



CENTRE DE RÉFÉRENCE
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX ET DES CADRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Groupes de discussion portant sur la mise en œuvre des programmes de
préparation de la relève cadre dans les établissements du réseau de la santé et
des services sociaux.

Quelques constats et recommandations

Rapport présenté au

Sous-comité de travail PMO cadres et hors-cadres

MSSS

Centre de référence des directeurs généraux et des cadres

28 octobre 2004

Note au lecteur

L'utilisation de la forme masculine dans le présent document désigne aussi bien les femmes que les hommes et n'a été considérée que pour des fins d'allègement du texte seulement.

Remerciements

Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres (CRDGC) désire remercier chaleureusement l'ensemble des personnes qui ont participé aux groupes de discussion à titre de candidat à la relève, de gestionnaire, de responsable de programme de relève d'établissement ou de région, de représentant d'associations de cadres et de directeurs généraux.

Nous désirons remercier également nos collègues et partenaires des agences de développement qui nous ont aidé à organiser les groupes de discussion en région, en l'occurrence, madame Lucie Lagacé du Saguenay-Lac-Saint-Jean, madame Anick Desrosiers de la Capitale nationale, monsieur Réjean Langlois de la Mauricie et du Centre-du-Québec, madame Louise-Buzit Beaulieu et monsieur André Giroux de Montréal, monsieur Diogène Roussy de Chaudière-Appalaches ainsi que madame Brigitte Champagne de Laval.

Nous sommes reconnaissants également à madame Joanne Greene, psychologue-conseil qui a animé les groupes de discussion, et à son assistante, Mme Marie-Claude Lagacé, qui l'a accompagnée dans le travail de transcription du verbatim.

Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres désire également remercier les membres du sous-comité ministériel sur la planification de la main-d'œuvre (PMO) du personnel cadre et hors-cadre du réseau de la santé et des services sociaux pour leur précieuse collaboration dans la réalisation de ce mandat. Leurs opinions et conseils judicieux ont été fort utiles dans la réalisation de cette étude.

Enfin, nous remercions M. Ahmed Benhadji, conseiller au CRDGC, qui a assuré la coordination professionnelle de cette étude et la révision du rapport initial, ainsi que madame Ginette Rivest pour la relecture, les corrections typographiques et la mise en page du rapport final.

Nicole Brodeur
Présidente-directrice générale du CRDGC

Sommaire exécutif

Le présent rapport rend compte des résultats d'une série de groupes de discussion portant sur la mise en œuvre de programmes de relève cadre dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Réunissant au total quelque 103 informateurs provenant d'une cinquantaine d'établissements du réseau, ces groupes de discussion ont été menés entre les mois de février et juin 2004 dans six régions du Québec, soit Saguenay-Lac-Saint-Jean, Capitale nationale, Mauricie et Centre-du-Québec, Montréal, Chaudière-Appalaches et Laval.

Neuf groupes de discussion formés d'employés et de cadres participant à des programmes de préparation de la relève, de gestionnaires et de responsables de programme de relève ont ainsi été rencontrés pour discuter d'un certain nombre de thèmes reliés à la mise en œuvre des programmes de relève cadre.

Les thèmes abordés portent sur la place des programmes de relève dans la stratégie de renouvellement du personnel cadre, le type d'activités entreprises pour l'identification et la préparation de la relève, l'encadrement organisationnel des participants et des programmes, l'arrimage des programmes de relève avec le développement des compétences des cadres en exercice, de même que les effets et la valeur perçus de ces programmes. Les facteurs de succès reliés à la mise en œuvre des programmes de relève ont été également explorés auprès des informateurs.

L'analyse des résultats issus de ces groupes de discussion a permis de dégager les constats suivants. Tout d'abord, il ressort que bien que la constitution d'une relève en quantité et qualité soit une préoccupation importante pour l'ensemble des informateurs, l'implantation de programmes de préparation de la relève demeure encore une pratique récente et inégale selon les régions.

Par ailleurs, et à l'instar de ce qui a été rapporté par une récente étude de l'Université Laval, il a été observé que l'encadrement organisationnel déployé pour favoriser l'intégration de nouvelles compétences par les participants est peu présent, inégal et souvent improvisé. Il en est d'ailleurs autant pour l'encadrement organisationnel des programmes. Ce dernier semble être appliqué avec un niveau de rigueur et de transparence variable, selon les régions et les établissements concernés.

Concernant l'arrimage des programmes de préparation de la relève avec le développement des compétences des cadres en exercice, le constat est à l'effet qu'il n'y a pas encore une intégration des activités de préparation de la relève avec le développement des compétences des cadres en exercice dans la majorité des établissements. Pourtant, lorsque que de telles pratiques sont actualisées dans le quotidien (c.-à-d. participation des candidats à des activités de formation des cadres ou à des groupes de tâches de gestion), on y rapporte un très haut niveau d'intérêt, de satisfaction et de valorisation chez les participants.

Par ailleurs et malgré les imperfections liées à la mise en œuvre et à l'encadrement des programmes de relève cadre, il a été constaté que ceux-ci sont, règle générale, bien accueillis dans le milieu, et ce, tant par les participants, les gestionnaires que l'organisation.

De fait, ces programmes sont perçus comme des pratiques à haute valeur ajoutée en raison de leur effet apparent sur la motivation, le développement de nouvelles compétences, la valorisation et le sentiment d'appartenance des participants à l'organisation. De plus, selon les gestionnaires interviewés, de tels programmes contribuent à l'amélioration de la capacité organisationnelle à assurer non seulement une continuité du leadership, mais aussi à attirer et à maintenir des ressources de qualité, bref à créer au sein de l'organisation une véritable «culture de compétences».

À la lumière de ces résultats, quelles conclusions et recommandations faut-il tirer pour optimiser les efforts et les investissements consentis jusque-là? En s'appuyant sur les témoignages entendus, les pratiques «gagnantes» de préparation de la relève observées à l'intérieur et à l'extérieur du réseau et la documentation spécialisée (voir références), un certain nombre de recommandations sont proposées. Celles-ci traitent principalement des défis suivants:

- Une plus grande implication de la direction générale et des supérieurs immédiats dans la mise en œuvre des programmes d'identification et de développement de la relève ;
- Des mécanismes d'information adéquats, de même qu'un niveau élevé de rigueur et de transparence dans la sélection des candidats ;
- Un encadrement et un suivi organisationnel autant des participants que des programmes de relève ;
- La facilitation et la multiplication des opportunités d'apprentissage dans l'action afin de favoriser le transfert et l'intégration des connaissances acquises à travers les programmes de formation académique.

En conclusion de ce rapport, il est rappelé que compte tenu de l'expérience acquise par les établissements et de la disponibilité de plus en plus grande d'outils et de procédures d'accompagnement, il est permis de croire que l'amélioration des pratiques de préparation de la relève cadre est tout à fait réalisable.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| 1. Le contexte de l'étude | 1 |
| 2. Buts et objectif de l'étude | 1 |
| 3. La démarche | 2 |
| 3.1 Méthode de collecte et d'analyse des données | 2 |
| 3.2 Le choix des informateurs..... | 2 |
| 3.3 Les thèmes explorés..... | 3 |
| 3.4 Les participants aux groupes de discussion | 3 |
| 4. Les résultats : constats et recommandations | 4 |
| 4.1 La place des programmes de relève dans la stratégie de renouvellement de la main-d'œuvre cadre..... | 4 |
| 4.2 Les pratiques d'identification et d'évaluation des candidatures | 5 |
| 4.3 La nature des programmes de développement et de préparation de la relève cadre | 12 |
| 4.4 L'encadrement organisationnel des participants et des programmes de relève cadre | 18 |
| 4.5 La perception des effets et de la valeur des programmes de préparation de la relève cadre | 27 |
| 4.6 L'intégration des participants aux programmes de relève aux activités de développement des compétences des cadres..... | 29 |
| 4.7 Les conditions de succès pour la mise en œuvre de programmes de préparation de la relève | 31 |
| 5. Résumé et conclusion | 32 |
| | |
| ANNEXE I Sommaire des recommandations | 36 |
| | |
| RÉFÉRENCES | 38 |

1. LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE

La conduite de groupes de discussion sur la mise en œuvre de programmes de préparation de la relève cadre dans diverses régions du Québec s'inscrit dans le cadre d'un mandat confié au CRDGC par le sous-comité de travail sur la planification de la main-d'œuvre (PMO) cadre et hors-cadre du réseau de la santé et des services sociaux en octobre 2003.

Le mandat reçu est destiné, en collaboration avec nos partenaires régionaux, à faire le point sur la mise en œuvre des programmes et pratiques de préparation de la relève cadre dans le réseau à la suite du dépôt du rapport du CRDGC sur la planification de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre (2001). Rappelons que cette étude contenait, en plus des prévisions de besoins de personnel d'encadrement pour la période 2000 à 2010, un plan d'action recommandant que des actions de préparation de la relève soit initiées le plus tôt possible étant donné la prévision de départs importants de cadres du réseau de la santé et des services sociaux (environ 56% de l'ensemble du personnel d'encadrement).

Incidentement, depuis la sortie de ce rapport et les nombreuses campagnes de sensibilisation qui ont suivi, un certain nombre d'activités de préparation de la relève cadre ont commencé à voir le jour dans diverses régions et établissements de santé et de services sociaux¹. Notons cependant que certains établissements affectés par des départs massifs avaient déjà amorcé ce mouvement.

2. BUTS ET OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Désirant soutenir, mais aussi optimiser cet effort régional et local de préparation de la relève cadre, il importait donc au sous-comité de travail sur la planification de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre de se faire une meilleure idée de la nature des programmes et des pratiques de préparation de la relève, de leur mise en œuvre sur le terrain et de leur valeur perçue par les acteurs concernés.

C'est ainsi que, dans le cadre de cette démarche, le sous-comité de travail s'est donné comme objectif général :

«d'identifier, auprès d'un ensemble d'informateurs significatifs provenant de diverses régions et différents établissements du réseau de la santé et des services sociaux, la perception qu'ils ont de la mise en œuvre des programmes actuels de préparation de la relève, de leur valeur et contribution au renouvellement du personnel cadre ».

¹ Une recension et illustration de certaines de ces initiatives apparaît d'ailleurs sur le site web du CRDGC à l'adresse www.crdgc.gouv.qc.ca.

Dans ce contexte, les buts visés par cette recherche qualitative sont de :

- Rendre compte des diverses expériences de préparation locale et/ou régionale de candidats à la relève cadre;
- Dégager les principales tendances et les grands constats résultant de l'implantation et de l'encadrement des programmes de relève;
- Formuler des recommandations pour ajuster les cibles et trajectoires dans lesquelles le réseau s'est engagé depuis les deux dernières années.

3. LA DÉMARCHE

3.1. Méthode de collecte et d'analyse des données

La nature de cette étude étant exploratoire, une méthodologie de type qualitative et exploratoire a été privilégiée. En effet, pour explorer auprès de nos informateurs la perception qu'ils ont des différentes dimensions reliées à la mise en œuvre de programmes de relève cadre, la méthode de collecte de données retenue a été la technique du groupe de discussion (« focus group »). Le principal avantage de cette méthode réside dans le fait que celle-ci permet une grande souplesse dans l'exploration et l'approfondissement d'un thème en particulier tout en conservant une certaine structure sur le contenu du questionnement.

