



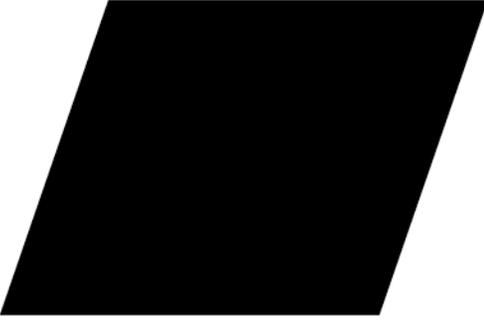
D'UNE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES VERS UNE GESTION
HUMAINE DES RESSOURCES :

UN PEU, BEAUCOUP,
PASSIONNÉMENT...À LA FOLIE!

AGESSS

26 septembre 2024

Nancy Brassard, D.BA, MA.ed.MEV, CRHA



CHANGEMENTS RAPIDES DE L'ENVIRONNEMENT

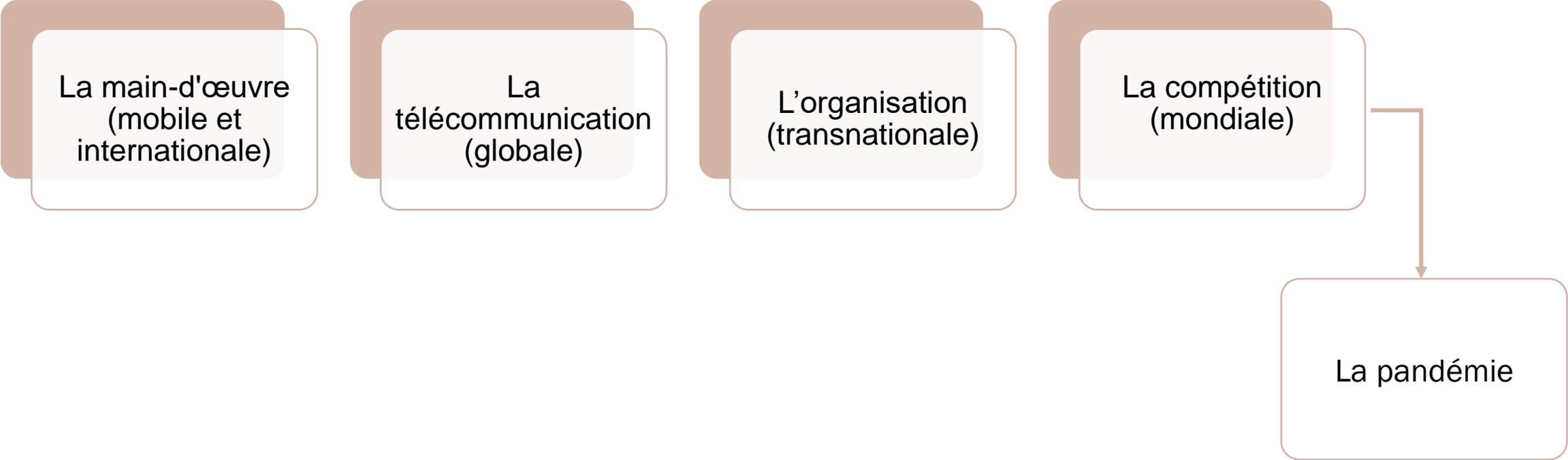
La main-d'œuvre
(mobile et
internationale)

La
télécommunication
(globale)

L'organisation
(transnationale)

La compétition
(mondiale)

La pandémie

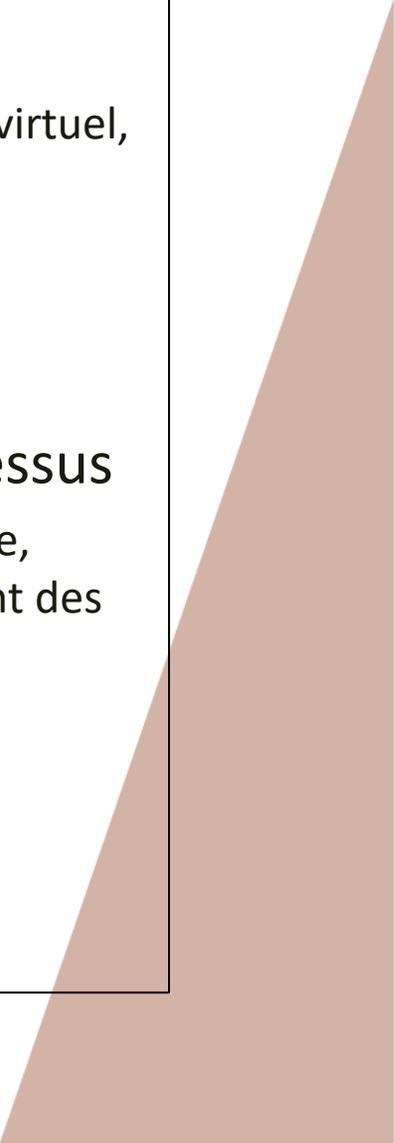


```
graph LR; A[La main-d'œuvre (mobile et internationale)] --- B[La télécommunication (globale)]; B --- C[L'organisation (transnationale)]; C --- D[La compétition (mondiale)]; D --> E[La pandémie];
```

The diagram consists of five rounded rectangular boxes with a light beige background and a brown border. The first four boxes are arranged horizontally in a row. The fifth box is positioned below the fourth box, connected by a brown line that descends vertically and then turns left to point to the box. The text inside the boxes is black and centered.



Changements dans
la dotation et dans
l'environnement
de travail

- Les nouvelles technologies (p.ex. Web, virtuel, courrier électronique, le télétravail, l'IA)
 - L'efficacité et la cohérence des processus organisationnels (p.ex. sélection, embauche, accueil et intégration, évaluation, développement des compétences, gestion de la relève)
- 

LE CONTEXTE ET LES BESOINS CHANGENT

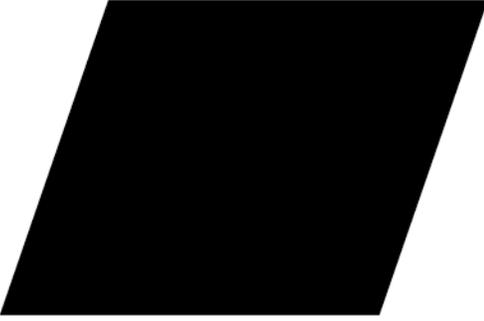
- Beaucoup de mouvements
 - Régionalisation;
 - Mondialisation.
- Communication organisationnelle intensifiée
 - Surcharge informationnelle;
 - Interaction équipe et gestion des individus;
 - Technologie, télétravail.

- Portrait des congés pour raison de maladie
 - Augmentation d'année en année;
 - Troubles musculosquelettiques;
 - Problème d'adaptation.
- Disponibilité des ressources
 - Rareté ou manque???
- Crises sanitaire et économique

CE QUE NOUS SOUPÇONNIONS AU DÉPART

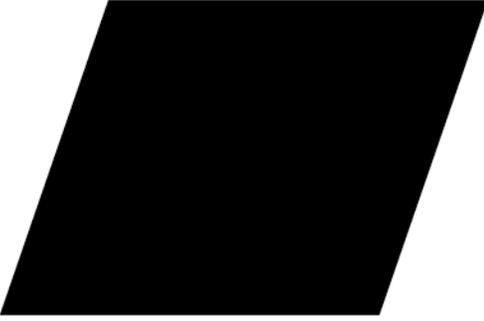


- Rareté de la main-d'œuvre;
- Disponibilité des ressources
 - Besoins;
 - Intéressement;
- Perte d'engagement ;
- Faible perception du degré d'importance de l'amélioration continue;
- Manque de soutien de la part des organisations.



CE QUE LA LITTÉRATURE EN PENSAIT

- 40 % des employés de la fonction publique songent à quitter leur emploi à court ou à moyen termes,
 - pourcentage qui semblerait assorti d'un taux de roulement dans certains ministères estimé à 25 % (Demers-Lemay, 2022).
- Les jeunes salariés comptent faire preuve d'une grande mobilité afin de satisfaire leurs aspirations professionnelles.
- Plusieurs employés sont incapables d'adhérer aux objectifs stratégiques de l'entreprise
 - parce qu'ils sont dans l'incapacité de formuler la stratégie de l'organisation;
 - ou ils n'ont aucune idée des objectifs pour lesquels ils s'engagent (Schmouker, 2013).



CE QUE LA LITTÉRATURE EN PENSAIT

- Un employé qui manque de motivation ou d'engagement envers son organisation et qui songe à la quitter sera moins enclin à s'assurer que ses connaissances ou compétences sont appropriées et efficaces.
- Les motivations à occuper un poste de gestion et les facteurs d'intérêt et d'attraction ne sont plus les mêmes qu'auparavant.



PLUS CONCRÈTEMENT

- Plusieurs pratiques de gestion sont perçues comme étant inutiles ou inefficaces.
 - Plusieurs pratiques de gestion sont négligées ou abandonnées.
 - L'entreprise d'actions concrètes semble « alourdie » pour diverses raisons.
- 

LA CAPACITÉ D'ATTIRER, DE RETENIR ET DE FIDÉLISER

Fortes capacités =

L'organisation s'assure de pourvoir les postes lorsqu'ils deviennent vacants et est en mesure de le faire en se dotant de la bonne personne à la bonne place.



ON EN PARLE DANS LA LITTÉRATURE ET DANS LES MÉDIAS

L'école en souffrance...

Un système de santé qui agonise...

On en parle dans les médias

- Plusieurs enquêtes et sondages font état de pourcentage inquiétants de travailleurs qui cherchent ou songent à quitter leur emploi. On peut lire :
 - 42% des fonctionnaires;
 - 44 % du personnel du réseau de la santé et des services sociaux;
 - Un professionnel sur trois dans le réseau de l'éducation.

Organisations pathogènes

1. Organisation du travail (horaires difficiles, manque de flexibilité);
2. Intensification du travail (exigences démesurées, attentes élevées des employeurs);
3. Effritement des conditions d'emploi;
4. Insuffisance de l'autonomie;
5. Relations humaines détériorées;
6. Rupture entre les contributions et les rétributions (perception d'iniquité).

Depuis plus d'une décennie, on traite du phénomène
« d'alourdissement de la clientèle ».

- On veut être inclusif;
- On tente d'intégrer davantage ou différemment;
- On accueille de nouvelles clientèles en nombre plus élevé;
- On parle de respect et de dignité.

Autant de vœux et d'actions souhaités qui signifient, dans la réalité, que la charge de travail est perçue comme étant alourdie.

Problème relié à l'attraction et à la rétention des effectifs

- Partout au Québec, au Canada et dans d'autres pays;
- Dans de nombreuses sphères professionnelles;
- Tant dans le secteur public et dans les organismes que dans le secteur privé;
- Diffère d'une région (province) à une autre;
- Plusieurs facteurs nuisent à la capacité d'attirer et de retenir les effectifs.

À l'heure du déconfinement et du retour au travail des employés

- Problème prend de l'ampleur;
- Modification de la répartition et de la disponibilité des effectifs;
- Motivations, objectifs et besoins des travailleurs et des familles changent.

Principaux constats

- Certains éléments peuvent être favorables alors que d'autres peuvent nuire à l'attractivité et à la rétention et ce, surtout en région.
- Mesures incitatives, d'assouplissement et de tolérance prévues ou mises en place dans l'espoir d'endiguer le problème.

Engendre la nécessité de repenser l'organisation du travail
et
de rehausser les capacités organisationnelles.

Pour l'humain travailleur :
Une gestion humaine des ressources!

LA DÉFINITION DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES ET LE RECRUTEMENT

- Rareté
 - l'accent doit maintenant être porté sur l'attraction des talents et des personnes compétentes, de même que sur le maintien, le développement et la reconnaissance de l'expertise en place.
- Stratégie 2018-2023
 - envisager l'attractivité des hauts potentiels et le développement des compétences.

LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

- Attirer des candidats de qualité.
- Analyser à la fois les connaissances et aptitudes qu'ils possèdent et les compétences requises pour exercer l'emploi cible avec performance.
- Implique la nécessité d'évaluer et de déterminer quelles sont les compétences requises dans chaque poste, et celles qui existent réellement au sein de l'organisation.

LES BESOINS ET L'OFFRE DE FORMATION

- Le développement des compétences du capital humain permet aux organisations publiques québécoises d'améliorer leur performance.
- Considérer les éléments de l'environnement externe et interne,
 - l'évolution des compétences et des métiers sur le marché de l'emploi;
 - les compétences dont dispose l'organisation et dans quelle mesure les employés les possèdent et les expriment;
 - estimer l'écart entre les deux.

LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA RÉMUNÉRATION

La rémunération, le salaire et les conditions de travail sont des facteurs qui jouent un rôle déterminant dans la capacité d'attirer, de retenir et de fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations.

POSSIBILITÉ D'AVANCEMENT, MOBILITÉ ET PROMOTION

Accessibilité juste et équitable aux occasions d'emploi et de promotion;

- préoccupation majeure dans le contexte du développement professionnel et de la continuité de carrière.

Une organisation doit offrir des possibilités d'avancement, de mobilité et de progression.

GESTION DE LA CARRIÈRE

Raisons de départ :

- Meilleures opportunités dans d'autres organisations,
- Viennent chercher une expérience dans le secteur public puis quittent ensuite leur poste.
 - Recruteurs du secteur privé viennent faire du maraudage.
- Qualité de vie au travail et conciliation travail-vie personnelle préoccupent davantage,
 - Contexte du travail permettant de fuir les environnements difficiles, toxiques, ou qui manquent de souplesse et de flexibilité.

CAPACITÉ À SOUTENIR ET ACCOMPAGNER

- Un des grands défis de la gestion des ressources humaines est de soutenir et d'accompagner les employés dans leur développement et leur progression.

COMMENT FAIRE CELA ?

LE DROIT À L'ERREUR ET L'AUTONOMIE

- L'organisation devrait leur donner le droit à l'erreur.
- Les employés devraient avoir droit à l'erreur et pouvoir compter sur des mesures d'encadrement, de soutien ou de coaching,
 - Plusieurs GRH affirment que leurs employés sont constamment soutenus en cas d'erreur et qu'ils ont un système de supervision bien structuré.

LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES, LA COLLABORATION ET L'ENTRAIDE

- Il est indispensable, d'assurer le transfert des compétences afin de ne pas mettre en péril certains processus ou procédures.
- Le travail en équipe est essentiel à l'apprentissage, il favorise l'intensification des échanges et permet de confronter les points de vue et les opinions de chacun.
- En faisant partie d'une équipe, on peut aussi élargir sa vision et ouvrir son esprit à différentes perspectives.

LA COMMUNICATION ET LA PRISE DE DÉCISION

- La communication sert à renforcer les équipes,
 - partage d'objectifs clairs;
 - communication ouverte et structurée;
 - collaboration avec succès.
- La prise de décision,
 - dans une perspective globale plutôt que sectorisée.

LA COMMUNICATION ET LA PRISE DE DÉCISION

- Communiquer les politiques ou les plans élaborés;
- S'assurer de la bonne circulation de l'information;
- Mise en place d'une communication efficace et efficiente
 - virtuelle, écrite ou verbale;
 - organisationnelle et interpersonnelle;
 - information nécessaire, pertinente et utile;
 - devrait pouvoir circuler à tous les niveaux de l'organisation.

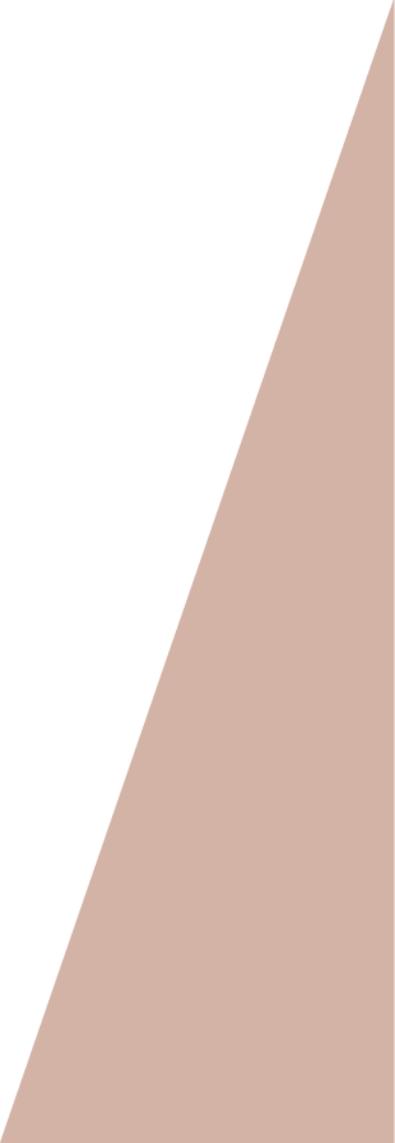
SOUTIEN ET IMPLICATION

- Soutien et l'implication de la haute direction indispensables.
- RH en collaboration avec les supérieurs hiérarchiques,
 - planifier les activités en se fondant sur la vision et la mission de l'organisation;
 - planifier les stratégies et rédiger les recueils des compétences individuelles et collectives requises;
 - budgétiser et répartir les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan et des activités;
 - élaborer et matérialiser une stratégie de développement;
 - suivre régulièrement et ajuster en conséquence.



SOUTIEN ET IMPLICATION

En l'absence d'un département ou d'un service des ressources humaines, il est impératif que les gestionnaires responsables ou concernés possèdent une formation en ressources humaines suffisante pour se sentir compétents en ce sens.



SOUTIEN ET IMPLICATION

- Régulation de la charge de travail
 - définir puis examiner la quantité de travail que chaque employé doit réaliser au quotidien.

Une charge de travail adéquate et bien dosée contribuerait à optimiser la productivité tout en réduisant l'inconfort ou le désengagement, voire à éviter de nombreuses problématiques liées à la santé et au mieux-être.

SOUTIEN ET IMPLICATION

- L'organisation devrait se montrer coopérative et responsable;
 - s'investir dans le processus de développement des compétences,
 - se soucier de la progression de son personnel.
- Soutenir et mettre en place des activités de suivi et de soutien satisfaisantes (intégration, évaluation annuelle, préparation à la relève).
- Favoriser l'autonomie et le droit à l'erreur permet :
 - amélioration de la créativité et de l'innovation;
 - développement de l'esprit d'apprentissage;
 - développement de la résilience et renforcement de la confiance et de la transparence au travail.
- Connaître et maîtriser les stratégies efficaces.

SOUTIEN ET IMPLICATION

- Trouver un équilibre et tenter d'encourager le développement de la compétence collective;
 - développement des stratégies d'adaptation individuelles mais aussi, collectives.
- Mettre davantage l'accent sur les aspects psychologiques et psychosociaux qu'impliquent le travail;
- Mettre en place une culture de la reconnaissance;
 - Bienveillance et soutien au quotidien.

