



Cercle
des jeunes leaders

L'ADMINISTRATION PUBLIQUE À L'ÈRE DE LA COVID-19 :

LA PERSPECTIVE DU GESTIONNAIRE QUANT À LA PERFORMANCE DE L'ÉTAT

PRÉSENTÉ PAR

JULIEN-MAURICE LAPLANTE
YANICK LAROSE
FRANÇOIS MARTIN

CHRISTIAN POIRIER
MATHIEU ROUSSEAU

DÉCEMBRE 2020



TABLE DES MATIERES

1. Introduction	3
1.1 Méthodologie	3
2. Perspectives intra-organisationnelles	5
2.1 Le gestionnaire et sa relation avec les équipes	5
2.1.1 Analyse des réponses du sondage : évolution des attentes et besoins	5
2.1.2 Analyse des moyens déployés par les gestionnaires	13
2.1.3 Performance de l'organisation en lien avec la COVID-19	14
2.1.4 Pistes de réflexion	14
2.2 Le gestionnaire et sa relation avec les autorités de son organisation	16
2.2.1 Analyse des réponses du sondage : évolution des attentes et besoins	16
2.2.2 Analyse des moyens déployés par les gestionnaires	18
2.2.3 Performance de l'organisation en lien avec la COVID-19	18
2.2.4 Pistes de réflexion	20
3. Perspectives extra-organisationnelles	21
3.1 Le gestionnaire et sa relation avec les partenaires	21
3.1.1 Analyse des réponses du sondage : évolution des attentes et besoins	22
3.1.2 Analyse des moyens déployés par les gestionnaires	24
3.1.3 Performance de l'organisation en lien avec la COVID-19	24
3.1.4 Pistes de réflexion	24
3.2 Le gestionnaire et sa relation avec ses clientèles citoyennes	26
3.2.1 Analyse des réponses du sondage : évolution des attentes et besoins	27
3.2.2 Analyse des moyens déployés par les gestionnaires	29
3.2.3 Performance de l'organisation en lien avec la Covid-19	30
3.2.4 Pistes de réflexion	30
4. Conclusion	32
5. Références	33
Annexe 1 - Questionnaire	34

1. INTRODUCTION

Les gestionnaires, dont la fonction publique québécoise a besoin pour relever ses nombreux défis, doivent faire preuve d'un leadership transformationnel. Cette compétence, qui se traduit par la capacité d'influencer, d'être un guide, un catalyseur et un porteur de sens, devient une métacompétence.

Dans un contexte d'urgence sanitaire, de confinement et de reprise progressive des activités selon un modèle redéfini, le gestionnaire-leader fait face à de nombreux défis quant aux compétences clés liées à la performance et l'efficacité de l'État. Plus que jamais, le gestionnaire-leader optimise le mode de fonctionnement et la prestation de services de son unité et remet en question la finalité de ses actions afin de mieux servir l'intérêt public.

Nous avons tous réalisé plus de choses, plus vite. Des réalisations qui auraient pris plusieurs années se sont effectuées en quelques mois. Est-ce la performance à laquelle on devrait s'attendre de nos organisations? Pour le citoyen qui observe cela, comment justifier qu'on ait été capable d'aller plus vite? Et est-ce concevable de retourner aux vieilles habitudes?

1.1 Méthodologie

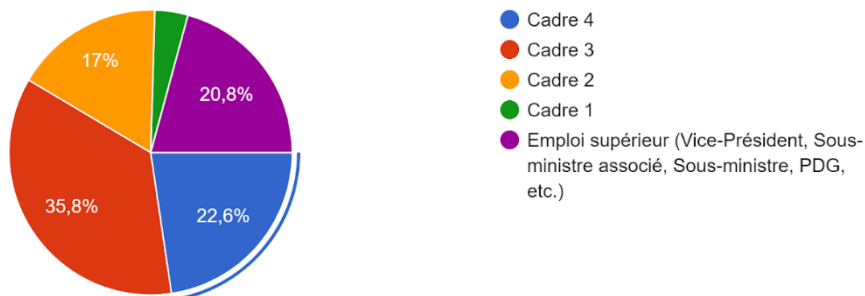
Cette étude de cas, réalisée dans le cadre du projet de fin de programme de formation de la cohorte 11 du Cercle des jeunes leaders de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), a comme objectif d'analyser le rôle du gestionnaire quant à l'efficacité de l'État en temps de crise sanitaire.

La méthodologie proposée consiste à un questionnaire, transmis à plus de 50 gestionnaires de différents niveaux hiérarchiques, afin de mesurer les besoins et solutions mises en place dans le contexte de la COVID-19. Ce questionnaire visait à analyser la performance du gestionnaire sous différentes perspectives, soit le gestionnaire et sa relation avec ses équipes, avec les autorités de son organisation, avec ses partenaires, gouvernementaux ou non, ainsi qu'avec ses clientèles citoyennes.

Voici les principaux faits saillants des réponses aux questions générales qui brossent le portrait des participants :

- 53 répondants (24 hommes, 29 femmes)
- Provenant de Ministères (35), organismes (17) et du réseau de la santé (1)
- Principale tranche d'âge 36-45 ans (24), suivi de 46-55 ans (19)
- 6 répondants de 56 ans et plus et 4 répondants de 35 ans et moins
- Niveaux d'encadrement variés (voir graphique) :

Veillez indiquer le niveau d'encadrement que vous occupez (échelle fonction publique).



En conclusion de chaque section, nous tenterons de dresser des constats et des pistes de réflexion qui pourraient permettre de consolider le rôle du gestionnaire dans des circonstances similaires ou de le faire évoluer favorablement dans la réalité post-pandémie.

Mise en garde / Biais possibles

La présente étude de cas n'est pas à caractère scientifique. Elle a été réalisée par des gestionnaires qui ne maîtrisent pas les rouages des méthodes quantitatives, nécessaires pour garantir le caractère scientifique du sondage.

L'échantillonnage est non aléatoire et les gestionnaires ont eux-mêmes identifié les personnes sondées. Le questionnaire quant à lui a été produit à partir de plusieurs sources et il y a place évidente à la subjectivité dans le traitement des questions ouvertes et des commentaires généraux.

2. PERSPECTIVES INTRA-ORGANISATIONNELLES

2.1 Le gestionnaire et sa relation avec les équipes

Peu importe la relation qu'entretient un gestionnaire avec ses employés, il réalise rapidement que sa capacité à satisfaire les attentes qui lui incombent est intimement liée à la capacité de ses équipes à mener leur prestation de services et la qualité des livrables qu'ils produisent.

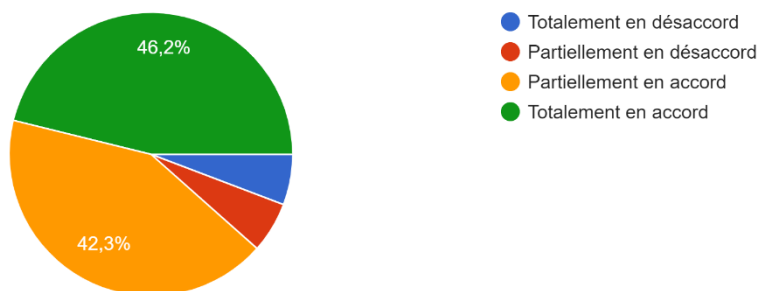
En temps normal, il est courant pour un gestionnaire de satisfaire aux demandes urgentes de l'organisation. Le contexte de l'urgence sanitaire a ceci de particulier qu'il impacte en même temps toutes les activités de l'unité ou des unités sous la responsabilité du gestionnaire pour une période indéterminée, qui se redéfinit à intervalles réguliers, voire quotidiennement, et qui génère une instabilité et une insécurité au sein des équipes.

Dans le cadre de la présente section, quatre compétences tirées du référentiel des compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique font l'objet d'une attention particulière, soit : la conduite du changement, la communication, la collaboration et la mobilisation. Nous sommes d'avis que la mobilisation d'une équipe est largement alimentée par les compétences que sont la communication et la collaboration. De plus, il nous semble qu'une équipe composée d'employés fortement mobilisés sera d'autant plus réceptive à la conduite du changement réalisée par le gestionnaire.

2.1.1 Analyse des réponses du sondage : évolution des attentes et besoins

Nous avons demandé aux répondants s'ils estimaient que les besoins et attentes de leurs employés à leur égard avaient changé avec la COVID-19.

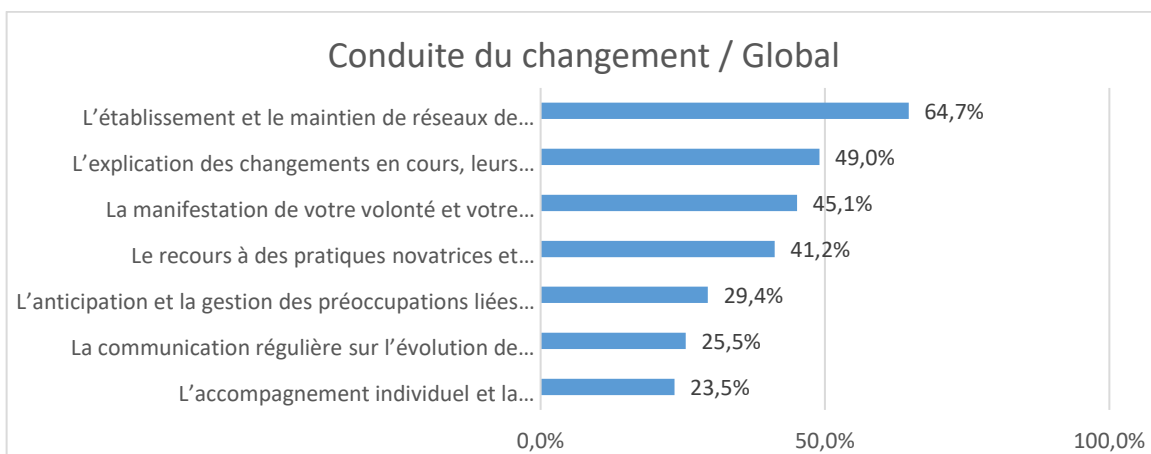
Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant: Les besoins et attentes de vos employé(e)s ont changé avec la Covid-19?



Nous constatons sans surprise que le groupe est, pour la vaste majorité, plutôt sinon totalement en accord avec cette affirmation.

Compétence utilisée : La conduite du changement

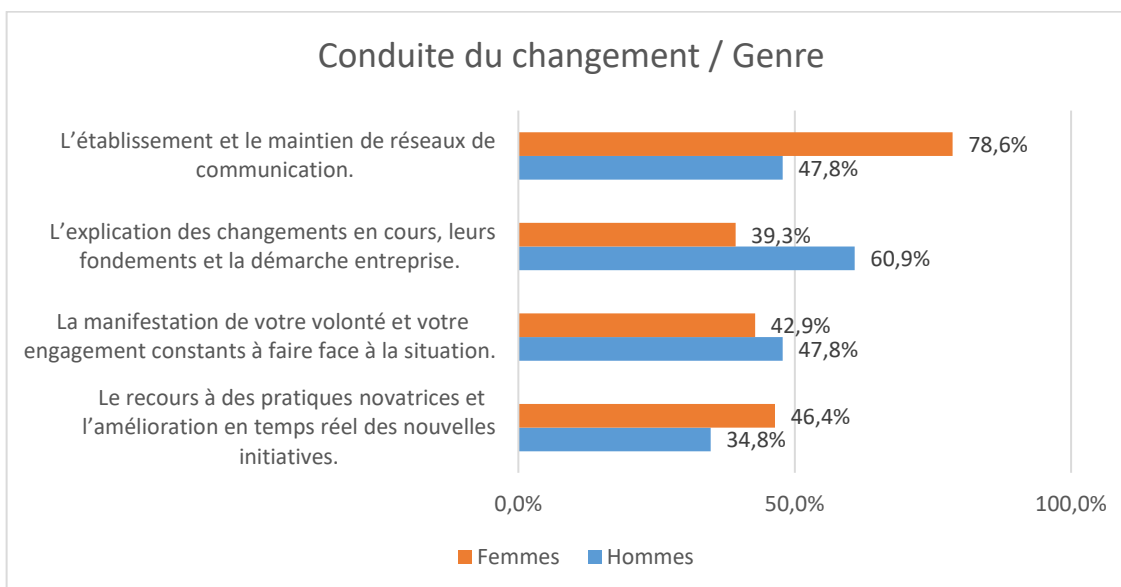
Lorsqu'une organisation excelle dans la gestion des changements intrinsèques et extrinsèques, on peut affirmer sans risque que ce succès est attribuable à l'ensemble des acteurs. En temps de crise, l'articulation planifiée du changement est limitée, voire impossible. Tous les acteurs doivent se mettre en action de concert avec pour objectif de faciliter la gestion du changement par les employés. Les répondants ont été sollicités sur les besoins et attentes de leurs employés à cet effet.