Par ailleurs, il est à remarquer que les données des groupes de discussion ont été recueillies au moyen d'une grille d'entrevue thématique dont le contenu et le format ont été préalablement prétestés avec de « vrais » informateurs. Les données brutes ou le verbatim issus des groupes de discussion ont été recueillis, segmentés et analysés selon une méthode d'analyse de contenu manifeste (c.-à-d. descriptive) et transversale.

3.2. Le choix des informateurs

Compte tenu du type d'information recherchée ainsi que de la variété d'expériences de programmes de préparation de la relève, il a été décidé de solliciter comme informateurs-clés des employés participant à des programmes de relève cadre, des gestionnaires ou supérieurs immédiats de participants et des responsables de programmes de relève de région ou d'établissement.

De plus, et afin d'obtenir un portrait de la situation le plus exhaustif possible de la mise en œuvre des programmes de relève cadre, la collecte de données s'est effectuée dans plusieurs régions sociosanitaires du Québec.

3.3. Les thèmes explorés

Sept grandes catégories de questions ont été établies dès le départ comme objets centraux d'exploration. Il s'agit des thèmes suivants :

1. La place des programmes de relève dans la stratégie de renouvellement de la main-d'œuvre cadre.
2. Les pratiques et les activités mises en œuvre dans les établissements pour identifier et évaluer les candidats à la relève cadre.
3. La nature des programmes et des activités de développement des compétences et de préparation de la relève cadre.
4. L'encadrement organisationnel des participants et des programmes de préparation de la relève.
5. La perception des effets et de la valeur des programmes de préparation à la relève.
6. L'intégration des participants aux programmes de relève à des activités de gestion et de développement des compétences des cadres en exercice.
7. Les conditions de succès de programmes de préparation de la relève.

3.4 Les participants aux groupes de discussion

Au total, 9 groupes de discussion réunissant ensemble quelque 103 personnes provenant de 56 établissements du réseau de la santé et des services sociaux ont été rencontrés et interviewés pendant 2^{1/2} heures en moyenne, en sous-groupes de 10 à 12 personnes.

De ces 103 personnes, 78 sont des candidats à la relève cadre² et 25 des gestionnaires et responsables de l'implantation du programme de relève dans leur établissement ou leur région.

| Statut du participant | Homme | Femme | Total |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Cadre nouvellement nommé participant à un programme de relève cadre intermédiaire | 7 | 9 | 16 |
| Employé inscrit à un programme de relève de cadre intermédiaire | 11 | 29 | 40 |
| Participant inscrit à un programme de relève de cadre supérieur | 4 | 18 | 22 |
| Responsable de programmes, gestionnaire et représentant d'association de cadre | 17 | 8 | 25 |
| TOTAL | 39 | 64 | 103 |

² De ce nombre, 22 personnes sont des candidats inscrits au programme de relève cadre supérieur de la région de Montréal.

Notons par ailleurs que plus de la moitié des groupes de discussion étaient formés exclusivement de participants au programme de relève. Dans les autres circonstances, il s'agissait de groupes dits « hybrides », c'est-à-dire formés de participants aux programmes de relève, de responsables de programmes et de gestionnaires. Enfin, deux groupes étaient formés quasi exclusivement de responsables de programmes, de gestionnaires, de représentants d'association de cadre ou de directeurs généraux.

En ce qui concerne la provenance de nos informateurs, signalons qu'environ le tiers des participants proviennent de CLSC et/ou de CHSLD et un autre tiers des centres hospitaliers de courte durée. Enfin, le dernier tiers de nos informateurs est issu de centres jeunesse, de centres de réadaptation, d'instituts à vocation psychiatrique, d'agences de développement de services de santé et de services sociaux, d'associations de cadres supérieurs et intermédiaires et d'association de directeurs généraux.

Notons finalement que les neuf groupes de discussion ont eu lieu entre les mois de février et juin 2004 dans six régions du Québec, soit celles du Saguenay-Lac-Saint-Jean, Capitale nationale, Mauricie et Centre-du-Québec, Montréal, Chaudière-Appalaches et Laval.

4. LES RÉSULTATS

Les prochaines pages présentent les résultats des focus group, principalement sous la forme de constats majeurs en relation avec les thèmes explorés. La présentation de ces constats et, selon le cas, de descriptions sommaires de pratiques en usage est suivie par la proposition de recommandations destinées à améliorer l'état de la pratique ou à optimiser l'efficacité des actions déjà mises en œuvre.

4.1. La place des programmes de relève dans la stratégie de renouvellement de la main-d'œuvre cadre

La pratique la plus courante pour le renouvellement des effectifs cadres demeure la dotation traditionnelle, soit le recrutement et la sélection de candidats déjà qualifiés provenant de l'intérieur de l'organisation ou des établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

Les programmes d'identification et de développement de la relève sont perçus comme des moyens complémentaires et relativement nouveaux dans le contexte du renouvellement de la main-d'œuvre cadre. En effet, et bien qu'on ne dispose pas encore de données systématiques pour l'illustrer, peu d'établissements ont embauché jusqu'ici des candidats issus de programmes formels de préparation de la relève.

La préparation et la constitution d'une relève en qualité et quantité adéquates semblent une préoccupation importante pour tous les établissements représentés lors des entrevues. Les raisons de cet intérêt varient cependant selon les intervenants et les établissements concernés.

Certains responsables de programmes y voient une belle occasion d'enrichir les compétences de l'équipe de gestion. D'autres comptent sur le programme pour élargir le bassin de candidatures lors des affichages de postes cadres. Certains gestionnaires et responsables de programmes voient dans ces programmes une opportunité de « préparer et d'assurer la continuité de la gestion » plutôt que de répondre ponctuellement aux besoins de dotation.

Enfin, signalons que dans les établissements où un programme d'identification et de développement de la relève est actif depuis plus longtemps – plus de 3 ans par exemple – de tels programmes contribuent effectivement et davantage au renouvellement du personnel cadre. À titre d'exemple, mentionnons le cas du Centre hospitalier universitaire de Québec (CHUQ) et du Centre de réadaptation Lisette-Dupras de Montréal qui en sont à leur troisième édition d'un programme de préparation de la relève de cadre intermédiaire.

4.2 Les pratiques organisationnelles reliées à l'identification et à l'évaluation des candidats à la relève cadre

Le second thème sur lequel ont porté les groupes de discussion concerne les pratiques d'identification et d'évaluation des candidats à la relève. Constituant à toute fin pratique la porte d'entrée aux programmes de préparation de la relève cadre, il nous est apparu important de recueillir auprès de nos informateurs leurs descriptions et leurs perceptions de ces pratiques.

Pierre angulaire de la démarche, le processus d'identification ou de repérage des candidats à la relève cadre est appliqué avec un niveau de transparence et de rigueur variable selon les régions et les établissements. Selon nos informateurs, cette variance porte sur le degré de clarté des communications, le niveau d'objectivité et de transparence des critères de sélection de candidats et le respect des règles et des procédures préétablies.

Les principales étapes du processus d'identification où apparaissent d'ailleurs ces différences se situent au niveau de :

- A. L'information sur le programme de relève
- B. L'appel de candidatures
- C. Les activités d'évaluation des candidatures
- D. La prise de décision et la rétroaction auprès des candidats

A. La diffusion d'information sur le programme de relève

Dans un certain nombre d'établissements, particulièrement ceux de grande taille, il a été mis sur pied un processus de communication étoffé concernant le programme d'identification et de développement de la relève. Ce dernier inclut des rencontres d'information entre la direction des ressources humaines et les employés, la remise de la documentation décrivant le programme de relève et un affichage annonçant les microprogrammes en gestion. À ce propos, mentionnons la très grande appréciation de mécanismes d'information et de promotion de programmes de relève tels que les rencontres d'information comportant la présentation, par des cadres en exercice, des rôles et des qualités généralement attendus des cadres, de même que des défis auxquels ils sont confrontés.

Dans d'autres établissements, la diffusion de l'information a été rapportée soit comme étant faible et déficiente, ou carrément absente.

Incidentement, un bon nombre de participants soutiennent que le programme de relève n'a pas été présenté assez clairement, qu'il y a eu des problèmes de diffusion et un manque de transparence, que des supérieurs immédiats n'ont pas reçu ou porté attention à l'information qu'ils avaient à relayer à leurs employés. Certains candidats déplorent aujourd'hui que la place qui reviendrait aux candidats de la relève, « dans le quotidien », ne fût pas présentée assez clairement.

Les critères d'admissibilité au programme semblent constituer une autre source de frustration dans les établissements qui n'ont pas mis en place une stratégie ou un plan de communication sur le programme. Ainsi certains informateurs ont laissé entendre que la direction n'a pas clairement indiqué au départ si le programme était ouvert à tous les postulants ou réservé à certains secteurs d'activités seulement (par exemple : soins infirmiers), de même qu'aux seuls détenteurs d'un diplôme de premier cycle universitaire.

Enfin, notons que pour une très grande proportion des informateurs participant à un programme de relève, la finalité du programme de relève et/ou son articulation avec le processus de dotation des postes cadres n'a pas été explicité. Dans cette perspective, les participants concernés continuent à se demander encore si le programme de relève donne surtout accès à de la formation et à du développement de compétences ou s'il constitue une étape-clé pour accéder à un poste de cadre ? Et à la fin du programme, s'ils seront considérés au même titre que d'autres candidatures externes ou s'ils bénéficieront d'un concours qui leur sera d'abord réservé ?

B. L'appel de candidatures

Là également, nous avons constaté, à partir des propos de nos informateurs, une grande variance dans les pratiques de sollicitation des candidatures, celles-ci allant de l'approche la plus formelle et structurée à la moins formelle. De fait, on a constaté trois modes d'appel de candidatures: l'affichage, l'invitation et la candidature spontanée.

Dans certains établissements, particulièrement ceux ayant déjà une expérience de gestion de programme de relève, le programme est affiché à l'interne et offert aux employés. Les personnes intéressées posent leur candidature et un processus de sélection suit. Ce processus est décrit comme systématique et structuré. Bien que parfois lourd et exigeant, ce processus est perçu comme rigoureux, équitable et plus transparent vis-à-vis des candidats.

Par ailleurs, et dans un bon nombre d'établissements, on semble privilégier un appel sur « invitation ». Les raisons évoquées sont alors, soit le peu de besoins de relève pour l'avenir, soit l'absence de ressources internes et qualifiées pour encadrer le processus de repérage, ou encore la connaissance suffisante des employés à haut potentiel (personnes assurant des intérim dans l'établissement généralement). Dans cette logique, les candidats ciblés sont approchés par le service des ressources humaines ou par leur supérieur immédiat. Ils sont alors informés de l'existence du programme et invités à s'inscrire au processus de sélection via une évaluation externe³ ou carrément à s'inscrire au microprogramme de 1^{er} ou 2^e cycle en gestion.

Enfin, quelques participants (une minorité) ont entendu parler du programme de préparation de la relève dans le réseau et dans la région et ont fait part de leur désir d'y participer. Ce à quoi l'établissement donne suite en autorisant l'accès à une évaluation de potentiel externe et/ou une inscription au microprogramme après entente avec l'agence et l'université.