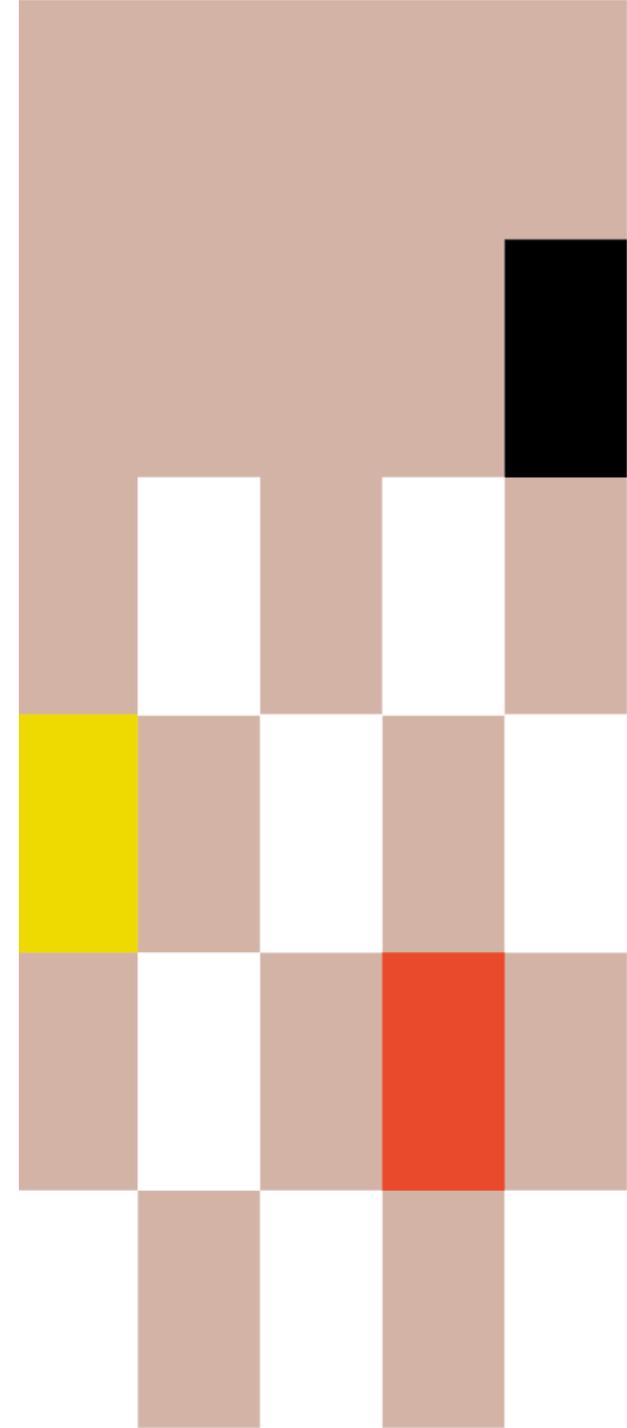
SOUTIEN ET IMPLICATION

- Favoriser l'interaction positive;
- Diminuer au mieux les incohérences interactionnelles entre les départements;
- Favoriser l'extension d'un langage commun à la gestion des ressources humaines au sein des organisations;

En résumé

Stratégies gagnantes

- Clarifier les objectifs et les attentes;
- Réfléchir, réviser et ajuster les politiques et procédures;
- Harmoniser les pratiques d'identification des besoins de développement des compétences;
- Habilitier et fournir les outils de travail requis;
- Donner le droit à l'erreur;
- Favoriser l'autonomie;
- Encourager les pratiques collectives;
- Créer et mettre en place des occasions de transfert et de développement des compétences;
- Suivre, uniformiser et régulariser les processus (p.ex. embauche, probation, évaluation annuelle, gestion de la relève);
- Soutenir, reconnaître et valoriser.



Statistique préoccupante

En 2022 au Québec, les jeunes en poste issus de la nouvelle génération auront tendance à occuper entre 12 et 15 emplois au cours de leur vie active.

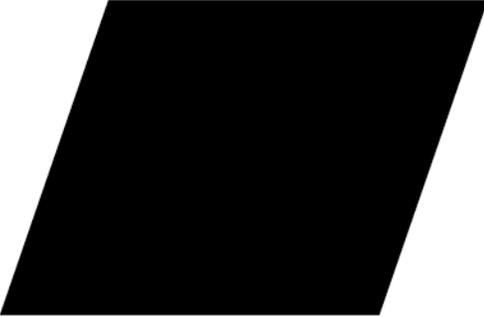
LA GESTION DE LA RELÈVE

- Permet de découvrir d'excellents collaborateurs;
- Donne l'occasion d'encadrer et de soutenir les employés dans leur progression;
- Permet de cibler des postes clés, des compétences essentielles ou à risque, de même que des ressources présentant un HP et que l'on désire maintenir en emploi et voir progresser au sein de l'organisation.



LA GESTION DE LA RELÈVE

- Favorise les planifications adéquates des besoins en ressources humaines, les bonnes pratiques de gestion de carrière, les anticipations pertinentes relativement aux départs;
 - Contribue à la découverte de talents n'ayant pas été mis en lumière au sein de leur environnement professionnel.
- 



UN QUESTIONNEMENT PERSISTE

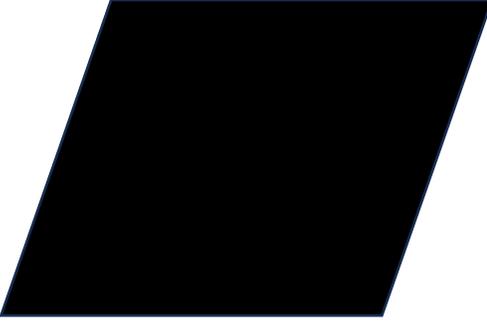
La situation laisse croire que ce sont les gestionnaires qui devraient s'en charger, mais que la responsabilité « officielle » revient aux RH.

On semble se lancer la balle. Mais qui la prend au bond?

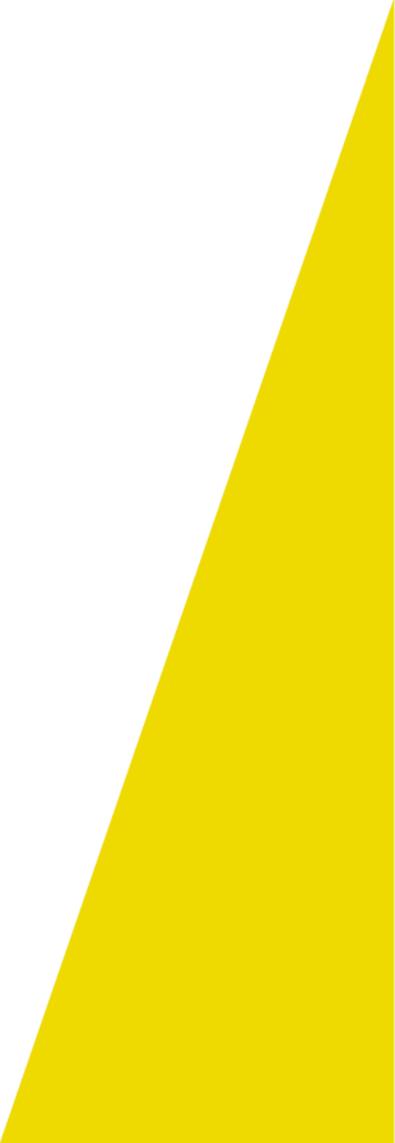
Est-ce que le fait que les RH prennent en charge le processus de gestion de la relève est un gage de succès ?

STRATÉGIES GAGNANTES

- Repérer les zones de vulnérabilité, hiérarchiser ses besoins et faire la distinction entre ce qui est prioritaire et ce qu'il serait stratégique de développer;
 - Réviser et ajuster les pratiques de planification et de gestion de la relève.
- Mettre en place une méthode, une politique et des processus visant à trouver et à former des personnes compétentes pour les postes clés;



STRATÉGIES GAGNANTES

- Repérage des hauts potentiels,
 - Travailler le plan de carrière en collaboration avec les employés;
 - Plan de développement et de transfert d'expertise.
 - Constituer un bassin de candidats internes;
 - Faciliter la mobilité interne en s'assurant de l'efficacité et de la pertinence;
 - Offrir la possibilité à son personnel de faire des périodes d'essai dans un poste convoité.
- 

L'IMPACT DE LA PANDÉMIE

- A exigé l'expérimentation de pratiques organisationnelles nouvelles;
- Les effets se font encore ressentir dans les pratiques managériales;
- A participé à la complexification du monde du travail;
- A ajouté une pression supplémentaire sur le personnel et les gestionnaires;
- A contribué à la révision des priorités (dorénavant les dirigeants devront accorder plus d'importance aux ajustements des stratégies pour faire face à d'éventuelles crises).

CONCLUSION SUR LA PANDÉMIE

- La pandémie a mis en exergue le fait que certaines mesures n'avaient pas nécessairement été prises en compte,
 - a contribué à exacerber le problème de gestion des compétences et de la relève lorsqu'il existait déjà dans les organisations.
- La pandémie semble avoir « raccourci » la vision,
 - certaines organisations ont perdu de vue ou ont mis de côté certains de leurs objectifs à long terme au profit d'une vision à plus court terme.



LES CAUSES POTENTIELLES QUE NOUS SOUPÇONNONS AU DÉPART :

- Rareté de la main-d'œuvre;
 - Disponibilité des ressources;
 - Besoins;
 - Intéressement;
 - Perte d'engagement;
 - Faible perception du degré d'importance de l'amélioration continue;
 - Manque de soutien de la part des organisations.
- 

CONSTATS GÉNÉRAUX

- Nos hypothèses de recherche sont en grande partie soutenues;
- Certains de nos soupçons sont avérés;
- Perception positive des gestionnaires en ce qui a trait à plusieurs dimensions de la GRH;
- Certaines opinions convergent alors que d'autres divergent;
- Plusieurs aspects semblent bien fonctionner dans la fonction publique québécoise;
- Certaines lacunes sont identifiées et des pistes d'amélioration sont souhaitées.
- On dispose de nombreuses stratégies gagnantes.
- Une grande portion des gestionnaires de la fonction publique se disent encore engagés.

L'OBJECTIF PREMIER D'UNE ORGANISATION : LA PERFORMANCE, MAIS ENCORE...

- Se doter de la bonne personne à la bonne place;
- Que cette personne s'engage volontairement dans l'expression de son plein potentiel,
- Qu'elle s'accomplisse,
- Qu'elle veuille progresser et faire carrière au sein de l'organisation et surtout,
- Qu'elle entreprenne des actions en ce sens.

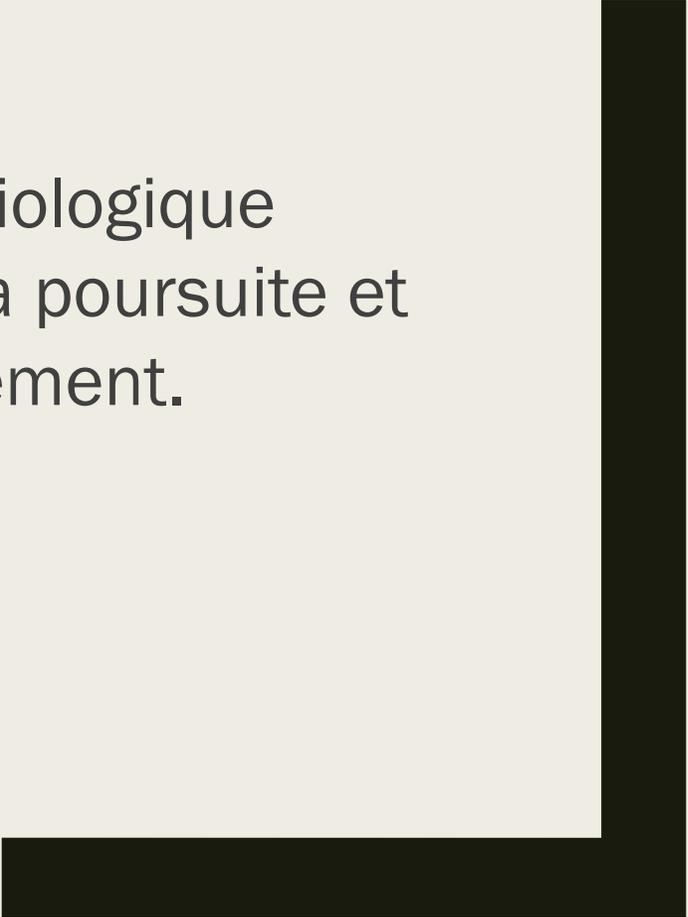


QU'EST-CE QUI VOUS MOTIVE DANS
VOTRE TRAVAIL ?

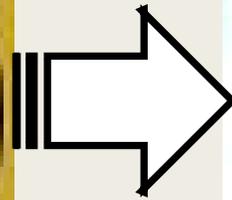


QU'EST-CE QUE LA MOTIVATION ?

Processus psychologique et physiologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement.



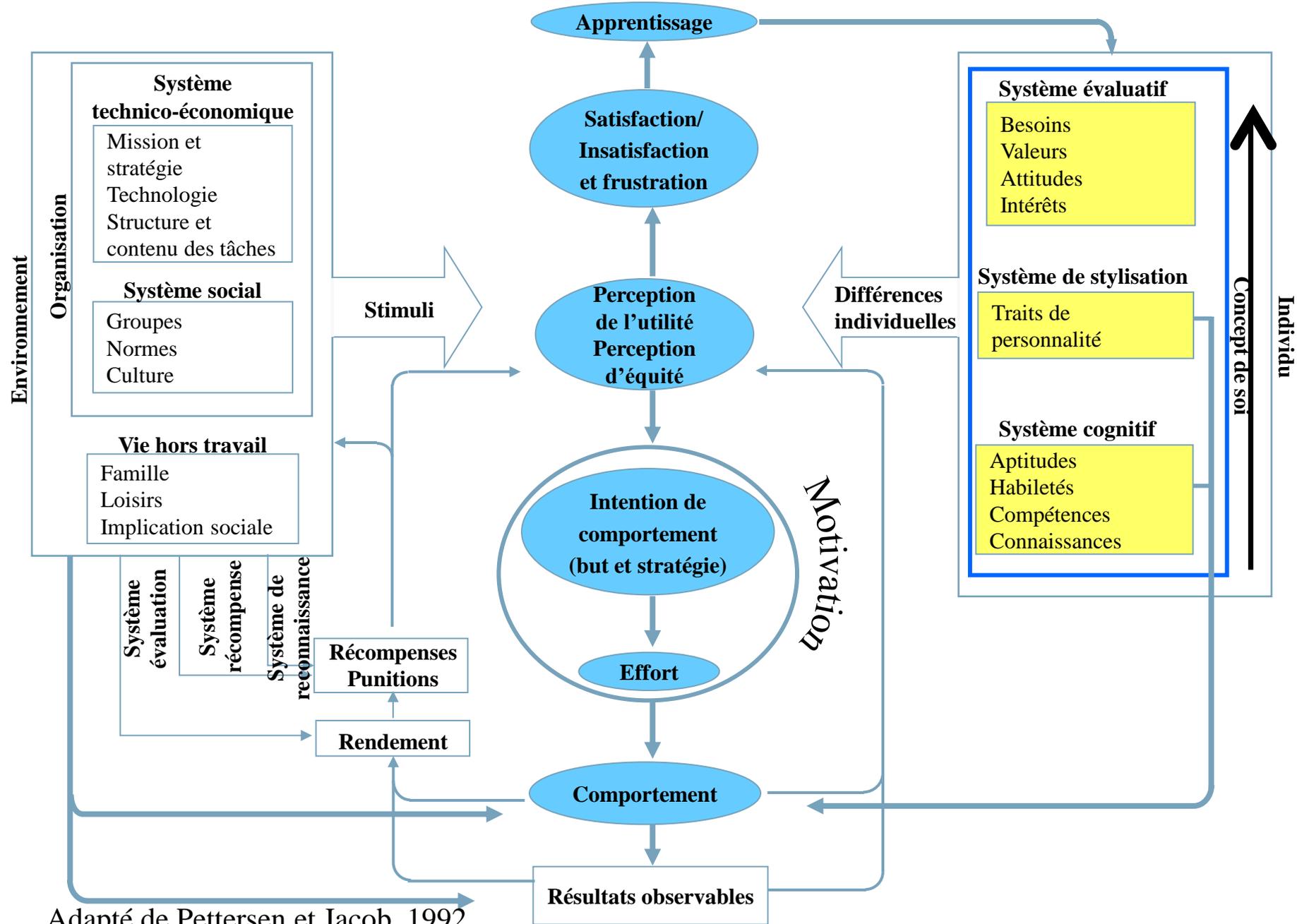
La source motivationnelle



LE SCHÉMA D'INTÉGRATION DE L'INDIVIDU DANS SA SITUATION DE TRAVAIL

Qu'est-ce ce qui se passe chez le travailleur ?

Schéma d'intégration de l'individu dans sa situation de travail



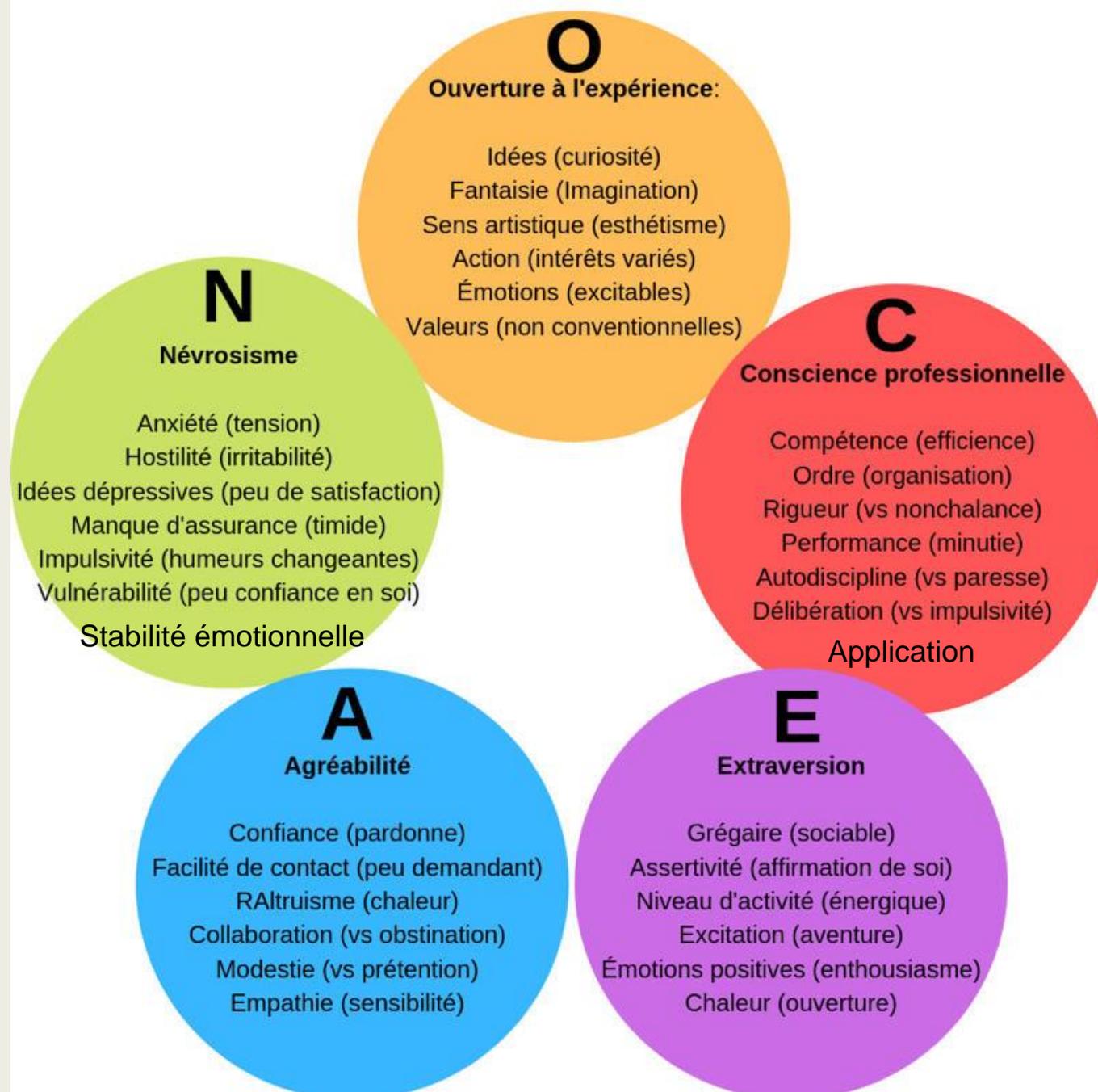
Adapté de Pettersen et Jacob, 1992

Qu'est-ce que la personnalité ?

Par définition : Ce qui différencie une personne de toutes les autres. Ce qui fait l'individualité d'une personne.

- Ce??? Peut-on définir le CE?

Selon vous, qu'est-ce qui compose votre CE?

