

Les compétences du futur et la transformation numérique des organisations publiques



Steve Jacob

steve.jacob@pol.ulaval.ca

1

Contexte de la TN dans le secteur public



Contexte de la TN

- ▶ Changement majeur affectant les organisations et sociétés dans le monde.
- ▶ Permet de repenser les services publics, leur fonctionnement, leur mission et la place dédiée aux utilisateurs et utilisatrices.
- ▶ Répercussions considérables sur les ressources humaines, sur les ressources technologiques ou informationnelles.



Le facteur humain est au cœur de la TN. Il serait erroné de réduire la TN à sa seule dimension technique

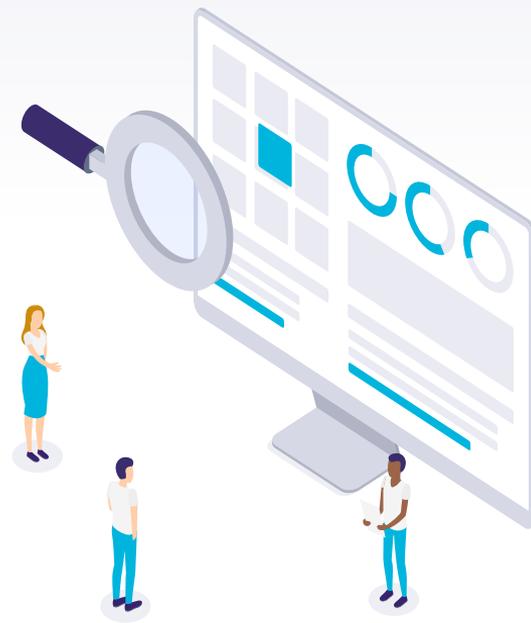
2

Transformations en cours dans le secteur public



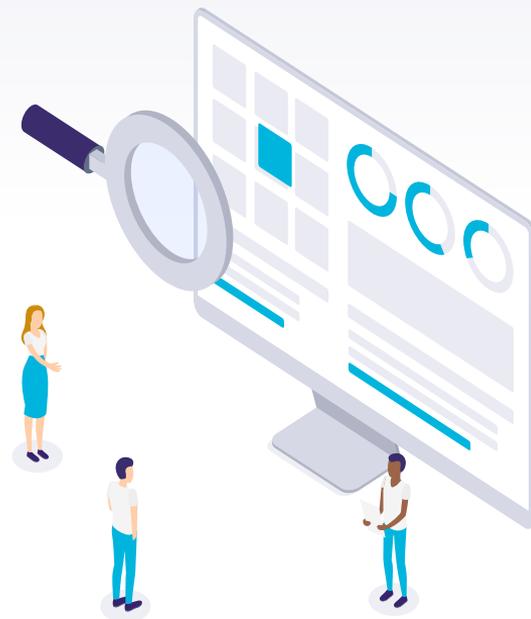
Méthodologie

- ▶ Revue de littérature sur l'évolution des compétences
- ▶ Enquête sur les compétences transversales
 - ▶ plus de 3 300 répondant.e.s
 - ▶ octobre 2021 à janvier 2022
 - ▶ réponses aux questions ouvertes
- ▶ Étude qualitative sur l'implantation de l'IA dans le secteur public (3 organisations + 25 entrevues)