C. Les activités d'évaluation des candidatures

À l'instar des activités précédentes, l'évaluation des candidatures connaît, elle aussi, des différences marquées en termes de contenu et de rigueur. Ces différences sont rapportées autant au niveau de l'évaluation interne des candidatures (repérage) qu'au niveau de l'évaluation externe (évaluation de potentiel).

- Évaluation interne des candidatures

Selon plusieurs candidats et responsables de programmes d'établissements, le processus d'évaluation interne des candidatures dont ils ont été témoins peut être qualifié de sérieux et rigoureux, particulièrement lorsque le processus utilisé correspondait à la démarche intégrée de repérage proposée par le CRDGC. Rappelons que cette démarche introduite dans différentes régions et établissements prévoit diverses activités d'appréciation des

³ Évaluation de potentiel et de compétences administrée par une ressource externe.

candidatures, dont la rédaction d'une lettre de motivation, la présentation du curriculum vitae, la passation d'exercices écrits et de tests de gestion simulés pour évaluer les compétences de gestion reliées au profil souhaité, un questionnaire multisource, une entrevue d'évaluation et une activité de rétroaction.

Dans le cadre de cette démarche, le supérieur immédiat du candidat postulant est normalement appelé à jouer un rôle actif en donnant des références sur le candidat, en participant parfois à l'entrevue d'évaluation, en donnant du feed-back et/ou en encourageant son employé dans sa démarche. Cependant dans les faits nos informateurs, incluant les gestionnaires eux-mêmes, rapportent que les supérieurs immédiats sont peu présents et actifs à cette étape.

Un autre groupe d'informateurs affirme, pour sa part, que le choix des candidats a été fait par la direction, sans aucune épreuve de sélection spécifique. Bref, que les personnes ont été désignées pour faire partie du programme.

- Évaluation externe des candidatures

Dans la majorité des cas où une évaluation de potentiel et de compétences de gestion est utilisée par l'établissement comme une étape d'évaluation complémentaire, les informateurs rapportent que la plupart des participants concernés en sont ressortis avec une appréciation positive.

Outre l'aspect structuré et visiblement rigoureux du processus de testing, les participants indiquent avoir bénéficié de la rétroaction offerte par les évaluateurs externes. Ce feed-back porte sur leurs motivations, leurs qualités personnelles et leurs principaux atouts, mais aussi sur les compétences à développer prioritairement en vue d'une préparation à une fonction de gestion. Plusieurs participants signalent, somme toute, avoir trouvé ces informations fort pertinentes en regard des choix à faire, des moyens à prendre pour atteindre leurs objectifs personnels et pour poursuivre leur cheminement professionnel.

Au-delà de ces remarques positives sur la valeur de cette démarche, il y a lieu de signaler néanmoins certaines irrégularités dans le processus d'évaluation externe. Ces irrégularités observées essentiellement par des participants d'une même région (mais que l'on pourrait néanmoins retrouver ailleurs) concernent l'ambiguïté des objectifs déclarés visés par l'évaluation de potentiel, l'absence de rétroaction auprès de certains participants, le délai important entre l'évaluation et la rétroaction et, finalement, le non-respect du caractère confidentiel de certains renseignements ou données de l'évaluation.

D. La prise de décision et la rétroaction de l'établissement

Le processus d'identification des candidats à la relève cadre se conclut habituellement par une prise de décision de l'établissement en regard de l'acceptation ou non d'un candidat dans un programme de préparation de la relève.

Selon les établissements concernés, la décision « favorable » peut se traduire par une inscription à un programme de formation académique donné (c.-à-d. microprogramme) ou par une intégration à une fonction de cadre avec un support donné, ou encore par une offre d'admission à un programme interne de préparation de la relève, lequel inclut un intérim de gestion et certaines activités de coaching et de développement.

C'est à cette occasion que le responsable du programme fournit au participant une rétroaction sur les habiletés et le potentiel observés du candidat, ainsi que, pour les personnes retenues, des informations sur le contenu et les modalités de support envisagé.

Bien qu'un grand nombre d'informateurs confirment avoir pris connaissance, d'une façon ou d'une autre, de la décision institutionnelle de faire partie d'un programme de relève, plusieurs ont souligné la faible qualité ou le manque d'échanges et de communication entre les responsables internes de programme et les candidats retenus ou non.

Recommandations en regard de l'identification de candidats à la relève cadre

Les défis que pose l'identification de la relève concernent principalement les communications, le recrutement et la sélection. L'objectif étant de rejoindre, d'intéresser et de choisir des candidats motivés et qualifiés pour le programme, il devient impératif de veiller à transmettre une information et des messages clairs, et d'assurer aux candidats et à l'organisation une évaluation rigoureuse et transparente des intérêts et des compétences de ceux et celles qui feront partie d'un programme de préparation de la relève cadre. En conséquence, voici ce qu'il nous apparaît être des pistes de réflexion et d'actions porteuses.

1. Clarifier la finalité des programmes de relève

Devant sans doute le peu de réponses claires et univoques sur la finalité des programmes de relève, plusieurs informateurs ont interpellé, à travers leurs témoignages, la direction de leurs établissements respectifs. Pourquoi investir et préparer la relève si on ne la fait pas accéder prioritairement à des postes de gestion ? Forme-t-on les jeunes cadres pour compenser au manque de compétences de gestion de ceux qui sont en poste ? La démarche d'identification et de formation des candidats s'inscrit-elle uniquement dans une logique de constitution d'une réserve ou d'un « bassin local ou régional de relève », sans lien direct avec les besoins réels d'un établissement ou d'une région ?

Voilà autant de questions soulevées et par rapport auxquelles les gestionnaires et les directions d'établissements semblent adopter une position prudente et variable d'un établissement à l'autre, selon probablement leurs réalités et contingences respectives.

Sans égard à la variété des buts, finalités et modalités rattachés à la mise en oeuvre de ces programmes de préparation de la relève, il apparaît fondamental que la direction d'un

établissement dise explicitement ce qui est visé par le programme et indique les règles et modalités pour en assurer l'actualisation de même que les retombées recherchées.

Chaque établissement doit affirmer ses engagements clairement face aux candidats. La prudence de certains responsables de programmes sème actuellement la confusion. Les frustrations observées en groupes de discussion signalent que les communications doivent être plus nombreuses et plus limpides.

2. Diffuser davantage d'information sur l'accessibilité au programme

Quelques candidats voient un problème d'équité dans les politiques d'accès réservées au programme pour des groupes de certaines spécialités ou aux détenteurs de certains diplômes. Dans le même ordre d'idées, dans les établissements qui ont constitué le groupe de participants pour le programme de relève en sollicitant directement des candidatures ou en répondant aux demandes des professionnels au cas par cas, on parle de sentiment d'injustice parce que tous les candidats potentiels n'ont pas été également informés.

Les décisions organisationnelles concernant l'accès au programme doivent être signifiées de façon manifeste. Les choix institutionnels quant au bassin et au mode de recrutement peuvent varier d'un établissement à l'autre ou d'une région à l'autre, mais ils doivent être exprimés par la ligne hiérarchique et entendus par les candidats potentiels.

3. Présenter le programme de manière réaliste

Dans les deux tiers des groupes, on a affirmé que lorsque les candidats sont informés correctement à propos du mode de sélection, des contenus du programme, de la charge de travail impliquée potentiellement, du support organisationnel probable et des possibilités réelles d'obtenir un poste de cadre à l'interne, les candidats sont plus confiants et leurs attentes mieux remplies.

4. Assurer un processus de sélection à l'interne

Un processus de sélection rigoureux et transparent devrait pouvoir attirer des candidats à fort potentiel et désireux de s'investir dans le programme s'ils sont supportés par leur encadrement organisationnel. Le Centre de référence des directeurs généraux et des cadres a développé des protocoles et une instrumentation pour la sélection à l'interne. Les établissements peuvent y référer.

5. Fournir une rétroaction à toutes les personnes qui ont posé leur candidature

Une rétroaction devrait être donnée systématiquement à toutes les personnes qui ont soumis leur candidature au programme de relève, quelle que soit l'issue de l'évaluation. Il en va de la crédibilité du programme, de sa transparence et de la considération des

postulants qui ne se rendront pas à l'étape de l'évaluation externe. Cette rétroaction fournit une occasion précieuse de faire le point sur le cheminement de carrière des intéressés, sur leurs besoins et intérêts de développement.

6. Associer davantage les gestionnaires dans le processus d'identification

Il faut s'assurer que la ligne hiérarchique est étroitement associée au processus de sélection. C'est à cette condition que les gestionnaires supporteront les candidats à la préparation de la relève. En effet, on ne peut s'attendre à ce qu'un supérieur immédiat fournisse des occasions de développement des compétences de gestion, s'il n'a pas été impliqué dans le choix d'un participant au programme de relève. L'implication peut prendre plusieurs formes : présentation du programme et du rôle des cadres, lettre d'appui, réponse à un questionnaire sur un candidat, participation à un comité de sélection, etc.

7. Susciter les candidatures de membres des communautés culturelles

Bien qu'il ne faisait pas partie des objectifs de déterminer la proportion de candidats à la relève issus des communautés culturelles, et bien que les focus group aient eu lieu dans certaines régions où ces communautés sont moins représentées, nous avons été à même de constater la faible représentativité de membres des communautés culturelles (2,5%). Il serait donc à propos de s'assurer d'une plus grande sensibilité des dirigeants et des gestionnaires pour susciter davantage de candidatures d'employés issus de communautés culturelles diverses.

4. 3. Les programmes de développement de la relève

Un autre sous-thème abordé dans les groupes de discussion porte sur la nature des programmes mis en œuvre par les établissements pour actualiser le développement des compétences des candidats à la relève. Voyons quels en sont les principaux constats.

Le premier constat relatif à la nature des programmes de développement et de préparation de la relève cadre tient au fait de la très grande variété de ceux-ci. Cette variété s'étend des programmes de formation à caractère académique aux activités d'apprentissage de type expérientiel réalisées sur le terrain; de sessions de formation planifiées et structurées selon des objectifs précis aux activités d'apprentissage ouvertes, libres et mises en oeuvre selon les intérêts, les opportunités et les disponibilités des acteurs concernés. La variété de pratiques s'observe également dans le recours systématique à des coachs ou à des mentors, par contraste à l'initiative personnelle du participant dans sa quête de support et de rétroaction.

L'urgence de renouveler à court terme le personnel d'encadrement, les caractéristiques de la clientèle visée par le développement (c.-à-d. professionnels, jeunes cadres, cadres intermédiaires en exercice, niveau de scolarité), la philosophie de développement privilégiée localement, l'étendue du territoire ainsi que la proximité d'une université

semblent être autant de variables qui influencent le choix de l'approche de développement.

Le second constat sur la mise en œuvre de ces programmes de développement que nous décrirons très sommairement ci-dessous est qu'il n'existe en fait que très peu d'initiatives ou de plans formels d'appréciation des résultats ou des impacts de ces programmes. Hormis une enquête par questionnaire de l'Université Laval⁴ auprès des participants au microprogramme de cette université et une ou deux activités de monitoring par une minorité d'établissements (par exemple : CHUQ, agences de la Capitale nationale et de Montréal), peu d'efforts existent dans ce domaine.

