

Cadres en transition

Présentation dans le cadre de la série thématique du CCG
« Gérer la transition — la perspective organisationnelle –
politiques et pratiques »

par Dr. Wayne Corneil

5 novembre 2002

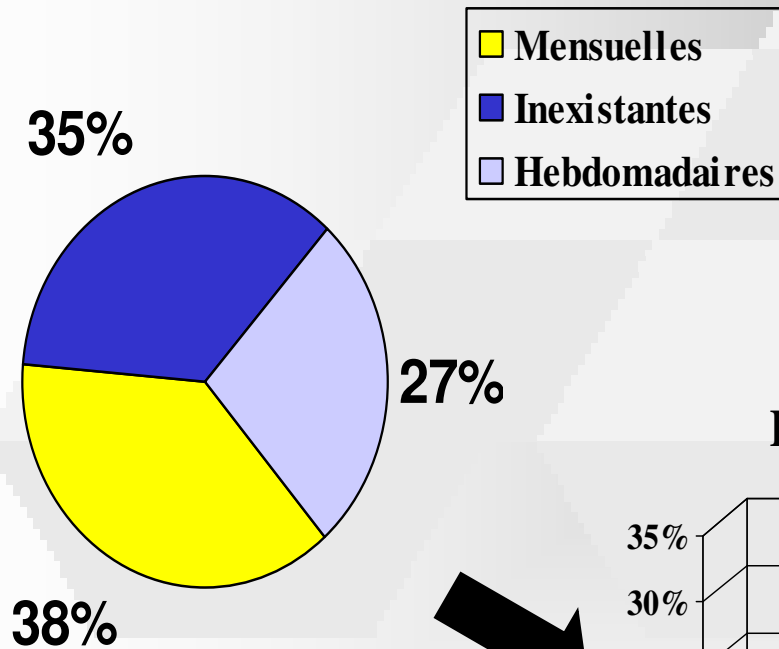
Retraite et Transition

Facteurs de recrutement et de maintien en poste

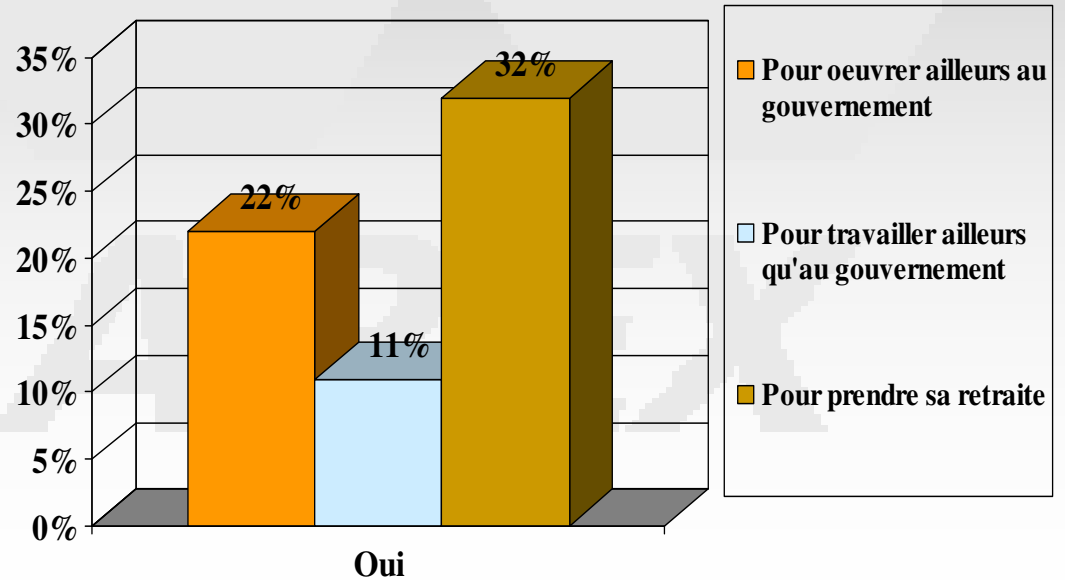
- Les facteurs influençant
 - age
 - degré de satisfaction pendant la carrière
 - opportunités de mobilité
 - expérience de carrière variée
 - environnement organisationnel
 - équilibre entre la vie personnelle et professionnelle