Parmi ces besoins et attentes, *l'établissement et le maintien de réseaux de communication* sont davantage sélectionnés par les répondants. *L'explication des changements en cours, leurs fondements et la démarche entreprise* et *la manifestation de la volonté du gestionnaire et son engagement constants à faire face à la situation* suivent de près.

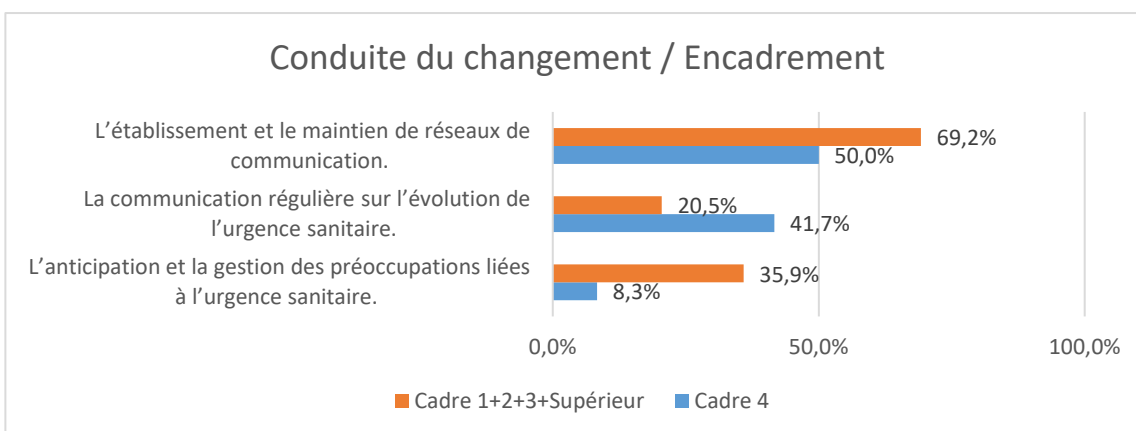
Si les gestionnaires identifient ces deux derniers choix comme des messages prioritaires à relayer aux employés, ils demeurent conscients que cela ne sera possible que si les modes de communications sont en place. Il est également intéressant de noter que la recherche de l'adhésion au changement, présentée souvent comme un incontournable de la gestion du changement, n'obtient que 2 %.

Bien qu'ils ne déconsidèrent pas complètement le choix de l'autre sexe, les femmes et les hommes ne s'entendent pas complètement.



Les femmes marquent l'importance *d'établir et maintenir les réseaux de communication* alors que les hommes privilégient *l'explication des changements en cours, leurs fondements et la démarche entreprise*. Les femmes vont même privilégier, avant le choix le plus populaire des hommes, *le recours à des pratiques novatrices et l'amélioration en temps réel des nouvelles initiatives* ainsi que *la manifestation de la volonté du gestionnaire et son engagement constants à faire face à la situation*. Les femmes semblent plus enclines à maintenir la possibilité de communiquer, expérimenter et afficher leur engagement alors que les hommes seraient davantage portés à expliquer le quoi, le pourquoi et le comment.

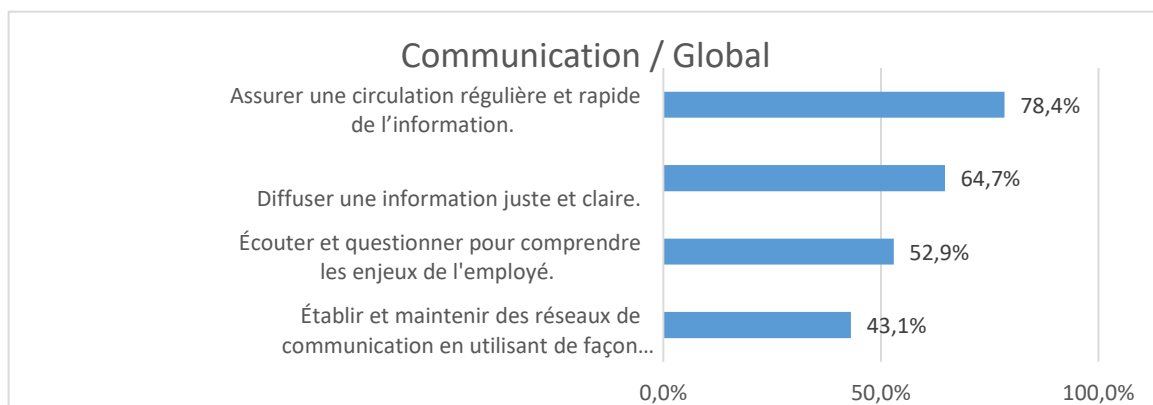
La répartition des répondants selon l'âge ne révèle pas de différence avec les résultats généraux. Concernant le niveau d'encadrement, nous notons certaines divergences entre les cadres 4 et les autres gestionnaires.



En plus d'une attention plus importante à leurs réseaux de communication, les autres gestionnaires accordent une nette préférence au fait *d'anticiper et de gérer des préoccupations liées à l'urgence sanitaire*. Sur la base de ce résultat, pourrait-on soutenir que les cadres 4 ont accordé davantage d'importance aux actions immédiates sur des problématiques réelles ? À l'inverse, les autres gestionnaires, pour la plupart gestionnaires de gestionnaires, profitaient peut-être d'une distance par rapport aux opérations leur permettant d'envisager l'évolution de la crise, d'identifier les préoccupations qui pourraient devenir des problématiques et échanger dans leurs réseaux.

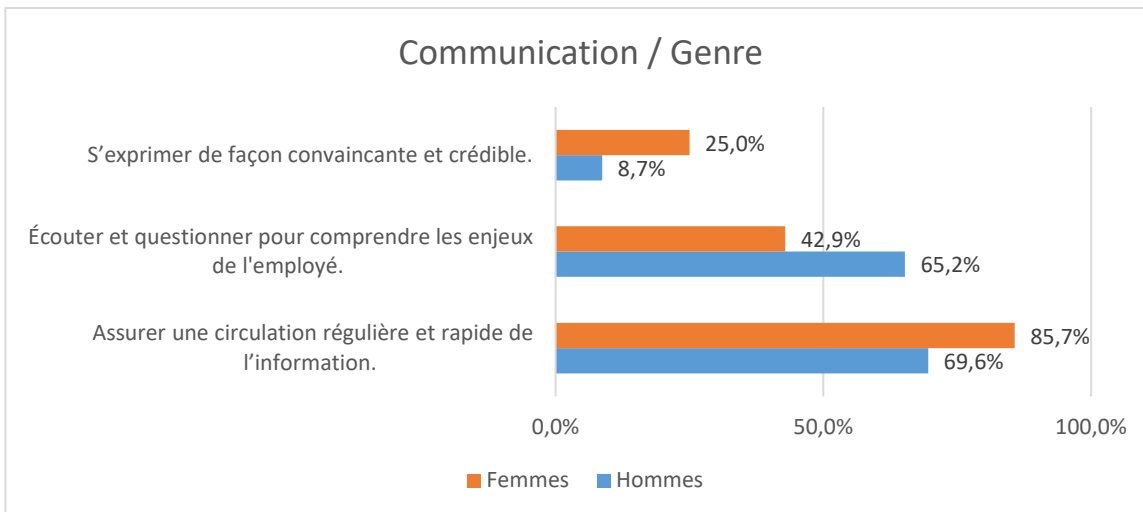
Compétence utilisée : La communication

La communication en situation d'urgence exige du gestionnaire un niveau de clarté et de précisions pour permettre aux équipes de se mettre rapidement en action et mettre en œuvre les actions qui apporteront le plus d'effet pour remédier à cette urgence. Sur les besoins et attentes de leurs employés en termes de communication, les répondants jettent leur dévolu sur deux attentes en particulier.



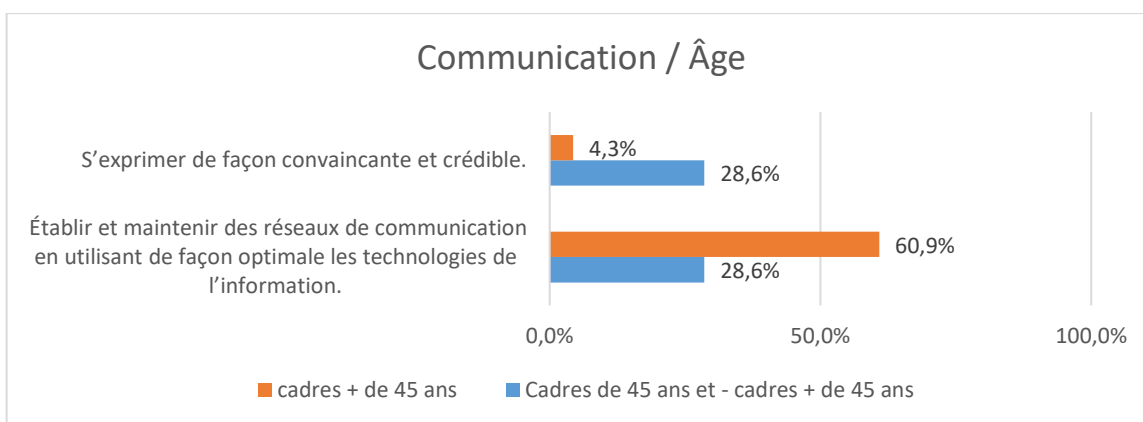
Ainsi, le fait *d'assurer une circulation régulière et rapide de l'information* se démarque et *diffuser une information juste et claire* récolte également la faveur du groupe. Finalement, *écouter et questionner pour comprendre les enjeux de l'employé* ne demeure pas en reste. Même si les moyens de communication se sont largement développés pendant la crise sanitaire, *l'utilisation des technologies de l'information dans le but de retenir les réseaux de communication* n'est pas sélectionnée dans la même mesure. Est-ce à dire que pendant la crise, le gestionnaire préconisait des relations directes avec chaque employé plutôt qu'à son groupe d'employés ? Serait-ce davantage attribuable à la disponibilité de ces moyens ? Bien que nous sachions que la disponibilité de ces moyens est différée d'une organisation à l'autre, nous n'avons pas d'information qui permettrait de trancher la question. Au-delà des enjeux technologiques, il semble que les gestionnaires préconisent le partage rapide d'une information juste et claire à l'attention de leurs employés.

Les résultats homme/femme sont plutôt similaires mais se distinguent à certains égards.



Nous constatons que les hommes sélectionnent davantage l'action *d'écouter et questionner pour comprendre les enjeux de l'employé*. Ce résultat remet en question nos attentes quant à l'effet de la socialisation des genres, qui, selon nous, aurait davantage associé l'action d'écouter au genre féminin.

