



## Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique : **POUR ACCOMPAGNER LA RELÈVE DES GESTIONNAIRES**

\_ Marie Claude Lagacé, MBA, coordonnatrice, Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

\_ Natalie Rinfret, CRHA, Ph. D., professeure titulaire, École nationale d'administration publique, et titulaire de la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public

**A**ttirer et conserver les leaders, créer un terreau fertile au développement et fournir des occasions de mobilité comptent parmi les défis à relever dans le secteur public québécois. Investir dans le capital humain et fidéliser les talents y est un enjeu quotidien, particulièrement en contexte de vieillissement des effectifs.

Pour un conseiller en ressources humaines, ces défis sont autant d'occasions d'innover en proposant des pratiques destinées à mobiliser les personnes tout en étant orientées vers la performance de l'organisation. Il arrive cependant qu'une belle initiative se présente d'elle-même; le spécialiste en ressources humaines, à l'affût de ce qui se passe dans son environnement, n'a alors qu'à sauter sur l'occasion. C'est le cas du programme *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique* offert par la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public de l'École nationale d'administration publique (ENAP).

Mis sur pied en 2009 en partenariat avec le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) et le Secrétariat aux emplois supérieurs, ce projet de recherche et programme de

développement du leadership est un outil d'accompagnement fort utile pour développer la carrière de jeunes gestionnaires prometteurs.

### **MAINTENIR LE LEADERSHIP MALGRÉ LES DÉPARTS À LA RETRAITE**

À cette époque, on savait déjà qu'avant 2014, 60 % des cadres pourraient avoir quitté leur emploi, essentiellement pour prendre leur retraite. Dans ce contexte, il faut donc assurer le renouvellement du personnel d'encadrement, le transfert des connaissances et le maintien du leadership nécessaire à la réalisation de la mission publique. Surgit alors l'idée d'une initiative en vue d'accompagner les gestionnaires prometteurs dans la progression accélérée de leur carrière.

Le *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique* est d'abord conçu comme un programme de mentorat destiné à des cadres de niveau 4 ayant le potentiel de devenir cadre supérieur ; il vise à leur faire découvrir, grâce à l'accompagnement d'un gestionnaire émérite sur une période de douze mois, les fonctions, les tâches et les rôles inhérents à un poste d'encadrement supérieur dans l'administration publique. Le Secrétariat du Conseil du trésor, vivement préoccupé par l'accélération des départs à la retraite, accepte de financer une partie du déploiement de la cohorte pilote, d'autant plus qu'est greffé à ce programme un projet de recherche permettant de recueillir des données pertinentes sur le développement de la relève de cadres et de suivre sur cinq ans le cheminement de carrière des participants. Pour sa part, le Secrétariat aux emplois supérieurs, également concerné par la problématique de renouvellement des gestionnaires, s'engage alors à proposer des mentors issus du bassin de son propre programme de relève. Ces derniers, qui participent sur une base volontaire, évoluent dans un ministère différent de celui des participants, créant des mailles entre des organisations auxquelles il est souvent reproché de travailler en vase clos. C'est ainsi qu'en octobre 2009, est formée la cohorte pilote composée de dix jeunes leaders, soit six femmes et quatre hommes, proposés par un haut dirigeant de leur ministère ou organisme respectif.

#### PROMESSES DE L'ANNÉE PILOTE

Les résultats de la première année du programme sont prometteurs. Quelques activités sont ajoutées au parcours prévu, certaines dyades annoncent qu'elles poursuivront leur relation au-delà de la période prévue et le taux de satisfaction frôle les 90 %. Selon un sondage effectué au terme de l'année, les mentors observent des changements concrets chez les participants, notamment la capacité à prendre du recul, l'autonomie, la confiance, la prise de conscience de ses

...ce programme de développement est une réponse structurante au défi que posent les nombreux départs à la retraite des gestionnaires publics.

limites et la découverte des possibilités de carrière au gouvernement. C'est ainsi que le *Cercle des jeunes leaders* s'est retrouvé, peu après sa création, finaliste au prix de leadership décerné par l'Institut d'administration publique du Canada et Deloitte.

➔ Catherine Privé, CRHA, présidente et chef de la direction d'Alia Conseil, qui soutient le volet mentorat du programme depuis sa création, n'est pas étonnée par les effets du mentorat. En effet, en plus de faciliter le transfert de connaissances, il favorise la création de nouveaux réseaux et la compréhension des enjeux liés à un poste d'encadrement supérieur. Selon elle, les effets de cette relation vont au-delà du lien qu'on développe habituellement avec un supérieur, car la relation employé-supérieur est souvent elle-même un objet de préoccupation pour les jeunes leaders. Par ailleurs, lors de la formation qu'elle offre aux mentors en début de programme, elle constate que la relation développée dans le cadre du programme profite également au mentor. Il est fréquent que ces gestionnaires, déjà avancés dans leur carrière, ressentent le besoin de soutenir la relève.

Lorsque l'année pilote prend fin, le *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique* devient un programme hybride de 18 mois alliant mentorat, recherche, parrainage, formation, *coaching* 360° et exercices pédagogiques. Le Secrétariat du Conseil du trésor reconnaît que ce programme de développement est une réponse structurante au défi que posent les nombreux départs à la retraite des gestionnaires publics. Trois cohortes supplémentaires, qui comptent maintenant une vingtaine de participants, sont formées en partenariat avec le SCT.

