



Chaire en
leadership dans
le secteur public

de l'ENAP

Pratiques de gestion pour mobiliser les jeunes de la fonction publique québécoise

2024-04-24



Notre équipe

- **Aïda Amrany**
Directrice de la protection de la langue française, OQLF
- **Catherine Guérard**
Directrice de la géomatique, MTMD
- **Catherine Piette**
Directrice de la santé, de la sécurité et du mieux-être, MTMD

Pourquoi ce sujet?

Relève grandissante du marché du travail



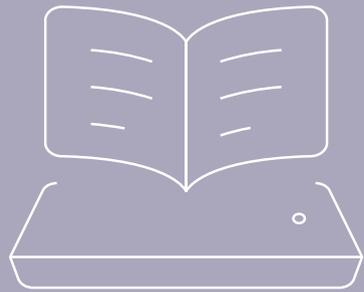
Écarts entre leurs modes de travail
privilégiés et ceux de la fonction publique



Forces utiles pour la fonction publique

Plan de la présentation

Cueillette
d'informations



Analyse



Recommandations



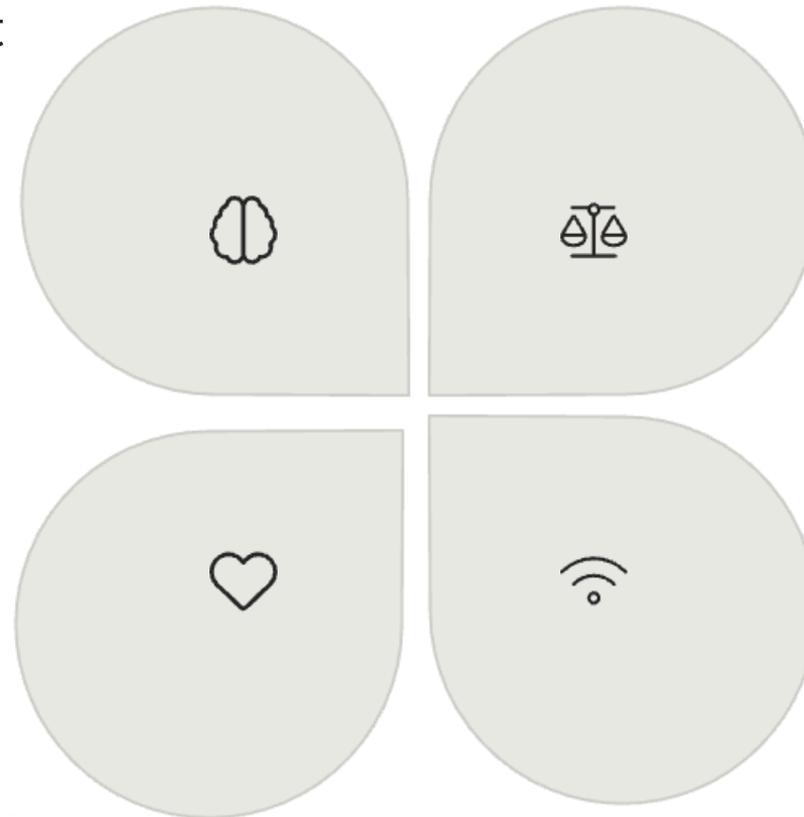
Caractéristiques des jeunes générations

Développement constant

- Recherche constante d'apprentissage et de progression
- Intelligence collective

Bien-être

- Priorité à la santé mentale
- Bonnes conditions de travail : flexibilité, équilibre travail-vie personnelle