Intentions de quitter

Pensées



Plans pour quitter votre organisation

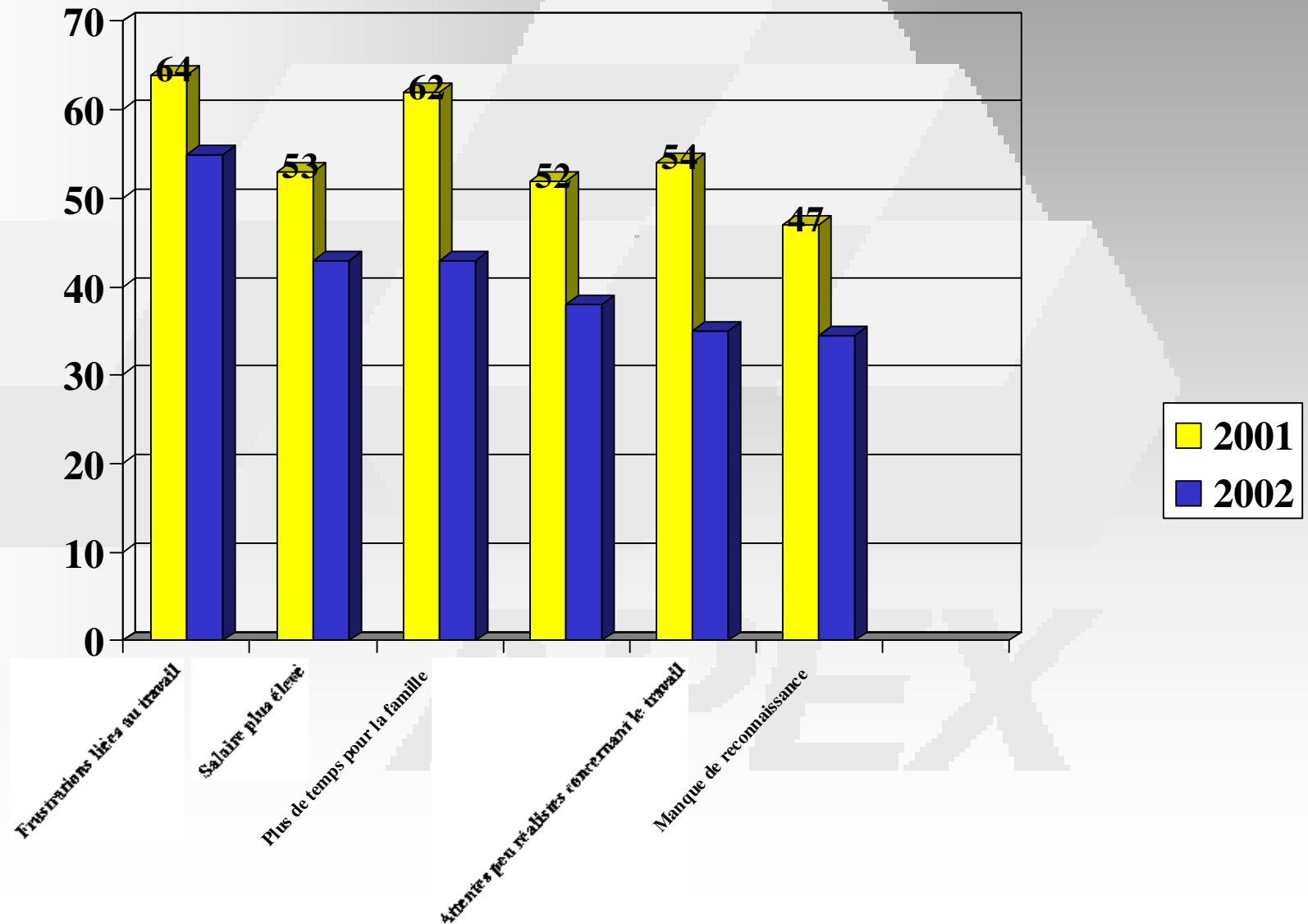


CE N'EST PAS EN REGARDANT LES
RAILS QU'ON PEUT SAVOIR DANS
QUELLE DIRECTION EST ALLÉ LE
TRAIN

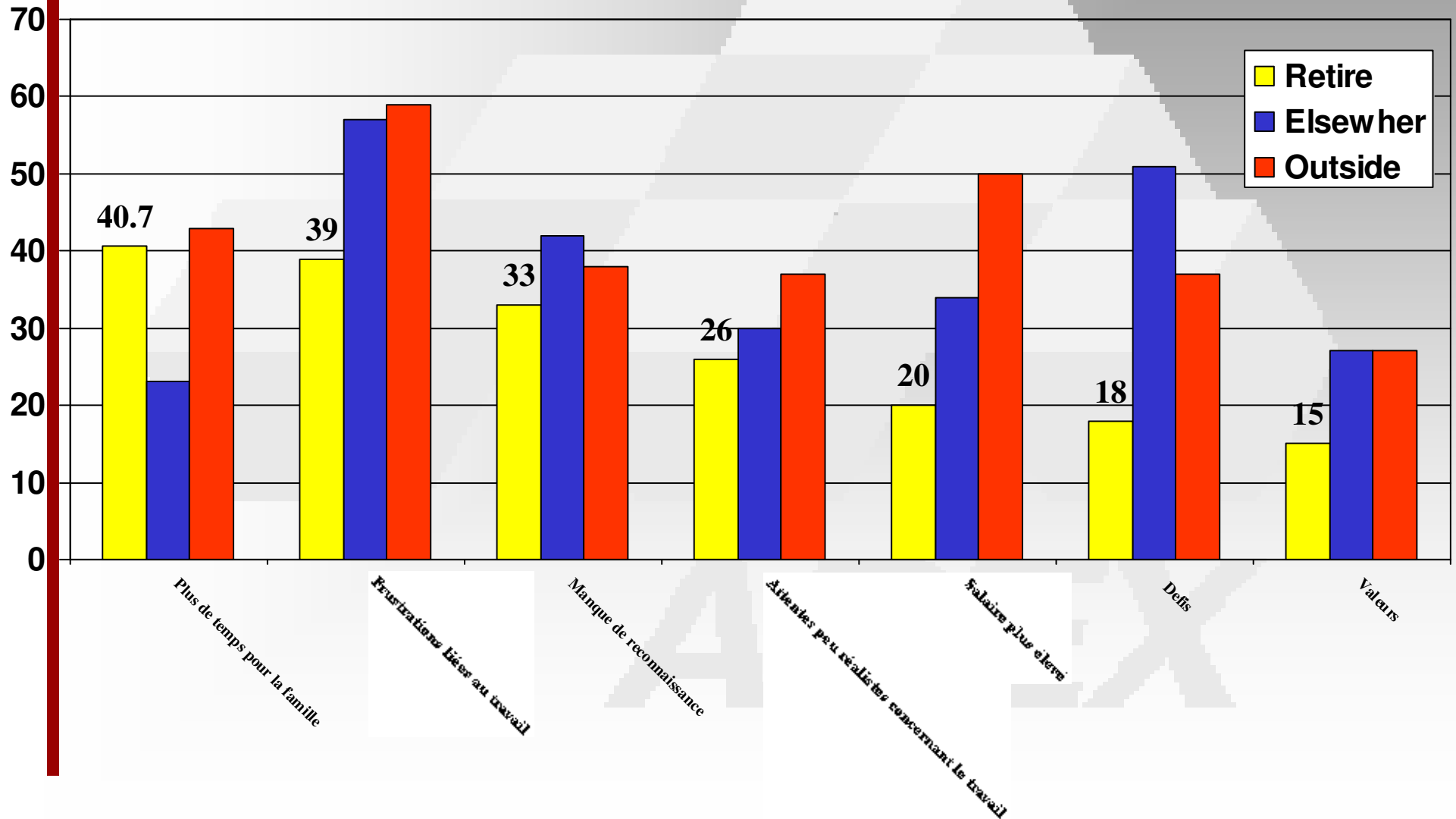


APEX

Raisons pour quitter la FP



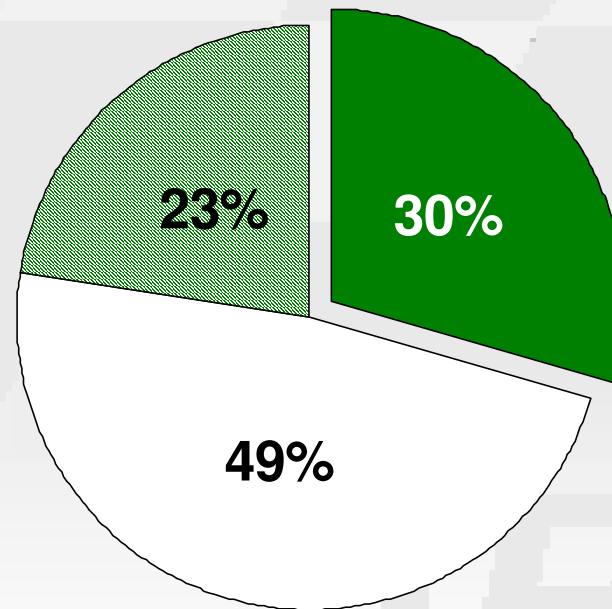
Raisons pour quitter la FP



Plans de relève

Sondage auprès des cadres

«Votre ministère a-t-il un plan de relève formel afin d'assurer le remplacement des cadres et équivalents après leur départ?»



- Oui
- Non
- NSP

Sommaire des données de départ

- Les deux sondages de l'APEX (2001 & 2002) confirment qu'un grand nombre de cadres quitteront dans les prochaines années
- Les cadres ne croient pas qu'il y a suffisamment de plans de relève
- Trois études démontrent que les cadres quittent principalement pour des raisons de qualité de travail
- Des incitatifs financiers encourageraient certains à prolonger leur carrière
- Un travail intéressant les inciterait à retourner à la fonction publique après la retraite

APEX

Les jeunes fonctionnaires

- 10 % de la fonction publique est âgée de moins de 30 ans
