

Programme du Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial



PUBLIC LAB

Le leadership pendant et après la pandémie : quelles compétences?

Une transposition en outils d'apprentissage des expériences et des leçons de l'épisode pandémique

Un public lab mené entre décembre 2020 et décembre 2021

Par :

Dario Javier Sosa, Dominique Tremblay, François Montminy-Munyan, Isabelle Lombardo, Jake Kennedy, Lila Turenne, Madeleine Chabot, Marianne Bonnard, Marie-Noëlle Desrochers, Sara Veilleux, Stéphan Simard

Table des matières

03

Introduction

10

Les
compétences
retenues

16

Remerciements

06

Les
compétences
en gestion

12

Compétences
et dualité
Fédérale -
Provinciale

08

Les
compétences
répertoriées

14

Conclusions

1 Introduction



Introduction

Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial

La première cohorte pilote du Cercle des jeunes leaders fédéral-provincial (CJLFP) a démarré en janvier 2020. Rassemblant une vingtaine de gestionnaires du gouvernement fédéral canadien et du gouvernement du Québec, notre groupe s'est réuni une fois en personne avant que la pandémie de COVID-19 ne force le programme à se dérouler en mode virtuel. C'est donc par écran interposé que nous avons vécu la stimulante expérience de formation du CJL, une expérience doublement inédite et exceptionnelle puisqu'en plus de tester le programme en mode intergouvernemental Québec – Canada, nous avons nous-mêmes – comme tant d'autres, été testés professionnellement – et personnellement, par la pandémie!

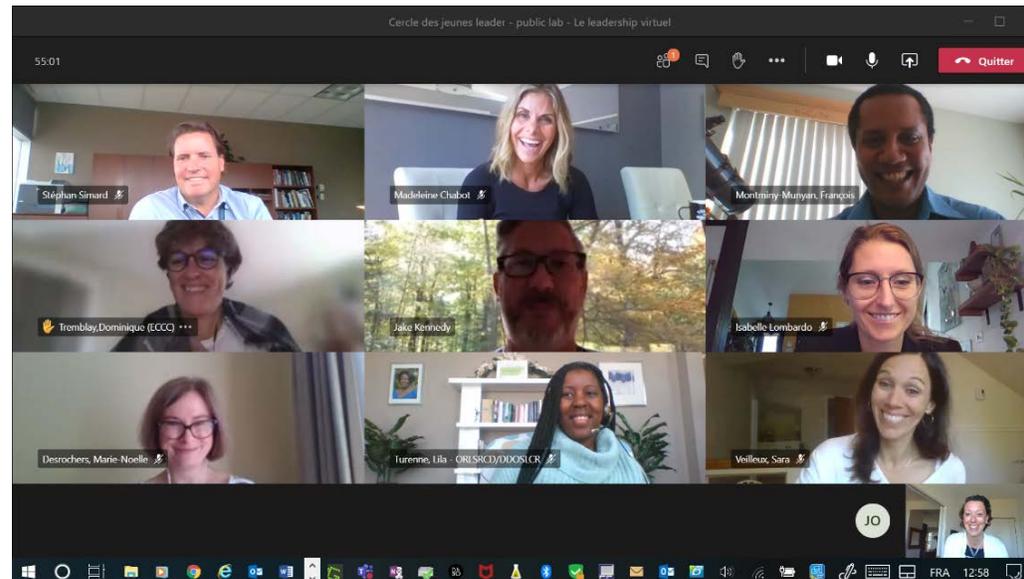
Le « public lab »

Dans le cadre du programme, nous avons été invités à réaliser des « public lab ». L'objectif d'un « public lab » est de créer une plateforme favorisant l'innovation et à partir de laquelle l'expertise des participants est mise à contribution. Les participants forment ainsi un mini « think tank » sur le sujet de leur choix, en lien avec l'administration publique.

Participants

Notre groupe de onze personnes (6 du gouvernement du Canada, 5 du gouvernement du Québec) s'est réuni de manière régulière entre le lancement du projet en décembre 2020, et sa clôture en décembre 2021. Pendant la phase intensive de réalisation du projet, nous nous sommes réunis jusqu'à deux fois par mois.

Au-delà des fins du public lab, c'est un véritable cercle de soutien qui s'est mis en place au fil des mois – et des vagues pandémiques!