Le troisième constat d'importance au sujet de la mise en œuvre de ces programmes de préparation de la relève, et ce, quel qu'en soit l'approche retenue, est le fait que peu de gestionnaires et de supérieurs immédiats de candidats connaissent les programmes de formation en termes de contenu, d'exigences et de responsabilités d'encadrement à fournir pour favoriser les transferts d'apprentissage.

Pour décrire la variété des activités mises en œuvre pour favoriser le développement des compétences en gestion, nous les avons regroupées en 4 grandes approches⁵:

- A. Programme de formation académique accompagné d'un programme de perfectionnement et de coaching structuré.
- B. Programme de formation académique accompagné d'activités de développement ouvertes.
- C. Programme d'intégration directe à la fonction accompagné d'une activité de coaching ou de mentorat ou d'un programme de formation institutionnel.
- D. Programme de développement des candidats à la relève cadre supérieur.

A. Programme de formation académique accompagné d'un programme de perfectionnement et de coaching structuré

Dans le cadre de cette formule, le programme de formation académique réfère généralement à un microprogramme universitaire de 1^{er} ou 2^e cycle en gestion d'une durée de 18 à 24 mois ou à une maîtrise en administration offerte par une grande école de gestion ou une université. Les microprogrammes, tels que ceux offerts par l'Université Laval, constituent une série de six cours thématiques crédités (par exemple :

⁴ Dionne, P. (2003) Être ou ne pas être un vieux sage. Conférence prononcée au colloque de l'Association du personnel d'encadrement du réseau-APERSSS. Montréal. Novembre 2003.

⁵ Il est à noter qu'il s'agit là d'approches types seulement et que ceci n'exclut pas l'existence de variantes à l'intérieur même d'une approche, comme le fait, par exemple, de n'avoir que la formation académique comme constituante principale du programme de préparation de la relève cadre.

communication interpersonnelle et organisationnelle, leadership mobilisateur, gestion de soi, alliance et partenariat, etc.). Ces cours sont suivis en cohorte fermée d'étudiants d'une même région.

Quant au volet perfectionnement et coaching structuré, ce dernier renvoie à une série d'activités planifiées de perfectionnement telles que des ateliers thématiques, des journées d'étude, la participation à des rencontres de gestion, des activités de co-développement, l'accès à du coaching pour de l'accompagnement et de la rétroaction. L'objectif de ce volet est de favoriser l'apprentissage et l'intégration des connaissances.

En termes de coaching, indiquons que ce sont des gestionnaires qui agissent généralement comme coachs auprès des candidats. Ces personnes ressources sont disponibles pour aider le candidat à choisir, structurer et réaliser les mandats de gestion qui lui sont confiés, pour le diriger vers des sources d'information ou des aides ponctuelles. Les coachs font le point avec chaque candidat deux ou trois fois par année, en fonction du plan de développement du participant.

Bien qu'exigeant autant pour le participant que pour l'organisation, ce modèle de préparation de la relève a le mérite d'être planifié, structuré, diversifié en modalités d'apprentissage et surtout bien rattaché au profil de compétences de gestion attendues des cadres. Un exemple de ce modèle en action peut être observé au Centre hospitalier universitaire de Québec, établissement qui expérimente avec succès cette pratique depuis trois ans déjà.

B. Programme de formation académique accompagné d'activités de développement ouvertes

Dans cette approche, le volet de la formation académique est le même que celui du modèle précédent. La particularité du programme réside par contre dans les modalités d'actualisation des activités de développement sur le terrain. En effet, plutôt que d'être planifiées et connues d'avance autant par les participants que par les gestionnaires, ou tout autre acteur pouvant fournir des opportunités de pratique, ces activités sont actualisées de façon libre et spontanée. Elles sont fondées le plus souvent sur l'intérêt mutuel des parties, la disponibilité des projets et celle des acteurs fournissant l'encadrement.

De telles activités se traduisent habituellement par l'offre d'un intérim de gestion à la suite d'un départ ou de l'absence prolongée d'un cadre en exercice. Elles peuvent renvoyer également à la participation à un groupe de travail pour la résolution d'un problème ou le démarrage d'un projet.

C. Programme d'intégration directe à la fonction accompagné d'une activité de coaching ou de mentorat ou d'un programme de perfectionnement institutionnel

Dans ce type d'approche, généralement commandée par la nécessité de remplacer un cadre rapidement, ou encore en l'absence de ressources externes qualifiées, la stratégie consiste à intégrer les nouvelles recrues dans une fonction de cadre, puis à leur fournir un encadrement institutionnel.

Cet encadrement peut prendre la forme d'une activité de coaching ou d'un programme de mentorat comme celui en vigueur au Complexe hospitalier de la Sagamie. Dès lors, chaque recrue nouvellement nommée se voit assigner un mentor qui la guidera dans ses premiers pas comme gestionnaire. De fait, le coach ou le mentor agit comme personne ressource.

Outre les activités de coaching ou de mentorat, il existe également dans certains types d'établissements, dans les centres jeunesse notamment, un programme d'intégration institutionnel, le programme national de formation (PNF) destiné à l'ensemble des employés qui accèdent à une fonction de cadre.

Ce programme, conçu à l'origine pour les cadres en exercice, est maintenant proposé aux aspirants qui sont choisis pour faire partie de la relève. Il s'agit d'un programme de formation en gestion d'une durée de vingt jours. Un volet pratique accompagne parfois la formation en salle de cours. En effet, les candidats peuvent mettre en pratique leurs apprentissages théoriques dans le cadre de leurs activités professionnelles (gestion du temps, animation de réunions, par exemple) ou de gestion, s'ils occupent un intérim.

Une des grandes forces du PNF réside dans le fait que les contenus sont développés et adaptés spécifiquement pour le milieu des centres jeunesse. De plus, notons que ce programme et celui dont il découlait font l'objet d'évaluation, tant au niveau des réactions des participants que des apprentissages.

D. Programme de développement des candidats à la relève cadre supérieur

Bien que rejoignant une clientèle beaucoup moins nombreuse que celle des programmes destinés à la relève cadre intermédiaire, le programme de préparation des candidats à la relève cadre supérieur n'est pas moins digne de mention.

En raison de ses multiples activités de développement de compétences centrées sur la pratique, l'expérimentation active et la rétroaction continue, ce programme se présente comme celui qui offre le plus de possibilités de transfert et d'applications directes au milieu de travail et à la fonction de cadre.

Développé par l'Agence de développement de réseaux locaux de santé et de services sociaux de Montréal, en collaboration avec divers partenaires dont le CRDGC, ce programme intensif d'une durée approximative d'un an comprend plusieurs volets.

Le programme s’amorce tout d’abord par une session d’évaluation et de rétroaction multisource (feed-back 360°) en regard des compétences de gestion ciblées. Sur la base de ce résultat, mais aussi à la lumière d’autres sources d’informations telles les résultats de l’évaluation de potentiel, un plan individuel de développement de compétences est produit par le candidat. Ce plan consigne les différentes compétences-clés à développer de même que les modalités particulières qui seront mises en œuvre pour parvenir au résultat escompté.

Parmi les modalités de développement prévus par ce programme, nous retrouverons invariablement la conduite d’un projet organisationnel d’envergure (par exemple : le développement ou la révision majeure d’un programme clientèle, le redressement d’une situation organisationnelle critique, etc.), l’attribution d’un coach, la participation à des activités de co-développement et à des ateliers thématiques centrés sur les compétences-clés à développer.

Depuis sa mise en œuvre, deux cohortes de quinze participants chacune ont bénéficié de ce programme. Les appréciations des participants sont, de façon générale, fort positives, particulièrement en regard du coaching de haut calibre, des ateliers thématiques fort pertinents en regard de la pratique de gestion de niveau supérieur et de la rétroaction continue. Il faut noter néanmoins, ainsi que les participants l’ont maintes fois mentionné, que les exigences du projet organisationnel ainsi que la fréquence des activités de développement occasionnent une charge de travail qui peuvent décourager quelques candidats.

Au terme d’une évaluation de suivi de ce programme, des ajustements de bonification au contenu et à la structure d’encadrement ont été d’ailleurs proposés et reçus par l’Agence.

Les recommandations en regard des programmes de développement de compétences en gestion pour la relève cadre

Pris collectivement, les programmes présentés plus haut renferment les éléments importants pour le développement de compétences, à savoir : la formulation d’objectifs de développement, l’apprentissage des concepts de base en gestion, tout comme des modèles théoriques et pratiques reliés au comportement organisationnel des individus, les occasions de s’exercer et la rétroaction.

Cependant, considérés un à un, ces programmes ne couvrent pas systématiquement ces volets-clés et déterminants de l’apprentissage, ce qui, évidemment, affaiblit les probabilités de transfert positif et d’impact sur les résultats recherchés.

Ainsi certains programmes mettent une emphase sur l’apprentissage de concepts et de modèles du comportement organisationnel en utilisant une approche pédagogique tantôt magistrale tantôt expérientielle, mais avec peu d’opportunités planifiées et intégrées

d'expérimentation. D'autres programmes favorisent surtout le contact et la familiarisation rapide des participants avec les pratiques de gestion (avec ou sans intégration théorique), mais sans considérer les mesures de rétroaction pourtant nécessaires pour ajuster l'exécution et renforcer les apprentissages. D'autres programmes fondent le développement de compétences de gestion sur l'approche de type «essai-erreur» ou de formation sur le tas (remplacement temporaire, intérim, cumul d'une autre fonction) avec ou sans opportunité de recevoir de la rétroaction systématique.

Compte tenu de la prépondérance de programmes de développement s'appuyant sur une formation académique en gestion, il faut rappeler que le défi réside dans la facilitation du transfert des connaissances par la mise en oeuvre d'opportunités de pratique et par l'accès à la rétroaction. Or, les données de la présente étude et de l'enquête de l'Université Laval confirment qu'un bon nombre de gestionnaires et de supérieurs immédiats paraissent, selon le cas, n'avoir ni la disponibilité, ni l'intérêt, parfois même les compétences pour encadrer les candidats dans l'actualisation de leurs activités de développement.

Cette situation crée évidemment un sérieux vide entre l'effort d'apprendre et de persévérer et la possibilité d'intégrer dans la pratique et le milieu organisationnel ces apprentissages. À l'usage, cet écart peut affecter négativement la perception, la motivation et les attentes des participants vis-à-vis de leur supérieur immédiat et du programme.

Dans une perspective d'amélioration et de prévention, nous suggérons les deux pistes d'interventions suivantes :

8. Fournir des occasions de pratique aux participants

La qualité et la quantité du transfert des apprentissages est fonction, d'une part, d'un minimum d'opportunités de pratiquer des activités de gestion pertinentes et, d'autre part, d'une rétroaction fournie à cet égard par une figure significative (gestionnaire, coach interne ou externe crédible). C'est pourquoi il est de l'intérêt organisationnel de mettre en place un certain nombre de conditions réunissant ces deux volets afin d'optimiser les investissements consentis.

« C'est en gérant qu'on devient gestionnaire », dit-on.