- La main-d'oeuvre canadienne compte le double de jeunes âgés de moins de 35 ans
- Lorsque les “boomers” quitteront en masse, les 40 ans et moins graviront les échelons si rapidement qu'ils n'auront pas l'expertise nécessaire pour faire face à leurs nouvelles responsabilités

Sondage auprès de 900 nouvelles recrues (CFP 00/01)

- Perte d'un grand nombre de nouvelles recrues dans des postes indéterminés, 8% dans moins de 12 mois
- Un autre 40+% indique qu'ils quitteront d'ici trois ans
 - 83% pour un meilleur usage de leurs compétences
 - 75% un meilleur salaire

Étude de la CFP sur
les groupes de relève, 2002

**Cinq principales raisons de poser sa
candidature à un poste de cadre**

- Influencer la poursuite d'un objectif 89 %
- Influencer les décisions aux échelons supérieurs 85 %
- Travailler à des dossiers plus vastes 83 %
- Diriger les autres en tant que coach 75 %
- Avoir accès aux décideurs 72 %

Cinq principales raisons de ne pas poser sa candidature à un poste de cadre (CFP 2002)

- Équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle 77 %
- Emploi actuel intéressant 76 %
- Niveau de responsabilités satisfaisant 67 %
- Environnement actuel satisfaisant 62 %
- Trop près de la retraite 47 %