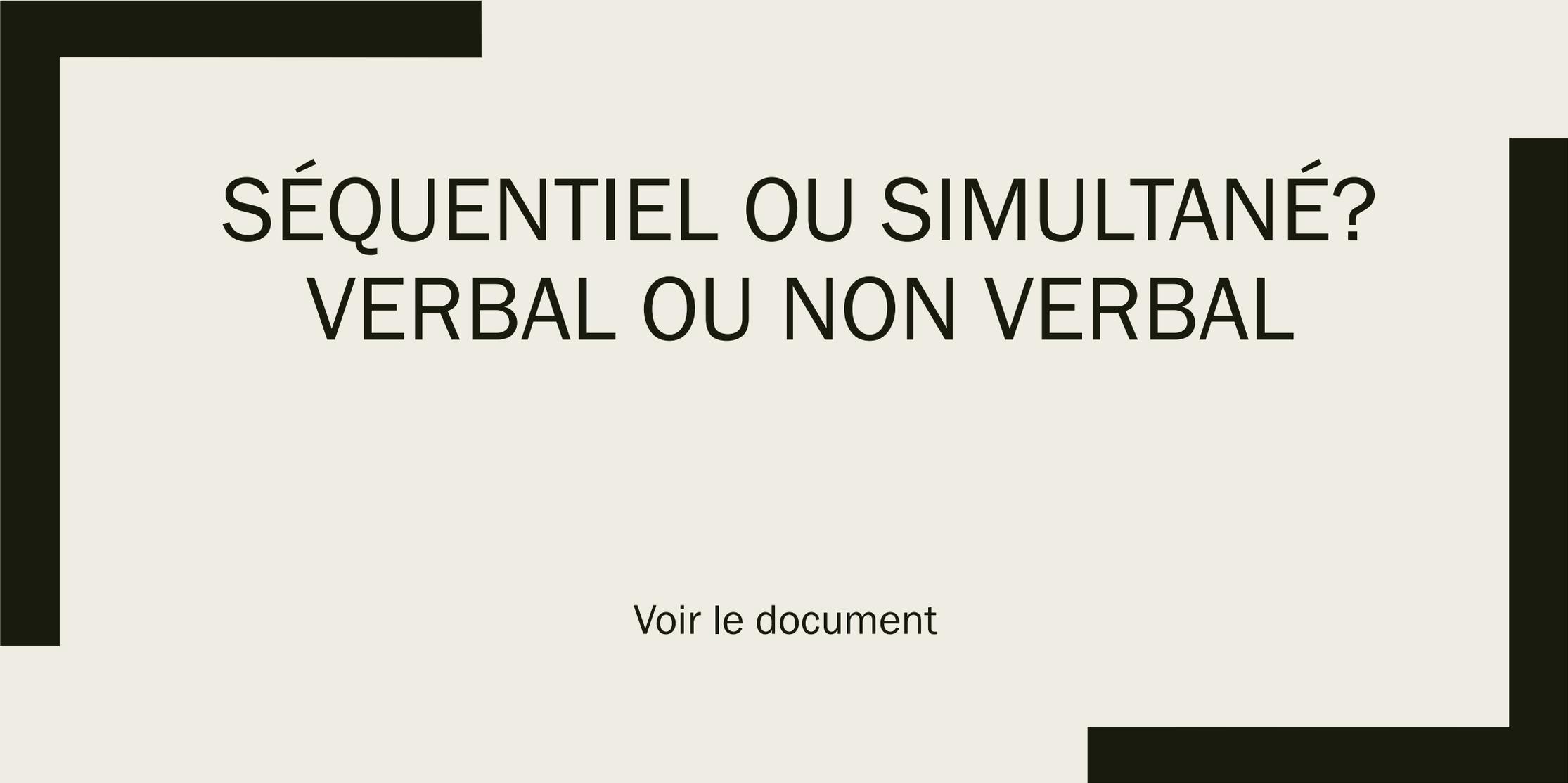




Une personnalité ça évolue!!!!

Ça devrait en tout cas!

Le QI relativement stable à partir de 7 ans!!!

A thick black L-shaped frame surrounds the text. The top-left corner is a horizontal bar extending to the right, and the bottom-right corner is a vertical bar extending upwards. The text is centered within the open space of the frame.

SÉQUENTIEL OU SIMULTANÉ? VERBAL OU NON VERBAL

Voir le document

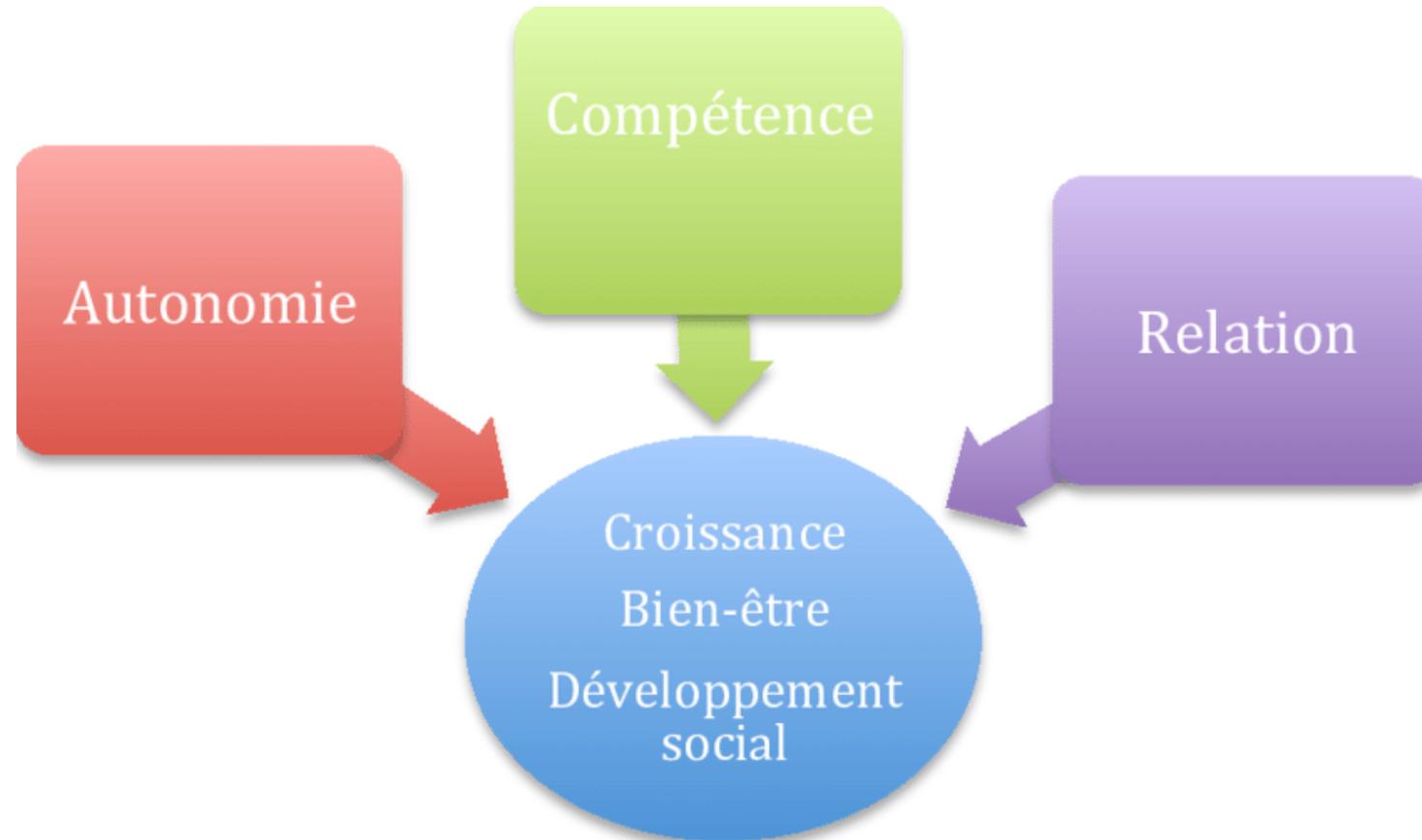
LES TROIS BESOINS DE BASE (BIG 3)

- Chaque individu cherche à satisfaire 3 besoins de base

Avoir la sensation de :

1. **Autonomie ou autodirection** (se sentir parfaitement soi-même);
2. **Compétence** (efficace = sentiment d'auto-efficacité);
3. **Affiliation sociale** (proximité sociale = être bien entouré et appartenir à un groupe).

L'AUTODÉTERMINATION



UN 4^{IÈME} BESOIN ?

Frank Martela identifie un 4^e besoin de base : La bienveillance

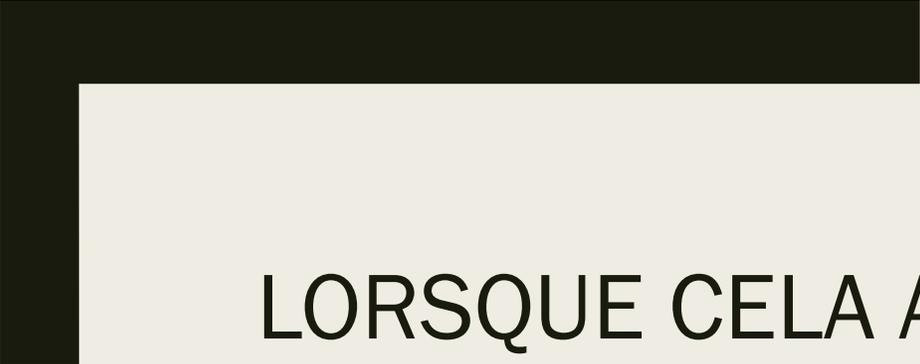
Avoir la sensation que nos actions ont un impact positif sur les autres, et font une différence dans l'humanité.



RÉSILIENCE
FLEXIBILITÉ
BIENVEILLANCE

Nouveau vocabulaire...

PLUS ON FAIT LES TÂCHES PAR
« SENS », PLUS C'EST POSITIF,
ET PLUS ON LES FAIT POUR
L'ÉGO, PAR ORGUEIL ET POUR
LA RÉCOMPENSE, PLUS C'EST
NÉGATIF.



LORSQUE CELA ARRÊTE D'ÊTRE AGRÉABLE, IL FAUT METTRE EN PLACE DES CONDITIONS QUI DONNENT UN SENS, SINON DES RÉCOMPENSES DE TYPES NÉGATIFS SERONT PRIVILÉGIÉES EN VUE DE SATISFAIRE L'ÉGO OU L'ORGUEIL.



Que se passe-t-il lorsqu'un de ces besoins est non comblé ?

Besoin(s) frustré(s) = on vous force à être quelqu'un d'autre...

- Lorsque notre cerveau ne peut pas avoir de « vitamines » (besoins comblés positivement), il se rabat sur des motivations moins « nutritives » (besoins comblés négativement).

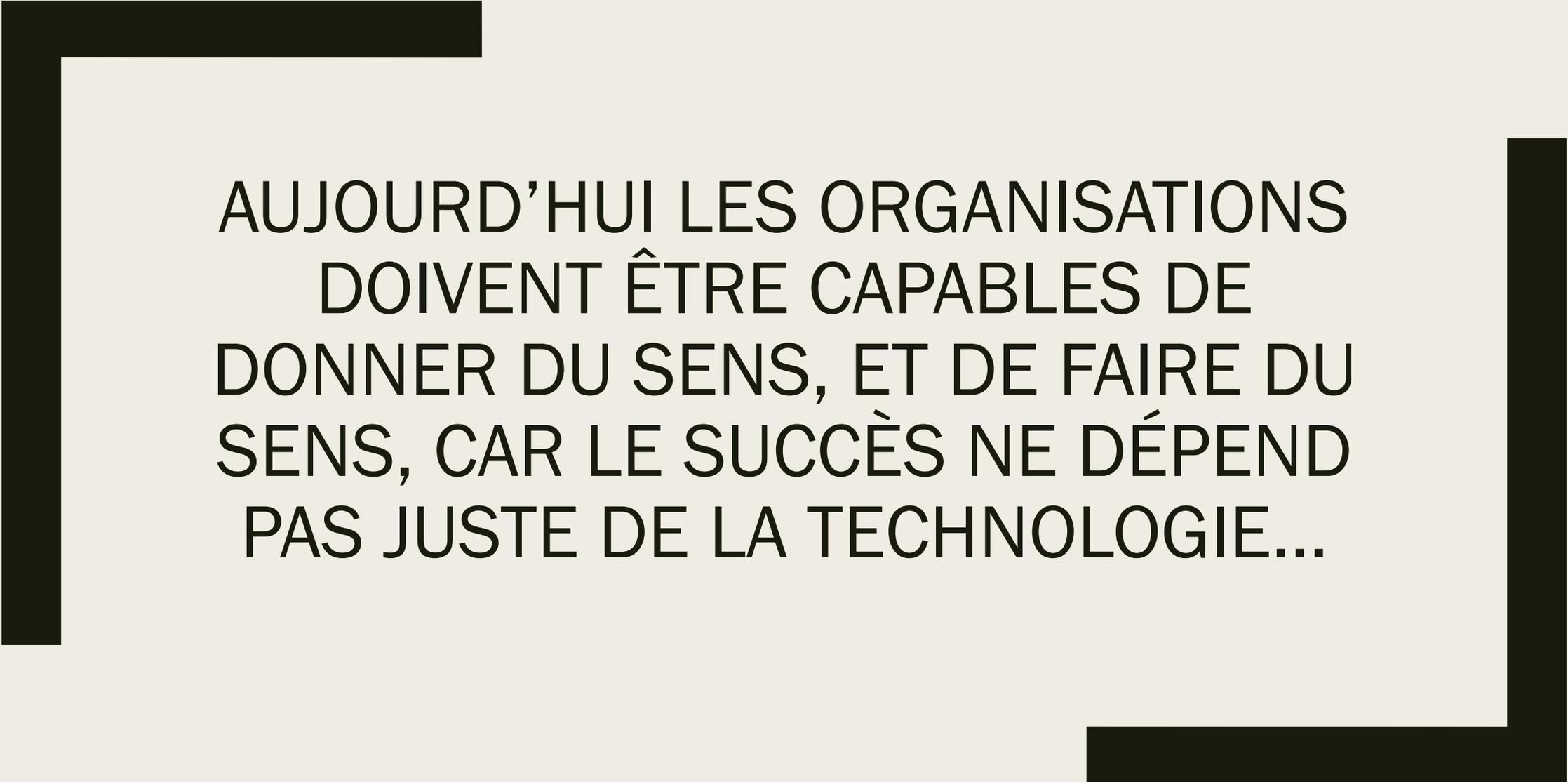
Pourquoi les gens agissent de manière négative ?

- Parce qu'ils ne peuvent mettre en place des motivations pour entraîner des conséquences positives.
- Les gens se rabattent sur des motivations (égo, orgueil, récompense) plus négatives, donc plus néfastes.
- Engendre de la frustration, du désengagement, de la démobilisation, etc.

Comment faire pour augmenter la satisfaction ?

Grands paramètres :

- Argent salaire et conditions (sentiment de justice et d'équité);
- Organisation du travail (appréciée ou non, forces et faiblesses);
- Relations interpersonnelles (égalitaire, hiérarchique = choisit une organisation, mais quitte un patron);
- Bienveillance = trouver un sens à son travail, mais aussi à sa vie; (faire une différence dans ses actions au quotidien, je perçois les effets positifs, je perçois que les autres les perçoivent aussi).



AUJOURD'HUI LES ORGANISATIONS
DOIVENT ÊTRE CAPABLES DE
DONNER DU SENS, ET DE FAIRE DU
SENS, CAR LE SUCCÈS NE DÉPEND
PAS JUSTE DE LA TECHNOLOGIE...



PARLONS DE MOBILISATION...

Qu'est-ce qui mobilise ?

- La responsabilisation, accompagnée de pouvoirs nécessaires à la réalisation (Un *challenge* et de l'autonomie);
- La possibilité d'améliorer ses compétences, grâce à la formation;
- Des activités, des projets à court terme, différents de la tâche habituelle;
- Le partage de l'information horizontal et vertical (prise en considération);
- La reconnaissance du travail accompli;
- L'équité dans les procédures (p.ex. salaires, promotions);
- La rémunération n'est pas un levier de la motivation elle est toutefois une condition nécessaire.

Exemples de facteurs mobilisants

- Avoir la perception que le supérieur a confiance en ses employés;
- Être utile et reconnu dans son groupe;
- Apporter sa contribution personnelle, participer;
- Être associé à un projet. Être responsable d'une production;
- Avoir des défis à sa mesure;
- Apprendre à se développer, à se surpasser;
- Évoluer dans un climat social favorable et agréable.

Qu'est-ce qui démobilise ?

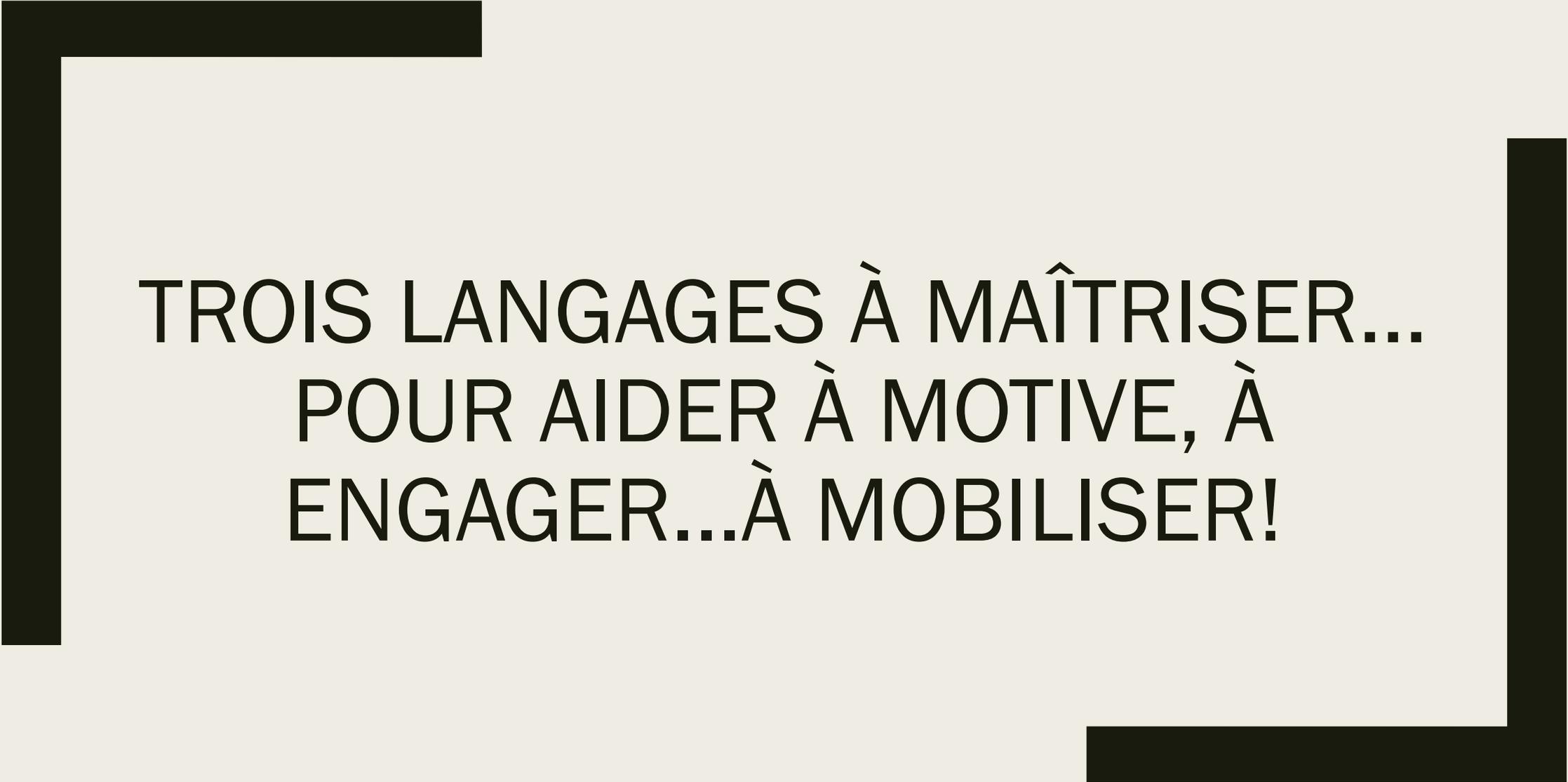
- **Les gestionnaires** (réponses des gestionnaires!);
- Manque de justice dans la gestion (passe-droits, favoritisme, manque de transparence, jeux politiques, etc.
- Manque de leadership de la haute direction.

* Selon une recherche effectuée auprès de gestionnaires québécois en ressources humaines.

Bases affectives de la mobilisation !

Travailleur mobilisé =

Ressent un lien affectif qui le pousse à fournir volontairement des efforts au dessus de la normale.



TROIS LANGAGES À MAÎTRISER...
POUR AIDER À MOTIVER, À
ENGAGER...À MOBILISER!

Le langage structurant

- C'est donner une direction et une signification a ce que l'on fait.
- Stratégies :
 - Définir et communiquer la mission , la vision de l'organisation et/ou de l'équipe
 - Préciser la structure, les objectifs

Le langage humanisant

- Le langage porteur de valeurs, qui véhicule la façon dont on vit, dont on se comporte;
- Habitudes, rituels, les traditions;
- Les normes, les règles de l'équipe et/ou de l'organisation.

Le langage mobilisant

- Pour engager durablement il faut mobiliser, donner un mobile, une raison.

- Les personnes doivent s'engager fermement.

- Le gestionnaire crédible développe et consolide ces compétences :
 - ✓ Former
 - ✓ Faciliter
 - ✓ Confronter
 - ✓ Guider

L'AUTO-EFFICACITÉ

- Perception ou croyance qu'ont les individus à l'égard de leur capacité à atteindre des objectifs donnés ou de leur capacité à faire face à différentes situations.
- Ne concerne pas le nombre d'aptitudes qu'il possède, mais ce qu'il croit pouvoir en faire dans des situations variées » (Lecomte, 2004, p. 60).
- Élément indispensable à considérer dans le processus de développement des compétences du personnel au sein.