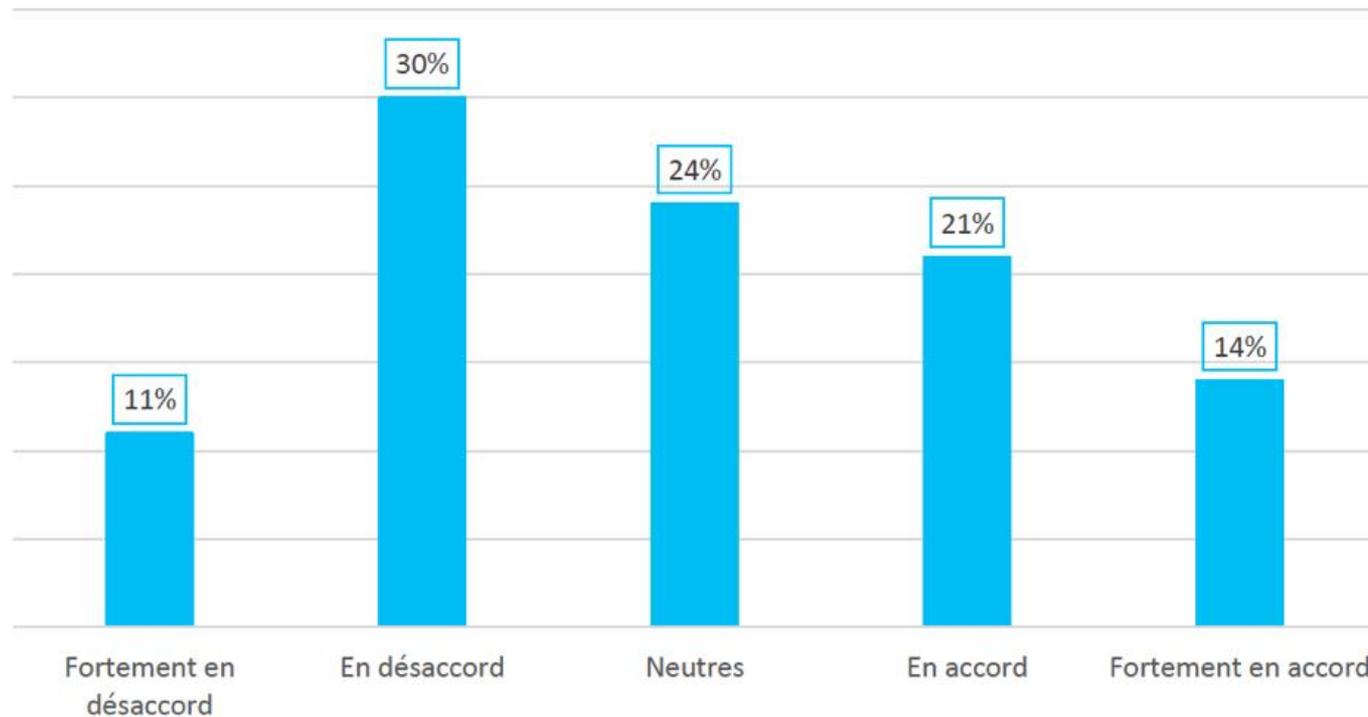


Résultats

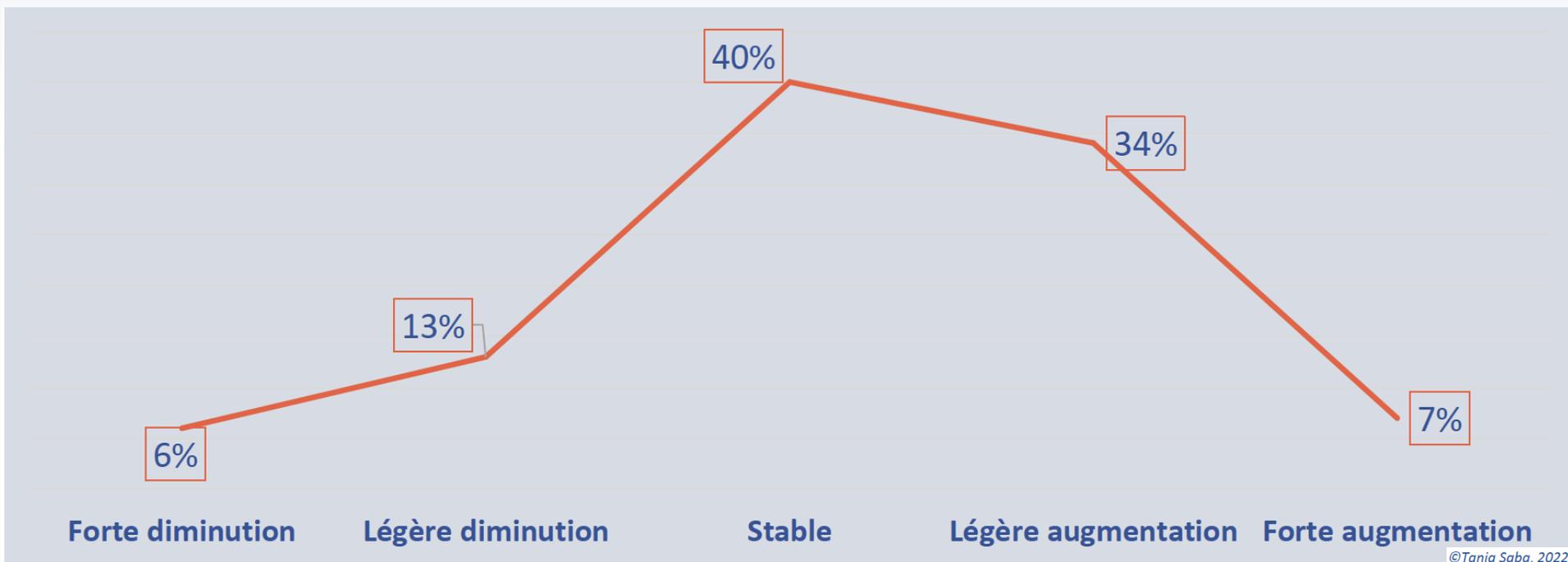
- ▶ TN engendre de profondes transformations des métiers y compris dans la fonction publique (littérature)
- ▶ Sentiment partagé par les fonctionnaires au Québec (« boîte de Pandore »)
- ▶ Résultats du sondage à contre-courant