Introduction (suite)

Contexte

Seulement quelques mois après le démarrage de la cohorte, la crise associée à la pandémie de la Covid-19 s'est enclenchée, ce qui a eu pour impact de bouleverser les pratiques de gestion tant au gouvernement fédéral qu'au gouvernement du Québec – incluant les nôtres!

Pensons à l'introduction du télétravail, du jour au lendemain, pour la quasi-totalité du personnel des fonctions publiques fédérale et québécoise. Pensons à la gestion de toutes les multiples situations de conciliation vies personnelles et professionnelles qui se sont présentées. Pensons à l'anxiété chez bon nombre de personnes. Pensons aussi à l'impérieuse nécessité d'offrir aux citoyens, plus que jamais, des services publics opérationnels et agiles, quelles que soient nos circonstances organisationnelles.

Au moment de choisir le sujet de notre public lab, alors que chacun d'entre nous faisait face depuis neuf mois à des défis propres à sa situation, nous avons constaté qu'au delà de leurs particularités, nos expériences individuelles faisaient ressortir certaines compétences de leadership clés que la situation exceptionnelle de la pandémie avait mis en exergue.

Il y avait là matière à documenter afin de contribuer, en toute modestie, à la réflexion sur les compétences les plus utiles à activer par les gestionnaires publics pendant - et après - la pandémie.

C'est dans cette perspective que notre groupe a choisi de réaliser un Public Lab d'innovation visant à développer et diffuser des capsules vidéo à caractère pédagogique portant sur «**Les compétences de leadership ayant été sollicitées et renforcées par la crise de la COVID-19**».

2 Les compétences en gestion

Les compétences en gestion

Le profil des compétences clés en leadership- Gouvernement du Canada



Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise



3 Les compétences répertoriées

Les compétences répertoriées

Catégorisation des compétences à partir des témoignages de gestionnaires

COMPÉTENCES DU GESTIONNAIRE EN TEMPS DE PANDÉMIE (COVID-19)

L'analyse des témoignages de neuf (9) gestionnaires permet de distinguer la diversité des compétences développées ou sollicitées dans les semaines et les mois ayant suivi le confinement de mars 2020. Bien que chaque gestionnaire ait vécu des réalités personnelle et professionnelle particulières, certains points de convergence ressortent pour le groupe cible.

Un exercice de catégorisation a été réalisé afin de mettre en lumière les principales compétences qui ont été mobilisées selon trois perspectives:

- les compétences par rapport à **soi**,
- les compétences par rapport à **autrui** (incluant notamment employés, collègues et supérieurs),
- les compétences liées à **l'organisation** du travail.

Témoignages	Soi	Autrui	Organisation du travail
1	Gestion de soi Résilience Courage		Créativité Adaptation
2	Authenticité Résilience Anticipation- Initiative	Mobiliser Donner du sens	Occuper son espace Contribuer Agilité
3		Empathie	Créativité
4	Patience	Solidarité	
5	Humilité	Mobilisation	
6	Ouverture d'esprit	Bienveillance Solidarité	
7	Gestion de soi Introspection	Solidarité Sentiment d'appartenance	Adaptation
8	Confiance en soi Résilience Responsabilité	Rassurer Influence Communication	Sens des responsabilités Adaptation Innovation
9		Bienveillance	Adaptation

Aperçu des compétences répertoriées: des expériences utiles pour le leader

Des compétences moins évoquées bien que pertinentes pour les leaders dans un contexte de changement

- courage
- empathie
- sens de responsabilité

Le contexte dans lequel le gestionnaire évolue teinte grandement son expérience
ex. situation personnelle, plan organisationnel, nature des mandats, expérience de télétravail, disponibilité des ressources

Peu importe le contexte et l'expérience, les compétences répertoriées sont transposables dans une multitude de situations de gestion

4 Les compétences retenues

Les témoignages

Résilience

« Comme gestionnaire, la pandémie m'a paradoxalement permis d'être plus authentique avec mon équipe.

Accepter qu'on n'est pas sans faille, qu'on a aussi besoin de prendre soin de soi, qu'on vit de moins bonnes journées. C'est aussi l'accepter pour les autres.

De manière générale, cela a mené vers une plus grande responsabilisation de chacun des membres de l'équipe.»