Recrutement de cadres potentiels

Corporate Executive Board

Recherchent des employeurs qui:

- Offrent un travail valorisant leur permettant d'utiliser leurs connaissances et compétences
- Offrent des opportunités de formation et d'apprentissage continu
- Encouragent et facilitent la mobilité
- Encouragent l'innovation et les nouvelles perspectives

Recrutement des cadres — Éléments-clés

Corporate Executive Board

- Rémunération et avantages sociaux 3.82
 - Salaire de base
- Environnement de travail 3.40
 - Qualité du leadership (5.02)
- Équilibre entre la vie personnelle et professionnelle 3.06
 - Voyage, heures de travail
- Environnement organisationnel 3.03
 - Réputation, développement, prise de risque

Raisons de partir ou de rester

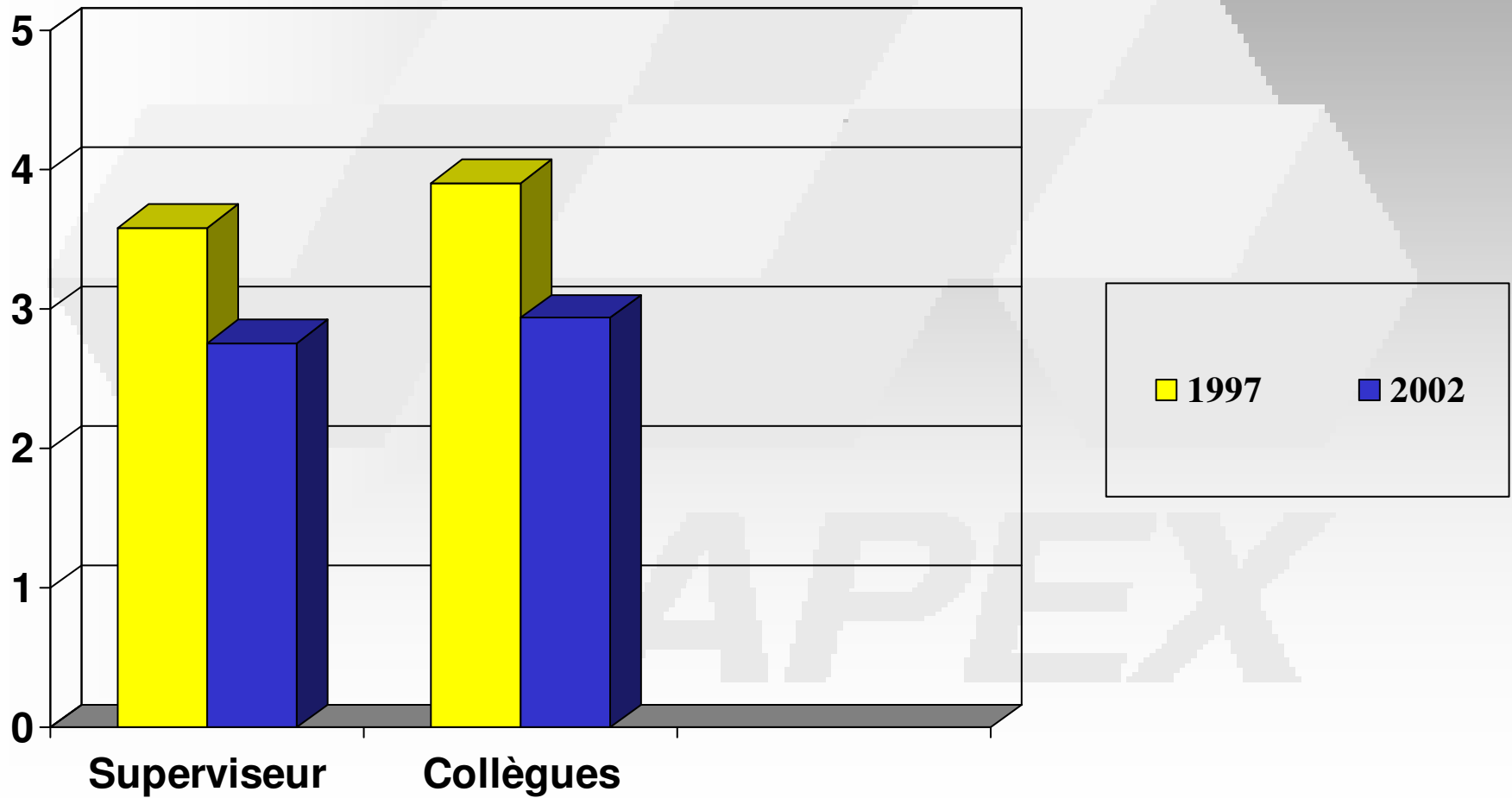
- **Rémunération et avantages sociaux**
- **Leadership concurrentiel** – vision, climat organisationnel, gestion du personnel, équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, reconnaissance
- **Apprentissage et perfectionnement** – plans de relève, perfectionnement professionnel, possibilités d'apprentissage, formation, gestion du rendement