Impacts des technologies sur les exigences de travail

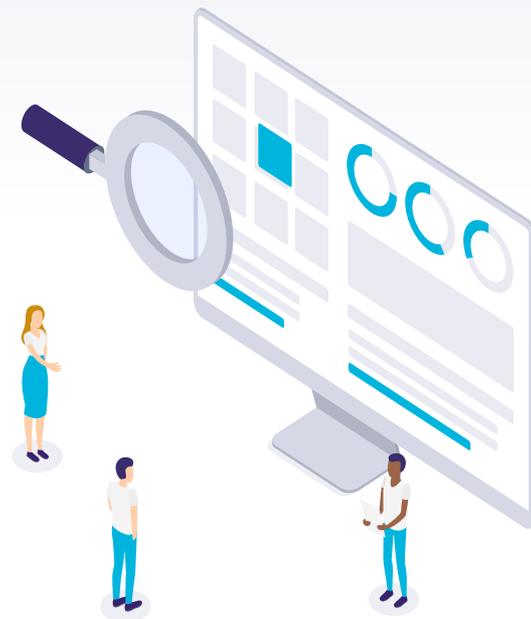


Impacts anticipés des technologies sur la qualité des conditions de travail



Comprendre le paradoxe

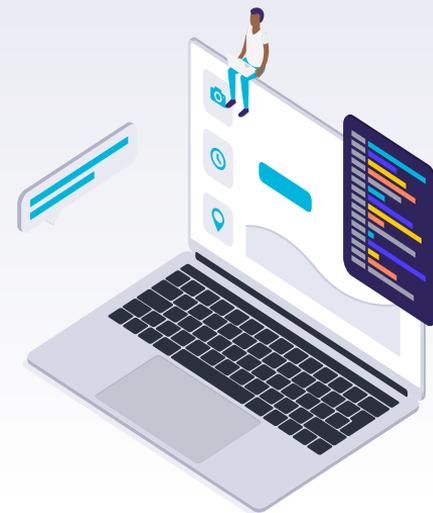
- ▶ Indicateur de la perception de la progression de la TN dans le secteur public ?
- ▶ Constat similaire aux Pays-Bas (Kruyen et Van Genugten, 2020)
- ▶ Quels impacts sur le travail dans le secteur public?



3

Appréhender les compétences autrement

Définition, composantes, compétences transversales et écart de compétence



À la recherche de talents



- ▶ Éventail large de compétences et connaissances
- ▶ Motivation et contribution aux résultats de l'organisation
- ▶ Valorisation des principes et valeurs du secteur public

► Définition classique

Savoirs



Savoir-faire



Savoir-être



Pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné.