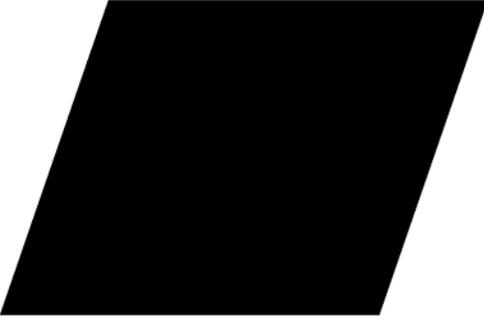
L'AUTO-EFFICACITÉ

Faible sentiment d'auto-efficacité

- Évitement des tâches complexes;
- Focalisent sur les échecs précédents et pessimistes pour l'avenir;
- Perdent facilement confiance en leurs aptitudes personnelles (passivité ou doute).

Fort sentiment d'auto-efficacité

- Grand intérêt envers les activités dans lesquelles ils s'engagent,
- Confiants et responsables quant à leurs actions,
- Se remettent plus rapidement des déceptions ou des échecs,
- Considérer les problèmes complexes comme des défis ou des occasions d'apprentissage.

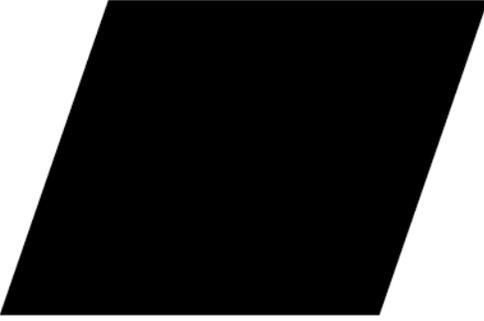


L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

L'identité professionnelle et le sens du travail jouent un rôle clé.

L'organisation doit pouvoir compter sur des gestionnaires qui sauront humaniser leur environnement de travail et donner un sens à ce que les employés accomplissent.

- Perception positive et entretien de la bonne réputation de la fonction publique.
- Revenir aux valeurs de l'organisation et à l'identité professionnelle des travailleurs pour structurer les emplois et leur donner un sens.



L'ENGAGEMENT DES GESTIONNAIRES ET DES EMPLOYÉS

L'adhésion aux valeurs revêt une grande importance dans la rétention et dans la fidélisation des employés.

- Niveau d'adhésion d'un employé envers son organisation.
 - Permet de savoir dans quelle mesure il est volontaire pour s'impliquer dans les activités, et enclin à exprimer son lot de compétences à plein potentiel pour le profit de l'organisation.

FAIRE VALOIR LEUR SENS, LES RECONNAÎTRE
ET DONNER DU SENS À CE QU'ILS FONT.



DES EXEMPLES CONCRETS

Facteurs et impacts



Facteurs	Impacts sur la santé et le mieux-être
Surcharge de travail	Anxiété de performance Manque de sommeil Fatigue Épuisement Irritabilité
Climat de travail	Anxiété Démobilisation Dépression Harcèlement et violence Absence du travail d'équipe Individualisme, manque de civilité, manque de motivation
Impossible de déconnecter	Fatigue Anxiété de performance Difficulté familiale Insomnie Dépression Sentiment de surcharge Sentiment d'impuissance Incapacité à gérer



Facteurs	Impacts sur la santé et le mieux-être
Perte d'expertises / Départs multiples	Anxiété de performance, impuissance, déprime, découragement, deuil, surcharge de travail, atteinte au climat de travail
Manque de ressources	Impuissance, déprime, découragement, surcharge de travail, atteinte au climat de travail
Pression de performance et attentes de l'employeur	Stress, anxiété de performance, manque de compréhension de la part de l'employeur, frustration
Contraintes budgétaires / manque d'autonomie décisionnelle	Surcharge, pression, sentiment d'impuissance, découragement, démobilisation
Violence de tous types au travail et harcèlement	Anxiété, démobilisation, dépression, individualisme, manque de civilité, manque de motivation, impact sur la santé physique, manque de sommeil

**LA SANTÉ : UN CONCEPT
MULTIDIMENSIONNEL
COMPLEXE**

QUELS SONT LES
RISQUES POUR
LA SANTÉ ??

Santé physique

Santé psychologique

Santé émotionnelle

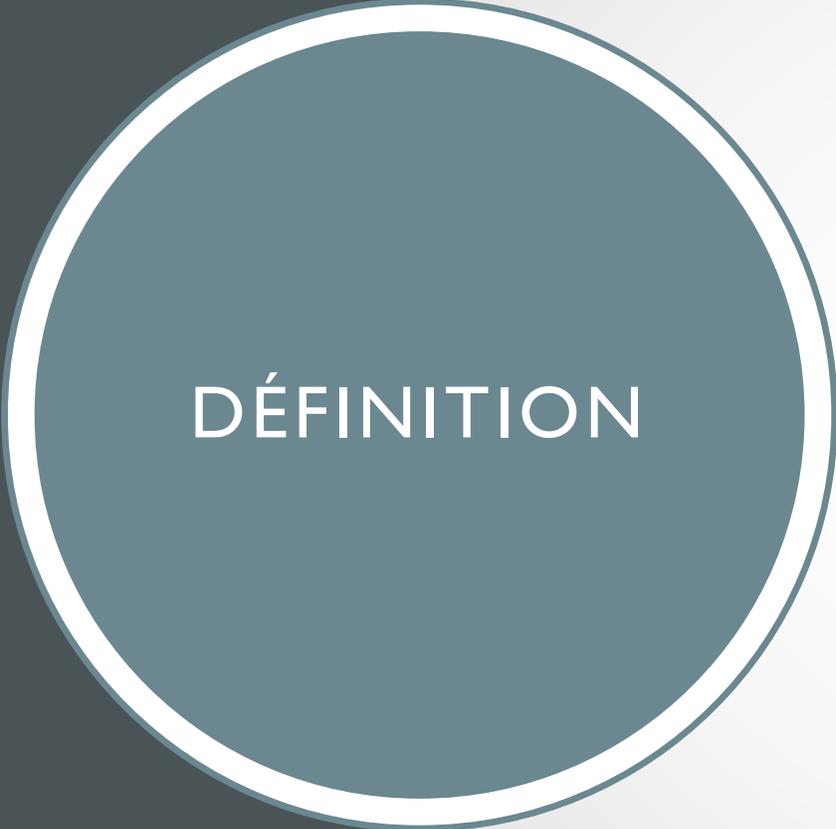
Santé psychosociale

Santé mentale

LA SANTÉ MENTALE

Selon l'OMS, la santé mentale représente une composante essentielle de la santé et se définit comme étant :

« État de bien-être permettant de se réaliser, de surmonter les tensions normales de la vie et de contribuer à la vie de sa communauté ».



DÉFINITION

- La santé mentale est « La capacité qu'a chacun d'entre nous de ressentir, de penser et d'agir de manière à améliorer notre aptitude à jouir de la vie et à relever les défis auxquels nous sommes confrontés.
- Il s'agit d'un sentiment positif de bien-être émotionnel et spirituel qui respecte l'importance de la culture, de l'équité, de la justice sociale, des interactions et de la dignité personnelle »

LA SANTÉ ÉMOTIONNELLE

- Émotions :
 - Indispensables à l'adaptation de l'humain à son environnement;
 - Facilitent la détection du danger.
- Équilibre entre les divers aspects de votre vie;
- Bien-être physique, mental, émotionnel, spirituel et sexuel.

QUELQUES STATISTIQUES

Selon le Gouvernement du Canada :

- Un Canadien sur trois sera aux prises avec un trouble de santé mentale au cours de sa vie.
- De nombreux Canadiens sont touchés par la maladie mentale, soit directement ou indirectement, que ce soit en raison d'un membre de la famille, des amis ou des collègues.

CONCILIATION
SANTÉ, QUALITÉ DU
TRAVAIL ET
PERFORMANCE
GLOBALE





**S'ÉPANOUIR AU SERVICE
DES AUTRES...**

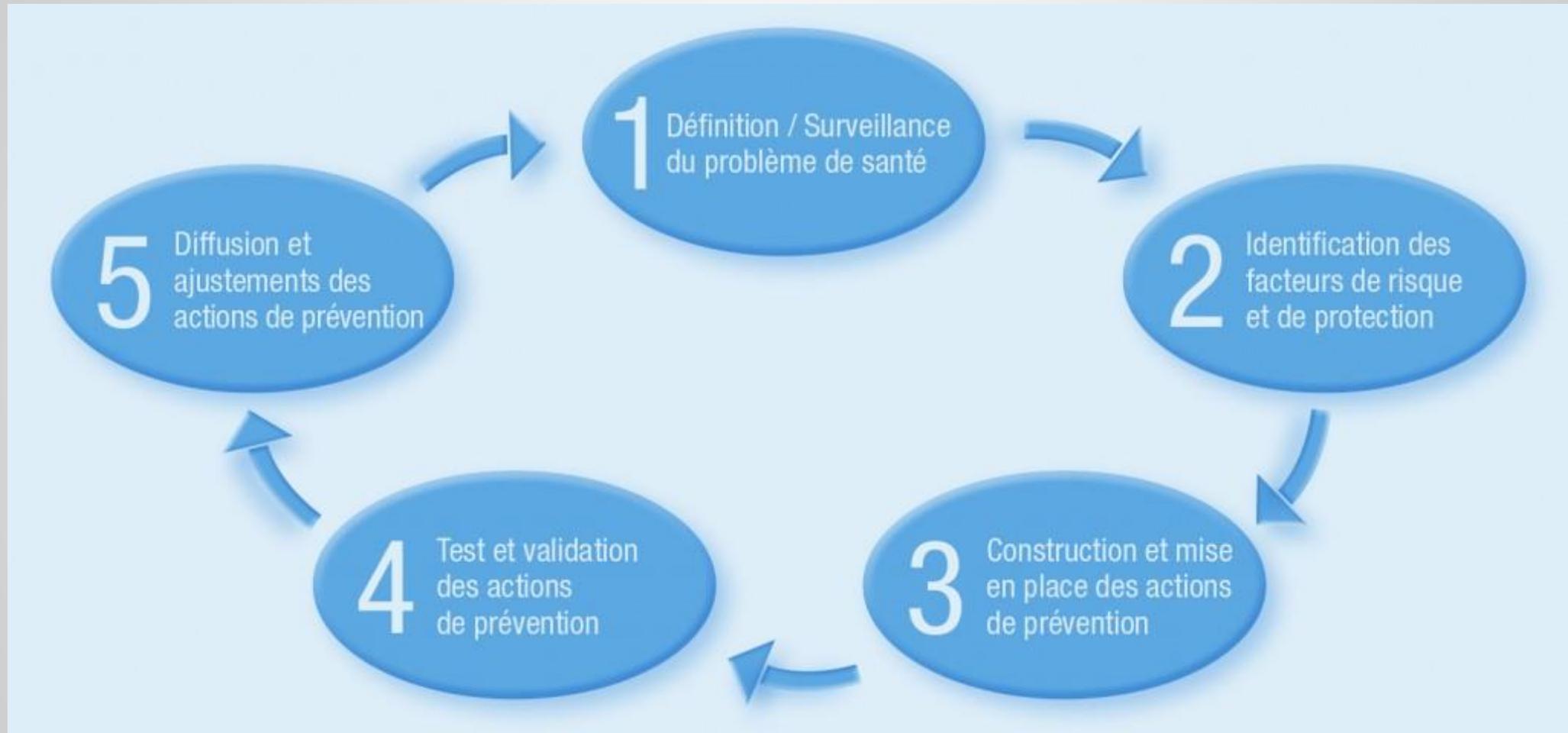
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Se sentir bien AU travail et DANS
son travail.





Mesurer la qualité de vie au travail

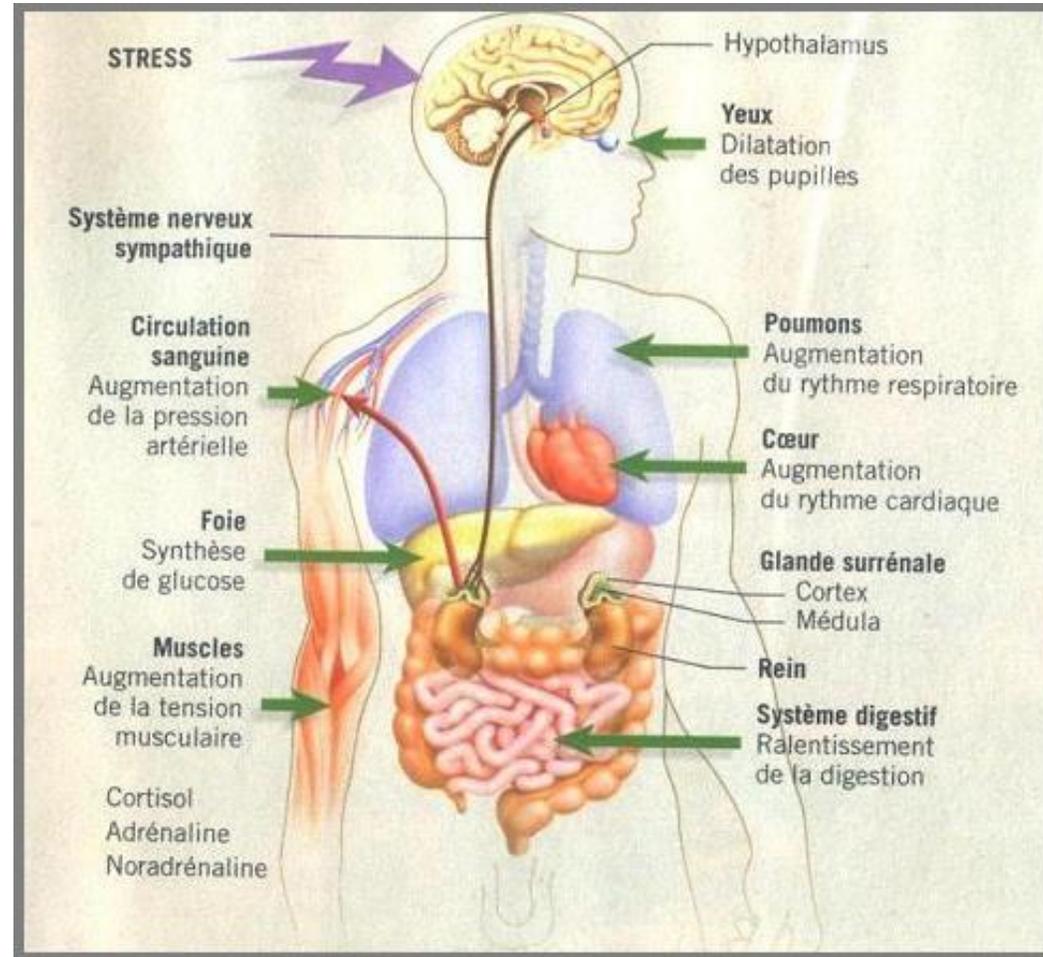


Notre Cerveau est un
Détecteur de Menace...



Système Nerveux Sympathique
Fuite ou Combat
(Fight or Flight)

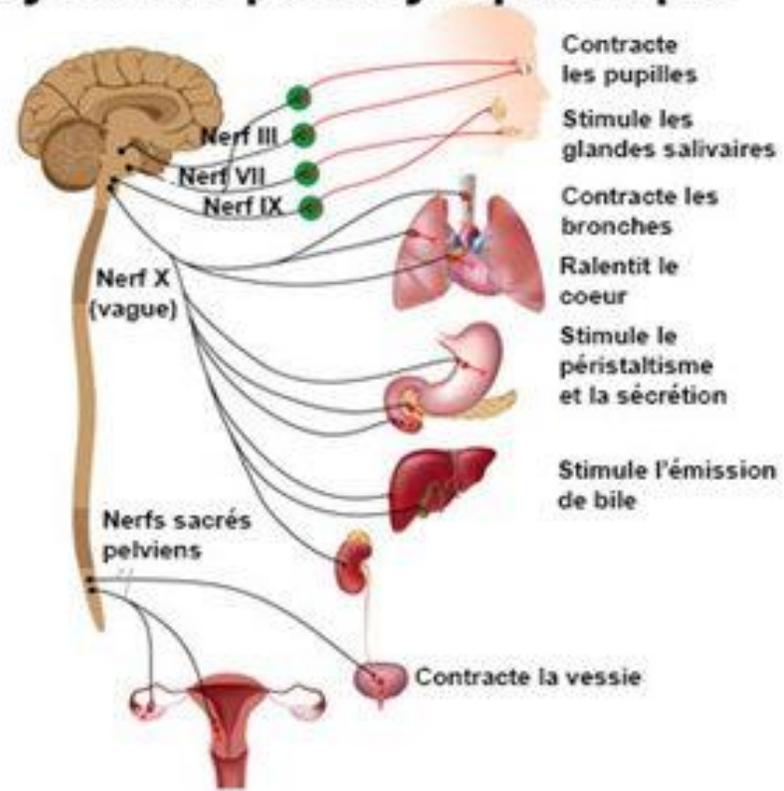




Systeme Nerveux Parasymphathique
Repos et Restauration
(Rest and Digest)



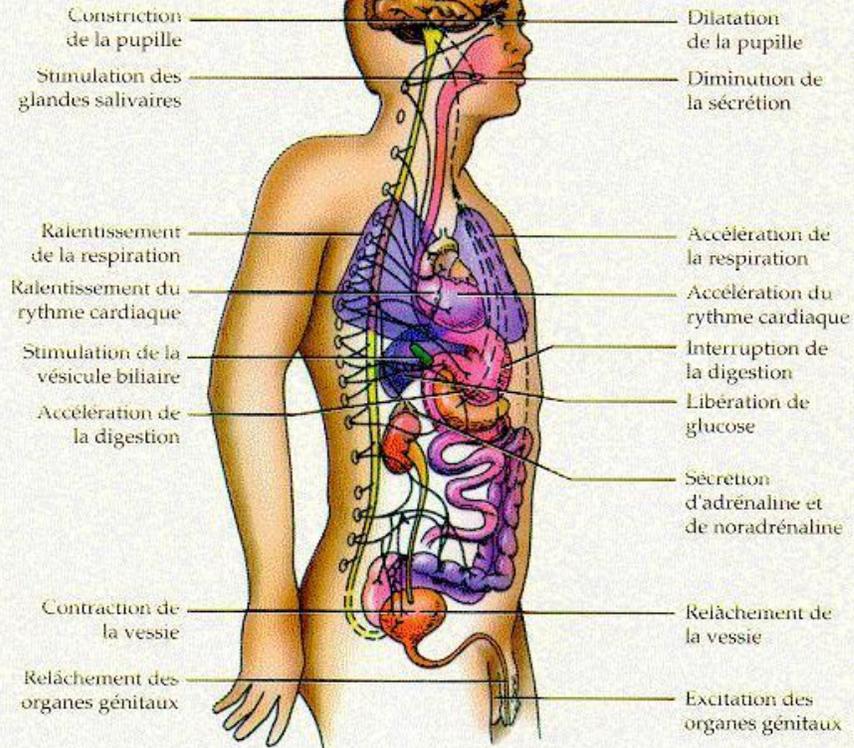
Systeme parasympathique



Système nerveux autonome

Parasympathique

Sympathique





ÉQUATION DE SURVIE

1. Le cerveau détecte une menace;
2. Le système nerveux sympathique prend en charge (je fuis, je fige ou je fonce);
3. Les lipides et glucides sont mobilisés pour me propulser me fournissant ainsi l'énergie pour fuir ou me battre (Cela engendre des réactions!);
4. Le système nerveux parasympathique tente de ramener à un état d'équilibre.



SÉRIE
D' ACTIONS
POUR FAIRE
FACE AU
DANGER

Stresseur(s)...+

- Mobilisation de l'énergie (lipides et glucides);
- Poussée d'adrénaline qui stimule l'apport de sang vers les muscles;
- Augmentation du Cortisol pour convertir les gras en sucres et conserver un taux d'énergie élevé;
- Danger passé, le cerveau reçoit un signal de faim pour reconstituer l'équilibre énergétique.

JE ME BATS JE
ME SAUVE!
ON EST
SUPER BONS
LÀ-DEDANS!

- Cortisol s'assure que les organes essentiels à la survie : cœur, cerveau, muscles soient les premiers à recevoir de l'oxygène et de l'énergie;
- Donc, met en sourdine les organes non nécessaires au combat : estomac, intestin système immunitaire, système de reproduction et autres;
- Cortisol continue d'être secrété tant que la menace plane.