Milieu de travail

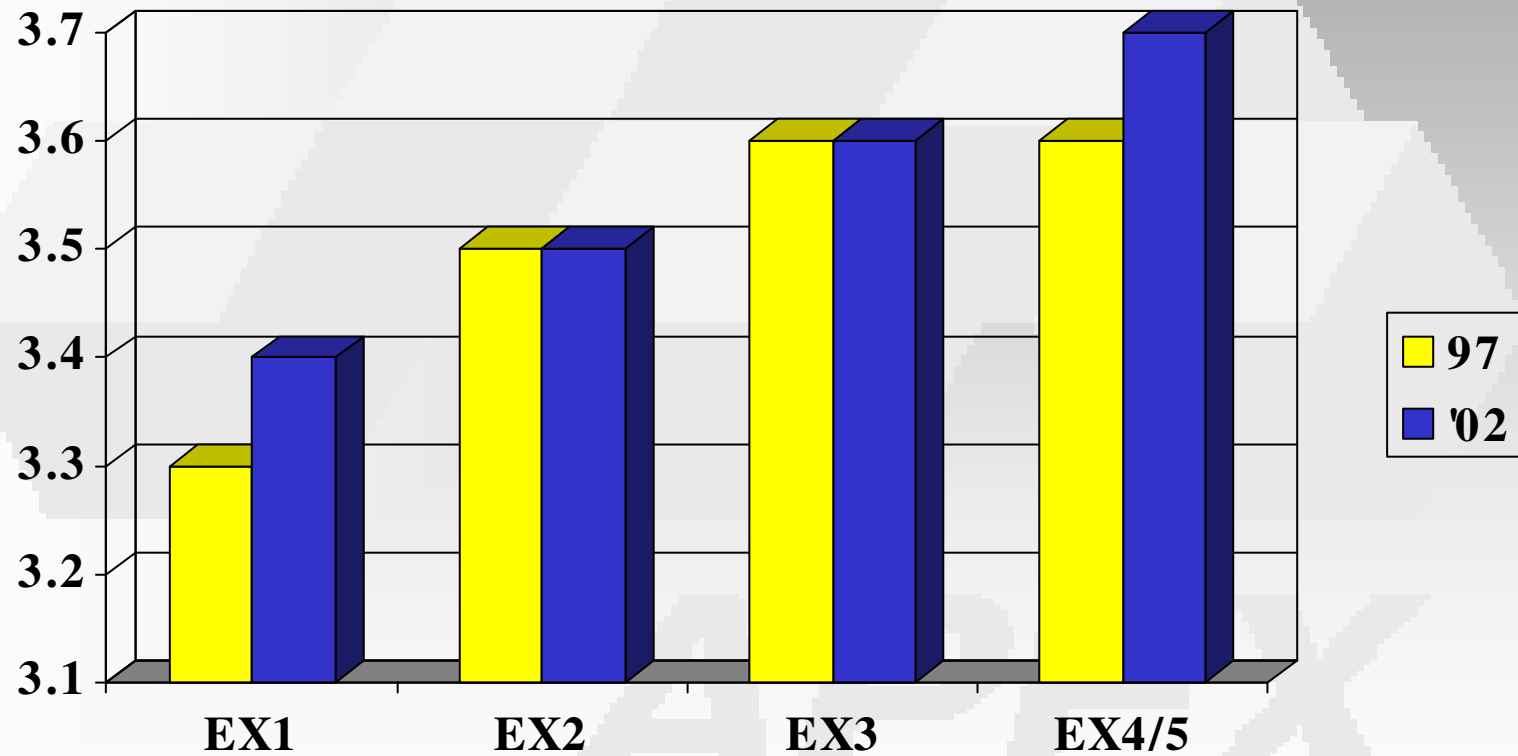
- Leadership 5,02
- Reconnaissance 3,62
- Collègues 3,54
- Liberté d'action 3,41
- Défis 3,17
- Modernité 3,16
- Mobilité 2,90
- Clarté des rôles 2,88
- Responsabilités 2,87