(Lecœur, 2008, p. 19)

Composantes de la compétence

Savoirs	Ensemble de connaissances plus ou moins systématisées
Aptitudes	Ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre le résultat attendu
Motivation	Processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus
Contexte	Environnement de travail du professionnel en action

Le curseur de la compétence

Prescription stricte

- Exécution
- Exigence unidimensionnelle (technique)
- Répétition
- Simplicité

« Être compétent »

SAVOIR-FAIRE

(exécuter une opération prescrite)

« Être compétent »

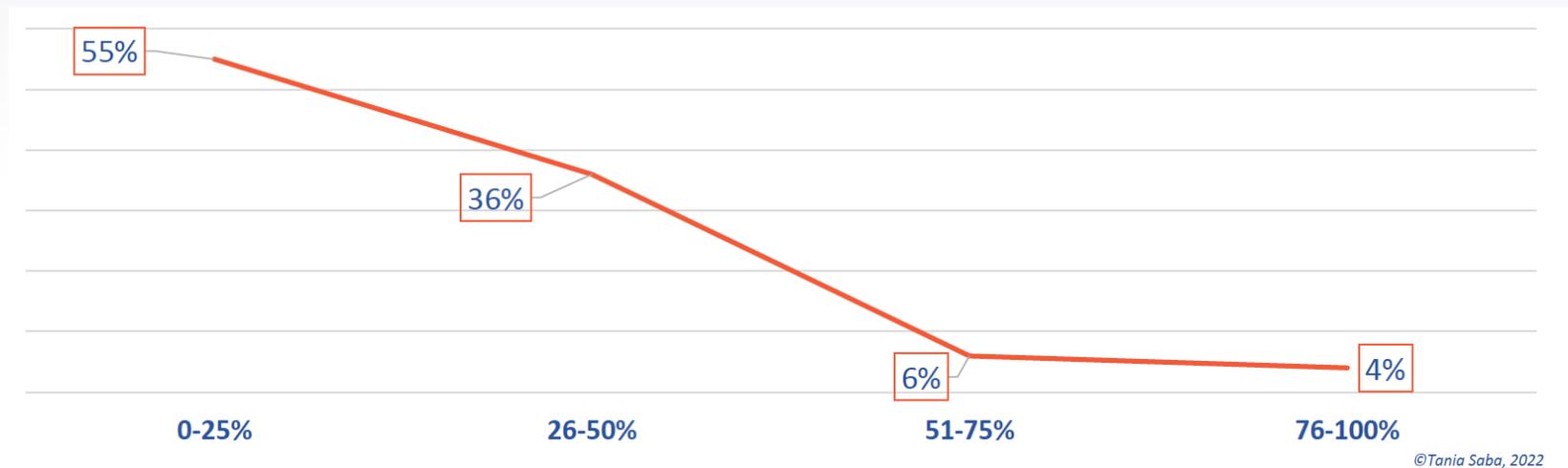
SAVOIR-AGIR
ET INTERAGIR

(gérer des situations complexes et événementielles ; prendre des initiatives ; faire face à des événements ; coopérer)

Prescription ouverte

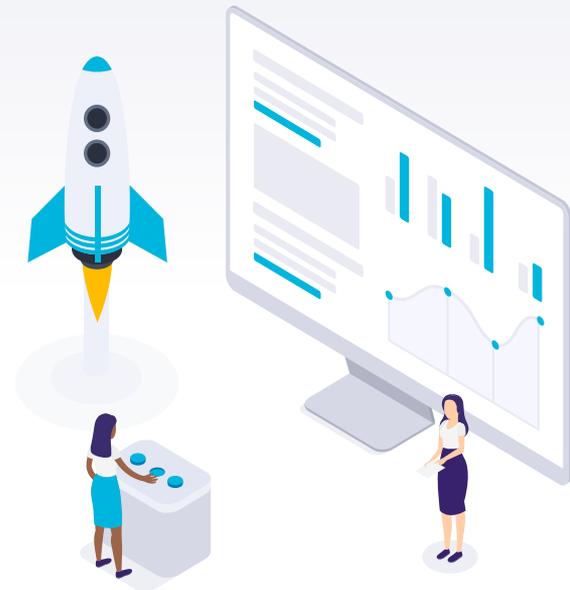
- Initiative
- Exigences pluridimensionnelles (techniques, économiques, qualité, relationnelles, ...)
- Innovation
- Complexité