Assurer une fonction de gestion par intérim, mener des mandats de gestion, piloter et/ou participer à des groupes de tâches pour le développement d'un programme clientèle ou la résolution d'une problématique d'importance, voilà sans être limitatif⁶, quelques occasions de développement pour compléter la préparation à des fonctions de cadre. L'expérience de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean qui a bâti le programme d'intégration directe à la fonction de cadre, l'opinion favorable des candidats en regard de l'accès à des responsabilités de gestion pendant le programme, la suggestion d'intégrer

⁶ Le lecteur intéressé trouvera sur le site web du CRDGC, en plus d'une liste de références documentaires sur le sujet, un *Guide d'apprentissage dans l'action* comprenant de nombreux exemples de pratiques dans l'action pour favoriser le développement de compétences de gestion.

un stage au programme de préparation de la relève sont autant d'arguments qui militent en faveur de la facilitation du transfert des apprentissages théoriques.

9. Mettre en place des mécanismes de rétroaction pour les participants

La mise en œuvre d'opportunités d'apprentissage dans l'univers complexe de la gestion n'est qu'une partie de l'équation du transfert. Il faudra compléter le scénario par l'insertion de mesures ou de mécanismes de rétroaction et de renforcement. En effet, et en bout de ligne, il ne sert à rien que le participant apprenne à improviser et/ou à imiter l'exécution de certains gestes de gestion sans possibilité de jauger et d'apprécier la portée et l'efficacité de sa pratique.

Il incombera donc au responsable de programme de déterminer, en marge des projets et opportunités de pratique, des mécanismes de rétroaction. L'expérience montre que les comportements de rétroaction peuvent faire l'objet d'un apprentissage dans le cadre de session de perfectionnement s'adressant à des superviseurs et à des gestionnaires.

À cette fin, le CRDGC mettra sous peu à la disposition des agences et des établissements une instrumentation sur les rôles-clés et les comportements d'encadrement des gestionnaires qui encadrent des participants aux programmes de relève.

4. 4. Encadrement organisationnel des participants et des programmes de préparation de la relève cadre

Cette section aborde les constats reliés à un thème central dans notre quête d'informations. Il s'agit des constats relatifs à la perception de l'encadrement, autant vis-à-vis des participants que des programmes de préparation de la relève. Examinons, dans un premier temps, quelques constats généraux relatifs à l'encadrement organisationnel des participants.

4.4. 1. Encadrement organisationnel des participants

Interrogés sur la nature et la qualité de l'encadrement que les participants aux programmes de relève reçoivent de la part de leur établissement et de leurs gestionnaires, le constat général est peu rassurant. De fait, ce dernier pourrait se traduire ainsi :

- À quelques exceptions près, l'encadrement organisationnel déployé pour favoriser et encadrer l'intégration de nouvelles compétences par les participants est, somme toute, peu présent, inégal et souvent improvisé.
- Dans de telles circonstances, l'expérimentation des nouvelles compétences tout comme la recherche du support d'accompagnement et de rétroaction sont laissées à l'initiative des participants aux programmes de relève.

Malgré un très grand consensus parmi l'ensemble des informateurs, incluant les gestionnaires, en regard du rôle prépondérant du supérieur immédiat dans le processus de facilitation des opportunités de développement et de rétroaction, ce rôle est peu ou pas du tout exercé dans les faits. Les raisons évoquées se rapportent à la charge de travail et au manque de temps, à l'absence d'informations sur le programme et sur le rôle attendu de la part du gestionnaire, et enfin sur l'absence de compétences spécifiques.

Pour illustrer cette situation, on peut signaler quelques résultats d'ensemble tirés de la présente étude.

- Ainsi, selon nos données, à peine le tiers des informateurs participant à des programmes de relève soutiennent avoir obtenu de leur supérieur immédiat un réel support et un encadrement significatif dans leur démarche de préparation de la relève.
- Vingt pour cent (20%) de nos informateurs participant à des programmes de relève affirment pour leur part avoir reçu un support mitigé de leur supérieur immédiat.
- Enfin, près de la moitié des informateurs participant à des programmes de relève signalent n'avoir reçu aucun support ou encadrement de la part de leur supérieur.

Bien que tirés d'un échantillon qui n'a pas la prétention d'être statistiquement représentatif de la population de candidats à la relève, ces résultats sont tout à fait cohérents avec ceux rapportés par l'enquête de Pierre Dionne de l'Université Laval réalisée pour le compte de l'APERSSS.

Les résultats de cette dernière enquête indiquent d'ailleurs que plus de la moitié d'un échantillon de participants inscrits au microprogramme en gestion de cette université spécialement développé pour des fins de préparation de la relève cadre « ne reçoivent pas de suivi de leur établissement » et que 73% des 216 recrues interrogées par questionnaire disaient « naviguer seuls, avec ou sans dossier dans les établissements ».

Dans le même esprit, notons aussi les résultats de l'administration par le CRDGC d'un instrument de rétroaction multisource à une trentaine de cadres d'établissements du réseau qui ont révélé que la compétence jugée la moins fortement démontrée par ces gestionnaires porte justement sur « la gestion de la relève et le développement des compétences des subordonnés » (c.-à-d. score moyen de 2,7 sur une échelle de 5).

Quelques constats encourageants

Au-delà de l'insuffisance ou de la faiblesse de l'encadrement fourni aux participants, il y a lieu de rapporter quelques constats encourageants.

- Il existe, dans un nombre limité d'établissements et de régions, des programmes de préparation de la relève cadre qui prévoient et actualisent des pratiques d'accompagnement et de suivi systématiques.
- Et dans ce type de pratiques, l'encadrement est fourni au participant soit par le supérieur immédiat, le supérieur fonctionnel ou par une autre ressource externe.

Des exemples de pratiques fort appréciées des participants sont le mentorat et le coaching par des ressources externes ou internes, l'élaboration et le suivi d'un plan individuel de développement de compétences, la conduite et la supervision de mandats organisationnels, pour ne citer que celles-ci. D'ailleurs, des coachs internes et externes rencontrés partagent cet enthousiasme et trouvent eux également l'expérience très gratifiante.

4.4.2. Encadrement organisationnel des programmes

Par la notion d'encadrement organisationnel des programmes de relève, on référera ici au support technique et administratif requis pour la mise en œuvre de programmes de relève, à l'effort déployé pour « monitorer » celle-ci et en apprécier les résultats. Quels sont alors les constats dégagés ?

- Tout d'abord, il appert que l'encadrement technique et administratif des programmes de relève est plus présent et plus visible aux yeux des participants et des gestionnaires.
- Pour la quasi-totalité des informateurs, cet encadrement est assuré par le service ou la direction des ressources humaines de l'établissement.
- Appliqué avec un niveau de rigueur et de transparence variable selon les régions et les établissements, cet encadrement se situe essentiellement au niveau :
 - du support technique et administratif
 - du soutien logistique et de la couverture financière
- Enfin, il n'existe pour le moment que très peu d'effort organisé et systématique de suivi et d'appréciation de la mise en œuvre et des résultats des programmes de préparation de la relève.

Une direction générale peu présente...

Une direction des ressources humaines active

Très peu d'informateurs ont fait allusion à la présence et au leadership de la direction générale de leurs établissements dans la préparation de la relève cadre. C'est plutôt la direction des ressources humaines qui se fait le porte-parole de l'importance stratégique du développement de la relève.

Cela étant noté, la direction des ressources humaines est généralement perçue comme un partenaire très utile et aidant dans la mise en œuvre des programmes. En fournissant une assistance pour la promotion du programme de repérage de candidats à haut potentiel et pour le soutien logistique, elle assume de facto un leadership apprécié par les gestionnaires et les participants.

Un certain nombre d'informateurs candidats ne recevant pas de soutien de la part de leur supérieur immédiat ont affirmé compenser avec leurs interlocuteurs des ressources humaines qui leur offrent alors des ressources et des conseils. Plusieurs ont aussi affirmé

que l'implication de membres du service des ressources humaines avait permis une meilleure promotion du programme de relève et avait incité les cadres à fournir des mandats aux candidats. Parmi les outils de support offerts par les services des ressources humaines, le plan de développement personnel et le plan d'intégration de compétences ont fait maintes fois l'objet de commentaires positifs.

Néanmoins, il faut retenir que d'un établissement à un autre et d'une région à une autre, les pratiques de soutien sont inégales, particulièrement lorsque les procédures de sélection de candidats à la relève paraissent moins objectives et peu transparentes. Il en va de même lorsque des candidats d'un même établissement découvrent qu'ils sont traités différemment les uns des autres au point de vue du support financier ou des accommodements administratifs (reprise de temps, remplacement, etc.).

Un soutien logistique et financier inégal et variable

Les pratiques de soutien logistique varient beaucoup. Elles diffèrent d'un établissement à l'autre, d'un statut à l'autre et parfois d'un supérieur à l'autre au sein d'un même établissement : libération (avec ou sans remplacement) durant la journée de cours, libération d'un nombre fixe de jours par mois consacrés aux cours et/ou à l'étude, libération de journées ouvrables lorsque les cours ont lieu le week-end, etc. Enfin, dans certains cas, des libérations sont payées, mais pour les 2/3 du temps seulement. Lorsque des cours sont dispensés la fin de semaine, certains candidats les suivent sur leur temps personnel et d'autres se voient accorder une journée de congé pour remplacer cette journée de congé perdue.

En ce qui concerne le soutien financier, des variations ont également été constatées d'un établissement à l'autre et même à l'intérieur de mêmes établissements. Les frais de scolarité sont parfois remboursés en entier, parfois aux deux tiers et, parfois, seule la moitié des frais est remboursée par l'établissement du candidat. Le statut du candidat (occupation d'une fonction de cadre par intérim) semble être souvent un facteur dans les variations rapportées.

En ce qui concerne les autres types de soutien financier, dans certains établissements, des frais de repas sont alloués et, dans quelques régions étendues géographiquement, des frais de déplacement sont aussi accordés aux candidats à la relève.

La rareté des exercices de suivi et d'appréciation de la mise en œuvre de programmes de préparation de la relève cadre

À l'instar du niveau d'actualisation des activités d'encadrement des candidats, l'effort d'appréciation de la mise en œuvre et des résultats n'est pas (encore) une pratique généralisée dans les établissements.

Est-ce en raison du caractère récent des programmes de préparation de la relève ? Est-ce en raison du caractère régional de certains programmes de préparation de la relève que les responsables locaux laissent cette responsabilité aux promoteurs régionaux ? Est-ce, lorsque ce n'est pas le cas, en raison de la perception du rapport coûts/bénéfices d'une telle démarche vu le nombre peu élevé de candidats concernés dans un établissement donné ?

Voilà autant de questions et de supputations qui expliqueraient le peu de préoccupations et d'exercices concrets d'évaluation et de suivi des programmes de relève. De fait, il nous a été rapporté que très peu d'initiatives concrètes à ce niveau. Signalons, comme exemple de pratique utile, le cas du CHUQ. En effet, depuis le lancement du programme il y a quelques années, les responsables n'ont pas hésité à en monitorer la mise en œuvre à chacune de ses grandes étapes, ce qui eut pour effet de mettre au point les exercices d'évaluation, d'enrichir les méthodes de développement, de mettre à jour le profil de compétences et de clarifier les rôles de coach par rapport à ceux du supérieur hiérarchique et fonctionnel.

Nous pourrions également citer d'autres exemples de monitoring et d'évaluation de programmes comme ceux du sous-comité régional de la région de la Capitale nationale qui a entrepris une révision majeure du programme régional de préparation de la relève cadre. Il en est résulté, entre autres, une remise en cause de certains éléments du programme tels l'inscription de facto des participants d'établissements de la région au microprogramme et l'introduction de courtes sessions thématiques de formation reliées aux compétences génériques du profil retenu.