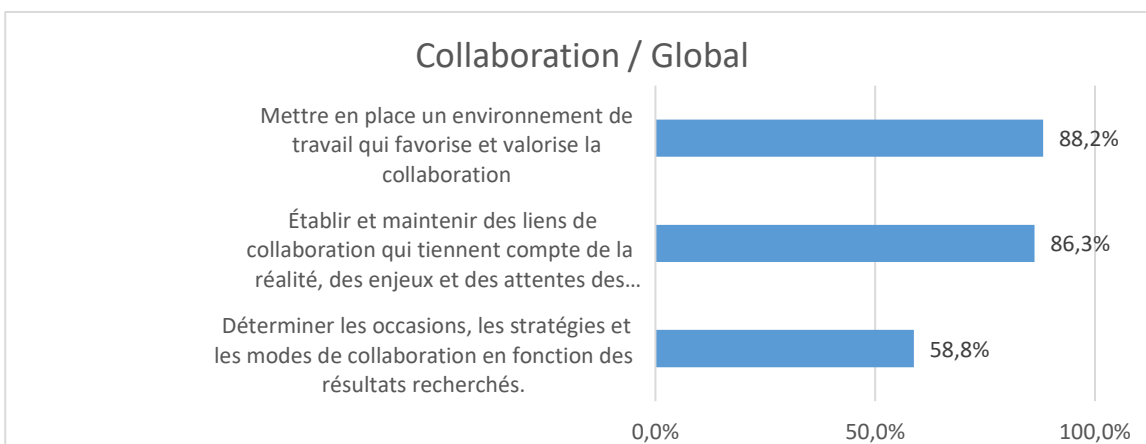
À nouveau, la répartition des répondants selon le niveau d'encadrement ne révèle pas de différence avec les résultats généraux. La répartition selon les tranches d'âge présente certaines divergences.



Ainsi, les cadres de plus de 45 ans cherchent à *établir et maintenir leurs réseaux de communication en utilisant de façon optimale les technologies de l'information* dans une plus grande proportion alors que le fait de *s'exprimer de façon convaincante et crédible* pèse davantage pour les jeunes.

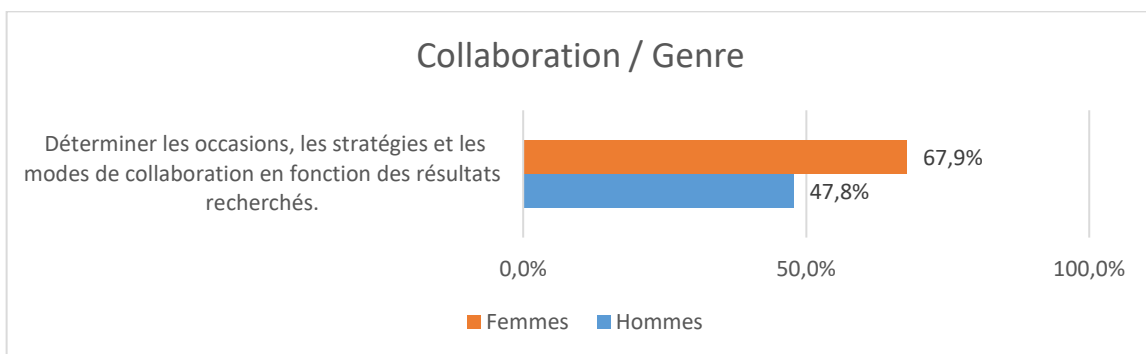
Compétence utilisée : La collaboration

Si la compétence de collaboration d'un gestionnaire est souvent présentée sous l'angle de l'établissement de partenariats, d'alliances et de réseaux latéraux dans sa relation avec ses employés, le gestionnaire doit également susciter et encourager les relations harmonieuses ainsi que la naissance et le maintien d'une confiance réciproque. Sur les besoins et attentes de leurs employés en termes de communication, les répondants jettent leur dévolu sur deux attentes en particulier.



Ainsi, le fait de *mettre en place un environnement de travail qui favorise et valorise la collaboration* et *d'établir et maintenir des liens de collaboration qui tiennent compte de la réalité, des enjeux et des attentes des employés* dominent les préférences des gestionnaires. Dans une moindre mesure, la *détermination des occasions, des stratégies et des modes de collaboration en fonction des résultats recherchés* est considérée. Alors que l'environnement de travail classique, en présentiel, a été largement transformé vers des collaborations à distance, cette lecture des besoins semble appropriée.

Les hommes et les femmes s'accordent sur les deux premières sélections retenues dans les résultats généraux.

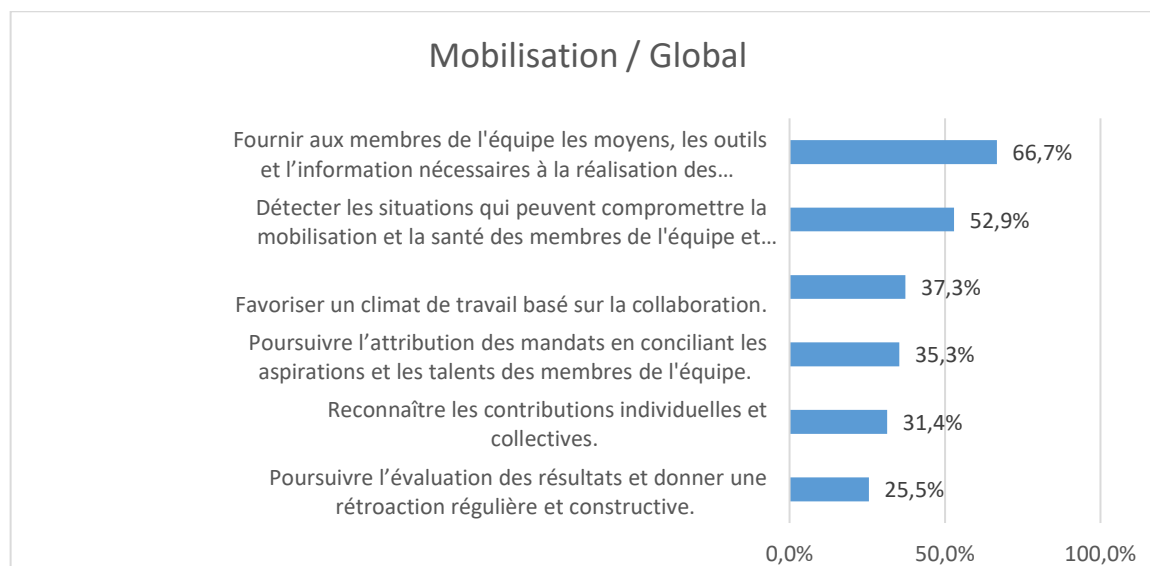


Au chapitre des distinctions, les femmes accordent plus d'importance à la troisième sélection des résultats généraux, soit : *déterminer les occasions, les stratégies et les modes de collaboration en fonction des résultats recherchés* que les hommes. Seraient-elles donc plus centrées sur le résultat?

Les deux tranches d'âge confirment également les deux premières sélections retenues dans les résultats généraux. Tout comme les femmes, les répondants de plus de 45 ans seraient plus centrés sur les résultats accordant la même importance au fait de *déterminer les occasions, les stratégies et les modes de collaboration en fonction des résultats recherchés*. Les résultats selon les niveaux d'encadrement ne révèlent pas d'incidence particulière.

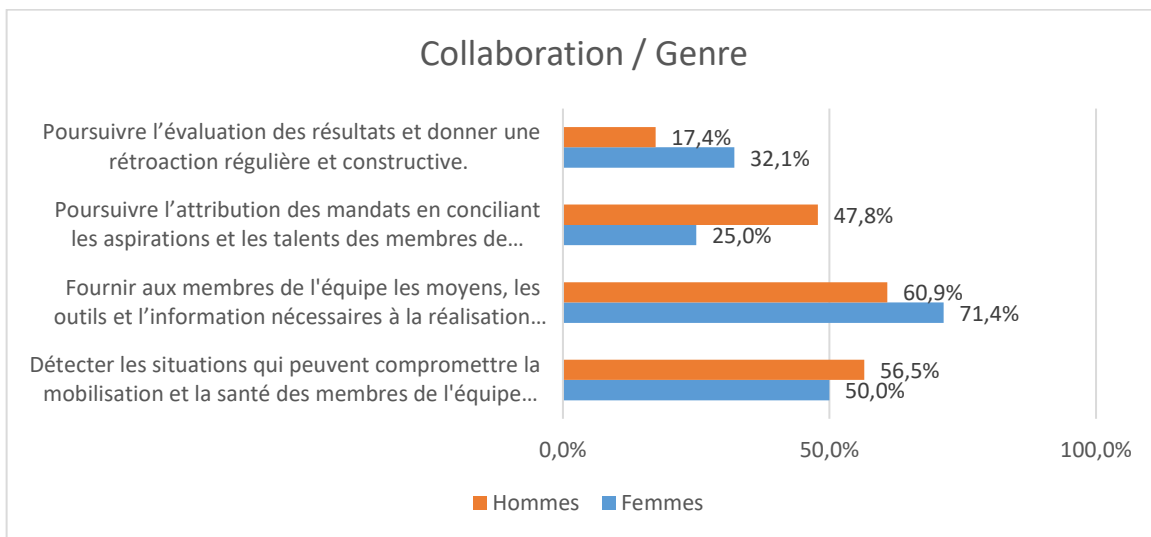
Compétence utilisée : La mobilisation

La mobilisation est une des quatre compétences clés du référentiel du gestionnaire-leader, il s'agit donc d'un savoir-agir indispensable. Sur les besoins et attentes de leurs employés en termes de communication, les répondants retiennent deux attentes en particulier. Ainsi, fournir aux membres de l'équipe les moyens, les outils et l'information nécessaires à la réalisation des mandats et détecter les situations qui peuvent compromettre la mobilisation et la santé des membres de l'équipe et agir pour les corriger prennent le haut de la liste.



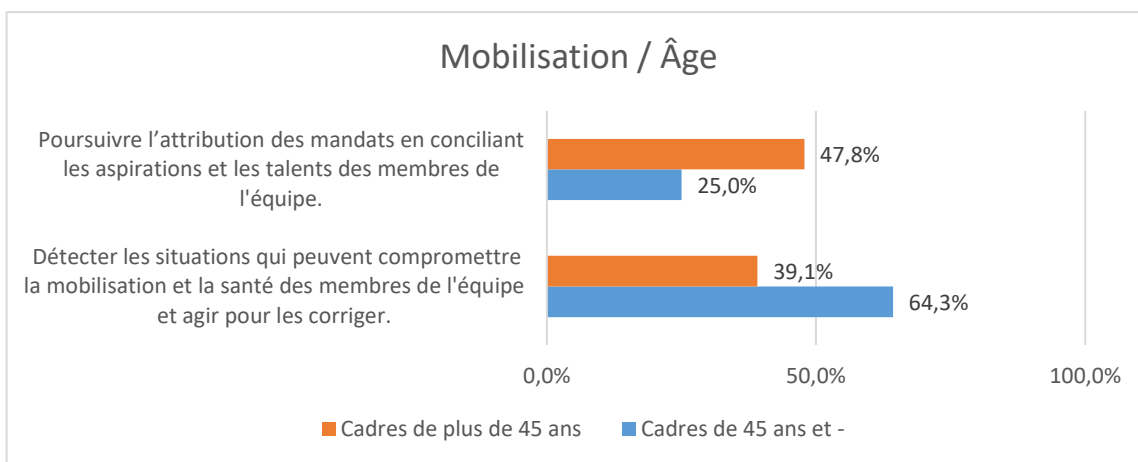
Ces deux attentes s'inscrivent dans une logique de satisfaire les besoins immédiats, sans égard à la gestion qui s'exerçait antérieurement. On pourrait penser que les gestionnaires estiment qu'un nouveau départ est donné en temps de pandémie.

L'opinion des femmes et des hommes se rejoint sur les deux choix les plus populaires, nous remarquons toutefois certaines divergences de vues.



Les femmes favorisent la *poursuite de l'évaluation des résultats et de donner une rétroaction régulière et constructive* alors que les hommes choisissent davantage la *poursuite de l'attribution des mandats en conciliant les aspirations et les talents des membres de l'équipe*.

Le choix des répondants des deux tranches d'âge diverge à certains égards.



Ainsi, les gestionnaires de 45 ans et moins retiennent l'action de *détecter les situations qui peuvent compromettre la mobilisation et la santé des membres de l'équipe et agir pour les corriger*. Les gestionnaires de plus de 45 ans favorisent plutôt la *poursuite de l'attribution des mandats en conciliant les aspirations et les talents des membres de l'équipe*. Le choix des aînés pourrait s'expliquer par le fait que leur plus grande expérience fait en sorte que l'activité de détection n'est pas un préalable pour intervenir dans ces situations.