Gestion de soi

« Le rôle plus traditionnel d'un directeur est de gérer la performance et de trouver du soutien de temps en temps pour des personnes en difficulté. Dans le passé, cela pouvait signifier avoir une conversation de cœur à cœur avec quelqu'un, l'emmener prendre un café ou mettre en place un plan de gestion des performances, une surveillance et une supervision strictes de leurs heures de travail, de ce qu'ils produisent, etc.

Dans l'environnement de crise, tout le monde se débat. Il n'y a pas de normal, il n'y a pas de 100%.

En tant que leader en télétravail, je suis appelé à faire preuve de beaucoup plus d'empathie et de compréhension des situations, des gens dans un environnement où la plupart de nos politiques et processus ne sont pas conçus pour soutenir cela. »

Solidarité

« La pandémie a eu un effet insoupçonné dans nos organisations (comme dans la société): pour les équipes pour lesquelles la chaîne de production s'est arrêtée, elle a créé un surplus de ressources disponibles alors qu'elle a créé une surcharge sur les équipes qui ont été plus sollicitées (et qui le sont toujours).

Cela crée un environnement d'inégalité et d'injustice car certaines ressources ne sont pas utilisées à leur plein potentiel et d'autres sont à bout du souffle.

Le leadership des gestionnaires doit être assumé pour se montrer plus solidaires que jamais. »



Les témoignages (suite)

Mobilisation

« L'équipe qui gère les programmes a trouvé du sens à son action, alors que les organismes étaient déboussolés, il fallait être là pour eux, rassurer pour les projets immédiatement touchés.

L'agilité de l'équipe a permis d'offrir un service client hors pair, puis de saisir le gel d'attribution des subventions comme une opportunité de faire le ménage dans nos systèmes.

Quand, dans la fonction publique, a-t-on deux mois de « pause des affaires courantes »? Jamais! C'était une chance de liquider, tous ensemble, l'héritage d'une gestion précédente déficiente qui plombait l'équipe. »



Adaptation

« La poussière retombe un peu après l'annonce que le « Québec est sur pause ». J'ai l'autorisation de tenir une assemblée générale avec l'ensemble du personnel. En plus des messages généraux, je rassure les employés. Les budgets opérationnels et capital sont maintenus et disponibles.

Je dois faire passer le message que l'organisation est résiliente. Toutefois, on doit maintenant intégrer la notion de « nouvelle normalité ». On est donc maintenant loin de la situation temporaire de 4 à 6 semaines.

On devra collectivement suivre l'évolution de la situation, s'ajuster en fonction de celle-ci. On doit rassurer les employés et démontrer que nous sommes en action dans cette adaptation ».

Innovation

« J'ai dû trouver de nouvelles façons de rencontrer, de nouvelles façons de négocier avec les groupes autochtones, voire de nouvelles façons d'approuver des documents officiels.

Nous avons même atteint le point de créer de nouvelles occasions pour notre ministre d'avoir des « visites » virtuelles avec les communautés autochtones, afin qu'elle reste connectée et visible.

En tant que leaders virtuels, nous sommes appelés à créer chaque jour, de manière nouvelle et en constante évolution. »



SOLIDARITÉ



« J'ai une prise de conscience qui m'éclaircit le sentiment d'impuissance. Je poursuis au-delà des questionnements, nos échecs et nos réussites émergent au sein de notre communauté de personnes qui respectent, s'acceptent et s'entraident ».

Un aperçu du produit final (capsules)

<https://youtu.be/8talAt5UwOA>



1:50 / 4:07



5 Les compétences dans le contexte des mythes de la dualité fédérale-provinciale

Les compétences dans le contexte des mythes de la dualité fédérale provinciale

Les six compétences mises en valeur sont un indicateur de ce dont les gestionnaires auront besoin à l'avenir.

Tout en ayant un profil de compétences distinct, les deux administrations publiques ont des similitudes qui permettent de construire des ponts entre gestionnaires, en termes d'occasions de formation, mais aussi dans les interactions professionnelles dans le cadre de dossiers entre les gouvernements du Québec et du Canada.

Construire sur les compétences communes :

- Mobilisation
- Innovation
- Collaboration

Les relations : Les enjeux liés aux relations fédérales provinciales sont complexes mais un point ressort clairement suite à nos démarches dans les deux public lab et suites aux rencontres avec les intervenants : l'importance des relations qui nous permettent de comprendre les perspectives de l'autre et nous aide à changer de prisme et de paradigme dans nos recherches de solutions.