Citons également, pour fins de référence, l'exercice de monitoring et d'encadrement du programme de relève cadre supérieur de la région de Montréal. Dans le cadre de cet exercice, mené avec les participants, les coachs et les gestionnaires locaux de programmes, chacune des étapes et des grandes activités du programme a été passée en revue et questionnée en regard de sa mise en œuvre, de son efficacité et de son utilité.

Les recommandations relatives à l'encadrement

A. Recommandations au niveau de l'encadrement des participants

Dans un contexte de rentabilité ou de retour sur investissement, l'encadrement organisationnel des candidats consisterait à fournir à ces derniers non seulement les opportunités de pratique pour transférer et intégrer les apprentissages théoriques dans l'exercice de leurs fonctions, mais aussi une structure d'encadrement qui veillerait à favoriser et à rapprocher ces opportunités des participants.

Quelles sont alors ces ressources et opportunités ? Et comment rapprocher ces moyens et opportunités des participants ? Diverses pistes et voies d'intervention ayant fait leur preuve peuvent être suggérées pour ce faire.

10. Mettre en place une structure d'encadrement responsable et dynamique

- **La direction générale**
- **Le gestionnaire ou supérieur immédiat**

Le supérieur immédiat du candidat est le premier maillon de cette structure d'encadrement. Il se doit d'être présent, intéressé et instrumenté pour supporter le cheminement du candidat tout au long du programme. Les participants aux programmes de relève de cadres intermédiaires ou de cadres supérieurs ont tous évoqué l'importance et l'utilité du rôle du supérieur immédiat. Il peut donner du feed-back, référer le candidat (et son expertise) à d'autres collègues à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, valoriser l'expérience du candidat, faciliter l'aménagement de l'horaire et du contenu du travail, etc. En résumé, le gestionnaire, selon son niveau d'habiletés, constitue une première base d'encadrement. Il faut reconnaître, à première vue, que l'expérience d'encadrement peut paraître exigeante et mobilisante pour les gestionnaires, particulièrement pour ceux moins sensibilisés et préparés à jouer ce rôle, mais il faut rappeler aussi que la démarche est nécessaire et gratifiante.

– La direction des ressources humaines

Pour favoriser davantage la participation des gestionnaires et supérieurs immédiats au processus de coaching et d'encadrement des candidats à la relève, il importe que la direction générale rappelle et formalise davantage ce rôle crucial pour le développement et la préservation du leadership. Ce faisant, elle devrait alors s'appuyer sur l'expertise de la direction des ressources humaines pour voir à la mise en place de programmes ou d'activités de support et d'instrumentation au coaching et à l'encadrement de la relève.

– Les ressources internes et/ou externes d'accompagnement

▪ Un coordonnateur de programme à l'interne

Afin de suppléer au manque d'encadrement autre que technique ou administratif, un certain nombre d'informateurs, autant candidats que gestionnaires et responsables de programmes, ont noté les avantages d'avoir une personne désignée spécifiquement pour coordonner le programme.

Ce coordonnateur, peu importe son secteur d'activités, peut assumer différents rôles-clés. Le premier en serait un dit de référence et de représentation du programme auprès de l'ensemble des acteurs concernés. Il veillerait aussi à s'assurer que les candidats ont accès aux activités et aux ressources significatives pour leur développement. Il épaulerait les membres de la ligne hiérarchique dans l'encadrement des candidats. La mise au point d'une liste de projets, de mandats et de stages formateurs et favorisant le transfert des acquis feraient également partie du mandat du coordonnateur. Enfin, celui-ci aurait à rendre compte périodiquement au directeur général et à l'ensemble des gestionnaires des résultats rencontrés.

▪ Des coachs et des mentors

La mise à la disposition de participants aux programmes de relève de coachs et de mentors pour les accompagner est, rappelons-le, une mesure très appréciée. Autant des participants que des coachs ou des mentors eux-mêmes. Dans toutes les régions et les établissements qui ont actualisé ce mode d'accompagnement, les commentaires sont unanimes à l'effet que c'est la partie du programme la plus intéressante.

Des participants à la relève ont tour à tour affirmé que ce type de support et d'apprentissage dans l'action était primordial à la réussite du programme, parce qu'il permettait une meilleure orientation vers les aides et les ressources.

Parmi les contributions plus spécifiques des coachs ou mentors au développement des participants, on a mentionné la connaissance des rouages des organisations, l'acquisition des habiletés – souvent politiques – à développer pour y évoluer avec aisance, le développement d'une vision de ce qu'est la gestion, une meilleure compréhension des stratégies organisationnelles. L'expertise et l'expérience « terrain » des mentors et des coachs semblent être la source d'apprentissage et de satisfaction la plus importante dans le discours des répondants.

Les mentors et les coachs rencontrés semblent aussi avoir vécu l'expérience de manière profitable. En plus de développer des relations enrichissantes avec leurs protégés, nombreux sont ceux qui affirment que ce lien leur permet de prendre du recul par rapport à leur travail, de se remettre en question et de s'interroger sur ce qui pouvait sembler acquis. Leur association au développement de la relève témoigne aussi d'une reconnaissance institutionnelle de leur expérience et de leur compétence. Ces témoignages confirment ainsi l'utilité et la valeur perçue de ce type d'accompagnement.

À la lumière des expériences réalisées, notons que la mise en place d'une telle structure est relativement simple, en autant que l'on définisse d'abord une vision du rôle et du profil des coachs et des mentors pour faciliter leur recrutement. Par la suite, il s'agira d'effectuer les appariements ou les assignations des coachs ou des mentors aux participants selon une grille de critères d'intérêts et de compatibilité que l'on aura pris le soin de développer. L'établissement veillera à fournir à ces ressources la formation et l'instrumentation nécessaire pour assurer le travail d'accompagnement⁷.

B. Recommandations au niveau de l'encadrement organisationnel des programmes

On se rappellera que les principaux constats reliés à ce type d'encadrement concernaient d'une part, l'insuffisance de l'implication de la direction générale et des gestionnaires dans la promotion et le suivi des programmes de relève et d'autre part, la présence d'un soutien administratif inégal et variable d'un établissement à un autre. Les recommandations proposées vont essentiellement dans cette direction.

⁷ Le CRDGC a développé un *Guide pour la mise en place de programmes de mentorat institutionnel*. Ce guide se retrouve sur le site web du CRDGC.

11. Afficher le leadership et le support actif de la direction de l'établissement

Il y a des établissements où le service des ressources humaines et la ligne hiérarchique travaillent de concert; il y en a d'autres où la gestion de la relève est vue comme un projet exclusif du service des ressources humaines. Les services des ressources humaines doivent s'associer la hiérarchie, et ce, le plus tôt possible dans le processus, afin de prévenir des difficultés qui ont été rencontrées à différents endroits jusqu'à maintenant: difficulté d'intégrer les jeunes de la relève à des activités prévues pour l'ensemble des cadres ; difficulté pour les candidats à se faire coacher et reconnaître comme candidat à la relève ; difficulté pour les services des ressources humaines à mettre en place des activités d'appui au développement des compétences de gestion.

Dans un groupe de discussion, il a été mentionné qu'un directeur général n'a pas hésité à rencontrer l'ensemble des candidats désireux de poser leur candidature, afin d'échanger avec eux sur le programme. Cette initiative de la direction générale envoie un message lourd de sens sur l'importance de la préparation de la relève de gestion, autant aux candidats intéressés qu'aux gestionnaires dont relèvent ces employés.

12. S'assurer que les gestionnaires comprennent les objectifs, le contenu et les modalités de la mise en oeuvre du programme

La compréhension des enjeux et du contenu du programme de préparation de la relève par les gestionnaires facilitera sans aucun doute la mise en oeuvre des gestes utiles à l'identification et au développement de la relève.

L'implication des supérieurs immédiats dans le programme est une condition-clé au succès de la démarche. Rappelons d'ailleurs que les deux tiers des informateurs des groupes de discussion ont fait spontanément cette affirmation. Deux stratégies utilisables séparément ou en combinaison peuvent favoriser une plus grande implication des cadres :

- La direction de l'établissement peut amener les cadres à consacrer plus de temps et d'initiatives pour la relève en formulant une attente de rendement (corporative).
- La direction peut aussi encourager les cadres qui désirent aller un peu plus loin dans l'offre d'encadrement, en les mettant à contribution pour le coaching, le mentorat ainsi que pour l'organisation d'activités ponctuelles (conférences, séances thématiques, sessions de résolution de problèmes). À cette fin, des ateliers de formation au coaching et au mentorat pourraient être inclus dans le programme de développement de compétence des cadres.

13. Assurer une meilleure concertation entre les établissements et les responsables de programme académique de formation

Par ailleurs, il serait extrêmement important, dans le cas où un établissement ou une région utilise un programme de formation externe (c.-à-d. microprogramme en gestion), que les objectifs, les contenus et les méthodes d'apprentissage et de transfert prévues soient présentés et expliqués au gestionnaire. Et inversement, que le responsable interne du programme puisse transmettre au gestionnaire du programme académique les besoins et les préoccupations des gestionnaires en regard de la réalité organisationnelle et les attentes de développement de compétences.

Cet échange en vue d'une compréhension mutuelle du besoin de l'établissement et de l'offre de service est crucial, non seulement pour l'optimisation des effets recherchés par la formation, mais aussi pour une compréhension des limites de celles-ci. Ainsi les gestionnaires ne devraient pas, par exemple, s'attendre à ce que le rôle de la formation soit de modifier et de transformer les attitudes et les traits de personnalité des participants.

On note que, depuis quelque temps, de plus en plus de rencontres de mise au point sont organisées au plan régional entre les responsables de la formation externe et les gestionnaires et/ou la direction des ressources humaines d'établissements. Fort d'une année ou deux d'expérience de formation de participants, ces nouveaux rapports ne peuvent que profiter aux parties concernées à l'aube du lancement de nouvelles cohortes de formation.

14. Clarifier les responsabilités de l'établissement et celles des participants en regard du programme de préparation de la relève

Alors que la gestion de la relève est une responsabilité institutionnelle ou corporative principalement parce qu'elle concerne un bien et un capital organisationnel (c.-à-d. les compétences organisationnelles pour produire des services), la gestion de la carrière et de l'employabilité est surtout une responsabilité individuelle.

À la lumière des propos entendus dans les groupes de discussion, de l'ambiguïté et de la confusion entourant les rôles et les responsabilités des parties dans l'effort de développement de compétences et de la relève, il apparaît primordial que la direction d'un établissement précise les responsabilités respectives autant des gestionnaires que des participants au programme en ces matières.

15. Une harmonisation du soutien logistique et financier

Les écarts importants, d'un établissement à l'autre et parfois au sein d'un même établissement, concernant le soutien logistique et financier pour participer au programme de formation externe a soulevé beaucoup de frustration.

Plusieurs participants ont plaidé pour une plus grande harmonisation locale des modalités de soutien. Ces modalités, rappelons-le, concernent notamment les conditions de libération pour étudier, le paiement des frais de scolarité, le dégagement de tâches pour faire des travaux, le remboursement de frais indirects, entre autres.

