements collégiaux se regroupe sous trois grands objectifs :

- soutenir plus systématiquement l'insertion professionnelle de la relève enseignante, dans leur milieu respectif;
- consolider le soutien apporté au développement professionnel de l'ensemble du personnel enseignant en exercice;
- assurer la maîtrise d'œuvre du dispositif de formation dans le cadre d'une approche réseau<sup>39</sup>.

Il est évident que chaque collègue doit considérer ses réalités propres pour déterminer le degré d'adhésion à ces invitations. Toutefois, cela constitue dorénavant une base de travail plus qu'intéressante pour l'organisation concernée par ces questions.

De son côté, la Fédération des cégeps, dans son Plan de développement des collègues du réseau, soumet des pistes d'action à l'effet de « faciliter l'intégration socioprofessionnelle de la relève dans toutes les catégories de personnel et assurer le passage du relais entre les générations ». La question du passage du relais entre les générations nous apparaît un défi de taille en même temps qu'une occasion dont il importe de profiter. L'approche de type « mentorat » apparaît fort prometteuse pour assurer un relais efficace. À cet égard, pour les enseignants, des expériences mettant à profit l'expertise en place sont en implantation dans différents collèges et le degré de satisfaction de même que les résultats obtenus sont très prometteurs.

À cet effet, le groupe PERFORMA a mis sur pied un outil intéressant pour permettre l'intégration des nouveaux enseignants. Ce module appelé le MIPEC (module d'insertion professionnelle des enseignants au collégial) assure, par une formule de tutorat avec des enseignants d'expérience et sous la supervision d'un conseiller pédagogique, l'insertion professionnelle et le suivi pédagogique pour les trois premières années. Le module permet de jumeler le perfectionnement pédagogique et l'insertion professionnelle dans un cadre bien défini. Cette formule, souple et bien documentée, peut inspirer les collègues désireux d'améliorer l'insertion des nouveaux enseignants à l'approche d'un renouvellement massif des ressources.

En ce qui a trait plus spécifiquement au perfectionnement du personnel déjà en place, on y revient ci-après.

## 3. Programme d'évaluation

Comme dans tout processus mis en place, il importe aussi de prévoir des mécanismes d'évaluation tant au niveau de nos façons de faire qu'au niveau de l'évaluation du rendement des personnes. Dans un contexte de recrutement important d'effectifs, il importe que les collègues puissent juger objectivement de l'adéquation entre d'une part les besoins de l'organisation et d'autre part les compétences recherchées et comportements attendus de chaque employé.

La période de probation s'avère un moment crucial pour procéder à l'évaluation des performances des nouveaux. Il importe de se donner de bons outils à cet effet, après consultation des instances et des groupes concernés. On privilégiera un processus formatif visant l'acquisition progressive des compétences identifiées comme nécessaires (habituellement en 3 ou 4 sessions chez les enseignants). Dans les collèges qui mettent en place le MIPEC ou l'équivalent, toute politique devra s'assurer de la concordance avec ces pratiques d'intégration.

---

<sup>39</sup> CSE, *La formation du personnel enseignant du collégial : un projet collectif enraciné dans le milieu*, pages 86-87.

Bien que formative, l'évaluation doit être rigoureuse et considérer le point de vue des personnes en mesure d'apprécier la performance ou les éléments de performance dignes de mention ou nécessitant une amélioration. C'est la première étape vers une reconnaissance de l'investissement de l'employé et la valorisation de ses réussites. En effet, c'est avant tout la connaissance de la performance qui en permet la reconnaissance.

D'autre part, il importe d'implanter une culture d'évaluation du rendement dès l'entrée en fonction de l'employé. Il saura mieux intégrer l'autoévaluation dans ses pratiques professionnelles et accepter pour l'avenir l'application de processus d'évaluation par son employeur.

En tout temps, la mise en œuvre et l'application de toute politique à cet effet doivent se faire avec transparence et dans le respect des personnes.

## B. Développement des compétences et transfert d'expertise

Tout comme les programmes d'accueil et d'insertion professionnelle, le développement des compétences et le transfert d'expertise doivent être considérés comme des éléments essentiels du renouvellement des ressources humaines. Ces dimensions sont complémentaires et s'insèrent dans une approche systémique de planification des effectifs.