LAQUELLE OU
LESQUELLES DE
CES RÉACTIONS
VOUS
EXPÉRIMENTEZ ?

- Mains froides
- Pieds froids
- Mains moites
- Cœur qui accélère
- Douleur ou brûlure d'estomac
- Constipation ou diarrhée
- Tension musculaire
- Douleur à la poitrine
- Maux de tête
- Autres...

JE ME
RESTAURE ET
JE DIGÈRE...
AH OUI,
QUAND
ÇA???

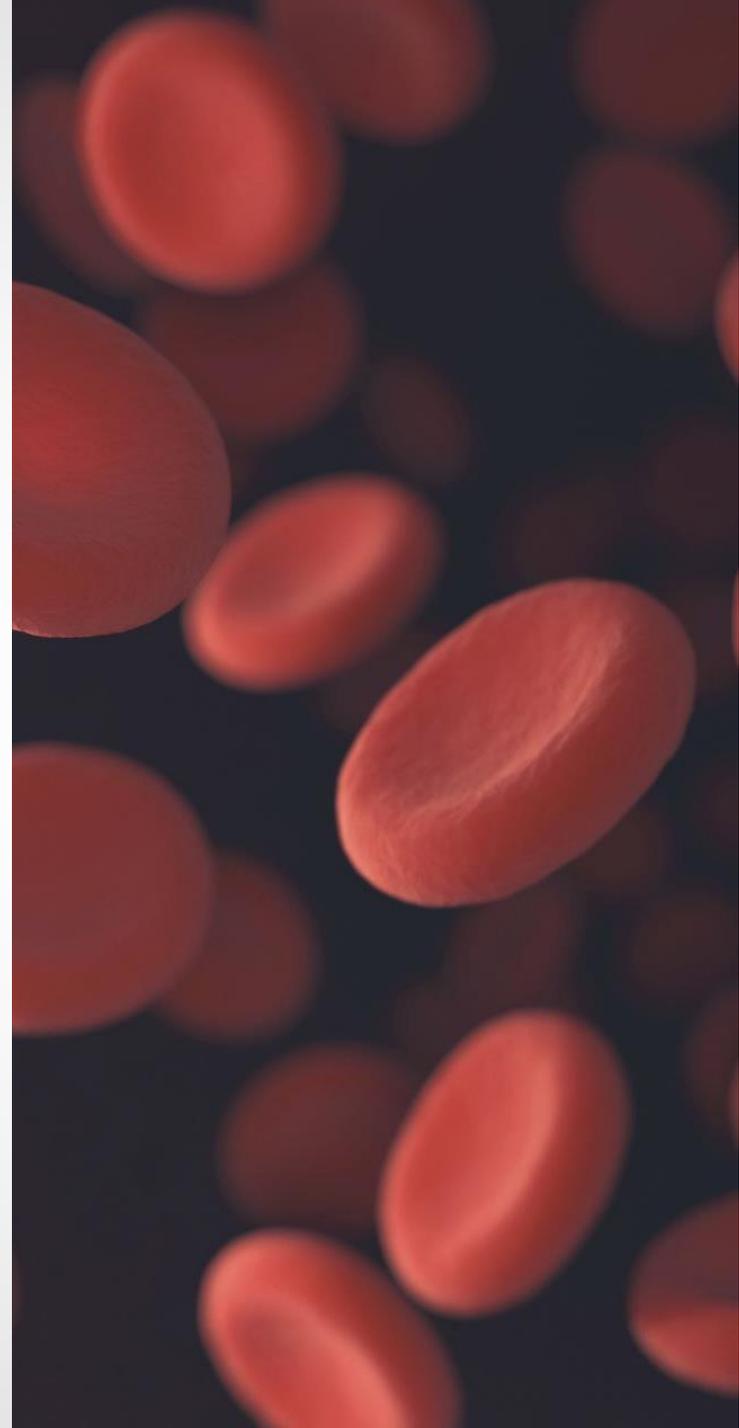
- Le poids allostatique : mesure du taux de nombreuses hormones
- Nous sommes des réservoirs de cortisol!!! Alors que nous devrions privilégier l'accumulation de DHEA...L'hormone de la joie!



ON UTILISE À MAUVAIS ESCIENT
L'ÉQUATION DE SURVIE!
TROP LONGTEMPS...
TROP SOUVENT!!!

HORMONES IMPLIQUÉES

- La manifestation d'une menace est toujours le résultat d'une réaction hormonale en chaîne. Plusieurs hormones impliquées mais 5 principales :
1. l'ACTH ou Hormone Corticotrope ;
 2. le Cortisol ;
 3. l'Adrénaline ;
 4. l'Ocytocine ;
 5. la Vasopressine.



L'ACTH

- Adrénocorticotrophine
- Sécrétée par l'hypophyse (glande située à la base du cerveau).
- Rôle : stimuler les glandes surrénales qui à leur tour libèrent le cortisol.

LE CORTISOL

- Fait partie des stéroïdes;
- Hormone dérivée du cholestérol;
- Produit au niveau du cortex de la glande surrénale;
- Production de cortisol plus élevée le matin;
- Possède la capacité de « geler » les sensations pour en arriver à l'épuisement professionnel sans qu'on le ressente vraiment.

But :

- Fournit au cerveau un apport en énergie suffisant pour nous préparer à faire face au stress;
- Intervient dans la régulation de la tension artérielle, de la fonction cardiovasculaire, de la fonction immunitaire (augmente le taux de glycémie sanguin en période de stress; transformation des cellules de graisse en sucre);
- Participe à la bonne répartition des graisses;
- Participe à la régulation du système immunitaire.

L'ADRÉNALINE

- Épinéphrine
- Neurotransmetteur
- Hormone dans la famille des catécholamines
- Sécrétée en réponse à un état de stress ou en vue d'une activité physique entraînant :
 - Accélération du rythme cardiaque;
 - Augmentation de la vitesse des contractions du cœur;
 - Hausse de la pression artérielle;
 - Dilatation des bronches ainsi que des pupilles;
 - Prépare l'organisme à répondre au stress;
 - Répond à un besoin d'énergie pour faire face au danger.

L'OCYTOCINE

- Hormone synthétisée naturellement par l'organisme au niveau du cerveau, hypothalamus puis stockée dans l'hypophyse qui la libère quand elle est nécessaire.
 - Impliquée dans de nombreuses fonctions émotionnelles et relationnelles de l'organisme (au niveau de notre comportement en société).
 - Impliquée dans la relation mère-enfant.
- Effets centraux sur le comportement social de l'être humain en direction opposée :
 - Réduit l'anxiété et la peur;
 - Induit un sentiment de calme et de sécurité;
 - Favorise la confiance et le rapprochement entre les individus.

LA VASOPRESSINE

- Hormone antidiurétique : intervient au niveau de la régulation de la volémie c'est-à-dire du volume sanguin circulant dans le corps et de la concentration de l'eau dans l'organisme;
- Permet de contracter les vaisseaux sanguins artériels ce qui augmente la pression artérielle ;.
- Agit sur les reins en favorisant la rétention d'eau par réabsorption de celle-ci;
- Joue un rôle important dans la gestion de l'anxiété.

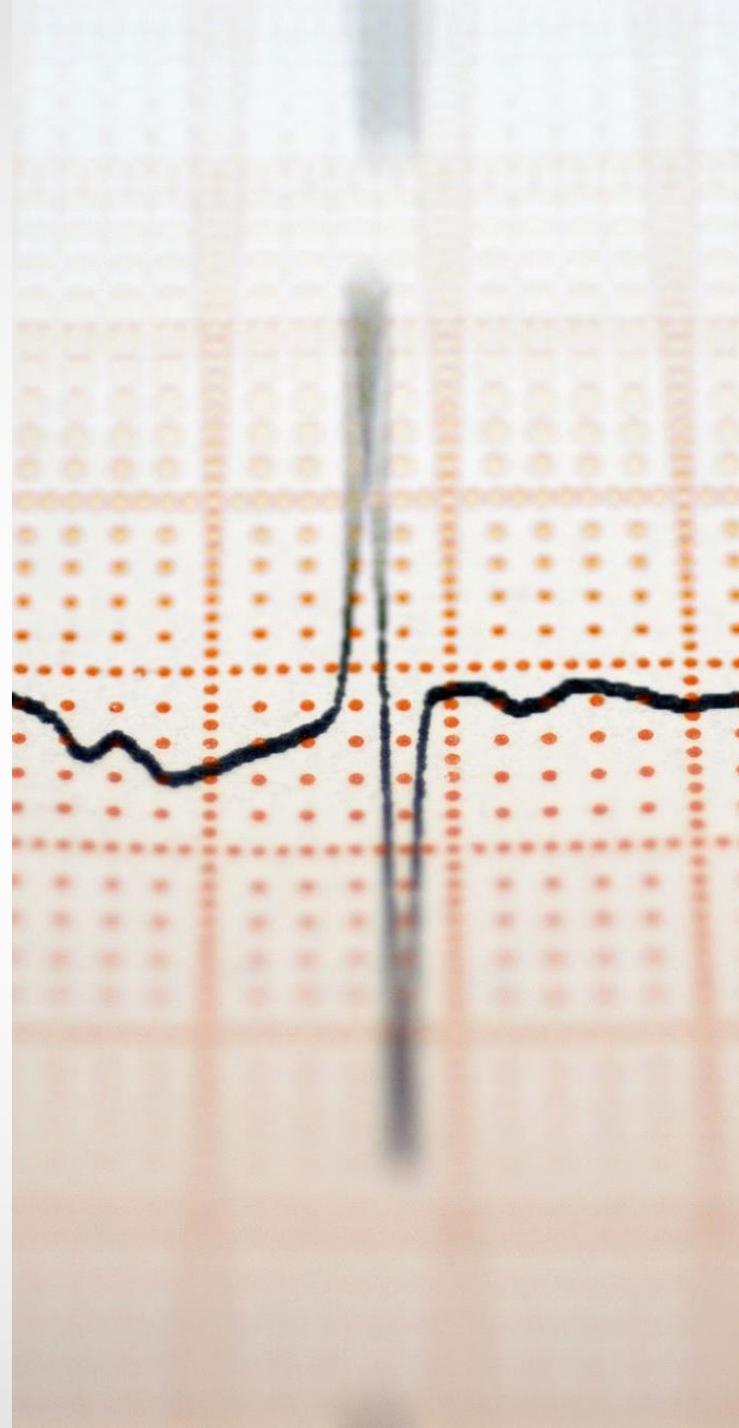
LA DHEA

(DÉHYDROÉPIANDROSTÉRONNE)

- Hormone naturelle produite par les glandes surrénales à partir du cholestérol.
- Surnommée « la **Mère des hormones** » : la plus abondante dans le corps humain.
- Précurseur de la synthèse d'hormones comme la testostérone, les estrogènes, la progestérone.
- Androgène réputé pour ses effets **anti vieillissement**.
- **Sur les os** : lutte contre l'ostéoporose en améliorant la densité minérale osseuse chez les femmes en particulier.
- **Sur la peau** : augmentation sensible de la production de sébum, ce qui a pour effet une meilleure hydratation de la peau, ainsi qu'une diminution des taches.
- **Sur le système immunitaire** : améliore la réponse immunitaire et optimise l'effet des vaccins.
- **Sur le cerveau** : stimule le fonctionnement neurologique et améliore la mémorisation, protège de la dégénérescence des cellules du cerveau.

Commence à diminuer à l'âge de 30 ans.

À partir de 40 ans,
le niveau de DHEA n'est plus qu'à
la moitié de son niveau optimal.



LE STRESS, LA CONSOMMATION D'HORMONES,
UNE CARENCE ALIMENTAIRE GRAVE, L'ABUS DE
SUCRERIES OU D'ALCOOLS, LE TABAGISME, LA
TOXICOMANIE ET TOUT CE QUI INDUIT UN
STRESS EXAGÉRÉ SUR LE CORPS,
DÉCLENCHENT UN PROCESSUS DE
VIEILLISSEMENT PRÉMATURÉ...

On devrait
constamment
rechercher
l'équilibre des
deux systèmes

Les systèmes Sympathique et
Parasympathique :

- Inspiration : Branche Sympathique
- Expiration : Branche Parasympathique

On y reviendra...

QUELQUES STATISTIQUES

- Le Canada est classé au cinquième rang des nations les plus heureuses, après le Danemark, la Norvège, la Finlande et les Pays-Bas.
- Le niveau de bonheur n'augmente pas lorsque les sociétés s'enrichissent, mais demeure constant. «On s'attendrait à ce que le niveau de bonheur augmente en proportion des richesses d'un pays, mais cela ne semble pas être le cas».



QUELQUES STATISTIQUES

- Un rapport mondial précise qu'une fois les besoins essentiels satisfaits, le bonheur dépend plus de la qualité de nos relations humaines et de divers autres facteurs, comme la satisfaction professionnelle et la santé, que de la richesse.
- Ce rapport mondial sur le bonheur précise également qu'en moyenne, au cours des 30 dernières années, les individus sont devenus à peine plus heureux qu'auparavant, et ce, malgré l'amélioration du niveau de vie.



QUELQUES STATISTIQUES

- Bon nombre de personnes sacrifient leur vie de famille dans le but d'augmenter leurs revenus ou de réussir sur le plan personnel.
- Le déséquilibre entre le travail et la vie personnelle engendre du stress et pourrait expliquer une autre constatation importante observée chez les personnes de toutes les nations : le niveau de bonheur tend à chuter entre 40 et 50 ans.



QUELQUES STATISTIQUES

- Selon les chercheurs, nous avons tous un niveau de bonheur inné.
- Mais d'éminents psychologues croient qu'il est possible, en dépit de nos expériences de vie, d'influer sur notre niveau de bonheur en opérant, au quotidien, des changements d'attitude intentionnels et en développant certaines habiletés.

LE STRESS EST
UN IMPORTANT
DÉCLENCHEUR
DU HAMSTER...

- Le hamster pensouille beaucoup mais pense très peu.
- Le hamster est insaisissable (même avec toutes les machines sophistiquées de la planète, on n'en a jamais vu dans la tête de personne...).
- Petite bête maître de la souffrance, celui qui la crée et qui la répand.
- Il porte aussi le nom d'Égo : Moi moi moi!, Je je je! Et ce petit moi n'est qu'un rongeur agité qui ramène tout à lui...

Tiré de : Marquis, 2011

QUE FAIRE ? SELON MARQUIS, 2011

1. Écouter et reconnaître le bruit de son hamster;
2. Observer pour que l'Égo cesse de fourrer son nez partout;
3. Apprendre à respirer par le nez.



BON
STRESS OU
MAUVAIS
STRESS?

Il existe une confusion entre Stress et Stimulation

- Certaines personnes confondent à tort le stress et la stimulation, arguant du fait qu'il y aurait un « Bon Stress ». Il s'agit là d'un **Eustress**, souvent déclencheur de défi. Néfaste ou non?
- La Stimulation permet : une augmentation de la vigilance, de la concentration, de l'attention ainsi que la mobilisation d'énergie psychique que la personne trouve pour faire face à une situation.



MAUVAIS STRESS...

- Celui qui génère des émotions, sensations ou sentiments négatifs. Il s'agit de **Détresse**, qui enclenche un processus réactionnel nécessaire à la survie.
- Sachez dissocier votre Eustress de votre Détresse : Un gros hamster n'a pas le même impact sur votre santé physique, psychologique et sociale qu'un petit hamster!!!

KAROSHI : LE COMBAT DU JAPON CONTRE LA MORT PAR SURMENAGE

- D'après un sondage mené par le gouvernement japonais en 2016,
- Un travailleur japonais sur cinq risque de mourir de karoshi.

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/02/14/l-argot-de-bureau-tako-tsubo-ou-karoshi-le-syndrome-du-c-ur-brise_6069949_1698637.html#:~:text=Une%20mort%20subite%2C%20par%20arr%C3%AAt,mort%20par%20d%C3%A9passement%20du%20travail%20%C2%BB.



RÉFLEXION

- Qu'est-ce qui alimente votre hamster
- Seriez-vous capable d'éliminer les **trois** éléments les plus importants ?
- En quoi cela faciliterait votre quotidien?

Réflexion

LES RESSOURCES PERSONNELLES



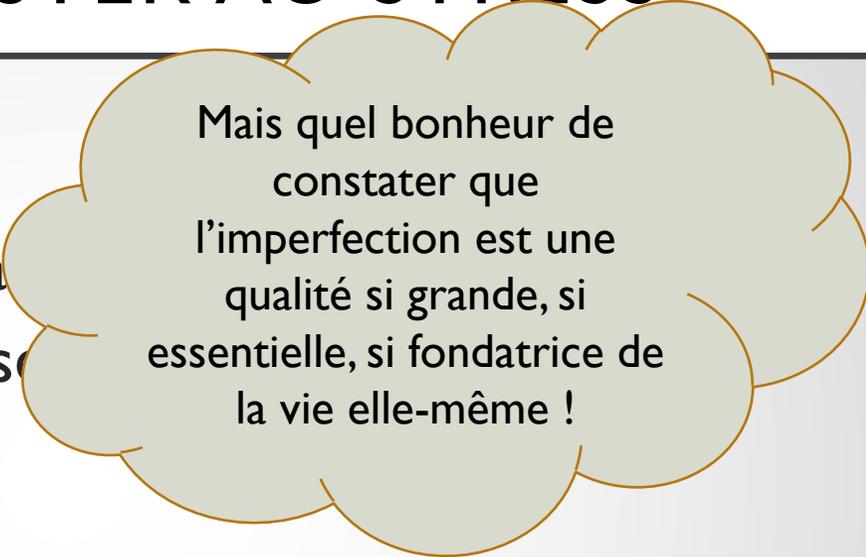
SYNDROME
GÉNÉRAL
D'ADAPTATION
(SGA)

- Trois phases :
 1. L'Alarme
 2. La Résistance
 3. L'Épuisement

Chercheur Hans Selye

RESSOURCES PERSONNELLES ET SOCIALES POUR RÉSISTER AU STRESS

- La Résilience
- Les Imperfections salvatrices
- Le Sentiment de maîtrise
- L'Engagement
- Le Défi
- L'Estime de soi (forte)
- L'Optimisme
- L'Autonomie Émotionnelle
- Les Habitudes de Vie (saines)
- Etc.



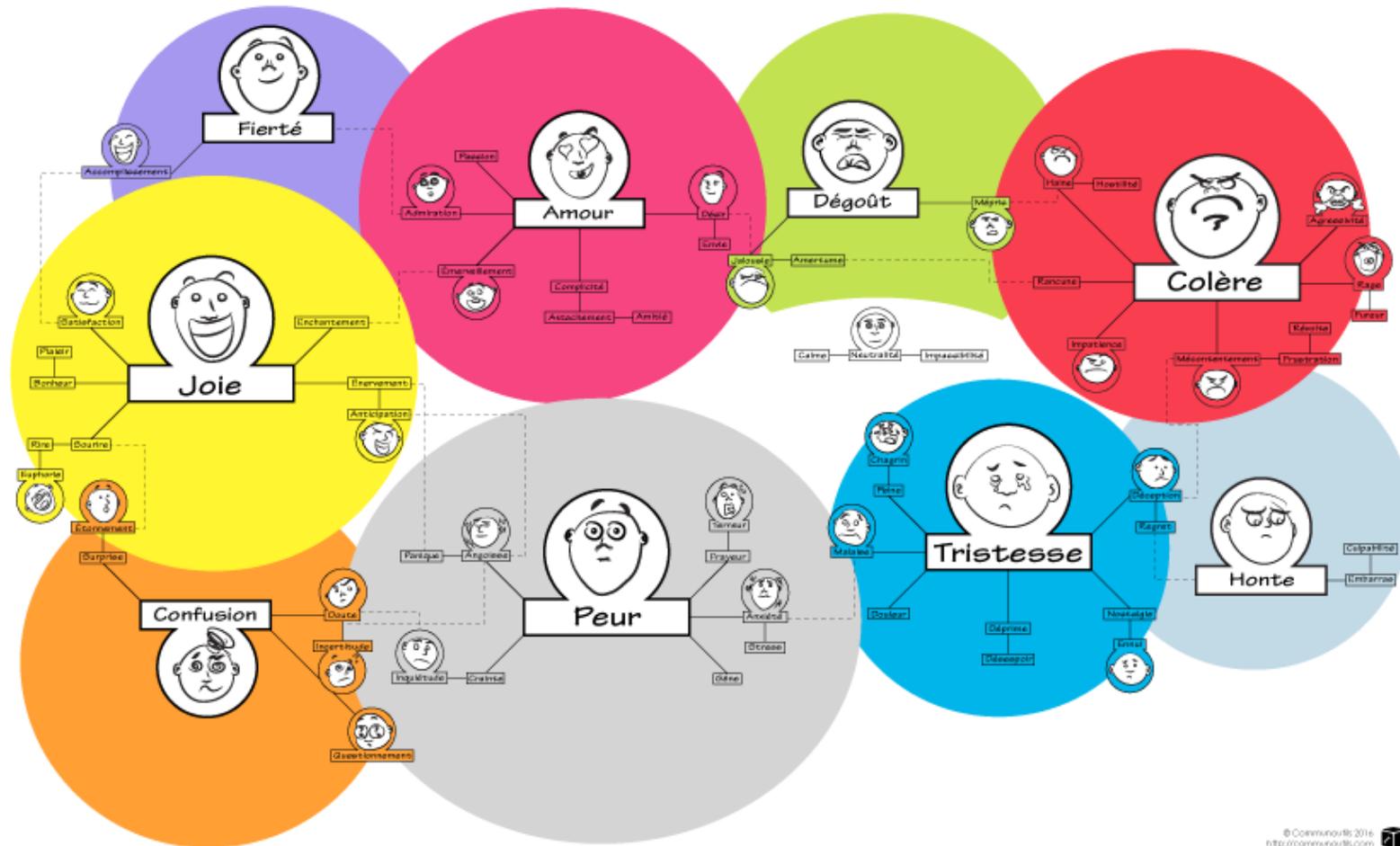
Mais quel bonheur de constater que l'imperfection est une qualité si grande, si essentielle, si fondatrice de la vie elle-même !