Tout en étant conscient des différences de taille, de missions et de politiques internes entre les établissements, et sans vouloir s'ingérer dans leur gestion interne, il serait indiqué de s'assurer, dans chaque région, de pratiques relativement équivalentes afin que les participants soient traités équitablement d'un établissement à l'autre.

16. Générer des données quantitatives pour apprécier l'impact de la mise en œuvre de programmes de relève

Bien que des études qualitatives d'évaluation de la mise en œuvre de programmes soient toujours utiles pour rendre compte des éléments faibles ou forts d'un programme et de son appréciation par les acteurs concernés, de telles données ne renseignent pas sur l'utilité et l'efficacité des programmes.

En effet, pour mesurer l'impact des programmes de relève, il faut obtenir des informations sur :

- l'atteinte des objectifs numériques de dotation, de postes occupés par des candidats issus de programmes de la relève;
- la performance des nouvelles recrues issues de programmes de relève;
- leur maintien en poste par contraste avec d'autres cadres embauchés.

Sur le plan méthodologique, des données calculables sont nécessaires et doivent être collectées. Dans cet esprit, le nouvel instrument de reddition de comptes élaboré par le MSSS pourrait être utilisé avec quelques légères adaptations pour servir cette fin.

4.5. Perception des effets et de la valeur des programmes et pratiques

Le quatrième thème des focus group a porté sur la perception des effets et de la valeur du programme de préparation de la relève. Les informateurs pouvant avoir des perceptions différentes selon leur situation de participant au programme ou de gestionnaire ou responsable, nous aborderons les constats dégagés selon ces deux sous-groupes d'informateurs.

4.5.1. Perception de la valeur et des effets du programme pour les participants au programme

- Un effet positif sur la motivation et le développement professionnel

Le premier constat est à l'effet que, sans égard aux irritants reliés à la qualité du support et de l'encadrement organisationnel, la quasi-totalité des participants rapportent un haut niveau d'intérêt et de satisfaction vis-à-vis de la démarche.

C'est ainsi que la très grande majorité des participants poursuivant un programme de formation externe ou institutionnel (c.-à-d. microprogramme, PNF, maîtrise en administration publique) se disent satisfaits de la pertinence et de l'utilité du programme pour leur développement professionnel. Le peu de critiques adressées par les participants concernaient l'absence d'expérience terrain et/ou l'absence de connaissances particulières sur le réseau de la part d'enseignants.

Les candidats apprécient les échanges à l'intérieur des cours avec des collègues du réseau provenant de disciplines et d'établissements différents. Le fait d'apprendre en «cohorte» a aussi été mentionné comme une valeur ajoutée au programme, entre autres parce que les candidats s'y forment un réseau de partenaires d'aujourd'hui et de demain. Ce réseautage leur permettrait aussi de ne pas se sentir isolés dans la démarche.

En ce qui a trait au transfert des apprentissages, il est indéniable que les candidats ayant bénéficié de postes d'intérim ou qui sont devenus cadres en cours de programme ont une nette longueur d'avance par rapport à ceux et celles qui, au moment de la réalisation de ces focus group, n'avaient alors ni projet, ni stage, ni un remplacement en gestion.

C'est en mettant en pratique les notions et les concepts vus en classe que les participants ont vraiment l'impression de les intégrer. Selon certains, il est facile d'utiliser ses acquis académiques en organisation, par exemple pour planifier et animer des réunions, donner un feed-back, etc.

Par ailleurs un grand nombre de participants, particulièrement ceux du programme de relève cadre supérieur, ont mentionné que leur participation à celui-ci leur a apporté une grande «visibilité» dans l'organisation et leur a ouvert plusieurs opportunités de contribution à des activités et à des groupes de travail ad hoc en gestion. Le sentiment de valorisation a été mentionné souvent, dans presque toutes les régions. Cette perception semble s'accompagner d'une amélioration de la motivation au travail et de l'engagement envers l'organisation et le réseau de la santé et des services sociaux.

Notons enfin que plusieurs participants ont indiqué que l'évaluation structurée de leur potentiel, l'apprentissage dans l'action via le coaching, le mentorat et la rétroaction multisource leur a permis d'obtenir une meilleure connaissance d'eux-mêmes et, de là, une meilleure identification des cibles à viser et des efforts à fournir pour devenir des gestionnaires accomplis.

Les seules ombres à ce tableau plutôt optimiste pour certains participants concernent le silence de la direction de leurs établissements respectifs ou l'ambiguïté de son message vis-à-vis de la relève.

4.5.2. Effets perçus sur les organisations et le réseau

Pour la majorité des cadres rencontrés, un programme de relève ajoute de la valeur à l'organisation, parce qu'il constitue un levier important pour identifier les talents et les faire croître, ainsi que pour attirer et maintenir des ressources compétentes dans l'organisation et le réseau.

Dans la moitié des régions où ont été tenus les groupes de discussion, plusieurs cadres ont déclaré vouloir soutenir une culture de développement de la relève dans les pratiques de gestion ou être en bonne voie d'en avoir développé une. Le programme, lorsque bien implanté, permet de réaliser un certain décloisonnement entre les fonctions et les unités, de clarifier le travail de cadre, d'assurer une certaine continuité des savoirs et des acquis, ainsi que de renouveler les valeurs et les compétences des cadres des établissements.

Certains gestionnaires de ressources humaines ont mentionné que le programme leur donne une assise plus forte et des ressources. Parce que la relève est devenue une priorité, le développement des employés commence à prendre toute la place qui lui revient. C'est ainsi que dans un établissement notamment, l'équipe de ressources humaines a profité de l'occasion pour redéfinir le profil de compétences des cadres et compte s'en servir comme fondement pour redéfinir des politiques telles que la dotation, le développement des compétences et l'évaluation du rendement.

Grâce aux échanges à l'intérieur des programmes de formation, quelques candidats affirment avoir développé une vision plus régionale des problématiques de santé et de services sociaux; ils apprécient ce recul. Ils sont portés à croire que ces alliances et cette perspective nouvelle leur serviront lorsqu'ils seront cadres.

Des cadres croient, pour leur part, que ce programme apportera non seulement des changements dans le style de gestion, mais aussi dans la mobilité des ressources humaines. Une telle mobilité, tant à l'interne qu'entre les différents établissements, profitera certainement à tout le réseau.

Selon certains, le fait que ce programme se soit étendu à plusieurs régions et qu'il ait été adopté avec enthousiasme constitue une preuve de son intérêt pour le réseau. Ils croient que les retombées positives à long terme pourraient être importantes. À court terme, on peut signaler que certains établissements comblent une bonne partie de leur besoin de main-d'œuvre en cadres intermédiaires par le canal du bassin de relève déjà constitué.

4.6. Intégration des programmes de préparation de la relève aux activités de développement des cadres en exercice

L'avant-dernier thème abordé dans les groupes de discussion traite de l'intégration des programmes de relève aux activités de développement des compétences des cadres en exercice. De fait, il s'agissait de savoir dans quelle mesure les deux pratiques coexisteront dans la réalité organisationnelle, et dans quelle mesure les participants aux programmes de relève sont invités aux activités de développement de compétences des cadres.

D'emblée, notons qu'il n'y a pas, aux dires des informateurs, une intégration formelle et généralisée des activités de préparation de la relève au développement des compétences des cadres en exercice, dans la majorité des établissements.

L'absence de décision favorisant cet arrimage, la résistance des uns et la méfiance des autres, «l'unité de corps», les questions de statut (syndiqués vs cadre), le malaise relié à l'utilisation de budget réservé aux cadres sont quelques éléments qui contribuent à ce cloisonnement.

Cependant, dans les quelques établissements où existe cette ouverture, les informateurs ont fait part de pratiques fort appréciées des participants aux programmes de relève. Mentionnons la participation des candidats à la relève cadre à un comité de gestion comme observateur, la participation des candidats à des comités de travail ad hoc sur invitation des gestionnaires, la participation à des activités de ressourcement et de développement de compétences habituellement réservées au personnel cadre, notamment les déjeuners-causerie sur un thème de gestion, la participation à des colloques, des congrès et des journées d'étude.

Les déjeuners-causerie semblent être tout particulièrement prisées, car cette activité permet de créer des liens et des échanges plus informels. Les participants peuvent discuter de problématiques rencontrées, poser des questions et recevoir plus facilement des réponses dans un contexte informel. De plus cela permet de connaître « qui fait quoi », de mettre des visages sur les noms de personnes ressources, de mieux répertorier les gestionnaires et leurs fonctions dans l'établissement.

Par ailleurs, il nous a aussi été rapporté des situations où les jeunes cadres en exercice participent aux activités de préparation et développement de la relève : accès aux évaluations de potentiel ou encore poursuite du microprogramme en gestion dont résulte la mise sur pied de cohortes mixtes dans certaines régions.

Cette intégration des activités de développement de la relève et des cadres en exercice semble sans contredit fort bénéfique autant pour les participants à la relève que pour les cadres participants eux-mêmes. Ainsi, les candidats rapportent se sentir davantage intégrés à l'univers de gestion et au groupe de cadres, même si officiellement ils n'en font pas encore partie.

Recommandation au niveau de l'arrimage des activités de la relève au développement des compétences des cadres

17. Prévoir dans les politiques locales de développement de compétences d'encadrement une plus grande participation des candidats de la relève

Bien que l'existence d'une politique ne constitue pas toujours une garantie d'actualisation d'une pratique, le fait d'inscrire et de reconnaître formellement dans celle-ci l'utilité et l'interdépendance du développement de la relève cadre avec le développement de compétences de cadres en exercice peut, à notre avis, assurer une certaine légitimité à la promotion de l'action.

4.7. Quelques conditions de succès reliées à la mise en œuvre de programmes de relève

En conclusion de chacun des groupes de discussion, nous avons abordé les conditions de succès. Les gestionnaires, les responsables internes de programme de relève ou les représentants d'association de cadres ont tous suggéré des propositions pour optimiser les effets des programmes de préparation de la relève.

Plusieurs d'entre elles recourent les recommandations introduites précédemment. Ces propositions peuvent être regroupées ainsi :

- Assurer un plus grand engagement de la direction générale et de la ligne hiérarchique dans la mise en œuvre et le suivi de la démarche d'identification et de développement de la relève cadre.
- Veiller à de meilleures communications et assurer une plus grande transparence en regard à l'ensemble du processus et, plus particulièrement, au niveau de l'explication des finalités du programme, des règles d'admission et de sélection des candidats, ainsi que de la nature du support et de l'encadrement organisationnel.
- Identifier et former des coaches et des mentors parmi les gestionnaires pour accompagner les candidats à la relève cadre.
- Fournir des occasions de mise en œuvre des compétences dans la pratique et prévoir des mécanismes de feed-back de la part des coaches et des supérieurs immédiats.
- Informer davantage les cadres en exercice de la nature et des enjeux du programme de la relève cadre pour faciliter son intégration.

- Assurer la continuité et la poursuite des efforts de préparation des candidats à la relève cadre.
- Harmoniser, entre les établissements d'une même région, les conditions de support logistique et administratif, dans une perspective d'équité.
- Faire connaître, au moyen d'outils informatiques (c.-à-d. intranet, forums et bulletins électroniques, sites web, etc.), les expériences et les réalisations d'un établissement et d'une région en matière de mise en œuvre de programmes de relève.