## 1. Le perfectionnement

Les collèges ont une longue pratique du perfectionnement de leur personnel. Des possibilités de financement existent pour la formation de tous les groupes d'employés et des mécanismes sont en place pour établir les priorités et répartir les budgets en fonction des besoins exprimés. Pour le personnel enseignant, les modalités d'accès aux activités de perfectionnement et de ressourcement sont multiples et diversifiées : soutien financier à la poursuite des études universitaires, perfectionnement collectif, Performa, stage en entreprise, participation à des colloques, séjour à l'étranger et, plus récemment, contribution au MIPEC. Il ne s'agit pas ici de plaider en faveur de l'importance du perfectionnement mais davantage de situer sa pertinence dans un contexte de renouvellement des effectifs et de transformation majeure des fonctions de travail.

La problématique du renouvellement des ressources humaines recoupe autant le phénomène de rareté de ressources pour remplacer ceux qui quittent que celui de disponibilité des compétences requises pour l'exercice des fonctions et responsabilités. À cet égard, le Conseil supérieur de l'éducation plaide en faveur d'un nécessaire renouvellement de la pratique enseignante dans les collèges. La réflexion du Conseil se fonde sur trois séries de phénomènes<sup>40</sup> :

1. La première souligne la complexité plus grande de la pratique de l'enseignement, notamment en raison des nouvelles connaissances sur l'apprentissage, de l'hétérogénéité croissante des besoins des élèves, du développement des technologies de l'information, de l'effet de ces technologies sur les approches éducatives et de l'impact des mesures du Renouveau de l'enseignement collégial.
2. La deuxième série se réfère aux exigences de formation requises pour enseigner, qui semblent souvent dépasser les exigences minimales officiellement reconnues pour accéder à la fonction d'enseignant au collégial.
3. La troisième série concerne les conditions de formation qui présentent certaines difficultés et appellent certaines améliorations.

Ces trois séries de phénomènes militent en faveur d'une révision en profondeur des modèles de la formation initiale et du perfectionnement des enseignants. Cette révision doit toucher tant la formation disciplinaire que la formation psychopédagogique.

Ces considérations s'appliquent pour le personnel enseignant. Dans le contexte d'une pénurie qui s'étendra à toutes les catégories de personnel, les collèges ont intérêt à élargir leur planification pour y inclure tous les groupes d'employés.

Jusqu'à présent, sauf exception, le perfectionnement des ressources humaines s'est réalisé sans qu'il y ait de réelle planification des besoins à moyen terme dans une perspective de perte anticipée des expertises. Il est urgent pour les collèges d'orienter le développement des compétences de leurs ressources humaines, entre autres en orientant le perfectionnement. Des processus adaptés de renouvellement des ressources humaines doivent d'abord permettre de cibler les besoins sur le plan des compétences à développer par secteur d'intervention et selon les axes de développement du collège. Ils doivent ensuite inclure un plan de perfectionnement orienté pour chaque catégorie de personnel relativement aux compétences à actualiser et aux nouvelles compétences à développer.

Autrement dit, il importe d'intégrer dans les pratiques des collèges une nouvelle culture du perfectionnement qui les rende plus proactifs dans la définition des besoins et dans la planification des activités, en fonction des priorités de l'organisation et selon un horizon à moyen et à long terme. Le caractère individuel de la définition des besoins devra être partagé par l'employé et l'employeur et s'insérer dans les axes de développement et la planification établis par le collège.

Concrètement, en lien avec ce qui précède, il est souhaitable de dresser un portrait exhaustif du personnel, de ses qualifications et de ses besoins en perfectionnement. Cet exercice, bien que fastidieux la première fois, procure à l'organisation un portrait fort utile pour une planification des activités de perfectionnement et de ressourcement. Par la suite, l'exercice annuel de mise à jour permettra les ajustements requis, pour le plus grand bénéfice de tous.

---

<sup>40</sup> Voir Bibliographie n° 1.

## 2. Le transfert d'expertise

Ce concept recouvre un ensemble de pratiques ayant pour finalité de transférer le savoir théorique ou pratique d'un employé expérimenté à un nouvel employé dans le but d'éviter la perte des compétences essentielles à la poursuite des activités propres à l'organisation et ainsi préserver les acquis institutionnels. Il existe peu de documentation pour nous éclairer sur les modalités retenues par les collèges pour s'assurer du développement des compétences par le transfert d'expertise. Cependant, on peut supposer que des pratiques existent, même si peu d'organisations se sont préoccupées de les documenter.