LES 7 CLÉS

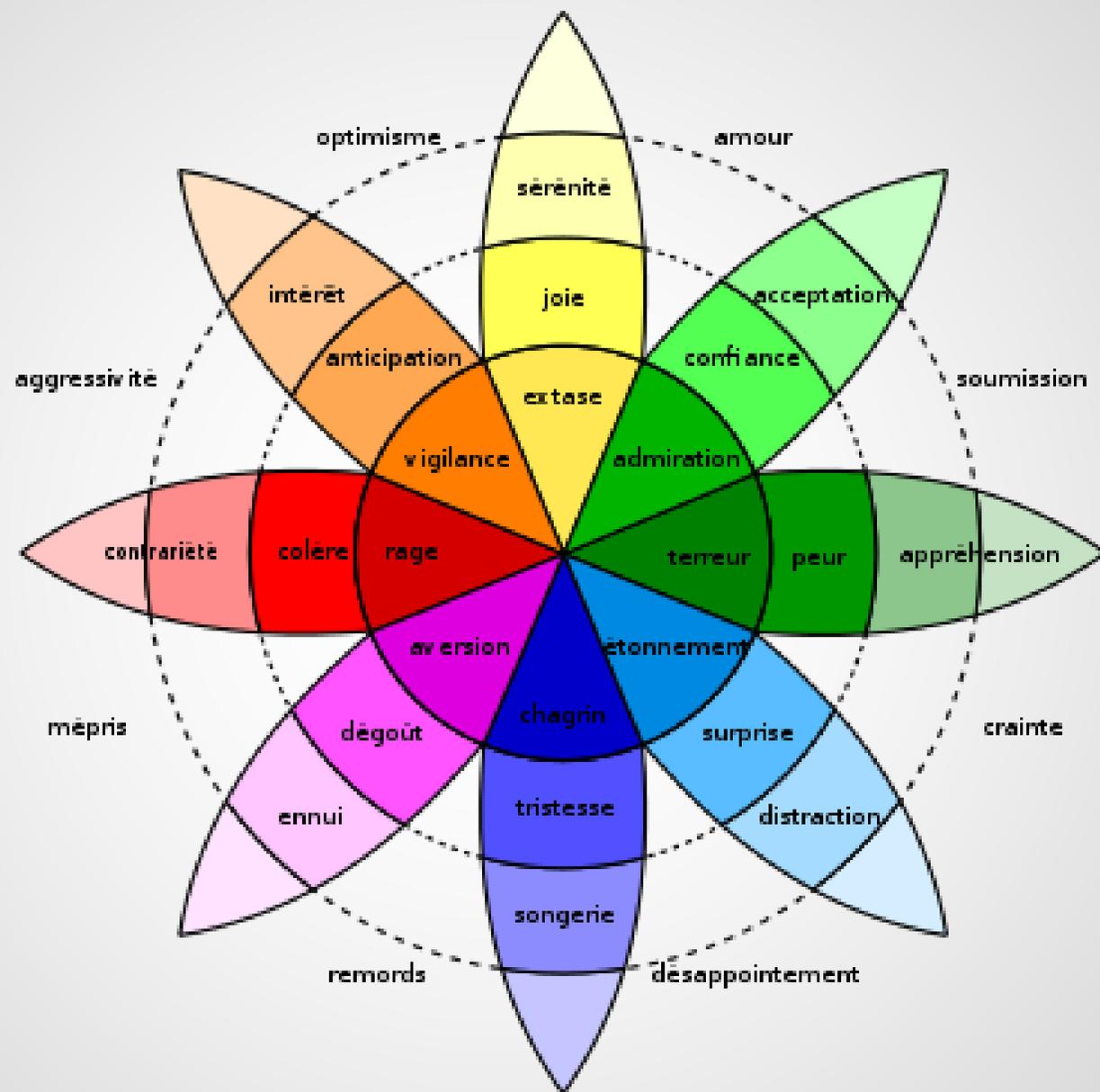


1. Gestion des Émotions
2. Protection du Cerveau
3. Alimentation Saine et Bilan de santé régulier
4. Optimisation de la Qualité du sommeil
5. Programme d'exercice Adapté
6. Entretien du Réseau social
7. Les « o » thérapies... et le plaisir conscient!

les émotions



Tiré de : <https://communoutils.com/produit/affiche-relation-des-emotions/>



CAPACITÉ À IDENTIFIER SES ÉMOTIONS

Compétences émotionnelles

- Capacité à identifier, à comprendre, à exprimer, à gérer et à utiliser ses émotions et celles d'autrui.
- Jouent un rôle essentiel dans la santé mentale, la santé physique, la performance au travail et les relations sociales.
- Intelligence émotionnelle

AUTRES CLASSIFICATIONS

- Régulation des émotions (gestion de la colère et de l'anxiété, capacité à faire face à la perte, à l'abus et aux traumatismes)
- Gestion du stress (gestion du temps, pensée positive, maîtrise des techniques de relaxation)
- Confiance en soi et estime de soi (auto-évaluation)

COMPÉTENCES PSYCHOSOCIALES

Selon l'OMS :

- « Les compétences psychosociales sont la capacité d'une personne à répondre avec efficacité aux exigences et aux épreuves de la vie quotidienne ».
- « Aptitude d'une personne à maintenir un état de bien-être mental, en adoptant un comportement approprié et positif à l'occasion des relations entretenues avec les autres, sa propre culture et son environnement ».

REGROUPEMENT DES CPS

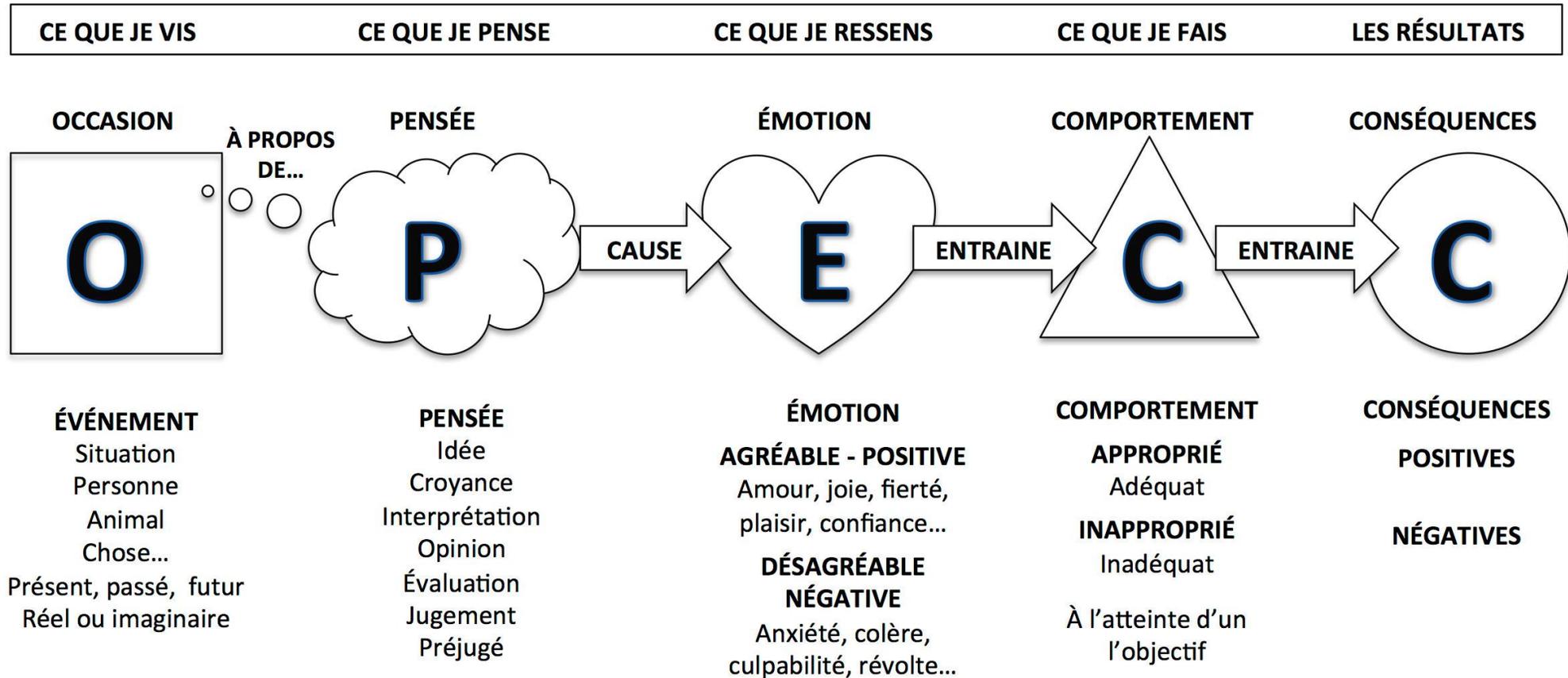
Compétences sociales

- Communication verbale et non verbale (écoute active, expression des émotions, capacité à donner et recevoir un feedback);
- Capacité de résistance et de négociation (gestion des conflits, capacité d'affirmation, résistance à la pression, d'autrui, empathie);
- Coopération et collaboration en groupe;
- Capacité de persuasion et d'influence.

DIX COMPÉTENCES
QUI PEUVENT SERVIR
POUR
« L'ENTRAÎNEMENT »
DES ENFANTS ET DES
ADOLESCENTS

1. Avoir conscience de soi
2. Avoir de l'empathie pour autrui
3. Savoir résoudre les problèmes
4. Savoir prendre des décisions
5. Avoir une pensée créative
6. Avoir une pensée critique
7. Savoir communiquer efficacement
8. Être habile dans les relations interpersonnelles
9. Savoir gérer son stress
10. Savoir gérer ses émotions.....

La principale cause des émotions

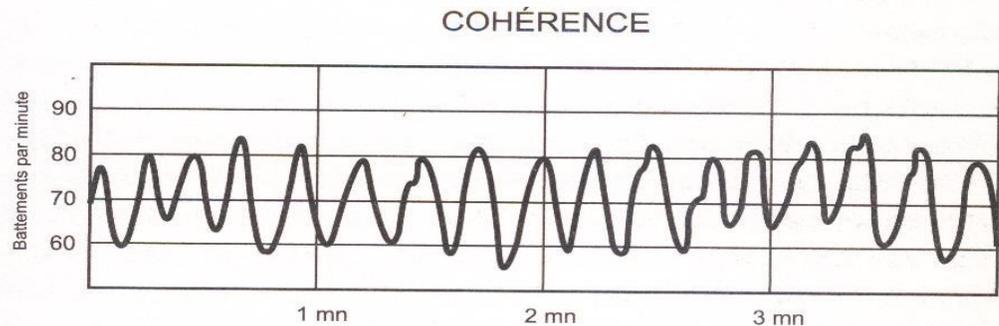
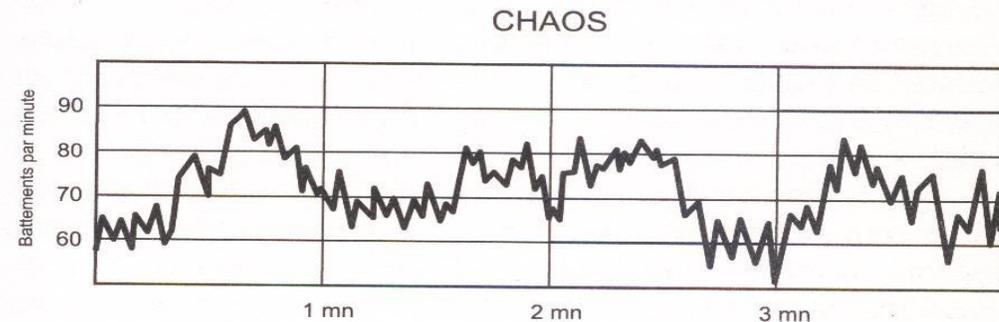


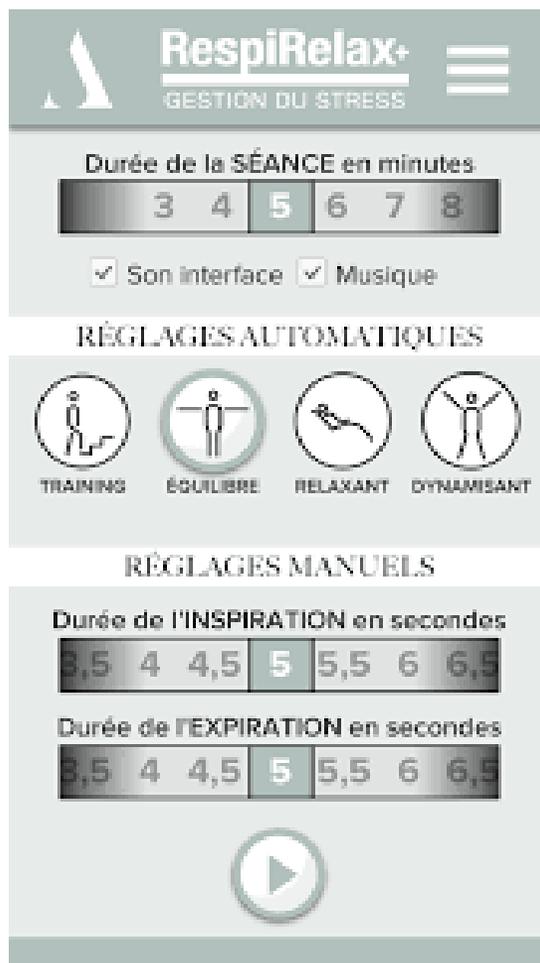
Diane Borgia

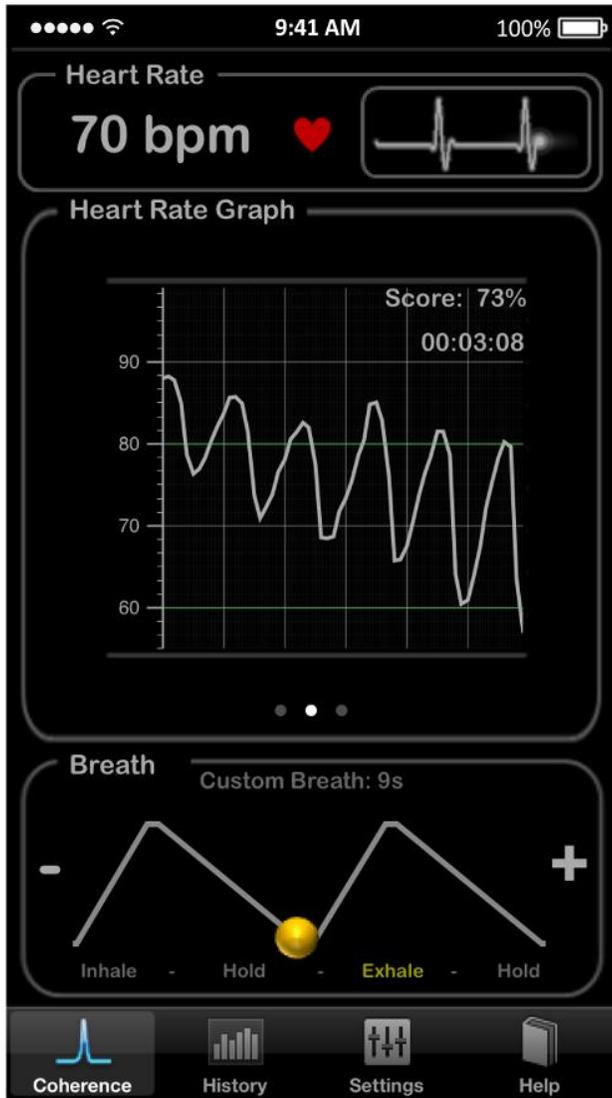
COHÉRENCE CARDIO RESPIRATOIRE

Votre cœur est en permanence en accélération et en décélération. Ce que l'on ne perçoit pas, c'est qu'entre 2 battements, il accélère et ralentit en permanence. L'équilibre du corps (digestion, température, tension, etc.) et donc du rythme cardiaque est dirigé par le système nerveux autonome sympathique (accélérateur) et parasympathique (freinateur).

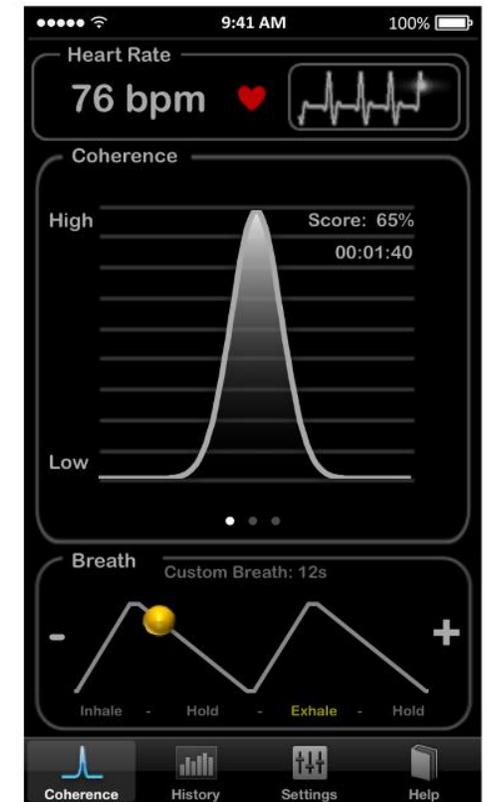
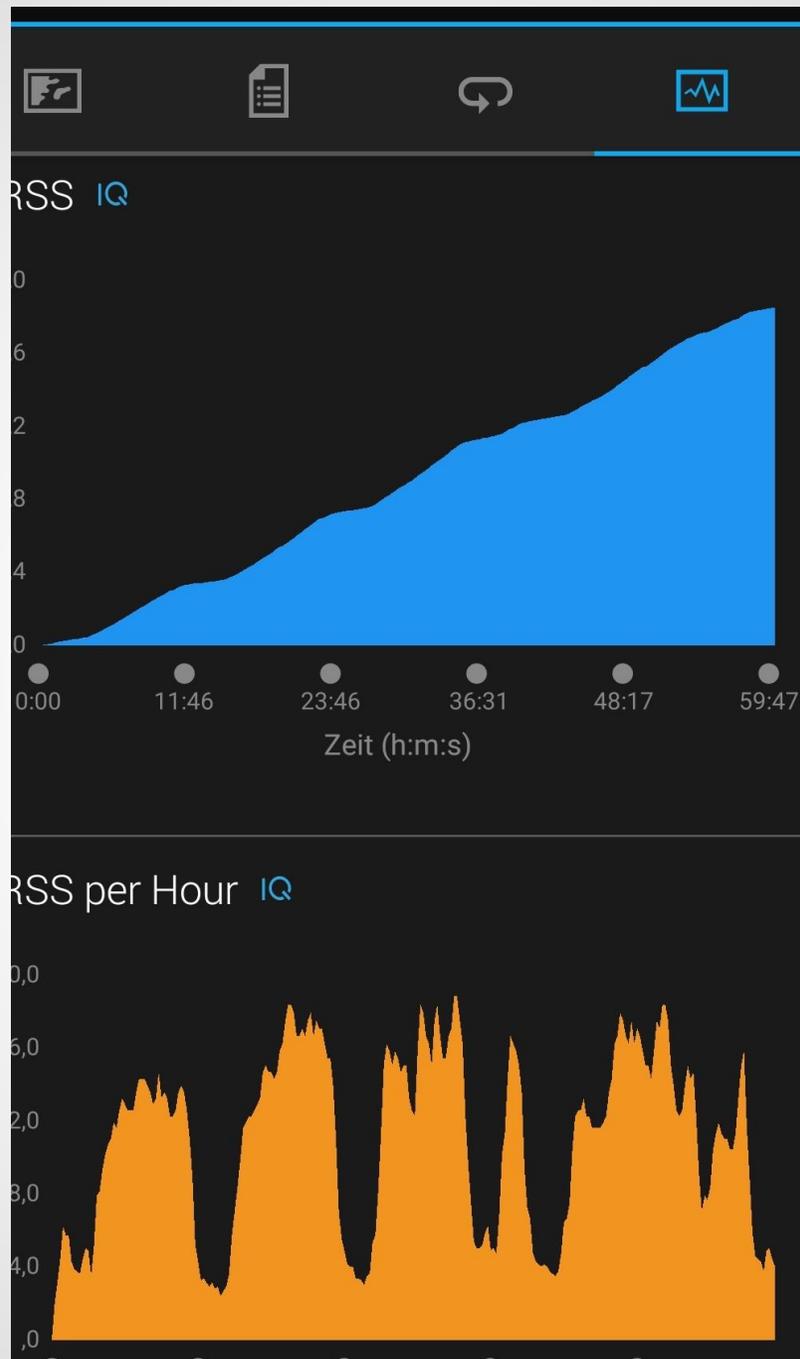
Par la respiration consciente sous forme de cohérence cardio-respiratoire vous pouvez retrouver l'équilibre (10 Hertz).