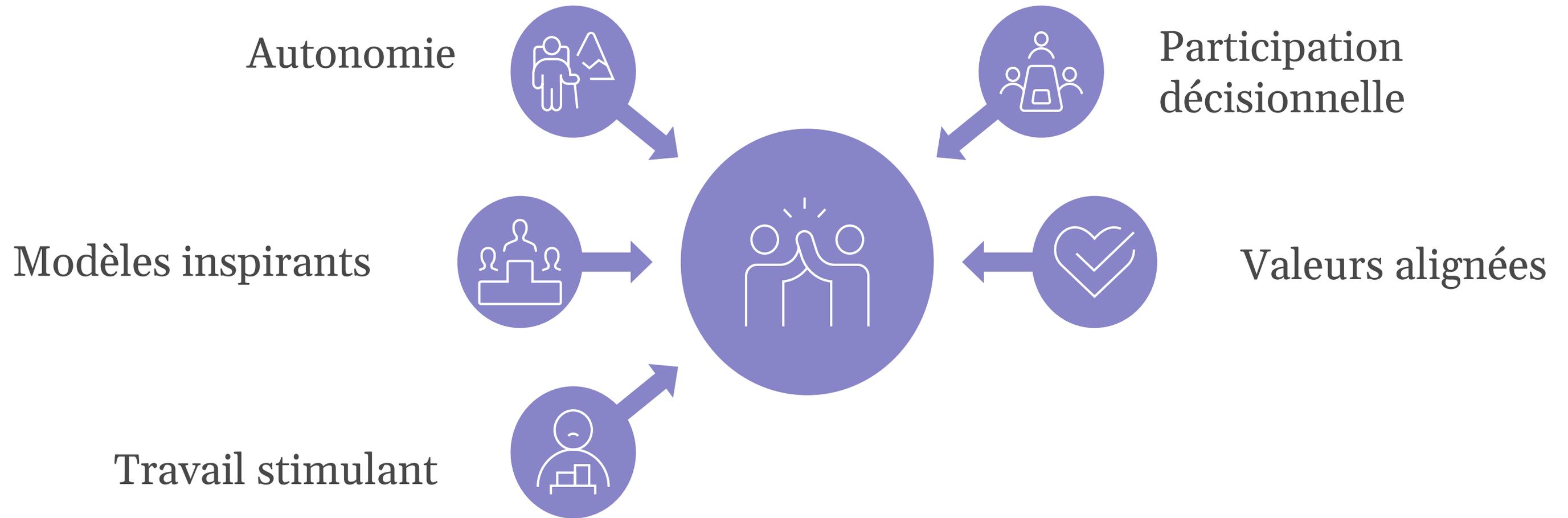
Valeurs fortes

- Équité, diversité et inclusion
- Environnement
- Alignement avec leurs convictions personnelles