Mythe: On ne parle pas le même langage

Réalité: Le langage administratif peut varier mais la recherche de solutions gagnantes-gagnantes est partagée

6 Conclusion



Conclusion

Vers un outil d'apprentissage au gouvernement du Québec ?

Les travaux menés dans le cadre de ce public lab ont été présentés au Secrétariat du Trésor du gouvernement du Québec et à l'École nationale d'administration publique. Notre approche, visant à proposer les témoignages comme outils d'apprentissage, ont suscité leur intérêt.

Des discussions sont en cours afin d'examiner la possibilité d'intégrer des capsules vidéo ou des illustrations professionnelles inspirées de ces témoignages ou d'extraits de ceux-ci dans le cadre de la promotion du prochain « Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise ».

Cet outil est utilisé notamment par l'ENAP dans le cadre des formations des cadres de la fonction publique.

Vers une utilisation au gouvernement du Canada ?

Connaissant l'intérêt du Greffier du conseil privé à tirer des leçons de l'expérience de la pandémie, le projet a été présenté au Secrétariat du renouvellement de la fonction publique au Bureau du Conseil Privé. Bien que les thèmes aient suscité l'intérêt de l'équipe, elle n'était pas en mesure d'appuyer la réalisation des capsules.

En vertu de la qualité pédagogique du projet, il a aussi été présenté à l'École de la fonction publique du Canada. Comme son contenu n'était pas suffisamment aligné avec les objectifs des programmes en développement, l'École n'avait pas les ressources pour réaliser les capsules elle-même. Elle a toutefois fourni des conseils pour le tournage, la réalisation des capsules, l'ajout de sous-titres ainsi que des informations cruciales sur les normes d'accessibilité. Le respect de ces normes sera essentiel à une utilisation ultérieure par le gouvernement fédéral.



Bienveillance et temps de réflexion salutaires pour une situation exceptionnelle

Les liens professionnels que nous avons tissés lors de cet exercice sont eux-mêmes un témoignage de solidarité et d'une volonté commune de faire évoluer de façon positive les fonctions publiques québécoise et canadienne.

Conclusion (suite)



Ce fut toute une expérience!

Rien que le fait de réaliser un Public lab en période de pandémie, de façon virtuelle et avec un groupe composé de gestionnaires d'ordre de gouvernement différents, fut une aventure qui a fait ressortir chez nous, les participants, des compétences en leadership que nous avons moins eu l'occasion d'exercer avant la pandémie, ou alors dans une perspective tout à fait différente de celle-ci.