2.1.2 Analyse des moyens déployés par les gestionnaires

Les gestionnaires ont déployé une série de moyens pour assurer le fonctionnement de l'équipe malgré la situation d'urgence sanitaire. Le tableau qui suit présente certains des moyens mentionnés par les répondants selon l'une des quatre compétences.

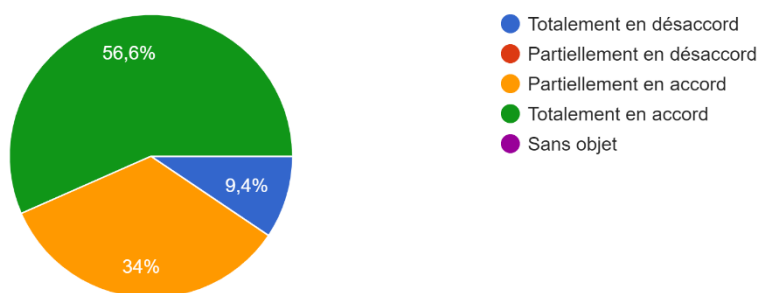
Compétences	Moyens	Nombre / pourcentage
Conduite du changement	Ajustements et réajustements selon l'évolution de la situation dans les priorités, l'assignation des tâches, la détermination des attentes et des objectifs, de la vision et de l'organisation du travail; méthode et outils de suivi; déploiement d'outils technologiques, utilisation des nouvelles opportunités technologiques; plan de pandémie; exercice Kiss, virage numérique des activités régulières.	36 / 33 %
Communication	Rencontres d'équipe et individuelle plus fréquentes; circulation de l'information; planification de temps de discussion; partage de l'information; communications directes; diffusion d'information fréquente; point de presse; Scrum.	36 / 33 %
Collaboration	Travail en équipe de deux; utilisation de répertoire commun; outil collaboratif; pratique de collaboration; projets d'équipe; recherche de solution en équipe ...	6 / 5 %
Mobilisation	Maintien de l'esprit d'équipe; stimulation du sentiment d'appartenance; favoriser l'utilisation des caméras, appel et rencontre individuelle spontanés; accompagnement et coaching; rétroaction; reconnaissance; disponibilité; encourager les initiatives individuelles; plan d'action mobilisation; message de reconnaissance hebdomadaire; activités sociales/café virtuel; souplesse dans la conciliation travail/famille; rotation dans le télétravail; sondage.	31 / 29 %

Sans surprise, davantage de moyens ont été comptabilisés pour les compétences de conduite du changement et de communication. La mobilisation n'est pas en reste et reflète à notre avis une adhésion toujours plus forte à l'importance de cette compétence. La collaboration n'a été abordée que par quelques gestionnaires. Les moyens de collaboration proposés offrent tout de même un grand potentiel pour soutenir la mobilisation des employés.

2.1.3 Performance de l'organisation en lien avec la COVID-19

Plus de 90 % des gestionnaires sondés sont en accord avec le fait que les moyens mis en place pour répondre à ces attentes ont contribué à la performance de l'organisation et le même nombre de personnes pense qu'ils devraient être pérennisés.

Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant: Les mesures ou moyens que vous avez utilisés pour satisfaire les besoins de vos employés ont contribué à la performance de l'organisation.



2.1.4 Pistes de réflexion

En rétrospective, les répondants nous indiquent que la communication est la compétence prédominante pour satisfaire les attentes de leurs employés en temps de pandémie. Plus du tiers des moyens proposés par les gestionnaires portent sur cette compétence. De plus, les deux principales actions repères sélectionnées pour la conduite du changement recourent la compétence de communication.

À l'inverse, la collaboration n'est pas la mieux considérée avec le peu de moyens mis en place pour la stimuler. On aurait également pu penser que l'importance des changements en temps de pandémie aurait accentué la compétence de conduite du changement, mais elle ne prend pas la part du lion. Ce résultat n'est peut-être pas si étonnant alors que le changement en constante évolution nécessitait un flux de communication constant pour informer les employés en temps réel. Dans le contexte de la pandémie et la conduite des changements afférents, les gestionnaires préfèrent des employés bien informés, et ce dans la perspective d'assurer la performance de leurs équipes.

On constate quelques divergences entre les répondants selon leur âge et leur niveau d'encadrement. C'est toutefois le genre qui marque les plus grandes différences. Les réponses offertes par les hommes et les femmes confirment que leurs stratégies diffèrent à certains égards. Les femmes estiment que la façon de s'exprimer, la rapidité et la régularité de la circulation de l'information, la mise en place et la conservation de réseaux de communication, les pratiques

novatrices et leur amélioration en temps réel joueront favorablement dans l'atteinte des résultats. Pour leur part, les hommes se distinguent en préconisant l'écoute des employés et l'explication des changements et des démarches entreprises.

La pandémie a sans doute confirmé une vérité de la Palice aux gestionnaires soit l'incidence de leur relation avec les employés sur la performance de l'organisation. Là où les communications étaient déficientes, l'urgence sanitaire aura généré un électrochoc. Avec la persistance de la crise, il serait intéressant de sonder de nouveau les gestionnaires pour évaluer si les compétences de collaboration et de mobilisation prennent davantage d'importance pour développer une résilience de la performance des équipes.

2.2 Le gestionnaire et sa relation avec les autorités de son organisation

La relation qu'entretient le gestionnaire avec ses autorités et ses supérieurs est l'un des facteurs clé permettant d'atteindre la performance dans une organisation. En effet, nos organisations sont bâties sur le principe d'une ligne hiérarchique en vertu de laquelle l'autorité est exercée du sommet vers la base grâce à la délégation du pouvoir. Ainsi, le gestionnaire doit être en mesure de répondre au besoin de ses supérieurs ce qui permet d'assurer la réalisation des différents mandats, l'atteinte des objectifs et ultimement, l'exécution des mesures législatives votées par l'Assemblée nationale. En ce sens, le gestionnaire se doit de maîtriser diverses compétences qui lui permettront de mettre en œuvre des actions et moyens afin d'atteindre les objectifs organisationnels que lui auront fixé ses autorités.

En temps de pandémie, nous avons souhaité analyser la façon dont le gestionnaire a dû adapter sa relation avec ses autorités, les moyens mis en œuvre et l'impact sur la performance de l'organisation.

2.2.1 Analyse des réponses du sondage : évolution des attentes et besoins

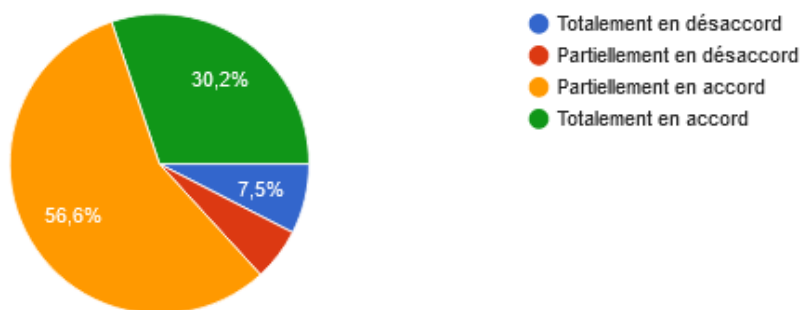
La première question posée dans ce contexte aux personnes que nous avons sondé visait à valider si les besoins et attentes des autorisés et supérieurs avaient changé avec la COVID-19.

À cet effet, près de 87 % des répondants sont partiellement en accord ou totalement en accord avec cet élément. Pour les 13 % en désaccord, aucune tendance particulière ne se dégageait quant au type d'organisation ou au niveau d'encadrement des répondants.

Il est donc concluant de mentionner que les besoins et attentes des autorités et supérieurs ont bien changé dans le cadre de la COVID-19.

Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant: Les besoins et attentes de vos autorités et supérieurs ont changé avec la Covid-19.

53 réponses



Compétences utilisées

Suivant ce résultat, nous avons souhaité faire une comparaison avec les compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise. L'objectif était de découvrir quelles dimensions ont été mises à profit par les gestionnaires afin de répondre au mieux aux nouveaux besoins des autorités et gestionnaires. Ainsi, nous ne cherchions pas à connaître toutes les compétences qu'a utilisé le gestionnaire dans son quotidien mais bien celles qui lui ont permis, dans le contexte de la pandémie, de répondre à la demande de ses autorités.

Pour ce faire, les personnes sondées devaient choisir trois actions repères, en lien avec des compétences et des dimensions qui selon eux, permettaient de répondre aux besoins de leurs supérieurs et autorités.

Les résultats ont été pondérés pour que chaque dimension, soit la dimension de la Direction, Réalisation, Relations et Compétences clés aient une même pondération.

Ainsi, sur une base pondérée, 35 % des personnes sondées ont indiquées que les besoins de leurs supérieurs et autorités dans le cadre de la COVID-19 touchaient la dimension relations, 26 % les compétences clés, 15 % les compétences de direction, 13 % la réalisation et 11 % d'autres éléments qui ne se retrouvent pas dans le référentiel.

Le tableau ci-dessous indique les 5 actions repères sur les 15 choix possibles dans le cadre du sondage, à avoir obtenu le plus haut score.

Action repère	Compétence	Dimension	Score (/53)
Assurer une circulation régulière et rapide de l'information	Communication	Relations	23/53
Décider et agir malgré l'incertitude	Agilité et prise de décision	Compétences clés	20/53
Établir et maintenir des réseaux de communication en utilisant de façon optimale les technologies de l'information	Communication	Relations	19/53
Appliquer un mode de gestion axé sur les résultats	Orientation performance	Compétences clés	15/53
Favoriser le recours à des pratiques novatrices	Conduite du changement	Relations	15/53

Nous avons également sondé les gestionnaires sur les moyens qu'ils ont mis en place pour répondre aux besoins de leurs autorités. À cet effet, l'ensemble des moyens mentionnés peuvent se regrouper en trois catégories soit : les moyens mis en place pour assurer une circulation de l'information, ceux mis en place pour prioriser le travail et ceux mis en place pour assurer le suivi de la réalisation.

2.2.2 Analyse des moyens déployés par les gestionnaires

Objectif des moyens mis en place	Exemples de moyens mentionnés par les gestionnaires	Pourcentage de gestionnaire ayant mentionné avoir mis en place de tels moyens
Assurer une circulation de l'information	Scrum; utilisation d'un réseau de contact; rencontres régulières; mise en place de comités; bulletin d'information	54 %
Priorisation du travail	Réaffectation des ressources; optimisation de processus; priorisation des mandats; prise de décision sur les urgences; utilisation de contacts pour faire face à la charge de travail	29 %
Suivi de la réalisation	Suivi quotidien des résultats, qui fait quoi et pour quand; augmentation de la fréquence des suivis; élaboration d'échéancier; mise en place d'outils pour suivre la situation et les résultats; tableau de suivi partagé	17 %

De façon assez évidente, les différents moyens mis en place par les gestionnaires pour répondre aux besoins de leurs supérieurs sont en adéquation avec les besoins de ceux-ci. Rappelons-nous que les principaux besoins des supérieurs et autorités touchaient la communication, l'orientation performance et l'agilité / prise de décision.

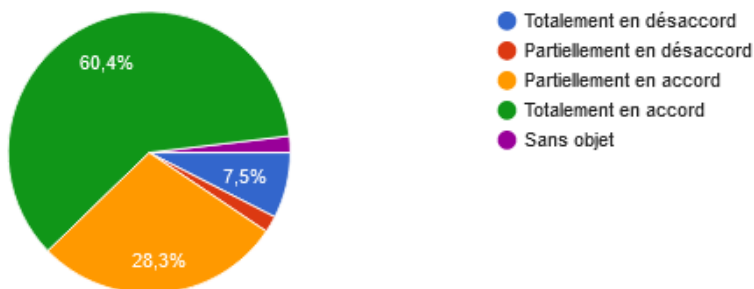
2.2.3 Performance de l'organisation en lien avec la COVID-19

Enfin, le dernier lien que nous souhaitons faire pour cette section est d'analyser si les moyens mis en place par les gestionnaires pour répondre aux attentes de leurs supérieurs ont contribué à la performance de l'organisation et également, si ceux-ci devaient être pérennisés.