5. RÉSUMÉ ET CONCLUSION

La présente étude a tenté de rendre compte des principaux constats reliés à la mise en œuvre de programmes de préparation de la relève cadre dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

Pour y parvenir, nous avons interrogé une centaine d'informateurs provenant au total de 56 établissements et de six régions différentes du Québec. Ces informateurs, majoritairement des participants à un programme de relève de cadre et des gestionnaires et des responsables de programmes, ont été rencontrés dans le cadre de neuf groupes de discussion.

Dans le cadre de ces groupes de discussion, les thèmes explorés ont porté sur la place des programmes de relève cadre dans la stratégie de renouvellement des effectifs cadres, les pratiques organisationnelles d'identification, de développement et d'encadrement des candidats à la relève, ainsi que les effets et la valeur perçus de ces programmes. L'arrimage de ces pratiques de préparation de la relève avec le développement des compétences des cadres, de même que les conditions de succès perçues pour la mise en œuvre de programmes complétaient la liste des thèmes abordés.

L'analyse de contenu des neuf corpus de verbatim a permis de dégager un certain nombre de constats dont les plus significatifs se résument à ce qui suit.

D'abord, et bien que constituant une préoccupation importante pour l'ensemble des informateurs, la mise en œuvre de programmes de préparation de la relève cadre est relativement récente dans les établissements du réseau. Sauf pour une minorité d'établissements, les programmes de relève n'occupent pas encore une place importante dans la stratégie de renouvellement du personnel d'encadrement. Par contre, lorsque des programmes de préparation de la relève existent depuis un certain temps dans les établissements, on leur attribue une plus grande contribution au renouvellement de la main-d'œuvre cadre.

En regard des pratiques organisationnelles reliées à l'identification des candidats à la relève, le constat d'ensemble est à l'effet que le processus est appliqué avec un niveau de rigueur et de transparence variable selon les régions et les établissements. Que ce soit au niveau de l'étape d'information sur le programme de relève, d'appel de candidatures, d'évaluation des candidats ou de prise de décision, les façons de faire des établissements varient énormément. En effet, et en dépit d'une plus grande mobilisation de temps et de ressources, certaines organisations s'appliquent à faire le repérage de candidats à haut potentiel de façon la plus objective, rigoureuse et transparente possible. Dans ce sens, elles n'hésitent pas à donner de l'information sur le programme, à procéder à l'affichage des besoins et du profil de compétences de candidats recherchés, à mettre en œuvre les mécanismes d'évaluation prévus et à conclure avec une rétroaction systématique. À l'autre extrémité du continuum, d'autres établissements, parfois en raison du manque d'expertise ou de structure, préfèrent utiliser une approche moins formelle en faisant désigner leur relève par les gestionnaires ou les supérieurs immédiats.

Cette façon de faire soulève quelques questions sur l'équité et le leadership de la direction, selon nos informateurs.

Concernant les approches utilisées pour le développement de la relève, nous avons noté une nette prévalence du modèle constitué d'un programme de formation académique en gestion (par exemple : microprogramme de l'Université Laval) doublé ou non d'activités de développement dans le travail. Selon les établissements concernés, ces activités de développement (c.-à-d. conduite d'un projet, participation à un comité de travail, intérim, activités de coaching, de tutorat) ont été prévues dans le programme ou non. Dans ce dernier cas, elles naissent alors d'initiatives de candidats désireux de perfectionner leurs connaissances pratiques ou d'opportunités organisationnelles (c.-à-d. intérim sur un poste temporairement vacant, participation à un comité de travail sur la mise en œuvre d'un programme clientèle).

À l'inverse de modèles de développement de la relève privilégiant d'abord l'acquisition de connaissances théoriques en gestion, il existe également, mais en moins grande proportion, des approches de développement centrées principalement sur l'apprentissage « terrain » ou par immersion. Ces approches consistent en une intégration directe à la fonction de cadre intermédiaire, supportée par un programme d'accompagnement de type coaching, mentorat ou d'un programme de formation institutionnelle comme celui dispensé par les centres jeunesse (PNF).

L'encadrement organisationnel des candidats et des programmes a soulevé pour sa part beaucoup de discussion parmi les participants. Au-delà de la multitude d'opinions, les constats sont à l'effet qu'à quelques exceptions près, l'effort d'encadrement organisationnel déployé pour favoriser l'intégration des nouvelles compétences est, somme toute, peu présent, inégal et improvisé. Dans de telles circonstances, l'expérimentation des nouvelles compétences, tout comme la recherche de support et de rétroaction est laissée à l'initiative des participants aux programmes de relève. Ce qui, de toute évidence, est insuffisant pour maximiser les transferts.

En ce qui a trait à l'encadrement des programmes, indiquons que la volonté d'assurer un encadrement technique et administratif est, de façon générale, plus présente dans les organisations. Dans la plupart des cas, cet encadrement est fourni par la direction des ressources humaines. Celle-ci fournit une assistance à la sélection des candidats, assure l'inscription des candidats aux évaluations externes et aux microprogrammes, procède au remboursement des frais de scolarité et procure une aide-conseil aux gestionnaires et aux participants. La direction générale et la ligne hiérarchique demeurent par contre peu présentes dans l'effort de promotion et de suivi de ces programmes.

Quant à l'intégration des programmes de préparation de la relève aux activités de développement des cadres en exercice, le constat est à l'effet qu'il n'y a pas encore, à l'échelle de tous les établissements, une harmonisation des activités d'un programme avec l'autre. Les différences de statut, la volonté de préservation des intérêts de groupe, la méfiance des uns par rapport aux autres sont quelques hypothèses avancées pour expliquer ce cloisonnement.

Cependant, lorsque des rapprochements sont réalisés, les effets sont extrêmement positifs. Plusieurs candidats à la relève cadre intermédiaire ont vanté la valeur et la somme d'apprentissages réalisés en participant à des déjeuners-causerie de cadres et à des ateliers thématiques par exemple.

Malgré l'ensemble des imperfections associées à la mise en œuvre des programmes de relève, la quasi-totalité des informateurs rapportent un haut niveau d'intérêt et de satisfaction vis-à-vis de la démarche. Les participants au programme de relève y voient un effet significatif et positif sur leur motivation, leur croissance professionnelle et leur engagement vis-à-vis de l'organisation.

Pour leur part, les gestionnaires s'accordent à dire que ces programmes ajoutent de la valeur à l'organisation en lui fournissant un plus grand levier pour la reconnaissance des compétences, leur valorisation des talents, la mobilité ainsi que sur l'attrait et le maintien des ressources compétentes dans l'organisation et le réseau.

Devant ces constats reflétant le niveau de maîtrise et de maturité des programmes de relève cadre dans le réseau de la santé et des services sociaux, il a été proposé une série de recommandations visant à consolider et à optimiser les effets recherchés. Certains de ces énoncés sont issus des focus group et d'autres de la documentation spécialisée en matière de gestion de la relève. Nous pourrions les résumer ainsi :

- Une direction générale convaincue de l'utilité et de l'importance de la constitution d'une relève bien choisie et bien développée pour la continuité du leadership (Rothwell, 1994) et la préservation des talents de gestion;
- Une ligne hiérarchique engagée, complice et congruente avec cette vision de la relève (Lynn, 2001);
- Des gestionnaires disponibles et généreux dans leurs offres d'opportunités de développement et d'encadrement des participants aux programmes de relève;
- Un direction des ressources humaines facilitante dans la mise en oeuvre de la démarche et gardienne de la rigueur et de la transparence du processus;
- Un apprentissage de la gestion qui privilégie l'expérience terrain pour des activités de gestion soutenue par le coaching et le mentorat (Byham et collaborateurs, 2004; McCall, 1998);
- Un encadrement, un suivi et une évaluation du développement des compétences des participants au programme de relève qui les habilite à occuper rapidement des postes de gestion.
- Une mesure périodique des progrès et des impacts du programme (Foucher et Gosselin, 2004) et un ajustement des cibles et des modalités de réalisation du programme selon l'évolution des besoins de l'organisation.

Après les trois dernières années de mise en œuvre de programmes de développement de la relève cadre, nous osons croire qu'en s'appuyant sur l'expérience acquise, la disponibilité de plus en plus grande d'instruments d'aide à la prise de décision et de modèles efficaces de préparation de la relève, cette pratique est en voie de livrer ses promesses.

Il s'agit maintenant de commencer à quantifier les impacts et à vérifier leur degré de correspondance avec les cibles du Plan d'action sur la planification de la main-d'œuvre cadre et hors-cadre du réseau de la santé et des services sociaux déposé en 2001.

Annexe 1

Sommaire des recommandations

Sommaire des recommandations

Recommandations en regard à l'identification des candidats à la relève cadre

1. Clarifier la finalité des programmes
2. Diffuser davantage d'information sur l'accessibilité au programme
3. Présenter le programme de manière réaliste
4. Assurer un processus de sélection à l'interne
5. Fournir une rétroaction à toutes les personnes qui ont posé leur candidature
6. Associer davantage les gestionnaires dans le processus d'identification des candidats à la relève
7. Susciter les candidatures de membres de communautés culturelles

Recommandations en regard des programmes de développement de compétences en gestion pour la relève cadre

8. Fournir des occasions de pratique en gestion aux participants
9. Mettre en place des mécanismes de rétroaction pour les participants

Recommandations en regard de l'encadrement des participants et des programmes de relève cadre

10. Mettre en place une structure d'encadrement responsable et dynamique
11. Afficher le leadership et le support actif de la direction de l'établissement
12. S'assurer que les gestionnaires comprennent les objectifs, le contenu et les modalités de mise en œuvre du programme
13. Assurer une meilleure concertation entre les établissements et les responsables de programmes de formation académique
14. Clarifier les responsabilités de l'établissement et celles des participants en regard du programme de préparation de la relève cadre
15. Assurer une plus grande harmonisation du soutien logistique et financier
16. Générer des données quantitatives pour apprécier l'impact de la mise en œuvre de programme de relève

Recommandations en regard de l'arrimage des activités de préparation de la relève au développement des compétences des cadres en exercice

17. Prévoir dans les politiques locales de développement de compétences du personnel d'encadrement une plus grande participation des candidats à la relève cadre

Références

Byham, W.C; Smith, A.C et Paese, M.J. (2002) *Grow your own leaders : how to identify, develop, and retain leadership talent*. Upper Saddle River, NJ. : Financial Times Prentice Hall.

Dionne, P. (2003), Être ou ne pas être un vieux sage. Conférence prononcée au colloque de l'Association du personnel d'encadrement du réseau-APERSSS. Montréal. Novembre 2003.

Foucher, R. et Gosselin, A. (2004) Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter ? *Gestion*, vol. 29, no 3, p.38-48.

Lynn, D.B (2001) Succession management in public sector organizations: Building leadership capital. *Review of public personnel administration*, vol. 221, no, p.114-132.

McCall Jr., M. W. (1998) *High Flyers. Developing the next generations of leaders*. Boston : Harvard Business School Press.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (2001), *Planification de la main-d'œuvre du personnel cadre et hors-cadre du réseau de la santé et des services sociaux*. Rapport du conseil d'administration du Centre de référence des directeurs généraux et des cadres.

Rothwell, W.J. (1994) *Effective Succession Planning*. Amacom - American Management Association.