APEX

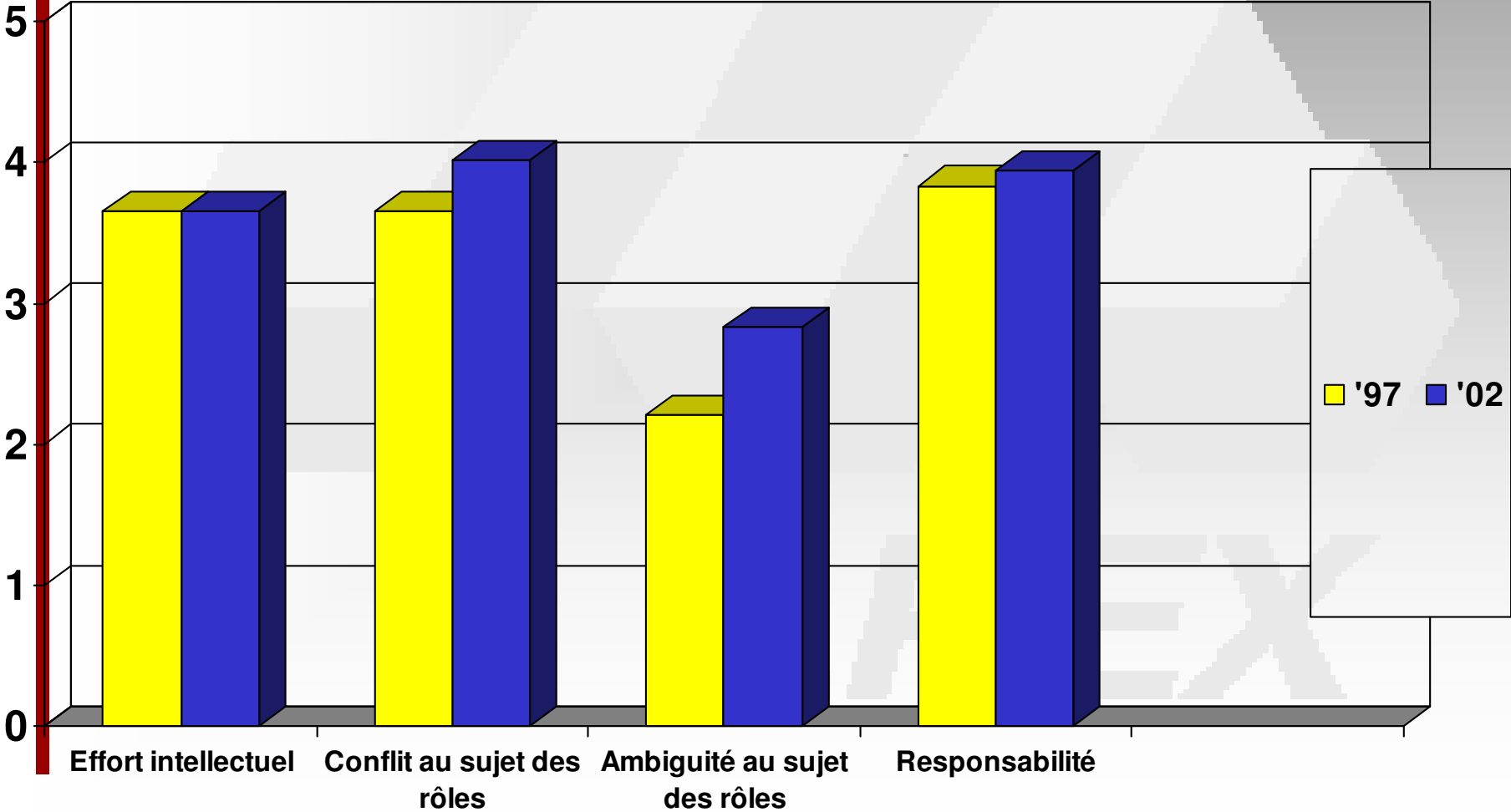
Appuis sociaux en milieu de travail



Latitude décisionnelle



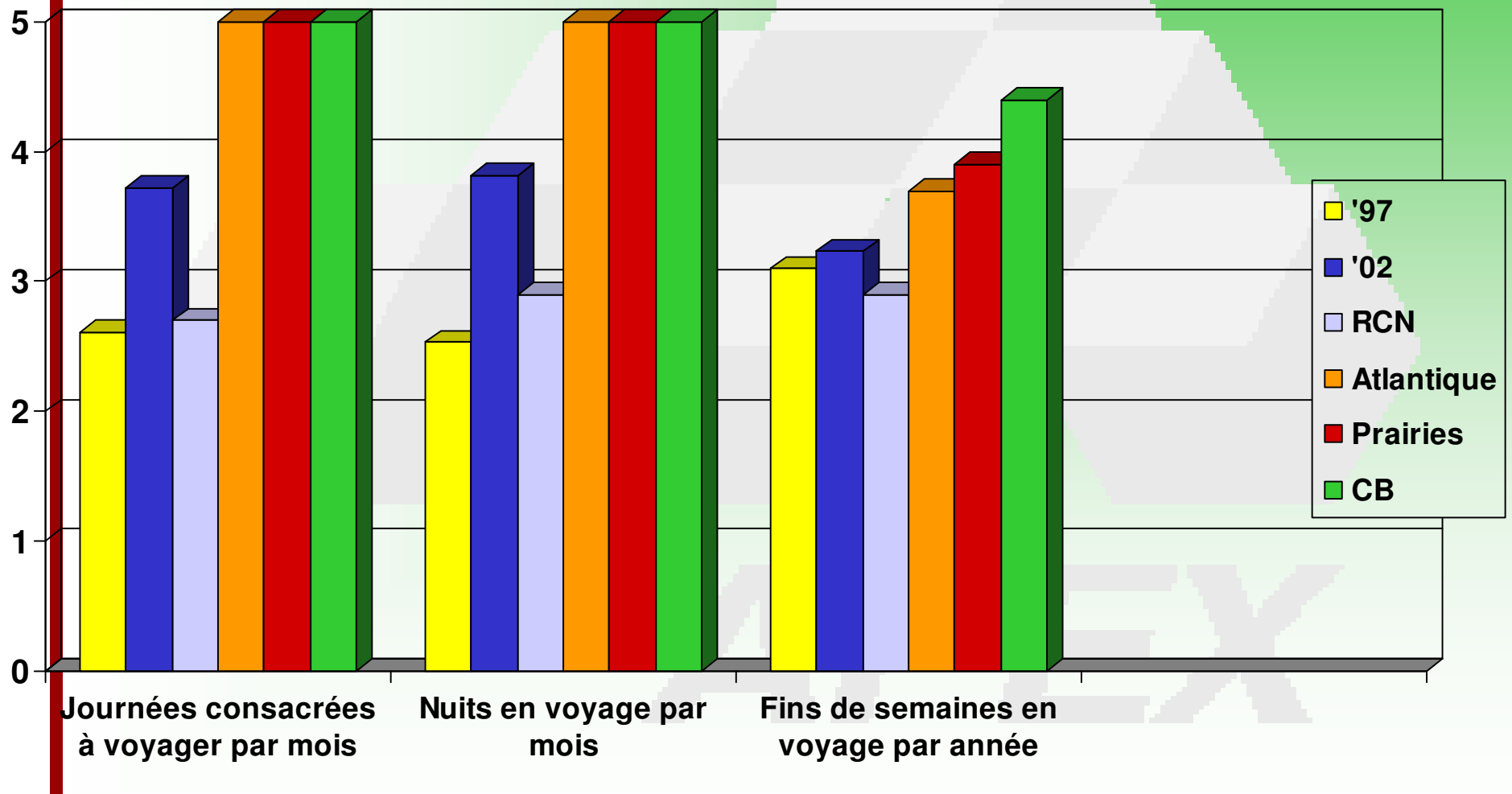