Le résultat est éloquent puisque 89 % des gestionnaires sondés sont en accord avec le fait que les moyens mis en place pour répondre à ces attentes ont contribué à la performance de l'organisation et 87 % des personnes pensent qu'ils devraient être pérennisés. Plus étonnant encore, toutes les personnes qui étaient totalement en désaccord pour dire que les besoins de leurs supérieurs et autorités avaient changé à cause de la COVID-19 sont totalement en accord à l'effet que les moyens mis en place pour satisfaire les besoins de leurs supérieurs ont contribué à la performance de l'organisation.

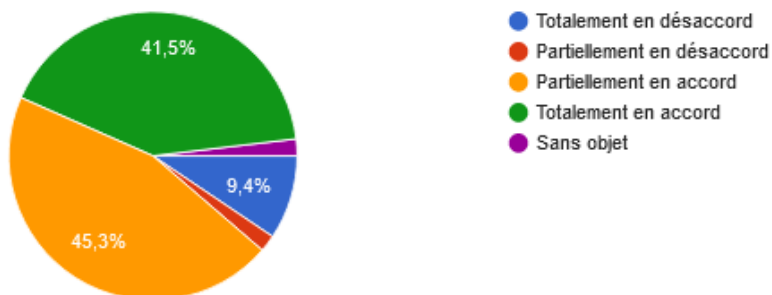
Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant: Les mesures ou moyens que vous avez utilisés pour satisfaire les besoins de vos autorités et supérieurs ont contribué à la performance de l'organisation.

53 réponses



Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant: Les mesures ou moyens que vous avez utilisés pour satisfaire les besoins de vos autorités et supérieurs devraient être pérennisés après la Covid-19.

53 réponses



2.2.4 Pistes de réflexion

Que pouvons-nous tirer comme conclusion? Premièrement, la COVID-19 nous a amené à revoir la façon dont circule l'information dans la ligne hiérarchique de nos organisations. Une information plus fréquente contribue à une meilleure prise de décisions pour les autorités, surtout dans un contexte de crise où tout va très vite. Malgré tous les systèmes et indicateurs dont nos organisations disposent, force est de constater que peu permettaient d'avoir l'information adéquate puisqu'une majorité de gestionnaires ont dû mettre en place des méthodes pour récolter l'information et la communiquer. Cela devrait ouvrir la voie à une réflexion plus large sur les besoins d'information des organisations et sur sa circulation au sein des lignes hiérarchiques.

Le deuxième constat que nous pouvons tirer est que la pandémie a amené plusieurs gestionnaires à revoir les priorités de travail et ainsi, se concentrer sur les réels besoins. Plus une organisation consacre d'effort sur des éléments permettant de réaliser sa mission, par rapport à l'effort mis dans les activités de soutien, plus elle est performante. Or, cela nous amène à nous demander combien d'efforts sont investis dans les différentes tâches de soutien : les analyses, le contrôle, la production de justifications, etc. et ce, par rapport aux efforts investis à la réalisation des priorités de chaque organisation. Nous pouvons imaginer le tout avec la comparaison suivante : quelle organisation est la plus performante, celle ayant complété 10 commandes ou celle en ayant complété 5 mais ayant réalisé une analyse sur le profil des consommateurs et qui est en mesure de fournir des statistiques sur le temps moyen de préparation de la commande? Nous pouvons voir la situation de bien des façons, cependant, il est clair qu'une organisation aura traitée plus de commandes à la fin de la journée.

Ainsi, dans le cadre de la COVID-19, les gestionnaires ont l'impression d'en « avoir fait plus » et d'avoir été plus performants pour répondre aux besoins de leurs supérieurs et ce, en utilisant, globalement, le même nombre de ressources. Cela nous oblige à avoir une réflexion sur les priorités de nos organisations et à comprendre si les tâches délaissées, sont vraiment utiles à la réalisation de la mission.

3. PERSPECTIVES EXTRA-ORGANISATIONNELLES

3.1 Le gestionnaire et sa relation avec les partenaires

Comme c'est le cas pour les perspectives intra-organisationnelles, la collaboration et la communication sont également au cœur des relations que le gestionnaire doit entretenir avec ses acteurs externes afin d'être en mesure de permettre la réalisation de mandats de plus grande envergure et à grand déploiement ayant des impacts sur les autres ministères, organismes ainsi que concernant les services à la population.

Le gestionnaire transmet également l'information qu'il détient à des gens de l'extérieur, comme des clients, des fournisseurs, des partenaires, des représentants du gouvernement, etc.

En tant que porte-parole de l'unité, il représente celle-ci. Il parle en son nom devant divers publics, défend ses intérêts, vante son expertise et garde les partenaires externes informés des projets et progrès de l'organisation.

La relation qu'entretient le gestionnaire avec ses partenaires est l'un des facteurs clé contribuant à la performance au sein d'une organisation. En effet, les gestionnaires doivent être en mesure d'établir et de maintenir de bonnes relations avec ceux-ci afin d'assurer la réalisation de divers mandats en lien avec les orientations et les objectifs des autorités ministérielles et gouvernementales.

Globalement, la pandémie de la COVID-19 a accentué un virage de changements au sein la fonction publique qui se serait sûrement effectué de toute façon mais, le tout sur un horizon en années plutôt qu'en semaines et mois. Bien sûr cela a engendré la mise en place de moyens innovants en réponse entre autres vis-à-vis des besoins des partenaires. En conséquence, il est légitime de se questionner à savoir : est-ce que les moyens mis en place pour permettre d'établir et de maintenir de bonnes relations avec les partenaires sont toujours envisageables à long terme? Des modifications sont-elles à réfléchir ou nécessaires pour poursuivre en ce sens? Est-ce que la fonction publique a su bien s'adapter et de façon efficace?

Le gestionnaire joue le rôle de représentant de son organisation, en conséquence il se doit d'agir avec diligence, jugement et discernement lors de prise de position décisionnelle qui peut engager celle-ci dans le cadre de ses interventions vis-à-vis des divers partenaires.

Traditionnellement, la négociation, l'habilité à communiquer et la présence à la rigidité de la structure organisationnelle étaient au cœur du sens des relations interpersonnelles. Présentement, aimer la collaboration, favoriser la maîtrise de l'art de la communication et guider la conduite du changement sont davantage mis de l'avant-plan par les gestionnaires actuels.

La collaboration se définit par l'acte de travailler ou de réfléchir ensemble pour atteindre un objectif. D'où un gestionnaire-leader établit et entretient des relations avec différents collaborateurs, partenaires et alliés, qui sont mutuellement profitables.

L'importance de la communication se définit par un travail de collecte, d'interprétation et de diffusion de l'information. En tant que gestionnaire-leader, celui-ci s'exprime de façon habile, persuasive et efficace auprès d'auditoires diversifiés.

La conduite du changement se définit comme l'ensemble des opérations effectuées au sein d'une organisation pour lui permettre de s'adapter au changement et à l'évolution de l'environnement. Pour se faire, le gestionnaire-leader entreprend le changement et l'intègre dans la culture et le fonctionnement de son organisation.

Enfin, en cette période de crise sanitaire et de pandémie, la communication, l'ouverture d'esprit, une excellente écoute ainsi qu'une forte capacité d'adaptation sont des atouts incontournables pour un gestionnaire.

3.1.1 Analyse des réponses du sondage : évolution des attentes et besoins

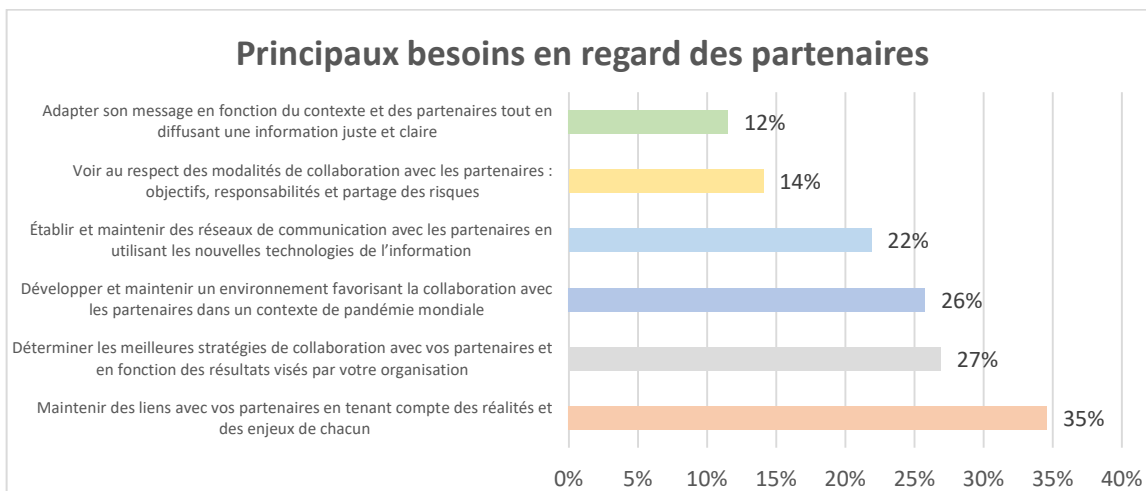
En cette période de pandémie et ce, de façon globale pour 82 % des gestionnaires ayant participé à notre sondage, les besoins et les attentes vis-à-vis des partenaires ont changé et évolué. De ce pourcentage, cela s'applique particulièrement concernant les partenaires internes soit de l'ordre de 43 % comparativement à 39 % pour les partenaires externes. Enfin, pour ceux et celles qui exercent le métier de gestionnaire, ils sont tous en accord avec cette affirmation de changement et d'évolution marquée par la crise sanitaire qui sévit.

Leurs principales préoccupations sont en regard de :

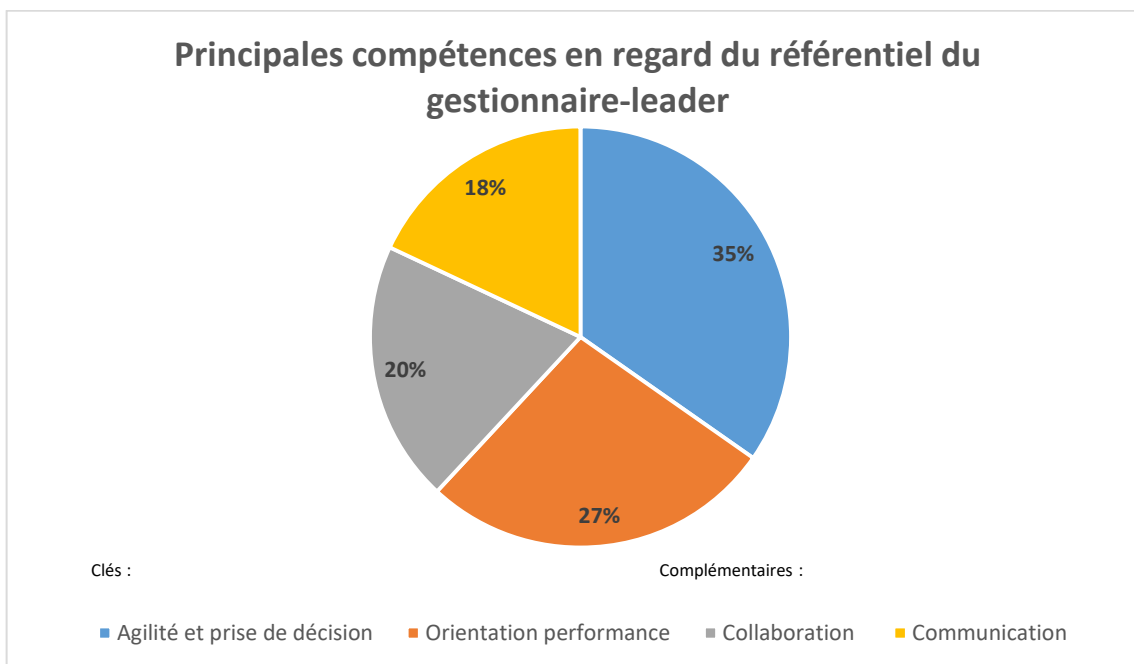
- Le maintien des liens avec les partenaires en tenant compte des réalités et des enjeux de chacun;
- La détermination des meilleures stratégies de collaboration avec les partenaires et en fonction des résultats visés par l'organisation;
- Développer et maintenir un environnement favorisant la collaboration avec les partenaires dans un contexte de pandémie.