Technologies

- Compétences numériques élevées
- Hyperconnecté et un mode de vie instantané

Besoins au travail





Sondage



Canal

Infolettre Forum des jeunes de la FP



Période

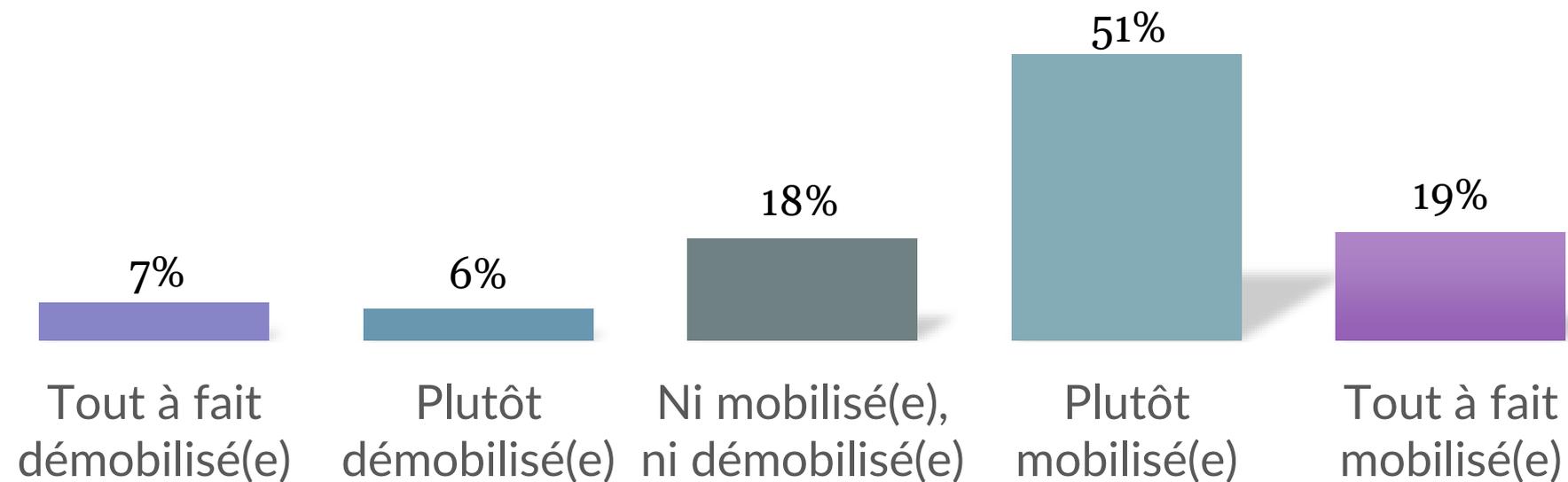
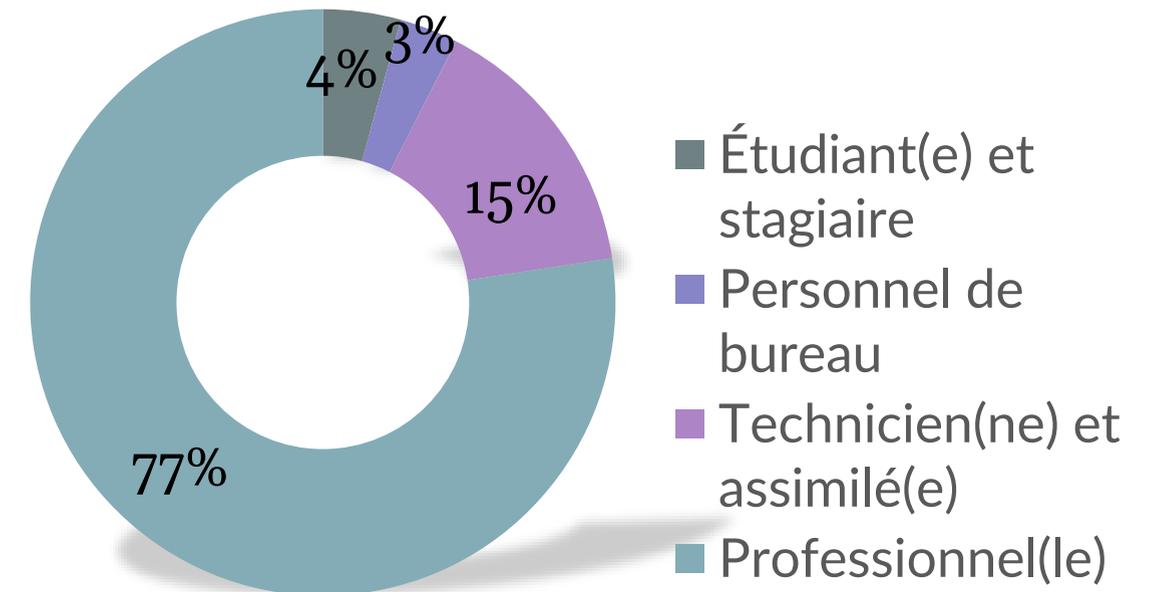
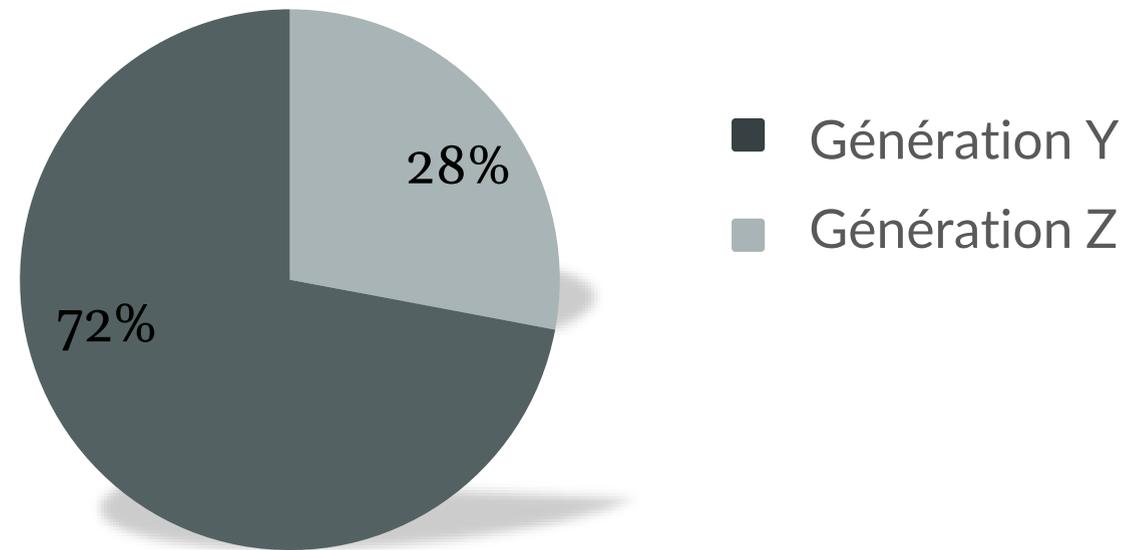
Du 28 février au 12 mars 2025