Exigences du travail



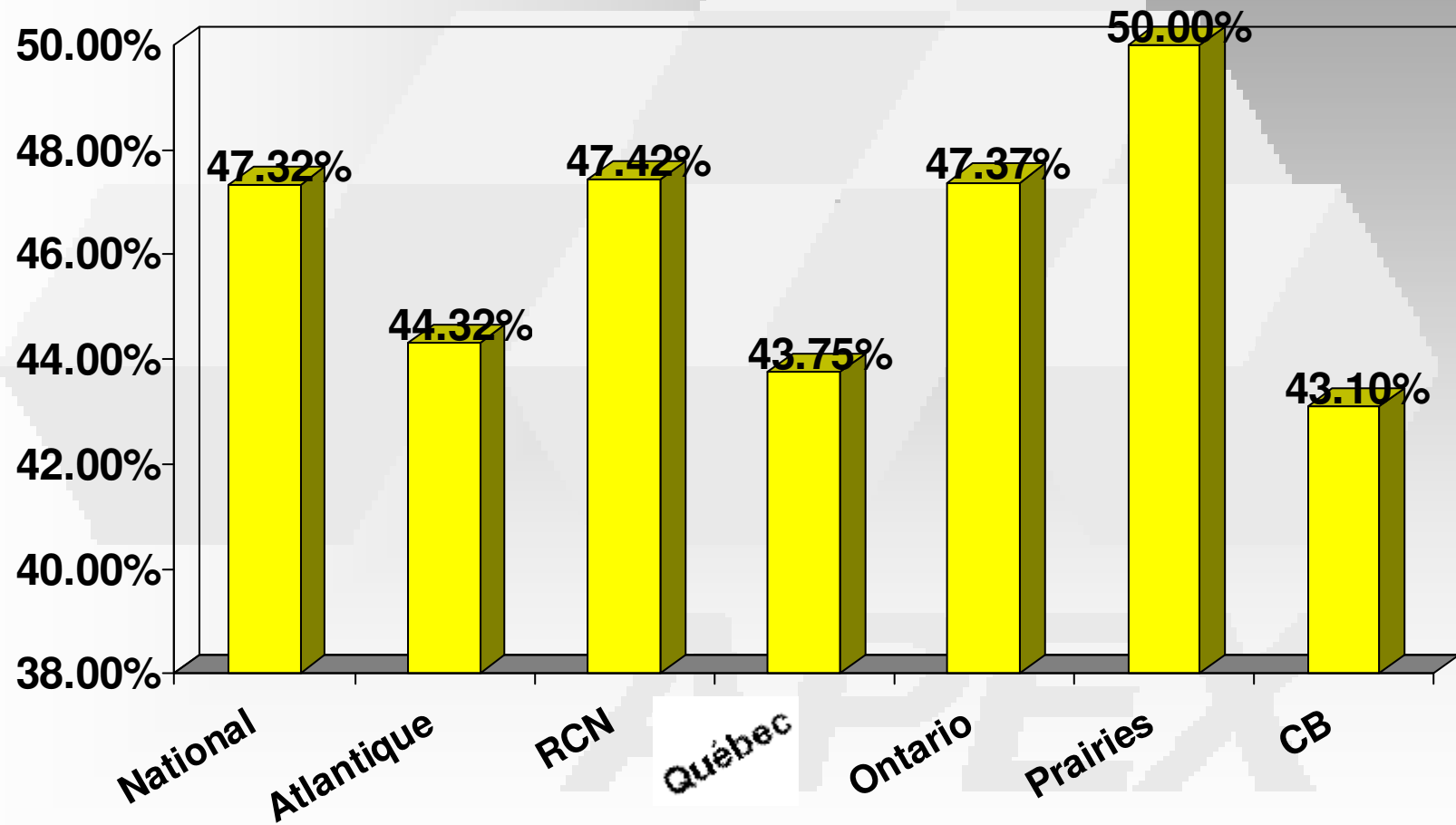
Équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle