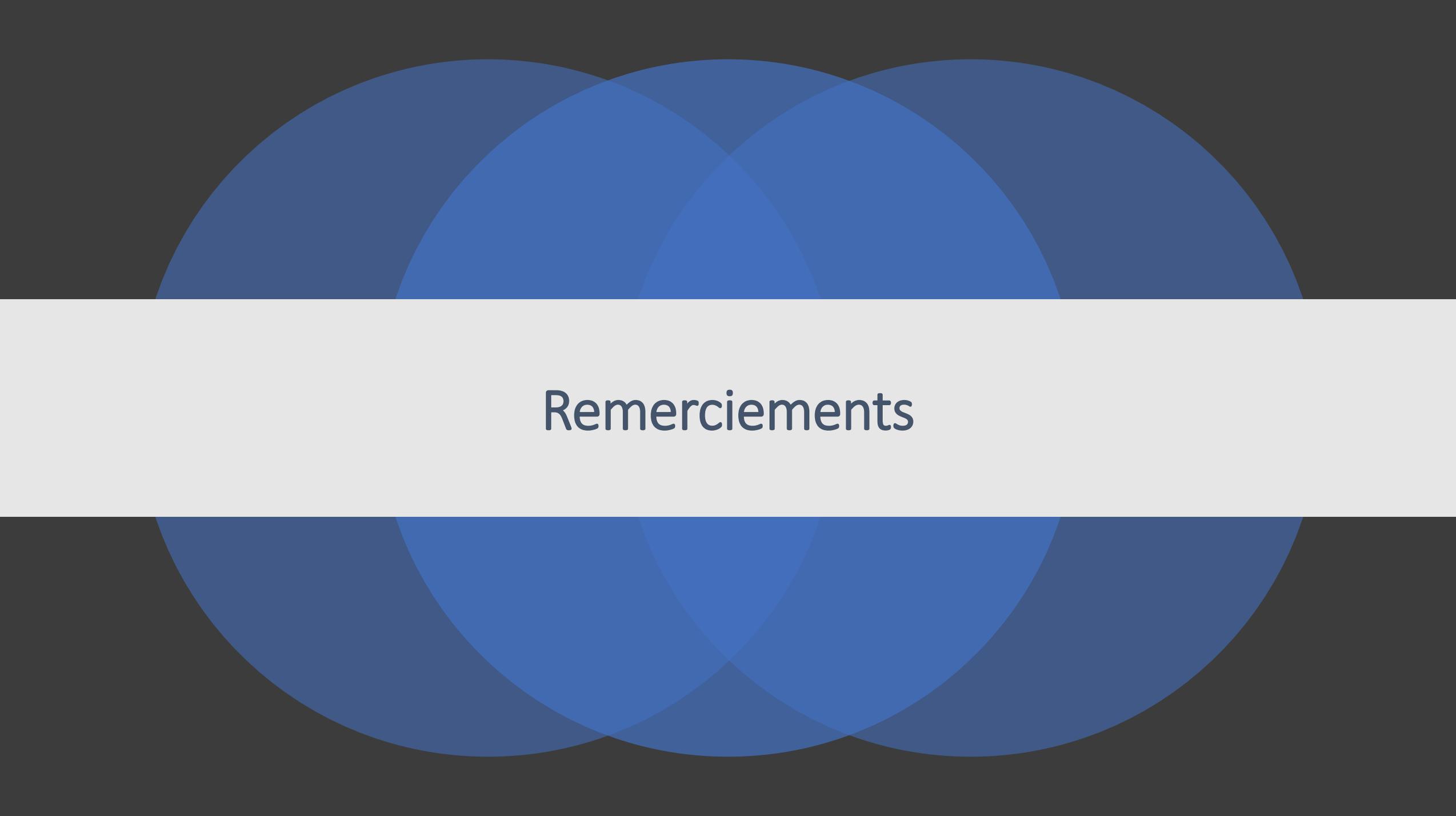
Nous avons utilisé des « muscles de compétences » que nous ne savions même pas que nous avions. Vous verrez dans les témoignages que nous devons nous adapter à des situations qui sortaient de l'ordinaire et qui n'étaient certainement pas enseignées sur les bancs de l'école.

Partage

Par ce public lab nous avons voulu partager les compétences en leadership pendant et après la pandémie avec d'autres, pour qu'ils sachent qu'ils ne sont pas seuls ou pour que ceux qui viennent après nous puissent être mieux préparés dans des situations comparables, ou plus généralement, au quotidien, puisque toute crise a cette vertu de diriger les projecteurs vers l'essentiel.

Nous avons voulu partager notre expérience d'une autre façon que dans un long rapport théorique. Nous avons justement voulu nous adapter à la situation actuelle pour partager nos découvertes en trouvant une façon plus dynamique de communiquer nos résultats : l'outil pédagogique du témoignage, et la forme des capsules vidéos illustrées

Le programme CJL-FP nous a permis de prendre un pas de recul pour mener cette réflexion avec nos collègues, et avec les hauts fonctionnaires expérimentés que nous avons eu l'honneur de rencontrer dans le cadre du programme. Merci!

The background features a dark grey field with three overlapping circles of varying shades of blue. A horizontal white band is positioned across the middle of the image, containing the text.

Remerciements

Remerciements

Conférenciers

Tous ces leaders qui ont pris le temps de partager si généreusement leur expérience avec nous. Vos témoignages ont été une source d'inspiration, de réflexion et d'introspection.

Nos organisations

Nos supérieurs et nos équipes qui nous ont soutenu et encouragé à poursuivre ce programme.

Nos emblèmes

Deux personnes qui ont insufflé une vision inspirante des relations intergouvernementales et une impulsion positive à cette première cohorte du Cercle des jeunes leaders provincial-fédéral

- ❖ **Gilbert Charland**, secrétaire-général associé aux affaires intergouvernementales canadiennes
- ❖ **Christiane Fox**, sous-ministre aux Affaires autochtones et du Nord Canada

À ceux qui ont rendu possible cette première cohorte intergouvernementale

École nationale d'administration publique (ENAP)

Nathalie Rinfret

Claude Provencher

Justine Pelletier

École de la fonction publique du Canada

Nicolas Boyer

Annick Langlois

Kim Mellor

Daniel Blenkarn

Cara Vandale