Les programmes d'accueil et d'intégration professionnelle dont on fait mention précédemment constituent une base importante au transfert d'expertise. Un enseignant expérimenté qui en parraine un nouveau, qui partage ses plans de cours ou le matériel didactique qu'il a développé ou encore un conseiller pédagogique accompagnant un enseignant dans le développement de nouvelles approches didactiques sont des exemples de pratiques courantes dans les collèges. Mais cela suffit-il dans un contexte de départ massif du personnel d'expérience? Notre propos n'est pas de dénoncer l'absence de pratiques mais plutôt de souligner la nécessité croissante de planifier et d'organiser de façon systématique les activités de développement des ressources humaines, notamment en facilitant le transfert d'expertise.

Plusieurs avenues s'offrent aux directions des collèges pour permettre le transfert d'expertise. Il s'agit de se doter de mécanismes pour systématiser, encadrer et soutenir les pratiques existantes. À cet égard, il importe de revoir l'organisation du travail chez les enseignants (par exemple, la répartition de la tâche), tel que mentionné par le Conseil supérieur de l'éducation et repris par la Fédération des cégeps dans le Plan de développement du réseau collégial public.

Pour les autres catégories de personnel, le transfert d'expertise est un excellent moyen pour développer les compétences à l'interne et fidéliser ses employés.

## Le mentorat

Comme le dit si bien Renée Houde, auteure et professeure au département de communications à l'UQAM, le mentorat a le vent dans les voiles :

« Dans la société de production et de compétition qu'est la nôtre, (...) on comprend que le mentorat, à la fois en tant que stratégie organisationnelle et en tant que relation, apparaisse comme un outil de formation de la relève, de conservation de la mémoire et de la culture organisationnelle, assurant à la fois continuité et renouvellement. C'est une façon de garder vivante l'organisation et ses membres, de construire le tissu social par le réseautage et par la rencontre interpersonnelle, dans un univers où prévalent la surinformation et l'individualisme<sup>41</sup>. »

Le mentorat est un terme emprunté à *L'Odyssée* d'Homère, en référence au moment où Ulysse confia son fils Télémaque à son ami Mentor parce qu'il devait s'engager dans la Guerre de Troie. De nos jours, ce concept se réfère à une démarche d'accompagnement et d'encadrement qui présente une grande similarité avec le concept de tutorat par un pair. On utilise d'ailleurs indistinctement le terme tuteur ou mentor pour parler du même rôle, le terme parrain étant également utilisé. Mentorat, tutorat par un pair ou parrainage, ce moyen est sans doute le plus répandu pour effectuer le transfert d'expertise.

La littérature abonde de modèles de programme de mentorat ou de tutorat par les pairs. Il suffit de «surfer» sur le net pour y trouver de nombreuses suggestions pour le développement et la mise en œuvre d'un tel programme. Le défi pour les collègues est d'en arrimer les activités aux contraintes de l'organisation du travail. En dépit des lois et règlements provinciaux et des prescriptions des conventions collectives, les collègues ont de la marge de manœuvre pour lever certaines contraintes liées à la mise en place d'un réel programme de mentorat. À cet égard, il serait opportun de s'inspirer de ceux qui ont implanté le MIPEC. Même si ce dernier est plus qu'un programme de mentorat, ses principes déterminent un type d'accompagnement à privilégier.

## Le travail partagé

Certaines des modalités permettant le partage d'un poste entre plusieurs employés existent déjà dans les collèges. Des occasions se présentent lorsqu'un employé se prévaut du programme de retraite progressive ou du programme de réduction du temps de travail. Ces possibilités, lorsqu'elles concernent des postes stratégiques ou encore des secteurs à indice élevé de vulnérabilité, donnent l'occasion de préparer la relève. Tel que mentionné précédemment, une bonne gestion des effectifs de l'organisation suppose que des mécanismes sont en place pour permettre aux employés de signifier leur intérêt à exercer d'autres fonctions dans l'organisation. Certaines organisations ont déjà une politique de mobilité professionnelle à cet effet.

---

<sup>41</sup> Renée Houde, Le mentorat, une culture à consolider, *Le Devoir*, 5 janvier 2004, section Libre opinion.