Your Heart Rate Oscillation
With Slow Breathing Exercise



Your Coherence via Bluetooth
(Polar-H7) or device's camera

IMPACTS

- Après avoir fait de la cohérence certaines recherches précisent que le taux de IgA dans le sang a augmenté d'une manière significative (favorable au fonctionnement du système immunitaire).
- Contribue à réguler le taux de cortisol et celui des hormones impliquées dans la gestion du stress et des émotions.

C'est de l'Autorégulation!



**LE SECRET : LA RECHERCHE
D'ÉQUILIBRE**

PISTES DE SOLUTIONS POUR LE GESTIONNAIRE

- Offrir un milieu de travail sain, confortable et ergonomique;
- Offrir des possibilités de formation;
- Établir des règles claires de tolérance zéro face à la violence de la clientèle;
- Miser sur le travail d'équipe et le soutien entre les pairs;
- Valoriser le plaisir au travail;
- Offrir du soutien clinique externe pour susciter la gestion des émotions;
- Reconnaissance du travail et autonomie;
- Favoriser la conciliation travail-vie personnelle.

CONSEILS PRATIQUES

- 1. Revoir sa manière de voir les choses** (p.ex. attentes, croyances, ampleur de la situation)
 - On ne peut pas changer les autres (prise de conscience qu'on ne peut rien y changer);
 - Le changement vient toujours de soi (prise de conscience du besoin de changer son comportement);
 - On peut changer son comportement (volonté/stratégie/action).
- 2. Gestion des émotions**
 - En prendre conscience (ne pas les ignorer mais ne pas y céder);
 - Ne pas donner trop de pouvoir aux personnes difficiles (sur notre vie, celle des autres, sur les situations);
 - Être en maîtrise de ce qu'on dit et ce qu'on fait.
- 3. Appliquer les antidotes**
 - P.ex. lâcher prise; tolérance; clarté;
 - Ne pas prendre les choses personnellement (interdépendance).



Santé mentale au travail

Notre milieu de travail peut affecter notre santé mentale et physique.



Chaque année, un Canadien sur cinq souffre d'un problème de santé mentale ou d'une maladie mentale.

Source : Commission de la santé mentale du Canada



Conciliation travail-vie personnelle



Exigences d'emploi raisonnables



Travail stimulant



Croissance et perfectionnement



Reconnaissance et respect



Sécurité

Avantages d'un milieu de travail sain

Augmente :

- la mobilisation
- la satisfaction
- le recrutement et le maintien en poste du personnel
- la productivité

Réduit :

- les facteurs de stress dommageables
- l'absentéisme
- les coûts liés aux congés de maladie ou aux réclamations pour invalidité
- les blessures au travail

8 conseils pour les employeurs

- 1 Soutenir la participation et la prise de décisions des employés
- 2 Définir les obligations et les responsabilités des travailleurs
- 3 Promouvoir la conciliation travail-vie personnelle
- 4 Encourager les comportements respectueux et donner l'exemple
- 5 Gérer les charges de travail
- 6 Offrir des possibilités de formation et d'apprentissage
- 7 Mettre en place des pratiques de résolution des conflits
- 8 Reconnaître efficacement les contributions



L'Organisation mondiale de la Santé définit la santé mentale (aussi appelée la santé psychologique) comme un état de mieux-être dans lequel une personne comprend ses propres capacités, peut surmonter les tensions normales de la vie, peut accomplir un travail productif et peut contribuer à la vie de sa collectivité.



Affiche à télécharger sans frais sur le site :

<https://www.cchst.ca/images/products/infographics/download/mentalHealth.png>

CE QUI EST PROPOSÉ DANS LA DOCUMENTATION POUR RÉDUIRE L'ABSENTÉISME AU TRAVAIL

1. Améliorer la communication;
2. Mettre en place une politique RH efficace et cohérente;
3. Améliorer l'organisation interne;
4. Opter pour un management bienveillant...

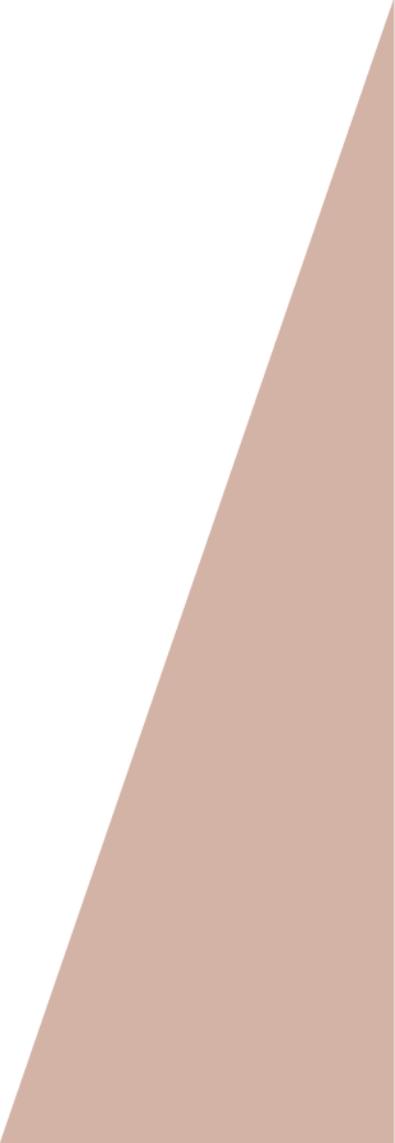
Qu'en pensez-vous ?

EN CONCLUSION

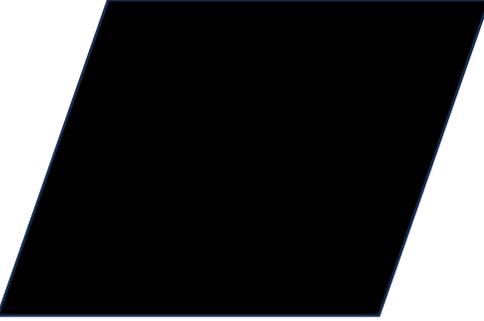


CAUSES ET RAISONS POTENTIELLES

Difficulté de passer à l'action...

- Manque de sensibilisation;
 - Perception d'une perte de sens;
 - Coûts élevés de l'entreprise de certaines actions;
 - Manque de temps;
 - Motivation et engagement déficients;
 - Diversité et disponibilité de l'offre de formation;
 - Rotation excessive et taux de roulement; absences et départs.
- 

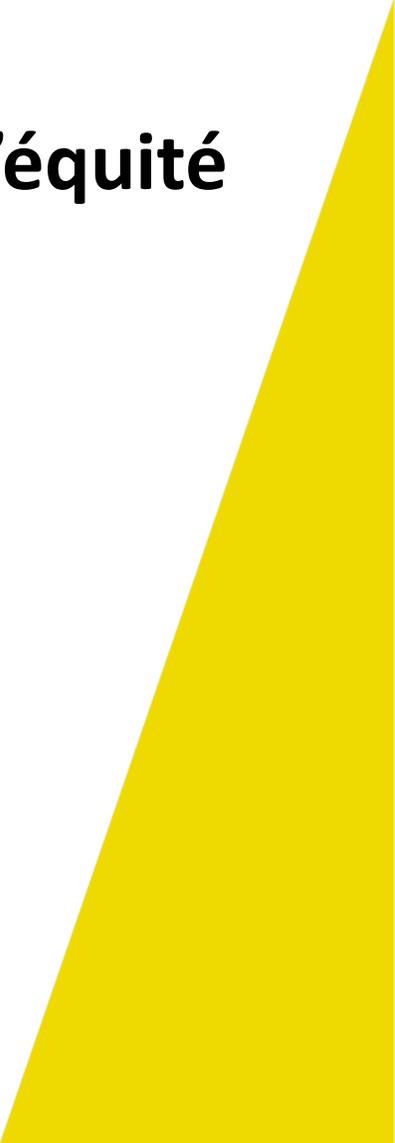
Les travailleurs sont en quête de sens, il faut donc mettre en place les conditions nécessaires pour donner un sens à ce qu'ils font et à ce qu'ils sont.



AMÉLIORATIONS REQUISES

Création de sens; perception de l'utilité, perception d'équité

Veulent ressentir que ce qu'ils font a du sens,
qu'ils ont une valeur et qu'ils font une différence.





EN RÉSUMÉ

Pour structurer la création de sens, la perception de l'utilité et de l'équité

Identité professionnelle et sentiment d'auto-efficacité

- Structurer les emplois
 - Clarifier les rôles, les attentes et les objectifs
- Identifier les forces et les défis des employés et gestionnaires
 - Privilégier l'auto-évaluation et l'analyse conjointe des écarts
 - Évaluer régulièrement
 - Fournir une rétroaction constructive et régulière
 - Favoriser la responsabilisation conjointe (gestionnaire/employé évalué)

A network diagram on a teal background. It features several stylized human figures in white and light blue, each enclosed in a small circle. These circles are interconnected by a web of thin, light-colored lines, creating a complex network structure. The overall aesthetic is clean and modern, representing a community or organizational structure.

EN RÉSUMÉ

Pour structurer la création de sens, la perception de l'utilité et de l'équité

Identité professionnelle et sentiment d'auto-efficacité

- **Soutenir et accompagner**
 - Mettre en place des activités d'accueil et d'intégration efficaces
 - Encourager les initiatives, l'autonomie et donner droit à l'erreur (p.ex. supervision, mentorat, parrainage, coaching)
 - Faire participer et encourager le développement et l'amélioration continue
 - Plan de développement des compétences
 - Programme de formation
 - Offre de formation pertinente et accessible

A network diagram on a teal background. It features several white human silhouettes, each enclosed in a white circle. These circles are interconnected by a web of thin white lines, representing a collaborative network. The text 'EN RÉSUMÉ' is overlaid in white, bold, uppercase letters in the center-left area.

EN RÉSUMÉ

Pour mettre en place une culture collaborative et apprenante

- Opter pour une gestion bienveillante et une Gestion Humaine des Ressources
 - Diversité et inclusion, Responsabilité sociale
 - Conditions de travail et rémunération favorables au maintien de la santé et du mieux-être
- S'assurer d'une organisation interne efficace et efficiente
 - Structure allégée
 - Charge de travail adéquate
 - Processus de prise de décision efficient

A network diagram on a teal background. It features several stylized human figures in white and light blue, each enclosed in a small circle. These circles are interconnected by a web of thin, light-colored lines, representing a collaborative network. The text 'EN RÉSUMÉ' is overlaid in the center in a bold, white, sans-serif font.

EN RÉSUMÉ

Pour mettre en place une culture collaborative et apprenante

- Habilitier et soutenir
 - Disponibilité de l'information nécessaire
 - Analyse conjointe des besoins de formation
 - Opportunités de développement
 - Formation suffisante et pertinente
 - Maximiser la cohérence des activités RH
 - Réflexion et identification stratégique attentes, (priorités, postes clés, zones de vulnérabilité)
 - Révision, suivi et ajustement des politiques et des procédures
 - Recrutement stratégique (Analyse des écarts, disponibilité, polyvalence et mobilité)

A network diagram on a teal background. It features several white human icons, each standing on a small white circle. These circles are interconnected by thin white lines, forming a complex web of connections. The overall effect is a sense of a collaborative network or community.

EN RÉSUMÉ

Pour mettre en place une culture collaborative et apprenante

- Encourager le développement de la compétence collective
 - Responsabilisation et partage de l'information
 - Activités collectives de développement
 - Transfert et partage de l'expertise (connaissances et compétences)

A network diagram on a teal background. It features several white human icons connected by thin white lines, forming a web-like structure. The icons are positioned at various points, and the lines connect them in a non-linear fashion, suggesting a collaborative or interconnected environment.

EN RÉSUMÉ

Pour mettre en place une culture collaborative et apprenante

- Gestion de la relève
 - Développement, maintien et reconnaissance de l'expertise en place
 - Constitution d'un bassin de talents
 - Repérage du potentiel
- Possibilité de progression et gestion de carrière
 - Programme et plans de relève

CES ACTIONS SUSCITENT, FAVORISENT OU ENGENDRENT CHEZ LES TRAVAILLEURS :

- La création de sens
 - La reconnaissance de leur valeur, de leur contribution et de leur utilité dans l'organisation
- La perception de l'utilité
- La perception de l'équité

Qui génèrent :

- Motivation
- Formulation d'intention et l'investissement d'efforts suffisants
- Engagement au travail traduit par des comportements attendus
- Satisfaction au travail

ULTIMEMENT, CES ACTIONS ENTRAÎNERONT DES RÉPERCUSSIONS SUR

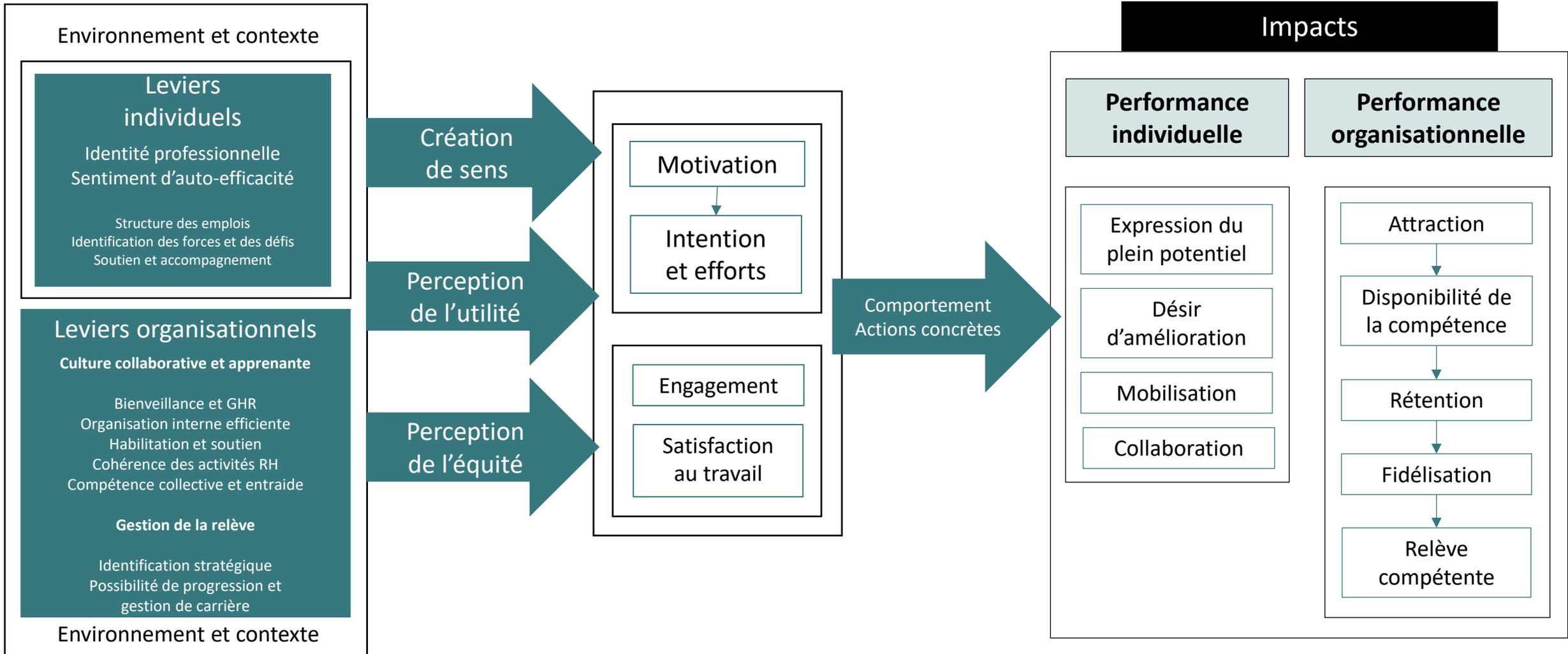
La performance individuelle :

- Désir d'exprimer son plein potentiel
- Volonté d'amélioration continue
- Mobilisation
- Collaboration et entraide

et sur la performance organisationnelle

- Capacité d'attirer les personnes compétentes
- Disponibilité de la compétence
- Capacité de retenir et de fidéliser les personnes compétentes
- Disponibilité d'une relève compétente

Leviers du développement des compétences et de la gestion de la relève de gestion



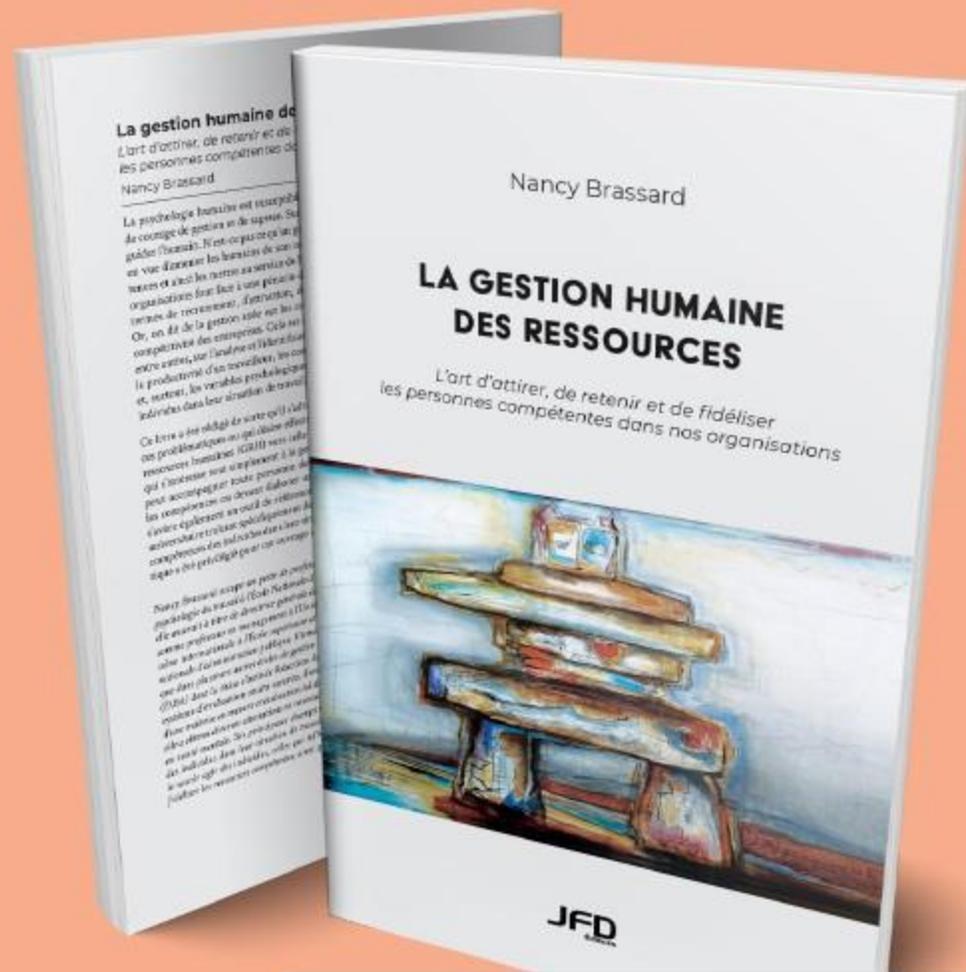
PRESCRIPTION ET POSOLOGIE

A hand holding a small white daisy flower in a field with mountains in the background.