Quant aux autres éléments soulevés, on retrouve :

- L'établissement et le maintien des réseaux de communication avec les partenaires en utilisant les nouvelles technologies de l'information;
- De s'assurer du respect des modalités de collaboration avec les partenaires : objectifs, responsabilités et partage des risques (pour les organismes);
- Le fait d'adapter son message en fonction du contexte et des partenaires tout en diffusant une information juste et claire (pour les ministères).



Donc, considérant le contexte particulier de la pandémie, nous pouvons conclure que les compétences-clés en lien avec les partenaires et le référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise sont définitivement : l'agilité et la prise de décision ainsi que l'orientation performance. Quant aux compétences complémentaires en relation avec ces compétences-clés, elles sont : la collaboration et la communication.



3.1.2 Analyse des moyens déployés par les gestionnaires

En période de crise, il est vrai d'affirmer que cela devient d'autant plus important de communiquer souvent, adéquatement, prudemment soit avec une certaine réserve étant donné que le facteur de l'inconnu est présent, tout en écoutant davantage ses interlocuteurs. Le maintien d'une bonne communication sur une base régulière entre les personnes, des échanges courtois et respectueux tout en se montrant rassurant dans nos échanges est essentiel. De plus, favoriser l'implication des personnes à la recherche de solutions est à prendre en compte et ce, en tout temps dans le cadre des fonctions d'un gestionnaire surtout en période d'instabilité et d'incertitude.

Dans le cadre des résultats de notre sondage, à l'unanimité c'est la mise en place de tables de discussion, de consultations ciblées et de mesures budgétaires adaptées en lien avec les partenaires externes qui a été soulevé par les gestionnaires durant cette période particulière et ce, peu importe le niveau hiérarchique de chacun.

3.1.3 Performance de l'organisation en lien avec la COVID-19

En termes de performance, 92 % des gestionnaires participant au sondage mentionnent que les mesures ou moyens utilisés pour satisfaire les besoins en lien avec leurs partenaires ont contribué à la performance de l'organisation (de ce pourcentage, 63 % sont des ministères et 29 % sont des organismes).

En termes de pérennisation des façons de faire, 90 % des participants jugent que certaines mesures ou moyens devraient demeurer en place et ce, même après la pandémie (de ce pourcentage, 63 % sont des ministères et 27 % sont des organismes).

Quant aux difficultés de mise en place, c'est en regard d'une situation inconnue et dont l'échéancier n'est pas prévisible qui a amené son lot de défis dans ces circonstances particulières et qui ont produit une vague accélérée de changements organisationnels et technologiques. Enfin, il est nécessaire de mentionner que les outils technologiques ont pris toute leur importance afin d'assurer l'efficacité de l'État et de veiller à la continuité des services.

3.1.4 Pistes de réflexion

En conclusion de cette partie, que pouvons-nous tirer comme constats? Premièrement, la pandémie reliée à la COVID-19 nous a amené à revoir la façon d'échanger entre nous « collègues » mais également, avec les « partenaires internes et externes » surtout considérant la nouvelle réalité du télétravail qui est apparue comme par « magie » rendant certains heureux (style de gestion plus agile et dont l'autonomie est mise de l'avant) et d'autres moins (style de gestion basé davantage sur des contrôles et vérifications) et ce, que ça soit en début de pandémie par exemple, où nous avons dû échanger rapidement nos numéros de cellulaires versus les canaux habituels utilisés sur nos lieux de travail. Bien sûr, la mise en place de rencontres en appels conférence a permis de faire un premier pas dans la bonne direction en regard de cette nouvelle réalité de

« distance ». Par la suite, le déploiement d'outils technologiques comme par exemple, l'utilisation d'un logiciel de visioconférence tel que Microsoft Teams nous a permis d'établir un contact visuel (collègues, partenaires internes et externes) et ce, malgré la distance en lien avec le télétravail mis de l'avant par tous soit pour la majorité des organisations. De ce fait, en plus de la dimension verbale est arrivée la dimension visuelle qui nous a permis de créer à nouveau un lien ainsi qu'un contact privilégié avec notre interlocuteur. Les rencontres de groupe ont favorisé le retour de tables d'échanges et de comités ministériels et interministériels permettant d'établir et de maintenir la collaboration et la communication.

Deuxièmement, peu importe le mode de travail que ce soit via une prestation en présentiel ou une prestation en visioconférence, la prise de décision ainsi que le souci de performance demeurent une préoccupation pour tous et ce, même en période de pandémie. Il est vrai d'affirmer que cela a amené plusieurs gestionnaires à revoir leurs priorités sur le plan professionnel mais aussi sur le plan personnel considérant cette nouvelle réalité. L'équilibre conciliation travail-famille ayant été durement mis à l'épreuve.

L'éclosion du nombre de demandes a amené son lot de défis en termes d'organisation du travail, de priorisation et de la qualité des livrables attendus par les autorités et les partenaires. En conséquence, des questionnements portant sur les procédures de travail devront se poursuivre et se pérenniser dans le temps afin d'être en mesure de dégager, d'apporter les modifications et les ajustements jugés nécessaires pour rendre le tout réalisable et maintenable tout en tenant compte de ces nouveaux modes de prestations de travail. Enfin, le tout est également applicable en termes de cadence qu'on désirera et visera maintenir avec les divers intervenants qui gravitent autour de notre environnement « bulle ».

3.2 Le gestionnaire et sa relation avec ses clientèles citoyennes

La quatrième perspective de ce rapport est l'ultime relation qui donne sens au travail de tous les employés de la fonction publique. Comme c'est le cas dans les autres relations analysées dans ce rapport, le gestionnaire doit, en regard du service à la clientèle, maîtriser une multitude de compétences pour lui permettre d'orienter et de faire avancer les mandats de son équipe et de son organisation en vue d'offrir constamment un service public de qualité.

Dans le cadre de la présente section, trois compétences tirées du référentiel des compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique ont fait l'objet d'une attention particulière, soit : l'agilité et la prise de décision, l'orientation clientèle et la communication.

Ces compétences sont particulièrement importantes lorsque le gestionnaire porte son regard vers la clientèle. En temps de crise, on peut d'ailleurs s'attendre à ce que la maîtrise de ces compétences soit particulièrement exacerbée et mise à l'épreuve dans le contexte de la pandémie.

Compétence utilisée : l'agilité et la prise de décision

« Le gestionnaire-leader s'adapte à un environnement complexe et changeant et il agit avec courage en assumant les risques inhérents à ses actions et décisions ».

Dans son quotidien, un gestionnaire doit prendre de nombreuses décisions. Envers sa clientèle, le gestionnaire doit rendre des décisions qui auront une influence directe sur eux. Il doit parfois faire preuve de souplesse pour satisfaire leur besoin dans un environnement très réglementé et encadré. D'autres fois, il doit faire respecter les limites et assumer les décisions qu'il prend.

En temps de crise, on peut s'attendre à cette compétence soit mise en avant plan, car les besoins de la clientèle, qu'elle soit externe ou interne à l'organisation, peuvent évoluer à la vitesse grand V. Que ce soit d'avoir accès à des mesures d'aide financière pour passer à travers des situations difficiles lorsqu'il s'agit d'une clientèle externe ou interne, ou bien, le besoin d'accéder à nouveau service informatique afin d'offrir aux équipes d'un ministère de pouvoir travailler à distance.

Bien souvent, le gestionnaire doit faire preuve d'imagination dans les moyens à utiliser pour mettre en place de nouvelles mesures ou de nouveaux services dans des délais très restreints. Par exemple, un changement qui aurait pris un an à mettre en place, doit maintenant être opérationnel en quelques semaines ou mois. Son agilité et sa prise de décision doivent donc être encore plus rapide.

Compétence utilisée : l'orientation clientèle

« Le gestionnaire-leader dispense des services de qualité accessibles dans un processus d'amélioration continue ».

Le gestionnaire de la fonction publique est au service du citoyen, que ce soit en offrant directement des services à la population ou, indirectement, en fournissant des services aux équipes de premières lignes ou en jouant un rôle davantage lié au développement des politiques publiques.

Parmi ses mandats, le gestionnaire doit s'assurer de développer des modes de prestations qui permettront à son équipe d'offrir le service auprès de la clientèle.

Malgré la pandémie, les gestionnaires de la fonction publique ont dû s'adapter pour continuer d'offrir les services aux citoyens. En premier lieu, ils ont dû s'ajuster pour maintenir les services essentiels. Ensuite, ils ont dû s'adapter pour réintégrer les autres activités, moins critiques, mais tout de même importantes pour le fonctionnement de l'État.

Dans le contexte de la COVID-19, tant le gouvernement du Québec que de nombreuses entreprises du secteur privé ont dû ainsi adapter la prestation de service aux mesures de distanciation sociale. Le télétravail, entre autres, a été mis à l'avant plan pour maintenir les services prioritaires et essentiels auprès de la population.

Compétence utilisée : la communication

« Le gestionnaire-leader s'exprime de façon habile, persuasive et efficace auprès d'auditoires diversifiés ».

Comme le souligne à juste titre le référentiel des compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique, la communication est au centre de toutes les activités du gestionnaire. Le gestionnaire joue en quelque sorte le rôle de porte-parole de son organisation auprès de la clientèle.

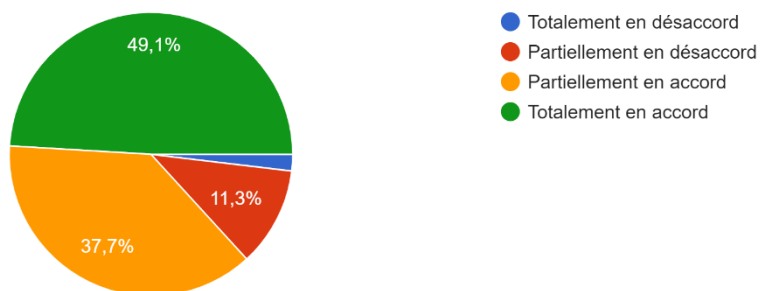
En temps de crise, s'ajoute à cette importante tâche le fait que le gestionnaire est souvent lui-même à la recherche d'information. Il doit donc parfois communiquer une information à sa clientèle, alors qu'il ne détient pas tous les éléments de réponse lui permettant une communication claire et efficace. Les règles en vigueur évoluent aussi rapidement dans un contexte de crise. La communication formulée à un moment X peut déjà être désuète au moment de son annonce.

3.2.1 Analyse des réponses du sondage : évolution des attentes et besoins

D'entrée de jeu, soulignons que les répondants au sondage ont une clientèle assez partagée : 43 % des répondants ont une clientèle interne et 57 % ont une clientèle externe. L'analyse des réponses indiquent également qu'il n'y a pas de différence observable selon le type de clientèle desservie.