## L'observation au poste de travail<sup>42</sup>

Mieux connue sous l'appellation de « job shadowing », cette pratique permet à un employé désireux d'accéder à une autre fonction d'être jumelé avec la personne qui détient le poste au sein de l'organisation. C'est une forme d'orientation professionnelle qui permet à l'employé de valider son choix et une forme d'apprentissage par l'expérience qui permet à l'employeur comme à l'employé de tester le potentiel de ce dernier pour les activités propres à ce poste. Dans son application, on peut penser à de multiples variations du concept. Par exemple, lorsqu'un départ est annoncé, on peut procéder au recrutement avant la date effective du départ et permettre à quelques personnes intéressées au poste d'accompagner la personne dans l'exercice de ses tâches pour une période déterminée pouvant s'étendre de quelques jours à quelques semaines selon la complexité de la fonction. La délégation de certaines responsabilités assortie d'un processus de rétroaction permet au postulant de confirmer son intérêt pour le poste tout en développant de nouvelles compétences. Pour l'employeur, c'est effectivement un excellent moyen d'évaluer le potentiel de l'employé, de fidéliser son personnel et de poser un geste de reconnaissance envers les employés les plus méritants. Cette approche peut s'inscrire dans tout programme de développement des compétences. L'intérêt pour l'organisation est qu'elle peut ainsi préparer à moyen terme la relève pour les postes jugés vulnérables ou tout autre poste de l'organisation.

---

<sup>42</sup> Réseau des traducteurs et traductrices en éducation, Fiche terminologique n° 41, février 1988.

## Conditions gagnantes et erreurs courantes

En résumé, tous les experts s'appuient sur des études récentes pour prédire une importante pénurie de professionnels de haut niveau et de personnes capables d'occuper des postes de direction ou d'exercer des fonctions spécialisées. Plus tôt on se penchera sur la question de la relève, mieux on pourra effectuer les changements requis en bouleversant le moins possible nos organisations.

« La planification de la relève fait partie de ces démarches proactives que de nombreuses organisations n'ont simplement pas le temps d'entreprendre. (...) Pourtant, les entreprises qui ne prennent pas le temps (...) risquent d'en subir les conséquences dans un avenir relativement proche<sup>43</sup>. »

Voici les conditions gagnantes et erreurs courantes selon Lin Grensing-Pophal<sup>44</sup>.

Conditions gagnantes	Erreurs courantes
<p><b>1. Engagement de la haute direction</b></p> <p>Reconnaissance de l'importance de concevoir un plan de gestion de la relève en s'engageant à y affecter les ressources requises.</p>	<p><b>1. Garder le secret</b></p> <p>Combien d'employés prometteurs peuvent quitter l'organisation parce qu'ils n'ont pas la moindre idée de vos intentions à leur égard?</p>
<p><b>2. Vision à long terme</b></p> <p>Projeter sur un horizon de cinq ans les orientations de l'organisation et ses besoins en compétences, en tenant compte des tendances du marché.</p>	<p><b>2. Sous-estimer les compétences existantes</b></p> <p>Combien de vos employés risquent d'être considérés comme des experts par le concurrent d'à côté?</p>
<p><b>3. Connaissance des effectifs actuels</b></p> <p>Bilan des départs à venir et de la capacité de combler les besoins futurs, consigné dans un système d'information fiable.</p>	<p><b>3. Faire preuve d'étroitesse d'esprit</b></p> <p>Négliger les employés jugés trop vieux, trop jeunes, trop dérangeants ou trop différents.</p>
<p><b>4. Complète objectivité</b></p> <p>Considérer tous les postes clés et névralgiques sans tenir pour acquis les titulaires actuels des postes.</p>	<p><b>4. S'intéresser uniquement aux compétences spécialisées</b></p> <p>Les compétences générales en disent souvent davantage sur les capacités de réussite que les compétences dites spécialisées.</p>
<p><b>5. Ouverture d'esprit</b></p> <p>Faire connaître les besoins futurs au personnel en place, sans discrimination, pour élargir les possibilités.</p>	<p><b>5. Ne pas offrir les possibilités appropriées de formation</b></p> <p>Trop d'organisations laissent encore les employés et les gestionnaires à eux-mêmes en cette matière.</p>

<sup>43</sup> Lin Grensing-Pophal (traduction Danielle Veillette), *Songez-vous à la relève*, revue *Effectif*, p. 51.