Impacts des technologies sur les compétences



Compétences du futur

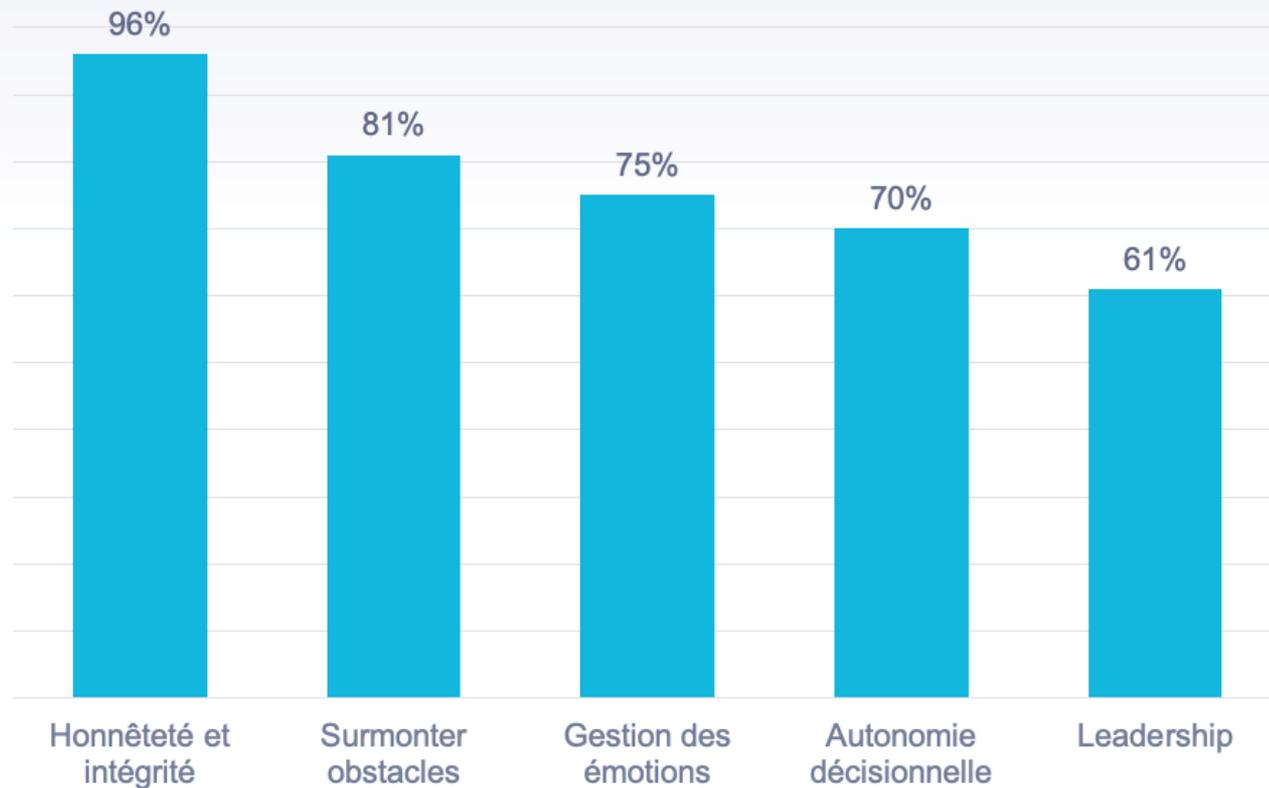
- ▶ Avec la TN, il convient de décrire le travail et d'en définir ou redéfinir les exigences qui lui sont associées.
- ▶ Développer des nouveaux référentiels de compétences (vision rétro ou prospective?)
- ▶ Attention à situer la compétence dans son contexte organisationnel et en lien avec des situations de travail concrètes.