#### UNE RÉPONSE À CERTAINES PRÉOCCUPATIONS RH

Si cette nouvelle entente démontre que l'organisme central reconnaît le potentiel du *Cercle des jeunes leaders*, qu'en est-t-il des acteurs responsables de la gestion des ressources humaines dans les organisations publiques ? Le programme répond-il à leurs besoins ? Quels objectifs peuvent être atteints si on l'insère dans le plan de développement des ressources humaines d'un ministère ou d'un organisme ?

Selon Louise Théberge, CRHA, conseillère en gestion des ressources humaines à la direction du développement des personnes et de l'organisation à la Direction générale adjointe des ressources humaines du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS), ce programme offre un accompagnement structuré dont la relève managériale a besoin, particulièrement les gestionnaires dont le potentiel de leadership a été détecté. Dès le lancement de la deuxième cohorte, le Ministère a tout simplement choisi d'inclure le *Cercle des jeunes leaders* dans son offre de développement du personnel d'encadrement. « Quand on a accès à une intervention qui est bonne et qui marche, il est plus logique et efficace d'en profiter que de doubler les efforts », affirme Louise Théberge. C'est là un point de vue que partage Guylaine Queenton, directrice des ressources humaines au Curateur public du Québec.

En outre, le fait que le *Cercle des jeunes leaders* soit aussi un projet de recherche présente un intérêt certain pour les professionnels en ressources humaines. Le programme, qui s'appuie sur la théorie du



## KUI VEUT LA FIN VEUT LES MOYENS !

### Vous désirez attirer et retenir les meilleurs talents ?

Plus qu'une simple solution logicielle, *Employeur D* La Suite outille les gestionnaires en donnant accès aux données critiques et essentielles à la gestion des ressources humaines et à la planification stratégique de l'entreprise.

*Employeur D*, des solutions évolutives de Desjardins pour la gestion de la paie, des ressources humaines et de la santé et sécurité au travail.

## Desjardins & Cie

C'est tout Desjardins qui appuie les entreprises.

desjardins.com/RH  
514 356-5050  
1 888 311-1616



Coopérer pour créer l'avenir

leadership transformationnel développée par Alimo-Metcalfe et Alban-Metcalfe (2001) et qui génère de nouvelles données, sert aussi à confirmer des conclusions que ces professionnels peuvent difficilement valider à l'aide de données probantes, car les services de recherche internes sont rares. Les premiers résultats de recherche ne seront rendus disponibles au SCT et au Secrétariat aux emplois supérieurs qu'en 2015, lorsque la première cohorte aura cinq ans. Toutefois, les premières observations suggèrent que la vision stratégique compte parmi les compétences les mieux développées, notamment grâce à l'accompagnement des mentors qui a pour effet d'accélérer le développement du mentoré.

Valérie Lévesque, directrice des ressources humaines chez Tourisme Québec et membre de la cohorte lancée en octobre 2013, a, en quelque sorte, accès aux deux côtés de la médaille. « Les occasions de développement comme le *Cercle des jeunes leaders* sont rares, affirme-t-elle. Comme directrice des ressources humaines d'une petite boîte, une intervention aussi structurée et structurante n'est pas simple à mettre en place. Même si les directions des ressources humaines du secteur public sont en général très proactives, le travail concret et complet fait par l'équipe de la Chaire demande des efforts de longue haleine et une expertise plus facile à dénicher en milieu universitaire. »

Les jeunes leaders, en plus de faire des apprentissages et d'élargir leur réseau de manière accélérée, sentent que le fait d'être sélectionnés pour participer au *Cercle* est non seulement une reconnaissance de leur talent, mais aussi de leur souci de bâtir une administration publique qui s'améliore constamment au bénéfice du citoyen. Pour Nathalie Tremblay, membre de la cohorte pilote et maintenant directrice générale adjointe de la Direction générale adjointe des ressources humaines au MESS, le fait que le Secrétariat aux emplois supérieurs ouvre la porte de certaines de ses activités

aux jeunes leaders renforce la capacité de ceux-ci à tenir compte des diverses composantes de leur environnement. Être en contact avec des hauts dirigeants durant dix-huit mois, en plus d'être exposés aux expériences des participants d'autres organisations, améliore, selon elle, la vision stratégique des jeunes leaders, une observation que fait également Valérie Lévesque après seulement deux mois dans le Cercle.

### LA SUITE DU PROGRAMME : S'ARRIMER AUX BESOINS GLOBAUX DE LA FONCTION PUBLIQUE

Que réserve l'avenir au *Cercle des jeunes leaders de l'administration publique*? La direction générale de l'ENAP croit en la pertinence du projet de recherche et en soutient le déploiement. Le directeur général offre d'ailleurs à chaque cohorte une formation sur l'interface politico-administrative. De plus, étant donné l'intérêt manifeste dans l'administration publique à l'égard de cet hybride qui allie recherche et programme de développement, la Chaire en leadership prévoit former deux cohortes dès l'automne 2014.

Le programme *Cercle des jeunes leaders* est un outil utile aux directions des ressources humaines des ministères et organismes pour relever le défi de la gestion des talents des jeunes gestionnaires de l'administration publique québécoise. Plusieurs participants, dont la moitié de la cohorte pilote, ont commencé à gravir les échelons et semblent y avoir été bien préparés, sans toutefois que le programme leur offre un passage automatique vers des postes supérieurs. Les jeunes leaders doivent continuer de faire leurs preuves pour y parvenir... ■