Soutenons-les dans leur quête de sens!

Et optons pour un management
Bienveillant !

Un peu, beaucoup, passionnément...
à la folie!



Code promo : humain
 Pour 15% de rabais + livraison gratuite

Code promo : humaine
 Pour 15% de rabais + livraison gratuite

RÉFÉRENCES CONSULTÉES

- Bouchard, P. et Vézina, S. (2015). L'attraction organisationnelle et les valeurs des jeunes : le cas du personnel infirmier en milieu hospitalier. *La recherche au profit d'un meilleur accès aux services de santé en français*, 6, 183–201.
- Brassard, N. (2021). *La gestion humaine des ressources : l'art d'attirer, de retenir et de fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations*. Montréal, Éditions JFD, 2021, 171 p.
- Brassard, N. (2021). Nature et impacts du stress perçu ou vécu par les intervenants et l'entourage de patients atteints de maladies dégénératives du cerveau. *Travail et santé*, 37(1), 14-19.
- Brassard, N. (2020). Covid-19 et les retombées positives : l'autre côté de la médaille! *Ad Machina*, 4(1), 25-38.
- Deloitte Insights (2019). Les programmes de santé mentale en milieu de travail : une valeur ajoutée pour les employés et les employeurs. *Plan directeur pour les programmes de santé mentale en milieu de travail*, 36 p. [En ligne], [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-fr-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf>].
- Howatt, B., Morneau, S., Shepell Bradley, L., Adams, J., Morneau Shepell, S.M. et S. Kennedy (2018). Comprendre la santé mentale, la maladie mentale et leur incidence en milieu de travail. *Rapport déposé à la Commission de la santé mentale du Canada, Santé Canada*, 32 pages, [en ligne], [<https://medicie.ca/wp-content/uploads/2018/07/%C3%89tude-de-Morneau-Shepell-Sant%C3%A9-mentale.pdf>].
- Homsy, M., Lussier, J. et Savard, S. (2019). *Prioriser l'essentiel : Qualité de l'enseignement et pénurie d'enseignants: L'État doit miser sur l'essentiel*. Montréal, Québec. Institut du Québec. <https://www.institutduquebec.ca/recherches/recherche/qualitedelenseignement>.
- INSPQ (2022). *Sondages sur les attitudes et comportements des adultes québécois* [en ligne]. Disponible : <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/sondages-attitudes-comportements-quebecois>.
- Lebel, G. (2015). Traumatisme vicariant ou fatigue de compassion : méfiez-vous! Disponible En ligne.
- St-Arnaud, L. et M. Pelletier (2013). *Guide Soutenir le retour au travail et favoriser le maintien en emploi – Faciliter le retour au travail d'un employé à la suite d'une absence liée à un problème de santé psychologique*, Canada, Montréal, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Direction des communications et de la valorisation de la recherche, 40 p. [en ligne], [<https://www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/100715/n/guide-soutenir-le-retour-au-travail-et-favoriser-le-maintien-en-emploi-liee-a-un-probleme-de-sante-psychologique-rg-758/redirected/1>].

RÉFÉRENCES CONSULTÉES

- ANTON, P. (2020). « Agilité organisationnelle et gestion de la pandémie COVID-19: contribution d'une approche exploratoire réalisée auprès de managers hospitaliers français », *Question (s) de management*, vol. 3, p. 45-59.
- ARCAND, G., TELLIER, G., ET L. CHRÉTIEN (2010). Le défi de la rétention des jeunes travailleurs: le cas de la fonction publique québécoise. *Canadian Public Administration*, vol. 53, n° 2, p. 201-220.
- BARBE, F., et A. BOBOC (2022). « Intégration de la réalité virtuelle dans une formation à distance en contexte de crise sanitaire: étude de l'hybridation d'un parcours de formation », *Phronesis*, vol. 11, n° 4, p. 57-74.
- BARET, C. et E. OIRY (2014). « La gestion des compétences : quatre leçons pour surmonter les difficultés de la mise en œuvre dans le secteur public », *Revue Gestion*, vol. 39, n° 2, p. 94-103.
- BARNES-FARREL, J. (2001). « Performance Appraisal: Person Perception Processes and Challenges », dans M. London (dir.), *How People Evaluate Others in Organizations*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, p. 135-153.
- BASQUE, J. et B. PUDELKO (2010). « La comodélisation de connaissances par objets typés : une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations », *Télescope*, vol. 16, n° 1, p. 111-129.
- BÉLANGER, J. (2007). *Qualifications, compétences et performance : définitions et éléments de problématique*, Notes de cours, Séances 1 et 2, Montréal, HEC Montréal.
- BENABDELJALIL, G. (2023). « Formation continue et université d'entreprise en milieu professionnel ». Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, 123 p.
- BERTHÉAS, F. (2015). « Un accompagnement plus humain au développement des organisations: l'Approche centrée sur la personne et l'entreprise ». *Approche Centrée sur la Personne*, vol. 2, p. 59-73.
- BIENVENUE, B., J. BLAIS, J. BOUCHARD, A. D'ANJOU et J. LACOSTE (2007). *Le développement des compétences en période de croissance*, sous la supervision de N. M. Bengle et J.F. Roussel, Sherbrooke, Université de Sherbrooke.
- BIZAGUET, A. (1991). *Les petites et moyennes entreprises*, coll. « Que sais-je? », Paris, Presses universitaires de France, 127 p.
- BOUFFARD-BOUCHARD, T. et A. PINARD (1988). « Sentiment d'auto-efficacité et exercice des processus d'autorégulation chez des étudiants de niveau collégial », *International Journal of Psychology*, vol. 23, n° 1-6, p. 409-431.
- BOULAY, A., ROBERT, V. ET C. VANDENBERGHE (2021). Engagement envers les buts d'équipe et l'organisation : test d'un modèle intégrateur. *Le Travail humain*, vol. 84, n° 4, p.349-381.
- BOURGAULT, J. (2005). « Stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans les organisations publiques », *Revue Française d'administration publique*, n° 116, p. 609-622.
- BOUTEILLER, D. (1997). « Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu », *Revue internationale de Gestion*, numéro spécial : « Formation de la main-d'œuvre », vol. 22, n° 3, p. 14-25.
- BOUTEILLER, D., ET P. GILBERT (2005). « Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord ». *Relations industrielles*, vol. 60, n° 1, p. 3-28.
- BRASSARD, N. (2021). *La gestion humaine des ressources: L'art d'attirer, de retenir et de fidéliser les personnes compétentes dans nos organisations*. Éditions JFD, 171 pages.
- BRASSARD, N. (2015). D'une gestion des ressources humaines à une gestion humaine des ressources. La gestion axée sur les compétences: *pour un virage positif*. Montréal: Éditions Nouvelles.
- BRASSARD, N. (2009). *Réactions du chef de PME après utilisation d'un système d'évaluation multi-source*, thèse de doctorat en administration, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 195 pages.
- BRASSARD, N., LAVOIE, C.-É. ET H. DJIOWOU YOUNBI (2022). « Présent et futur des adaptations positives à la pandémie de COVID-19 : résilience, bonnes pratiques et stratégies employées deux ans plus tard ». *Ad machina*, vol. 6, p. 2-12.
- CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2012). « Guide de planification et gestion de la relève », en ligne : *Secrétariat du Conseil du Trésor* <<https://tcs-sct.canada.ca /gui/spgr-gpgr-fra.asp?for=hrps>>.
- CAULIER, S. (2023). « La régulation de la charge de travail, une grande oubliée du management », en ligne : <https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/11/15/la-regulation-de-la-charge-de-travail-la-grande-oubliee-du-management_6200195_1698637.html ?>.

RÉFÉRENCES CONSULTÉES

- CHAHER, M. et M. A. DHEN (2007). « La contribution des pratiques de GRH au développement de la productivité des travailleurs du savoir : cas des ingénieurs et des informaticiens tunisiens », *Management & Avenir*, n° 14, p. 61-79.
- CHRÉTIEN, L. (2010). *Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise*, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.
- CIANFERONI, N. (2021). « Le télétravail après la pandémie : une nouvelle frontière dans la flexibilisation de l'emploi ? ». *Raison présente*, vol. 2, N° 218, p. 89-98.
- CODSI, J. (2012). « La relève : l'identifiez-vous vraiment? », en ligne : *CRHA* <<https://ordrecrha.org/ressources/gestion-strategique-rh/2012/10/la-releve-l-identifiez-vous-vraiment-1-de-2>>.
- CÔTÉ, L. (2004). « Évaluation et développement des compétences de gestion », *Télescope*, vol. 11, n° 1, p. 1. en ligne : <https://cerberus.enap.ca/Telescope/docs/Index/1994_2004/Telv11n1gestion.pdf>.
- COULET, J.-C. (2016). « Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité », *Activités*, vol. 13, n° 1, p. 1-33.
- DESCHÈNES, A.-A. (2020). Formation et développement des ressources humaines : Vers l'identification des obstacles et des leviers à l'investissement dans le développement du capital humain des PME de Chaudière-Appalaches. *Rapport de recherche*, Université du Québec à Rimouski, 50 p.
- DEMERS-LEMAY, M. (2022). « Le SPGQ craint une pénurie de main-d'oeuvre dans la fonction publique », 30 avril, en ligne : *Le Devoir* <www.ledevoir.com/economie/704346/spgq-penurie-de-main-d-oeuvre-dans-la-fonction-publique>.
- DESROSIERS, L. (2019). *Accès à l'égalité et gestion de la diversité dans la fonction publique québécoise*, Québec, Université Laval.
- DUGUÉ, É. (1994). « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, vol. 36, n° 3, p. 273-292.
- RTS (2023). « La pénurie de main-d'œuvre reste prégnante en Suisse ». *Économie*, en ligne : <[https://www.rts.ch/info/economie/14508408-la-penurie-de-maindoeuvre-reste-pregnante-en-suisse.html#:~:text=Le%20phénomène%20de%20pénurie%20a,8%25\)%20sur%20un%20an](https://www.rts.ch/info/economie/14508408-la-penurie-de-maindoeuvre-reste-pregnante-en-suisse.html#:~:text=Le%20phénomène%20de%20pénurie%20a,8%25)%20sur%20un%20an)>.
- EESLEY, Dale, et Clinton O. LONGENECKER (2006). « Gateways to Intrapreneurship », *Industrial Management*, vol. 48, n° 1, p. 18-23.
- FARASTIER, D.-A. (1995). « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 103, p. 43-65.
- FERLIE, E., L. ASHBURNER, L. FITZGERALD et A. PETTIGREW (1996). *The New Public Management in Action*, Oxford, Oxford University Press.
- FERNAGU-OUDET, S. et C. BATAL (2016). *(R)évolution du management des ressources humaines : des compétences aux capacités*. Villeneuve d'Asc, Presses universitaires du Septentrion, 426 p.
- FOUCHER, R. (2010). *Gérer les talents et les compétences : principes-pratiques-instruments. Fondements de la gestion des talents et des compétences*, tome 1. Montréal, Éditions Nouvelles.
- FOUCHER, R. et A. GOSSELIN (2004). « Mettre en place une gestion de la relève : comment procéder, quelles pratiques adopter? », *Revue Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 38-48.
- FOUCHER, R. et A. RHNIMA (2018). Les référentiels de compétences comme outils de gestion : concilier les apports déterministes et constructivistes. *Relations industrielles*, Vol. 73, n° 4, p. 814-839.
- FRIMOUSSE, S. M., R. MORETTI, A. SWALHI et L. GIRAUD (2020). « Le développement de l'employabilité au service de la fidélité organisationnelle des agents de la Fonction Publique Territoriale : le rôle du sentiment d'efficacité personnelle », *Gestion et management public*, vol. 8, n° 1, p. 27-41.
- GAZIER, B. (1993). *Les stratégies des ressources humaines*, Paris, La Découverte.
- GOSSELIN, A. (2024). « Travail d'équipe : S'adapter à la génération Z ». *La Presse*, en ligne : <https://www.lapresse.ca/affaires/2024-02-20/travail-d-equipe/s-adapter-a-la-generation-z.php>
- GRANT, R. (1991). « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n° 3, p. 114-135.
- HOUTART, C. (2023). *Le bien-être psychologique au travail et la performance organisationnelle de l'entreprise*. Université catholique de Louvain, accès libre.
- Howatt, B., S. Morneau, L., Shepell Bradley, J., Adams, S.-M., Morneau Shepell et S. Kennedy (2018). *Comprendre la santé mentale, la maladie mentale et leur incidence en milieu de travail*, Rapport déposé à la Commission de la santé mentale du Canada, Santé Canada, 32 p.

RÉFÉRENCES CONSULTÉES

- ICART, N. (2008). *La gestion de la relève dans l'administration publique québécoise*, Québec, Alliance de recherche universités-communautés, Innovations, travail et emploi, Université Laval, Document de recherche DR-2008-001.
- JALBERT, F. (1989). *Les ressources humaines, atout stratégique*, Paris, L'Harmattan.
- KHAOULA, A. M. (2008). *Identification d'un processus et de développement des compétences à travers les profils de compétences et les outils d'évaluations existants*, Rapport de stage présenté à l'École nationale d'administration publique, Varennes, Centre de la technologie de l'énergie de CANMET.
- LE BOTERF, G. (2000). De quel concept de compétence les entreprises et les administrations ont-elles besoin. Quel avenir pour les compétences, 15-19.
- LE BOTERF, G. (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives : Le modèle : agir avec compétence en situation : les réponses à plus de 100 questions*. Paris, Eyrolles.
- LECOMTE, J. (2004). « Les applications du sentiment d'efficacité personnelle », *Savoirs*, n° 5 hors-série, p. 59-90.
- LE MONDE (2022). « Pourquoi certains actifs n'ont pas l'intention de suivre une formation professionnelle? », en ligne : *topformation.fr* <[www.revuegestion.ca/Releve-savoir-identifier-vos-futurs-gestionnaires](https://formation-professionnelle.lemonde.fr/guide/articles/pourquoi-certains-actifs-ne-se-forment-pas-9851#:~:text=Les%20principales%20raisons%20%C3%A9voqu%C3%A9es%20sont,sur%20les%20formations%20(36%25)>>.</p><p>MEIGNANT, A. (1997). <i>Manager la formation</i>, 4^e éd., Paris, Éditions Liaisons.</p><p>MÉNARD, C. (2020). « Relève : savoir identifier vos futurs gestionnaires », en ligne : <i>Revue Gestion</i> <.
- MEYRAT, S. (2009). *Gestion des compétences professionnelles en entreprise*, Carouge, Haute école de gestion de Genève.
- MICHAEL PAGE (2022). « Mettre en place un plan de relève dans l'organigramme de l'entreprise », en ligne : *Michael Page* <www.michaelpage.lu/advice/les-fondamentaux-du-management-d%C3%A9quipe/leadership/mettre-en-place-un-plan-de-rel%C3%A8ve-dans>.
- MOISDON, J. C. (2012). « Le paradoxe de la boîte noire. Réformes hospitalières et organisation », *Droit et société*, (1), 91-115.
- MORIN, D. (2010). Rendement et potentiel élevés : essentiels à la gestion des talents. *Revue Effectif*, vol. 13, N° 2, p. 32-35.
- MORIN, D., K. R. MURPHY et A. LAROCQUE (1999). « La relation entre le contexte de l'évaluation du rendement et l'indulgence de l'évaluateur », *Relations industrielles*, vol. 54, n° 4, p. 694-726.
- MORIN, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, Montréal, IRSST, Rapport n° R-543.
- MORIN, E., avec la collab. de L. FALQUE et M.-A. GRADITO-DUBORD, (2020). *Enquête sur le sens du travail et les pratiques de management dans les entreprises françaises privées*, Lille, Chaire Sens et Travail – Icam.
- NETHRIS (2022). « Recrutement : pourquoi se tourner vers l'international? », en ligne : *Nethris* <<https://nethris.com/fr/blogue/recruter/recrutement-pourquoi-se-tourner-vers-linternational/#:~:text=Le%20recrutement%203A%20pourquoi%20se%20tourner,de%20talents%20comp%C3%A9tent%20et%20int%C3%A9ressant>>.
- NG-SEE-QUAN, D. (2019). « Les obstacles à une planification de la relève efficace », en ligne : *CERIDIAN* <www.ceridian.com/fr/blog/what-s-getting-in-the-way-of-effective-succession-planning#:~:text=Selon%20le%20rapport%2C%20intitul%C3%A9%20The,comptant%20100%20employ%C3%A9s%20ou%20moins>.
- PARLIER, M. (1996). « De l'entreprise qui forme à l'entreprise qui apprend », *Actualité de la formation permanente*, n° 143, p. 8-18.
- PAYETTE, A. et C. CHAMPAGNE (1997). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Hors collection. Presses de l'Université du Québec, 228 p.
- PETTERSEN, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations : Élaboration et validation d'instruments de mesure*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 396 p.
- POITRAS, A. (2021). « Vu d'ailleurs - Le droit à l'erreur ». *Gestion*, vol. 46, n° 3, p. 28-32.
- PRATT, M. G. et B. E. ASHFORTH (2003). « Fostering Meaningfulness in Working and at Work », dans K. S. CAMERON, J. E. DUTTON et R. E. QUINN (dir.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, p. 309-327.

RÉFÉRENCES CONSULTÉES

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2023a). *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2023b). *Plan stratégie 2023-2027*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor

QUÉBEC, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2023c). *Innovante, performante, stimulante : Stratégie de gestion des ressources humaines de la fonction publique 2023-2028*. Québec, Secrétariat du Conseil du trésor.

QUÉBEC. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2018). *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 : Innover. Se renouveler. Se démarquer*, Québec.

QUÉBEC. SOUS-SECRÉTARIAT AU PERSONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE (2012). *Une fonction publique moderne au service des Québécois. Stratégie de gestion des ressources humaines 2012-2017*, Québec, Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique.

RANDSTAD (2023). « La qualification, la requalification et l'amélioration des compétences : les ingrédients essentiels de votre réussite future », en ligne : *Randstad* <www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/gestion-des-talents/comment-lamelioration-des-competences-de-votre-personnel-influence-votre-reussite-future/>.

RETOUR, D. ET C. KHROMER (2011). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences, *Facef Pesquisa*, numéro spécial, p. 48-76.

SAVOIE, C. (2022). « Quelle différence entre la vente d'entreprise et la relève d'entreprise? », en ligne : *Journal Action PME* <www.journalactionpme.com/2022/02/vente-dentreprise-et-la-releve-dentreprise-quelle-difference/>.

SCHMOUKER, (2013). *Comment faire adhérer les employés à la stratégie de l'entreprise ?* (2013), en ligne : <<https://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/comment-faire-adherer-les-employes-a-la-strategie-de-l-entreprise/556636>>.

SEKIOU, L. L. BLONDIN, B. FABI, M. BAYAD, J. PERETTI, D. ALIS et F. CHEVALIER (2001). *Gestion des ressources humaines*, 2^e éd., Bruxelles, De Boeck Université.

SPARROW, P. R. (1994). « The Psychology of Strategic Management », dans C. COOPER et I. ROBERTSON (dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 9, Chichester, Wiley.

ST-ONGE, S. E., M. AUDET, V. HAINES et A. PETIT (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

SUKAYRI, R. M. (2016). *Planification de la relève dans les organismes des Nations Unies*, Genève, Nations Unies.

TABI NSENG, N. E. (2016). *Les pratiques de conciliation travail-famille des employeurs de choix*. Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, 162 p.

TREMBLAY, M. (dir.) (2008). *La mobilisation des personnes au travail*. Collection Gestion et savoirs, HEC Montréal. 713 p.

UNIFORMATION (2022). *Élaboration du plan de développement des compétences*, en ligne (PDF) :

<www.uniformation.fr/sites/default/files/files/uniformation_planded%C3%A9veloppementdescomp%C3%A9tences_entreprises%2B11.pdf>.

US. BUREAU OF LABOR STATISTICS (2018), en ligne : <<https://www.bls.gov/cps/lfcharacteristics.htm>>.

ZARET, D. (2012). *Planification de la relève : trousse de planification de la relève à l'intention des organisations artistiques et culturelles à but non lucratif*, Ottawa, Conseil des Arts AOE.

ZARIFIAN, P. (2001). *Le modèle de la compétence*, Paris, Éditions Liaisons.