Échantillon

93 répondants

Profil des répondants et degré de mobilisation





Éléments contribuant à la mobilisation



Flexibilité du travail

Conciliation travail-vie personnelle, télétravail, congés



Autonomie

Marge de manœuvre dans les moyens pour atteindre les objectifs



Sens et utilité de votre travail

Expliquer l'utilité et l'impact des tâches



Interactions avec le gestionnaire

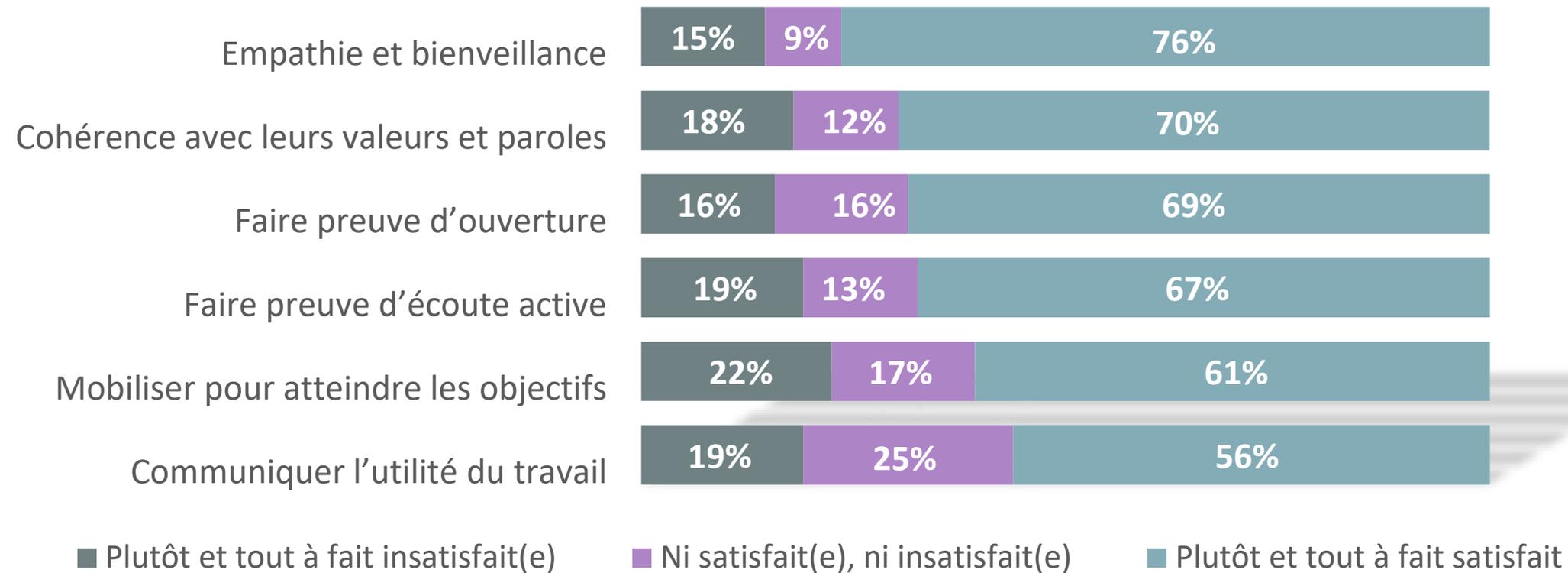
Échanges constructifs et positifs



Climat de travail

Ambiance de travail harmonieuse et saine

Satisfaction envers les gestionnaires



Leader authentique

Rôle bien incarné: empathie, cohérence, ouverture, écoute

Producteur de résultats

Communiquer efficacement les orientations et objectifs à son équipe

Porteur de sens

Présenter une vision claire et mobilisatrice à son équipe

Préférences au travail

Télétravail

Apprécié pour la flexibilité
qu'il offre



Proximité résidentielle

Premier critère pour le choix du lieu de travail



Horaire flexible

Désir de cumuler plus d'heures
en horaire variable



Collégialité

Interactions importantes,
surtout pour la génération Y
Peu d'intérêt pour les activités
en dehors des heures de travail



Interactions avec les gestionnaires



Rétroactions

Vues comme un outil de développement personnel et organisationnel



Échanges informels

Les interactions spontanées au bureau restent importantes pour créer des liens avec le gestionnaire



Évolution de carrière

Valorisation des échanges liés à l'évolution de carrière



Charge de travail



Autonomie et participation

Les jeunes souhaitent gérer leur propre charge de travail et participer à la détermination des moyens et échéanciers



Adaptation personnalisée

Préférence pour des tâches adaptées à leurs forces spécifiques



Partage équitable

Le concept de « tout le monde pareil » rejoint moins les jeunes



Développement des compétences

Formations spécialisées et colloques

Les produits spécialisés sont particulièrement recherchés par les jeunes

Transfert de connaissances

Mode d'apprentissage recherché

Documentation

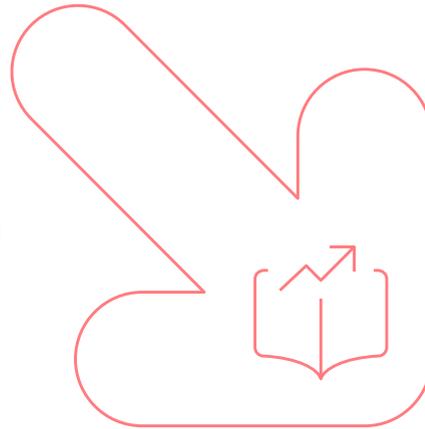
La documentation exhaustive est peu prisée

Soutien aux études demeure populaire surtout pour le personnel technique et de bureau