- Nécessité de se déplacer 4,02
- Heures de travail 3,8
- Lieu de travail 3,55
- Indemnités de départ 3,23
- Horaires souples 2,57
- Télétravail 2,22
- Garde des enfants 1,94

Déplacements



Heures travaillées: travaillent >55 h/semaine



Facteurs organisationnels

- Ouvertures
- Planification de carrière
- Mobilité
- Prise de risques
- Réputation

APEX

Planification de carrière

- Insatisfaction des cadres relativement :
 - à certains aspects de la mobilité professionnelle;
 - aux programmes de perfectionnement professionnel pour les cadres;
 - à des aspects du processus des concours
- Les efforts de maintien en poste sont contrecarrés par :
 - l'absence de clarté dans les possibilités de perfectionnement
 - de croissance personnelle
 - et d'avancement

Transition de carrière

- Travail à temps partiel
- Aide à la transition – mentorat et coaching
- Congés sabbatiques et projets spéciaux
- Semaine de travail comprimée
- Mutation
- Télétravail
- Formation pour aider à la transition
- Partage d'emploi

Pourquoi le coaching / le mentorat?

- Compétences clés dont ont besoin les cadres qui réussissent
 - Connaissance des relations humaines 29 %
 - Connaissance de la gestion stratégique 21 %
- Transmission des compétences
 - Rétroaction et relations 6,7
 - Expérience 5,9
 - Études 4,9

Effacité des approches pour former des leaders

Corporate Executive Board

- Autorité de prise décisionnelle 8.6
- Programme de développement de leadership 8.1
- Interaction avec les pairs 6.6
- Coach et mentor 6.4
- Rétroaction 6.1
- Gestion d'un changement radical 6.0
- Formation sur la gestion des personnes 5.7

Besoins des groupes de base cernés par les participants (CFP 2002)

- 54 % Intervenir sur la scène politique
- 51 % Apprendre la deuxième langue officielle
- 46 % Renforcer les compétences en leadership
- 46 % Renforcer les compétences en élaboration de politiques
- 38 % Renforcer les compétences en gestion de projets
- 36 % Renforcer les compétences en leadership financier
- 35 % Renforcer les compétences en communication

Mentorat – coaching – Jumelage provisoire

- Besoin d'un fonds central pour aider les ministères
- Un taux annuel de départ de 6% - identifier 10% des postes clés pour le transfert des connaissances
- Quelques ministères notamment dans les régions et les petits organismes n'ont pas la flexibilité financière pour permettre le jumelage provisoire
- Un fonds central de 3 à 5 millions par année pour 8 ans

Conclusions de l'APEX

- L'APEX leur suggère de se pencher sur les aspects ci-dessous :
 - la planification de la relève
 - les sources de frustrations au travail, les charges excessives de travail et le déséquilibre entre la vie personnelle et professionnelle
 - la mobilité professionnelle
 - les programmes de développement du leadership
 - les conditions de travail dans la fonction publique en général
 - la gestion des personnes dans le contexte de la gestion de la transition, une priorité de la formation en gestion
 - le financement pour le jumelage provisoire et les activités ci-dessus

Recommandations de l'APEX

- Il faut adopter une stratégie de gestion des cadres claire et complète.

Problèmes à résoudre :

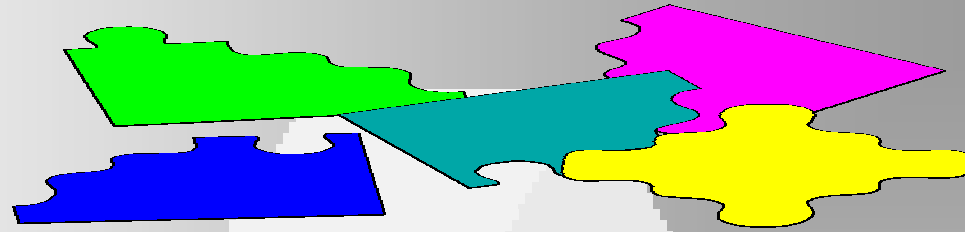
- maintien en poste et relève;
- recrutement et revitalisation de la fonction publique;
- perfectionnement professionnel et conditions de travail (facteurs très importants pour le recrutement et le maintien en poste à court terme et à long terme des cadres).

Recommandations de l'APEX

- La stratégie doit aborder les sujets suivants :
 - objectifs clairs, plan d'action pour les 5 à 10 prochaines années, ressources et services coordonnés adéquats;
 - maintien en poste, transition et incitatifs de départ accéléré;
 - suivi sur la modernisation des RH;
 - amélioration des possibilités de perfectionnement, de croissance personnelle et d'avancement des cadres.

Recommandations de l'APEX: Gestion et planification de carrière

- Accroître les possibilités de perfectionnement, de croissance personnelle et d'avancement des cadres par :
 - ✓ un soutien centralisé à la gestion et à la planification de carrière;
 - ✓ un inventaire des cadres;
 - ✓ des programmes de perfectionnement plus nombreux et élargis;
 - ✓ l'amélioration et l'ouverture du processus des concours;
 - ✓ l'examen des problèmes de mobilité.



*Maintien en poste et
recrutement*