<sup>44</sup> Lin Grensing-Pophal (traduction Danielle Veillette), *Songez-vous à la relève*, revue *Effectif*, p. 50-53.

Conditions gagnantes	Erreurs courantes
<p><b>6. Un plan solide</b></p> <p>Un processus analytique qui suppose de bonnes compétences organisationnelles, de la minutie et la capacité de faire des projections.</p>	<p><b>6. S'attendre à ce que les employés fassent connaître leurs talents</b></p> <p>L'organisation a la responsabilité de déceler les talents potentiels.</p>
<p><b>7. Fermeté dans l'équipe de gestion</b></p> <p>Exiger l'implication du personnel cadre et professionnel actuel qui devra avoir la capacité d'identifier et de former les employés talentueux.</p>	<p><b>7. Ne pas tenir les gestionnaires responsables de la planification de la relève</b></p> <p>L'insécurité et la subjectivité des gestionnaires peuvent nuire aux efforts consentis.</p>
<p><b>8. Programme de formation et de perfectionnement bien coordonné</b></p> <p>Programme qui s'adresse au personnel existant pour l'occupation de nouvelles fonctions.</p>	<p><b>8. Ne tenir compte que de l'avancement « ascendant »</b></p> <p>On néglige souvent l'attrait de l'avancement « latéral » comme facteur de rétention.</p>
<p><b>9. Attention continue</b></p> <p>S'assurer que cette question demeure une priorité de l'organisation, en dépit de la tendance à plutôt s'occuper des problèmes plus immédiats.</p>	<p><b>9. Concevoir un programme trop général</b></p> <p>Les programmes généraux de développement en leadership ne constituent pas une façon efficace de planifier la relève.</p>

## En guise de conclusion : devenir des organisations apprenantes

L'ensemble du Plan inclus dans le *Guide de gestion de la relève au collégial* comporte certains éléments que la plupart des collèges ont déjà mis en pratique. D'autres éléments, par contre, ne sont pas intégrés dans les politiques et les programmes actuellement en place. Il importe que chaque collège s'outille à cet effet en prenant bien soin d'en intégrer toutes les composantes, non seulement dans les pratiques de GRH mais aussi dans la culture institutionnelle portée par l'ensemble du personnel et des services.

Nos sociétés évoluent et se transforment. Nos organisations, et principalement celles qui ont pour mission de transmettre les savoirs et de développer les compétences, doivent non seulement jouer un rôle de premier plan pour permettre le développement de sociétés apprenantes mais elles doivent être des modèles d'organisations apprenantes.

Une organisation apprenante est celle qui encourage le développement et le partage des connaissances entre tous ses membres. Elle promeut la circulation et l'échange de l'information et encourage la participation de tous au devenir collectif de l'organisation. Le résultat recherché étant d'avoir une main-d'œuvre qui non seulement est flexible et s'adapte rapidement aux nouvelles idées et aux changements mais qui souvent amorce le changement.

La notion d'organisation apprenante est intimement liée au concept de société apprenante. La première définition est attribuée à Donald Schom (1963, 1967, 1973) qui a développé un cadre conceptuel mettant en parallèle le fait de vivre en situation de changement continu et le besoin d'apprendre. De cette conception des sociétés apprenantes émerge naturellement la notion d'apprendre durant toute la vie. C'est dans cette foulée que de nombreux gouvernements se sont dotés de politiques de formation continue et de structures étatiques pour le développement des ressources humaines.

Richard Karash<sup>45</sup> identifie huit particularités qui décrivent les organisations apprenantes :

- des organisations proactives qui se mobilisent pour changer et dont le personnel partage les objectifs et contribue activement à leur atteinte, avec un niveau d'engagement très élevé;
- des organisations qui encouragent et soutiennent l'expérimentation de nouvelles idées, valorisent la contribution individuelle et acceptent de prendre des risques;
- des organisations qui communiquent autant les succès que les échecs par la mise en place du « cycle d'apprentissage » à tous les niveaux de l'organisation, avec suivi systématique et accompagnement;
- des organisations qui encouragent le partage des connaissances et puisent dans leur environnement interne et externe pour acquérir de nouvelles compétences, tout en étant centrées sur les besoins de leurs clients;
- des organisations qui encouragent le perfectionnement de tous leurs employés, en y investissant de façon significative et en responsabilisant chacun dans la poursuite de son propre développement;
- des organisations qui récompensent le développement personnel et professionnel de leurs employés, dont l'évaluation formative du rendement est assortie d'un plan individuel de développement professionnel;
- des organisations qui ont juste ce qu'il faut d'égoïsme, c'est-à-dire qu'elles travaillent activement à développer chez tous les employés le sens de la loyauté et de l'appartenance, dans le cadre de programmes de fidélisation appropriés;