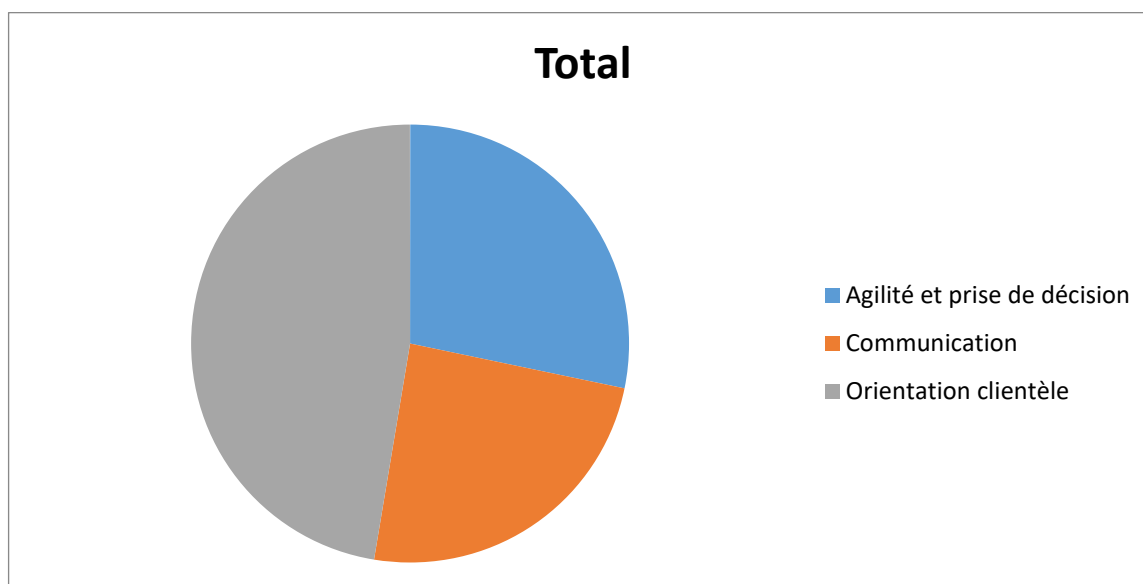
De façon générale et comme pour les sections précédentes, la grande majorité des répondants ont indiqués que les attentes et les besoins des clientèles à l'endroit du gestionnaire ont évolué avec la COVID-19.

Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant: Les besoins et attentes de vos clientèles ont changé avec la Covid-19.



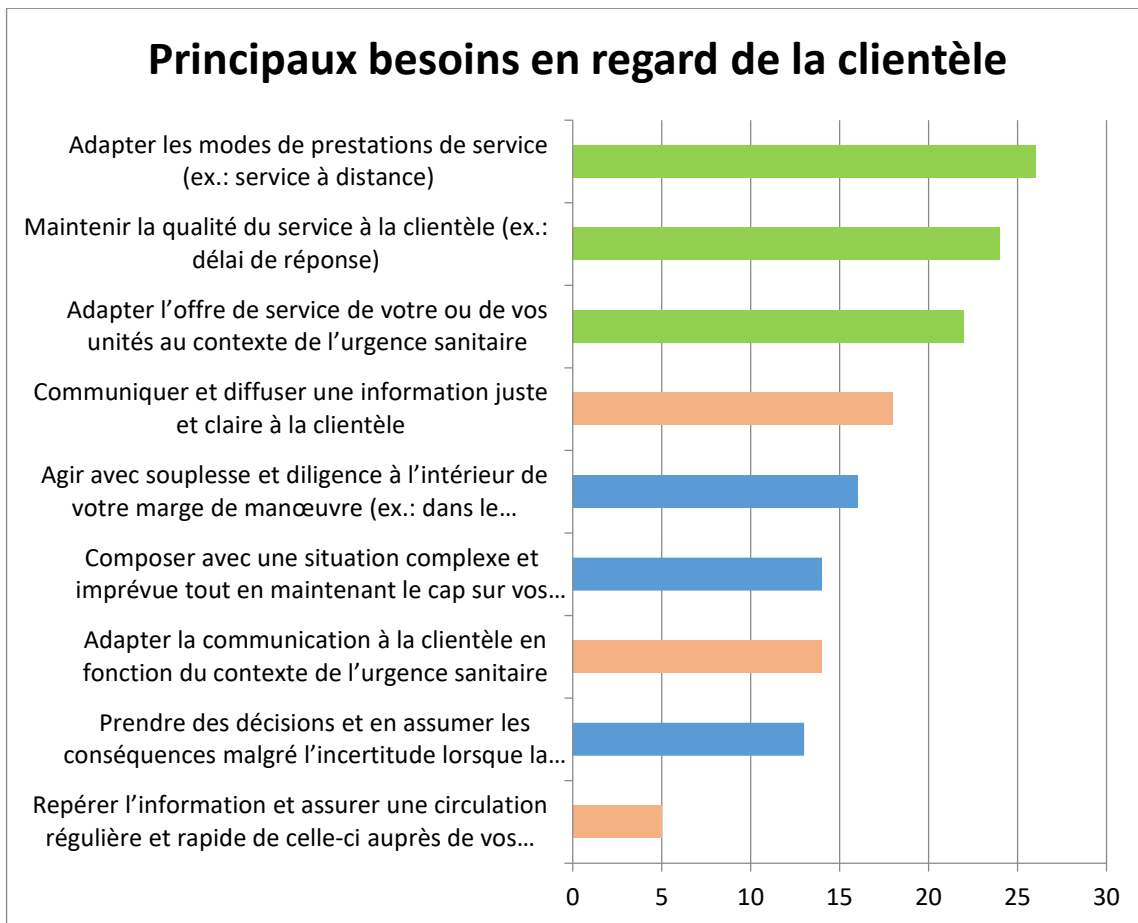
Dans le cadre du sondage, les répondants devaient aussi identifier pour cette section, parmi neuf actions repères du référentiel, lesquelles ont été prédominantes en regard des besoins de la clientèle. Était-ce un besoin d'agilité prise de décision, un besoin de maintenir l'accès au service public ou encore un besoin d'information de la clientèle?

En regard des résultats obtenus, on observe que la compétence de l'orientation clientèle est celle qui a été la plus importante pour les gestionnaires dans le contexte de la pandémie. Près de 50 % des besoins de la clientèle concerne cette compétence, ce qui met en lumière l'importance de celle-ci dans des situations de crise.



D'ailleurs, les trois réponses les plus populaires quant aux besoins de la clientèle concernent la compétence de l'orientation clientèle. Sans surprise, le besoin le plus fréquemment mentionné par

les répondants est celui d'avoir dû adapter la prestation de service pour maintenir l'accès aux services, notamment le travail à distance. On retrouve ensuite les besoins liés au maintien de la qualité des services offerts et celui de transformer son offre de service pour s'adapter à de nouveaux besoins.



3.2.2 Analyse des moyens déployés par les gestionnaires

Les moyens qui ont été mis en œuvre pour répondre aux attentes de la clientèle se regroupent essentiellement en trois catégories :

- le virage numérique;
- la mise en place d'outils de communication;
- le redéploiement des effectifs et la révision des processus d'affaires.

Avec la pandémie, le télétravail est devenu pour plusieurs un incontournable. Rapidement, des gestionnaires ont dû déployer des solutions numériques pour continuer d'offrir les services aux citoyens. Soulignons tout de même que le virage numérique fait ici surtout référence à la mise en place de processus permettant de prendre les appels à distance et de recevoir les documents par

courriel. Un seul répondant a identifié le déploiement d'une prestation électronique de service à proprement dit.

Quant aux outils de communication, les gestionnaires n'ont pas forcément identifié la mise en place de nouveaux outils, mais surtout favorisé une utilisation accrue de certains outils existants ou encore une nouvelle façon d'utiliser des outils en place. On note par exemple l'utilisation d'infolettres déjà existante, mais adapter au contexte de la pandémie, ou encore de communiqués plus fréquents à l'intention de la clientèle. Fait à noter, deux gestionnaires ont aussi indiqué avoir demandé à leur équipe de faire des appels personnalisés auprès de certaines clientèles.

Finalement, quelques gestionnaires ont mentionné avoir revu les mandats de certains de leurs employés pour mettre l'accent sur d'autres services aux citoyens. Dans le même ordre d'idées, d'autres ont souligné avoir modifié des processus d'affaires en vue de réaliser les opérations les plus importantes auprès de la clientèle et éliminer certains processus moins essentiels.

3.2.3 Performance de l'organisation en lien avec la Covid-19

La presque totalité des répondants, soit 98 %, ont indiqué que les moyens mis en place pour la clientèle ont contribué à la performance de l'organisation. De plus, 90 % ont aussi indiqué que les moyens devraient être pérennisés dans le temps.

Il est toutefois important de nuancer ces statistiques, car une partie importante des répondants sont partiellement d'accord avec ces énoncés. En effet, 33 % des répondants sont partiellement d'accord que les moyens mis en place pour la clientèle ont contribué à la performance de l'organisation, alors que 42 % des répondants sont partiellement d'accord avec l'idée de pérenniser ces moyens à plus long terme.

3.2.4 Pistes de réflexion

Les données du sondage ne permettent malheureusement pas de déterminer avec précision quels moyens ont contribué à améliorer la performance de l'organisation, ni quels moyens devraient être pérennisés dans le temps. Les réponses à développement concernant les moyens mis en œuvre nous donnent néanmoins un aperçu des éléments qu'il y a davantage un consensus ou des bémols quant à leur efficacité à long terme, ou à tout le moins d'émettre des hypothèses. Certains éléments de réponses fournis par des répondants en marge du sondage permettent également de comprendre ces résultats.

Le virage numérique, par exemple, a permis un travail à distance pour la plupart des employés de l'état. Cela a permis de maintenir la livraison des services de l'état. En contrepartie, il peut être plus difficile dans un tel contexte d'évaluer la qualité des services offerts ou encore d'évaluer si l'efficacité du service est la même d'un employé à l'autre et d'intervenir pour redresser la situation.

La hausse des communications a permis de maintenir un lien étroit avec la clientèle même en temps de pandémie. Pour certains gestionnaires, cette hausse des communications avec la

clientèle a toutefois pu se traduire par une surcharge de travail. La diffusion d'un nombre aussi élevé de communications n'est donc probablement pas une mesure souhaitable à long terme par tous les gestionnaires.

La révision des processus d'affaires est un exercice intéressant pour optimiser nos services à la clientèle. Pour sa part, le redéploiement des effectifs est un moyen utilisé pour concentrer nos efforts sur des dossiers stratégiques. En contexte de pandémie, il est toutefois possible que des processus élémentaires ou des activités de base aient été délaissés pour faire face à l'urgence. Cette révision temporaire des façons de faire n'est donc peut-être pas souhaitée à long terme dans tous les cas. Cela est d'autant plus vrai qu'en matière de continuité des services, une activité non essentielle durant les premiers mois peut devenir de plus en plus essentielle après un certain temps.

4. CONCLUSION

De façon générale, la pandémie a en effet permis de démontrer que la fonction publique peut s'adapter rapidement à une situation de crise et continuer d'offrir des services publics de qualité comparable. Des moyens innovants ont en effet été mis en place en réponse aux besoins et attentes des employés, des autorités, ainsi que des partenaires et des clientèles.

La prudence doit toutefois s'imposer dans certains cas. Est-ce que les moyens mis en place pour offrir un nouveau service à la clientèle ou encore assurer son maintien, parfois dans des délais records, sont souhaitables à long terme? Des ajustements sont-ils nécessaires? Le discours généralisé que la fonction publique a su s'adapter rapidement et de façon efficace est-il partagé par tous? Est-ce que la perception des hauts dirigeants est la même que celle des gestionnaires de proximité en regard des moyens mis en place pour satisfaire les clientèles? En somme, le gestionnaire s'est-il donné les moyens de rendre son organisation plus performante à long terme?

Chose certaine, le caractère exceptionnel de la situation de crise sanitaire actuelle devrait s'accompagner d'une prise de conscience des bénéfices évidents tirés des actions et moyens innovants déployés pour y faire face. Au terme de la situation de crise, il sera intéressant de faire un bilan et valider concrètement, de cette mauvaise aventure, quelles pratiques innovantes pérennes contribueront à une meilleure performance de l'État dans les années à venir.

5. RÉFÉRENCES

Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise (Fonction publique québécoise)

Qu'est-ce que le leadership? (Michel Leclerc)

Comment devenir un meilleur boss (Alain Samson)

Diverses études et travaux ENAP (École nationale d'administration publique)

ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE

Texte d'introduction :

Dans un contexte d'urgence sanitaire, de confinement et de reprise progressive des activités selon un modèle redéfini, le gestionnaire-leader fait face à de nombreux défis quant aux compétences clés liées à la performance et l'efficacité de l'État.