Climat de travail

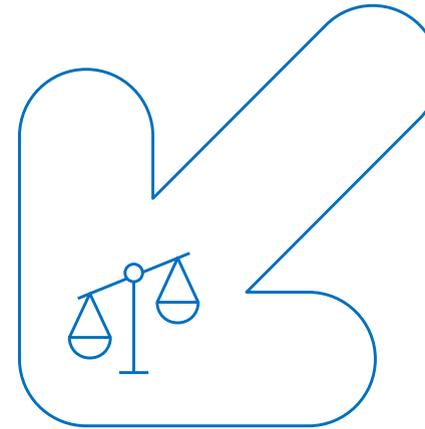
Partage de l'information

Faciliter la communication ouverte et la transparence au sein de l'équipe



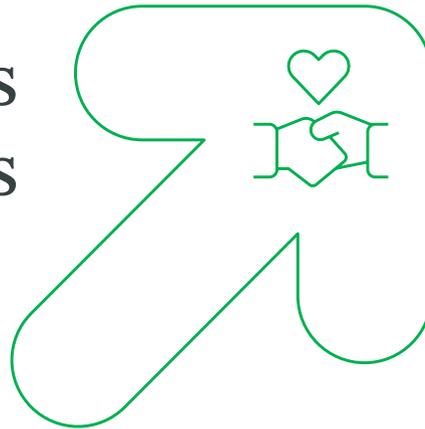
Justice et équité

Assurer un traitement équitable et des opportunités pour tous



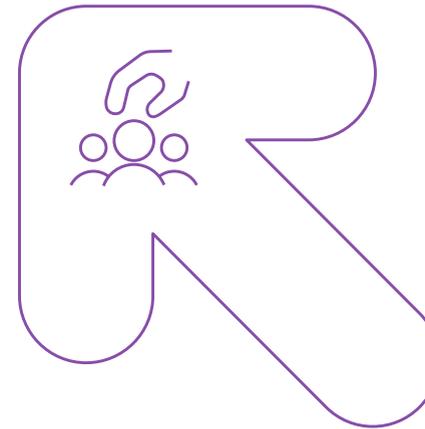
Relations interpersonnelles saines

Construire des connexions positives et respectueuses entre les collègues

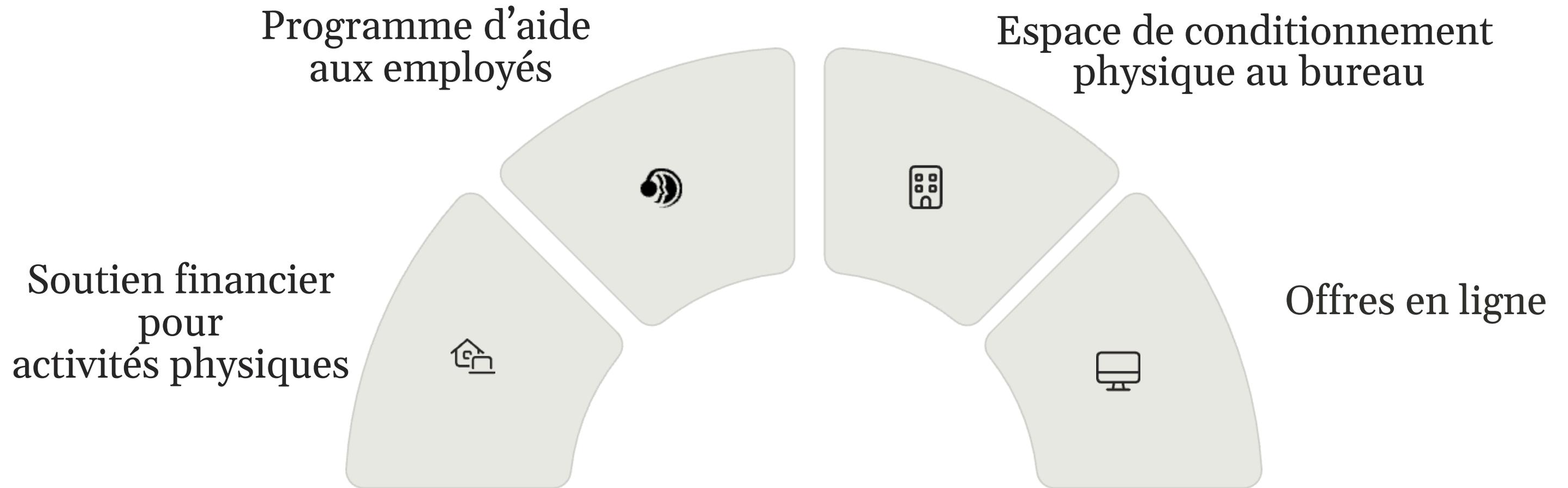


Cohésion d'équipe

Favoriser la collaboration et l'unité entre les membres de l'équipe



Santé et mieux-être





Valeurs importantes

1

Santé du personnel

La santé du personnel est la valeur la plus recherchée pour tous

2

Transport actif et collectif

Les mesures favorisant le transport actif et collectif arrivent en 2e position pour tous

3

EDI

Les valeurs d'EDI sont recherchées

4

Implication sociale

Mesures favorisant le bénévolat

Grands constats



Mobilisation

Seuls 13% des répondants se disent plutôt ou tout à fait démobilisés



Approche du travail

Justice et équité, individualisation, autonomie, implication décisionnelle et reconnaissance