---

<sup>45</sup> [www.learning\\_org.com](http://www.learning_org.com)

- des organisations qui sont fortement et constamment imprégnées du sens de «caring».

En plus d'être des organisations qui enseignent, les collèges devront donc devenir des organisations qui apprennent en s'outillant le mieux possible pour la mise en œuvre de pratiques de développement de leurs ressources humaines. Le capital humain est ce qu'il y a de plus précieux dans les établissements d'enseignement. Toute politique de planification des ressources humaines et tout plan de gestion de la relève devront transcender cette capacité des collèges à prendre le virage des organisations apprenantes, avec une philosophie de gestion partagée par tous les gestionnaires et connue de l'ensemble des ressources de l'organisation.

Un beau défi, soit. Mais un défi incontournable que les collèges du réseau public sont en mesure de relever.

## Bibliographie

### A. ENAP

1. *Le changement de génération chez le personnel des cégeps : un état de la question.* Jean-Raymond Marcoux, septembre 2001, mise à jour en septembre et en octobre 2002.

### B. Conseil supérieur de l'éducation

2. *La formation du personnel enseignant du collégial : un projet collectif enraciné dans le milieu.* Mai 2000 et synthèse.
3. *Enseigner au collégial : une pratique professionnelle en renouvellement.* Décembre 1997.

### C. Fédération des cégeps

4. Bilan des rencontres du Comité sur l'insertion professionnelle et le perfectionnement.
5. Plan de développement du réseau collégial public, février 2003.
6. Actes du 4<sup>e</sup> congrès de la Fédération des cégeps « *Le renouvellement massif du personnel dans les collèges* ».
7. Programme AISE. Collège de la région de L'Amiante.
8. Plan d'action en prévision des départs à la retraite, dans un horizon de cinq ans, Cégep de Trois-Rivières, mars 2003.
9. Soutien au développement professionnel et programme d'encadrement aux fins de l'insertion professionnelle des enseignantes et enseignants, Cégep de Victoriaville, 2003.
10. Planification et intégration de la relève. Cégep de Jonquière, mars-avril 2003.

## D. Articles de journaux

11. L'avenir appartient aux diplômés. *Le Soleil*, 22 janvier 2003.
12. Une majorité de Québécois songe à se trouver un emploi à la retraite. *Le Soleil*, 22 janvier 2003.
13. La pénurie d'enseignants est une menace pour l'avenir du réseau universitaire. *Le Devoir*, 1<sup>er</sup> et 2 février 2003.
14. Pénurie aiguë d'enseignants à Montréal. *Le Devoir*, 5 février 2003.

## E. Colloques

15. La main-d'œuvre vieillissante au cœur des organisations : un investissement stratégique, Conseil du patronat du Québec, 31 janvier 2003.
16. Colloque sur le vieillissement de la main-d'œuvre, F.T.Q., Trois-Rivières, 22 et 23 janvier 2003.
17. Colloque de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, Montréal, 27 février 2003 : « Préparer la relève : un impératif pour assurer le service des organisations ».
18. Agropur : Un cas pratique de planification de la relève – Déjeuner-conférence – 6 mai 2003.