Dans le cadre d'un Public Lab réalisé par une équipe du programme du Cercle des jeunes leaders de l'ÉNAP, le questionnaire suivant a pour objectif de mesurer les besoins et solutions mises en place par les gestionnaires sous différentes perspectives, et ce, dans le contexte de la COVID-19. Les données recueillies et leur analyse permettront de tirer des observations et des pistes de réflexion qui pourraient permettre de consolider le rôle du gestionnaire dans des circonstances similaires ou de le faire évoluer favorablement dans la réalité post-pandémie.

La durée estimée pour compléter le questionnaire est d'une vingtaine de minutes. Les données recueillies auprès de gestionnaires de différents niveaux seront anonymisées dans le but de protéger l'identité des participants.

Merci de votre participation.

Questions générales

1. Veuillez indiquer votre sexe

- Femme
- Homme

2. Veuillez indiquer votre type d'organisation

- Ministère
- Organisme
- Réseau de la santé ou réseau de l'éducation
- Autre

3. Veuillez indiquer à quelle tranche d'âge vous appartenez?

- Moins de 35 ans
- 36 à 45 ans
- 46 à 55 ans
- 56 à 65 ans
- 66 ans et plus

4. Veuillez indiquer le niveau d'encadrement que vous occupez (échelle fonction publique)

- Cadre 4
- Cadre 3
- Cadre 2
- Cadre 1
- Emploi supérieur (Vice-Président, Sous-ministre associé, Sous-ministre, PDG, etc.)

Le gestionnaire et sa relation avec les équipes

5. Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant. : les besoins et attentes de vos employé(e)s ont changé avec la COVID-19 ?

Choix de réponse

- Totalement en désaccord
- Partiellement en désaccord
- Partiellement en accord
- Totalement en accord

6. Parmi les choix suivants, quels étaient selon vous les 3 principaux besoins ou attentes de vos employé(e)s par rapport à votre rôle de gestionnaire dans le contexte de la COVID-19?

- La présentation de l'urgence sanitaire comme une réalité incontournable
- La manifestation de votre volonté et votre engagement constants à faire face à la situation
- L'anticipation et la gestion des préoccupations liées à l'urgence sanitaire
- L'établissement et le maintien de réseaux de communication
- La communication régulière sur l'évolution de l'urgence sanitaire
- L'explication des changements en cours, leurs fondements et la démarche entreprise
- L'accompagnement individuel et la responsabilisation de chaque employé dans ce contexte
- Le recours à des pratiques novatrices et l'amélioration en temps réel des nouvelles initiatives
- L'obtention de l'adhésion des employés aux mesures déployées
- Autre(s) : Le cas échéant, préciser.

7. Parmi les choix suivants, quels étaient selon vous les 3 principaux besoins ou attentes de vos employé(e)s par rapport à votre rôle de gestionnaire sur le thème de la collaboration ?

- Mettre en place un environnement de travail qui favorise et valorise la collaboration
- Déterminer les occasions, les stratégies et les modes de collaboration en fonction des résultats recherchés

- Établir et maintenir des liens de collaboration qui tiennent compte de la réalité, des enjeux et des attentes des employé(e)s
- Déterminer les conditions de succès de la collaboration
- Établir et voir à l'application des modalités de collaboration : objets, objectifs, rôles et responsabilités ainsi que le partage des risques
- Autre(s) : Le cas échéant, préciser

8. Parmi les choix suivants, quels étaient selon vous les 3 principaux besoins ou attentes de vos employé(e)s par rapport à votre rôle de gestionnaire sur le thème de la communication ?

- Repérer et s'approprier rapidement l'information importante
- Écouter et questionner pour comprendre les enjeux de l'employé
- Adapter son message en fonction du contexte
- S'exprimer de façon convaincante et crédible
- Diffuser une information juste et claire
- Assurer une circulation régulière et rapide de l'information
- Établir et maintenir des réseaux de communication en utilisant de façon optimale les technologies de l'information.
- Maîtriser la langue française (parlée et écrite).
- Autre(s) : Le cas échéant, préciser

9. Parmi les choix suivants, quels étaient selon vous les 3 principaux besoins ou attentes de vos employé(e)s par rapport à votre rôle de gestionnaire sur le thème de la mobilisation ?

- Maintenir les attentes individuelles et collectives
- Poursuivre l'attribution des mandats en conciliant les aspirations et les talents des membres de son équipe avec les objectifs organisationnels
- Favoriser un climat de travail basé sur la collaboration
- Détecter les situations qui peuvent compromettre la mobilisation et la santé des membres de son équipe et agir pour les corriger
- Fournir aux membres de son équipe les moyens, les outils et l'information nécessaires à la réalisation des mandats
- Poursuivre l'évaluation des résultats et donner une rétroaction régulière et constructive aux membres de son équipe
- Reconnaître les contributions individuelles et collectives des membres de son équipe
- Intervenir de façon adéquate et opportune auprès des employés difficiles
- Poursuivre le développement des compétences et l'évolution de la carrière des membres de son équipe
- Créer un milieu de travail harmonieux propice à l'engagement et à l'évolution professionnelle des membres de son équipe
- Autre(s) : Le cas échéant, préciser

10. Quels actions, mesures ou moyens avez-vous utilisés pour satisfaire les besoins et attentes de vos employé(e)s et contribuer à la performance de votre organisation?

Question à développement

11. Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant : les mesures ou moyens que vous avez utilisés pour satisfaire les besoins de vos employés ont contribué à la performance de l'organisation.

Choix de réponse

- Totalement en désaccord
- Partiellement en désaccord
- Partiellement en accord
- Totalement en accord

12. Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant : les mesures ou moyens que vous avez utilisés pour satisfaire les besoins de vos autorités et supérieurs devraient être pérennisés et demeurer après la COVID-19.

Choix de réponse

- Totalement en désaccord
- Partiellement en désaccord
- Partiellement en accord
- Totalement en accord

Le gestionnaire et sa relation avec les autorités de son organisation

13. Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant : les besoins et attentes de vos autorités et supérieurs ont changé avec la COVID-19.

Choix de réponse

- Totalement en désaccord
- Partiellement en désaccord
- Partiellement en accord
- Totalement en accord

14. Parmi les choix suivants, quels étaient selon vous les trois principaux besoins de vos autorités et supérieurs par rapport à votre rôle de gestionnaire dans le contexte de la COVID 19?

- Utiliser sa marge de manœuvre en gardant à l'esprit l'intérêt public
- Appliquer un mode de gestion axé sur les résultats

- S'assurer de disposer de l'expertise nécessaire
- Mettre à profit les systèmes de gestion de l'information pour améliorer la performance
- Aborder la situation de la COVID-19 en cernant leurs multiples dimensions
- Décider et agir malgré l'incertitude
- Déterminer les activités, prévoir les étapes et les circonscrire dans un échéancier (plan d'action et échéancier)
- Mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation continue
- Repérer et s'approprier rapidement l'information importante
- Assurer une circulation régulière et rapide de l'information
- Établir et maintenir des réseaux de communication en utilisant de façon optimale les technologies de l'information
- Favoriser le recours à des pratiques novatrices
- Dégager une lecture globale de l'environnement
- Comprendre les réseaux d'influence et de pouvoir formels et informels et les mécanismes de prise de décision de son environnement
- Autre(s) : Le cas échéant, préciser svp

15. Quelles actions, mesures ou moyens avez-vous utilisés pour satisfaire les besoins de vos autorités et supérieurs?

Question à développement

16. Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant : les mesures ou moyens que vous avez utilisés pour satisfaire les besoins de vos autorités et supérieurs ont contribué à la performance de l'organisation.

Choix de réponse

- Totalemment en désaccord
- Partiellement en désaccord
- Partiellement en accord
- Totalemment en accord

17. Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant : les mesures ou moyens que vous avez utilisés pour satisfaire les besoins de vos autorités et supérieurs devraient être pérennisés et demeurer après la COVID-19.

Choix de réponse

- Totalemment en désaccord
- Partiellement en désaccord
- Partiellement en accord
- Totalemment en accord

Le gestionnaire et sa relation avec les partenaires

18. Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant : les besoins et attentes de vos partenaires ont changé avec la COVID-19?

Choix de réponse

- Totalemment en désaccord
- Partiellement en désaccord
- Partiellement en accord
- Totalemment en accord

19. Parmi les choix suivants, quels étaient selon vous les 3 principaux besoins en lien avec vos partenaires par rapport à votre rôle de gestionnaire dans le contexte de la COVID-19?

- Développer et maintenir un environnement favorisant la collaboration avec les partenaires dans un contexte de pandémie
- Déterminer les meilleures stratégies de collaboration avec vos partenaires et en fonction des résultats visés par votre organisation
- Maintenir des liens avec vos partenaires en tenant compte des réalités et des enjeux de chacun
- Voir au respect des modalités de collaboration avec les partenaires : objectifs, responsabilités et partage des risques
- Écouter et questionner pour s'assurer de bien comprendre ses partenaires
- S'approprier l'information importante et assurer une circulation rapide de celle-ci auprès des partenaires
- Adapter son message en fonction du contexte et des partenaires tout en diffusant une information juste et claire
- Établir et maintenir des réseaux de communication avec les partenaires en utilisant les nouvelles technologies de l'information
- Favoriser le recours à des pratiques novatrices en lien avec les partenaires
- Démontrer une volonté et un engagement constants permettant de concrétiser le changement avec les partenaires
- Autre(s) : Le cas échéant, préciser svp

20. Quelles actions, mesures ou moyens avez-vous utilisés pour satisfaire les besoins en lien avec vos partenaires?

Question à développement

21. Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant : les mesures ou moyens que vous avez utilisés pour satisfaire les besoins en lien avec vos partenaires ont contribué à la performance de l'organisation.

Choix de réponse

- Totalement en désaccord
- Partiellement en désaccord
- Partiellement en accord
- Totalement en accord

22. Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant : les mesures ou moyens que vous avez utilisés pour satisfaire les besoins en lien avec vos partenaires et qui devraient être pérennisés et demeurer après la COVID-19.

Choix de réponse

- Totalement en désaccord
- Partiellement en désaccord
- Partiellement en accord
- Totalement en accord

Le gestionnaire et sa relation avec ses clientèles

23. Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant : les besoins et attentes de vos clientèles ont changé avec la COVID-19.

Choix de réponse

- Totalement en désaccord
- Partiellement en désaccord
- Partiellement en accord
- Totalement en accord

24. Parmi les choix suivants, quels étaient selon vous les 3 principaux besoins de la clientèle par rapport à votre rôle de gestionnaire dans le contexte de la COVID-19?

- Agir avec souplesse et diligence à l'intérieur de votre marge de manœuvre (ex.: dans le traitement des demandes)
- Communiquer et diffuser une information juste et claire à la clientèle
- Adapter les modes de prestations de service (ex.: service à distance)
- Maintenir la qualité du service à la clientèle (ex.: délai de réponse)
- Prendre des décisions et en assumer les conséquences malgré l'incertitude lorsque la situation l'exige
- Adapter l'offre de service de votre ou de vos unités au contexte de l'urgence sanitaire
- Adapter la communication à la clientèle en fonction du contexte de l'urgence sanitaire

- Repérer l'information et assurer une circulation régulière et rapide de celle-ci auprès de vos clientèles
- Composer avec une situation complexe et imprévue tout en maintenant le cap sur vos responsabilités
- Autre(s) : Le cas échéant, préciser

25. En tant que gestionnaire, quels actions, mesures ou moyens avez-vous utilisés pour satisfaire les besoins de la clientèle?

Question à développement

26. Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant : les mesures ou moyens que vous avez utilisés pour satisfaire les besoins de la clientèle ont contribué à la performance de l'organisation.

Choix de réponse

- Totalement en désaccord
- Partiellement en désaccord
- Partiellement en accord
- Totalement en accord

27. Indiquez votre niveau d'accord avec l'énoncé suivant : les mesures ou moyens que vous avez utilisés pour satisfaire les besoins de la clientèle devraient être pérennisés et demeurer après la COVID-19.

Choix de réponse

- Totalement en désaccord
- Partiellement en désaccord
- Partiellement en accord
- Totalement en accord