Besoins fondamentaux

Équilibre travail-vie personnelle, sens au travail, et adéquation des valeurs



Développement professionnel

Gestionnaires impliqués, interactions axées sur le développement de carrière et rétroactions fréquentes

Recommandations aux gestionnaires



Conciliation travail-vie personnelle

- Utiliser pleinement les souplesses permises par les politiques en place
- Organiser le travail en tenant compte des opportunités du présentiel

Pratiques de gestion

- Permettre l'innovation et valoriser les compétences notamment numériques
- Prendre le temps d'expliquer l'impact des tâches et des mandats et leur contribution à la réalisation de la mission
- Présenter sa vision et les étapes pour y parvenir et s'y référer souvent
- Demeurer disponible et à l'écoute : porte ouverte hebdomadaire

Autonomie et reconnaissance

- Établir, en concertation, la planification des tâches : fiche mandat
- Instaurer des mécanismes de consultation lors de prises de décision
- Valoriser une culture de reconnaissance : présentation des travaux réalisés, prix, souligner les bons coups



Recommandations aux gestionnaires



Développement professionnel

- Considérer leur besoin de stimulation et créer des opportunités de codéveloppement
- Instaurer une culture où la rétroaction est un outil pratique de développement : rétroactions fréquentes et pointues
- Établir systématiquement un plan de développement des compétences et intégrer le plan de carrière comme volet récurrent dans l'évaluation

Climat de travail

- Expliquer les décisions prises en faisant valoir la considération de justice et d'équité
- Instaurer une journée commune de présence au bureau par mois ou toutes les deux semaines
- Organiser un événement annuel de consolidation d'équipe pour une meilleure connaissance des collègues et de leurs particularités



Recommandations aux organisations



Conciliation travail-vie personnelle

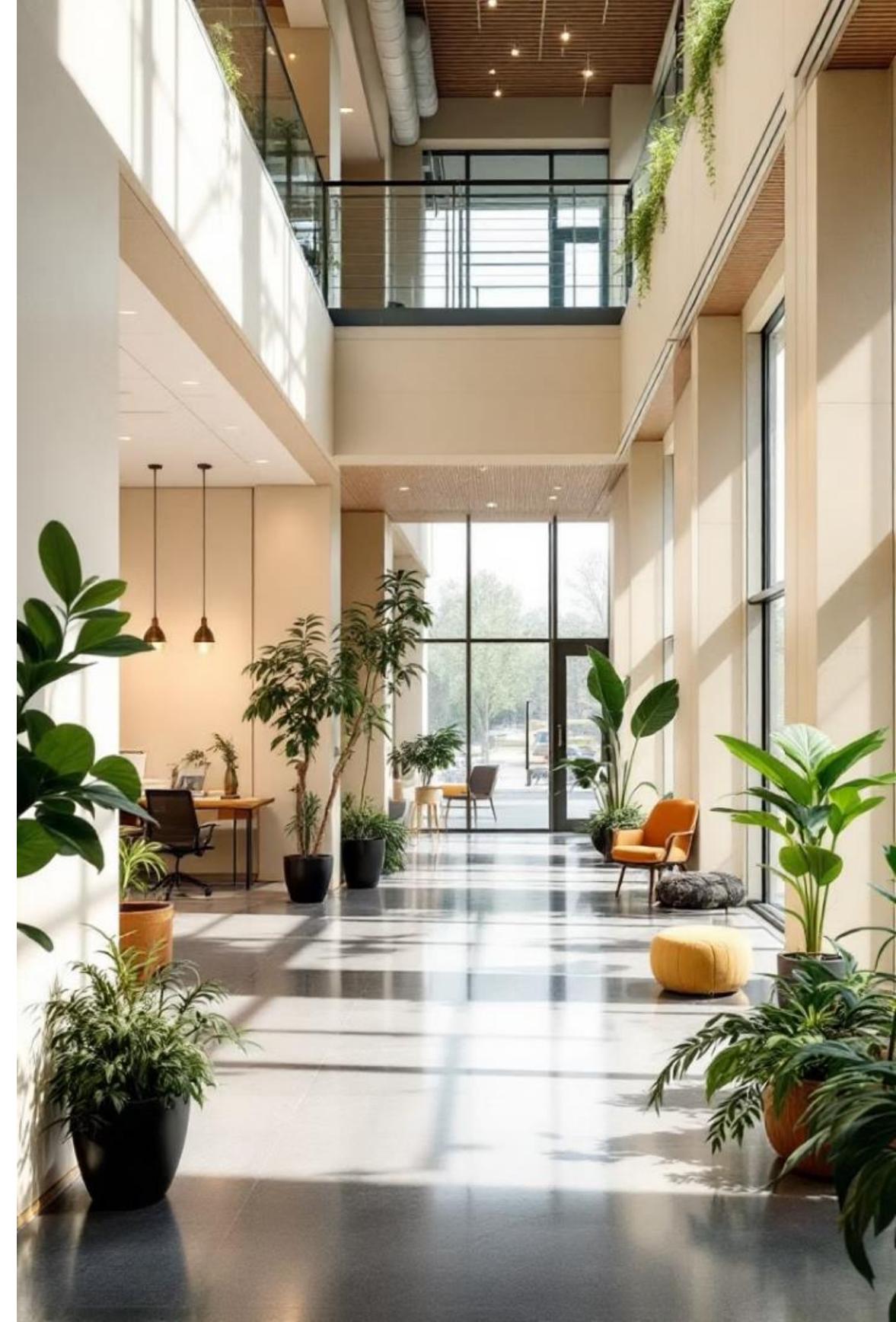
- Adapter les régimes et politiques de travail
- Offrir, quand possible, de la flexibilité dans le choix des bureaux