## F. Monographies et périodiques

19. LVII<sup>e</sup> congrès des relations industrielles de l'Université Laval : « La gestion des âges », Québec, 2002.
20. Planification de la main-d'œuvre du personnel cadre et hors cadre du réseau de la santé et des services sociaux. Rapport du C.A. du Centre de référence des directeurs et des cadres, 2001.
21. Planification des ressources humaines, Fédération des cégeps, 1985.
22. Éléments pour la mise en œuvre d'une gestion stratégique des ressources humaines, Fédération des cégeps, 1993.
23. La planification des ressources humaines dans l'entreprise, Emploi et Immigration Canada.
24. La relève à planifier dès maintenant. *Effectif*, magazine de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec, janvier, février, mars 2003, vol. 6, n<sup>o</sup> 1.
25. Analyse des politiques d'éducation. Chapitres 2, 3 et 5, OCDE, 2002.
26. Élaborer une stratégie de dotation. Commission de la fonction publique, avril 2002.
27. Plan stratégique de la sécurité maritime. Transports Canada, 1997, mise à jour 1999.
28. Défis reliés au recrutement et au maintien en poste des personnels (RMPP). Sous-comité technique intersectoriel, politiques de rémunération SCT, janvier-février 2003.
29. Planification de la main-d'œuvre dans le secteur de la santé et des services sociaux. Bilan des travaux 1999-2002, ministère de la Santé et des Services sociaux, janvier 2003.

30. État de situation et perspectives en matière de planification de main-d'œuvre pour le secteur de la fonction publique, SCT, janvier 2003.
31. Construire un pont entre les générations au travail : une solution au vieillissement de la main-d'œuvre. Sylvain Schetagne, Conseil canadien du développement social, 2001.
32. Enquête sur la relève : l'attrait pour la fonction de direction d'établissement. Jacques Charuest inc., pour la Fédération des commissions scolaires du Québec, 2001.
33. La délinquance professionnelle au mitan de la vie : fiction ou réalité. Wils, Guérin, Labelle, octobre 1995, département de relations industrielles, UQAM.
34. La planification des carrières. Guérin, Charrette, tiré à part n° 55, ERI, Université de Montréal, 1984.
35. La planification des ressources humaines, Guérin, tiré à part n° 42, ERI, Université de Montréal, 1981.
36. Vieillesse des employés : comment l'université doit-elle gérer cette réalité? Marcel Côté, HEC, l'organisation du travail en milieu universitaire. Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec. PUQ, 1995.
37. Vieillesse, emploi, préretraite. Bellemare, Simon, Tremblay. R.I. 1995, vol. 50, n°3.
38. Âge et rapport au travail pour le personnel enseignant des commissions scolaires du Québec, R.I. 1995, vol. 50, n° 2.
39. La génération internet : un nouveau profil d'employés. Gestion, n° 27, n° 2, été 2002.
40. Programme d'accueil, d'intégration, d'entraînement à la Fédération des caisses populaires Desjardins du Québec.

## **G. Banque de référence du Conseil du trésor**

41. Entre la « paralysie par l'analyse » et « l'extinction par l'instinct », in *Le management aujourd'hui, une perspective nord-américaine* (une anthologie conçue et réalisée par Marcel Côté et Taïeb Hagsi), Québec, Presse de l'Université Laval, Bibliothèque de l'Université Laval, HD 33 M2665 2000 (pages 795 à 808).
42. Pièges et illusions de la planification stratégique. Henry Mintzberg in *Le management aujourd'hui, une perspective nord-américaine* (une anthologie conçue et réalisée par Marcel Côté et Taïeb Hagsi), Québec, Presse de l'Université Laval (pages 294 à 304).
43. Rapport du comité attraction/rétention. Sylvain Pelletier, conseiller en gestion des ressources humaines, Sous-secrétariat aux relations de travail, secteurs public et parapublic, Direction des politiques de rémunération et de conditions de travail, mai 2003.

## Liste des principales organisations consultées

Pour les fins de la production du *Guide de gestion de la relève au collégial*, les membres du comité sur l'insertion professionnelle et le perfectionnement ont rencontré des personnes ou consulté des documents des organisations suivantes :

- ACCC et autres collèges au Canada
- Agropur
- Cascades
- Cégep de Jonquière
- Cégep de Thetford
- Cégep de Trois-Rivières
- Cégep de Victoriaville
- Centre de références des D.G. et cadres (Affaires sociales)
- Commissions scolaires
- Conseil du patronat
- Conseil du trésor et fonction publique
- Conseil supérieur de l'éducation
- ENAP
- Fédération des caisses populaires (Mouvement Desjardins)
- FTQ
- Ordre des conseillers en ressources humaines
- Réseau de la santé







**Fédération des cégeps**  
500, boul. Crémazie Est  
Montréal (Québec) H2P 1E7  
Téléphone : (514) 381-8631  
Télécopieur : (514) 381-2263  
[www.fedecegeps.qc.ca](http://www.fedecegeps.qc.ca)