Valeurs

- Assurer un environnement de travail juste et respectueux de la diversité
- Maintenir et développer les mesures incitatives pour le transport collectif et actif : soutien financier, installation de stations de vélos en autopartage
- Soutenir la santé des employés : soutien aux activités physiques et PAE

Développement professionnel

- Prévoir des zones de collaboration lors de l'aménagement des bureaux
- Instaurer des programmes de relève (à tous les niveaux)
- Offrir ou promouvoir un service d'aide à la carrière





Merci de votre attention !

Des questions, des
commentaires ?

Quelques références

1. **Harness the power of Gen Z talent** - University of Waterloo, mai 2024
<https://uwaterloo.ca/hire/sites/default/files/uploads/documents/gen-z-guide.pdf>
2. **Shaping tomorrow's talent agenda for the public sector** - Roland Dillon, Julia Klier, Megan McConnell et Cedric Vandamme McKinsey, mars 2024 <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/shaping-tomorrows-talent-agenda-for-the-public-sector>
3. **How to Recruit and Retain Gen Z: A conversation with two experts on the how to succeed with the incoming workforce** - Brian Busenbark, Children's Hospital Association, juillet 2023
<https://www.childrenshospitals.org/news/childrens-hospitals-today/2023/07/how-to-recruit-and-retain-gen-z>
4. **Génération Z et monde du travail : la révolution est-elle inévitable?** - HEC Montréal, février 2024 <https://ecole-dirigeants.hec.ca/blogs/actualites/generation-z-et-monde-du-travail-la-revolution-est-elle-inevitable>
5. **L'évolution du changement organisationnel et les nouvelles pratiques à adopter pour les gestionnaires face à la nouvelle génération Z sur le marché du travail** - Gabrielle Plante, septembre 2023 <https://di.uqo.ca/id/eprint/1546/>
6. **La gestion du personnel par un coaching innovant : cas de la génération Z** - Nomentsoa Tsiresy Rafaralahy, septembre 2021 <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/6785/>
7. **15 Ways Leaders Can More Effectively Manage Gen-Z Workers** - Forbes Coaches Council, janvier 2023
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2023/01/17/15-ways-leaders-can-effectively-manage-gen-z-workers/>
8. **Helping Gen Z Employees Find Their Place at Work** - Harvard Business Review, janvier 2023
<https://hbr.org/2023/01/helping-gen-z-employees-find-their-place-at-work>