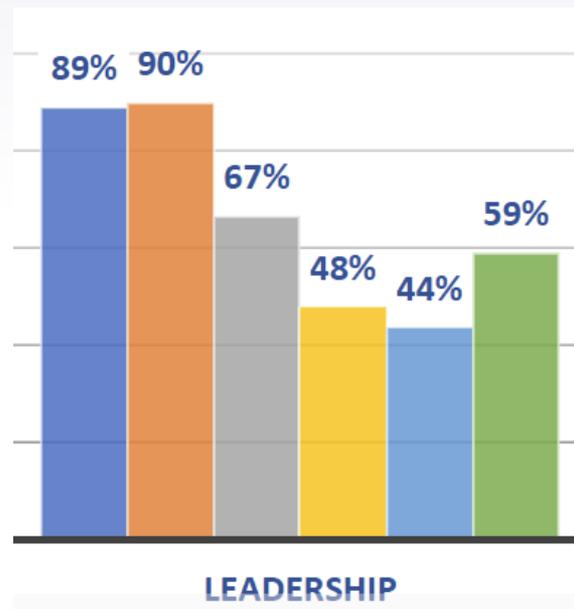
► Compétences transversales



Compétences transversales



Compétences transversales

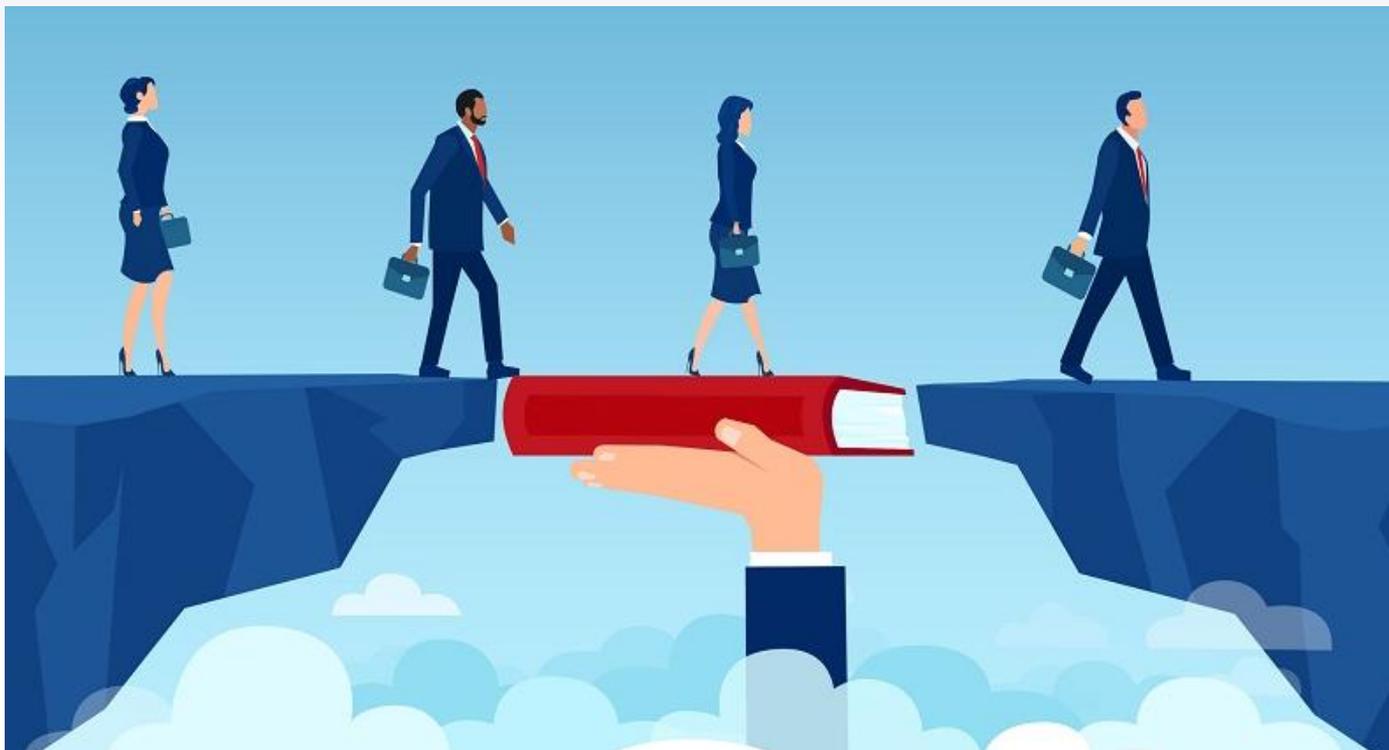


■ Haute direction ■ Cadres ■ Professionnel ■ Technicien ■ Personnel de bureau ■ Agent de la paix

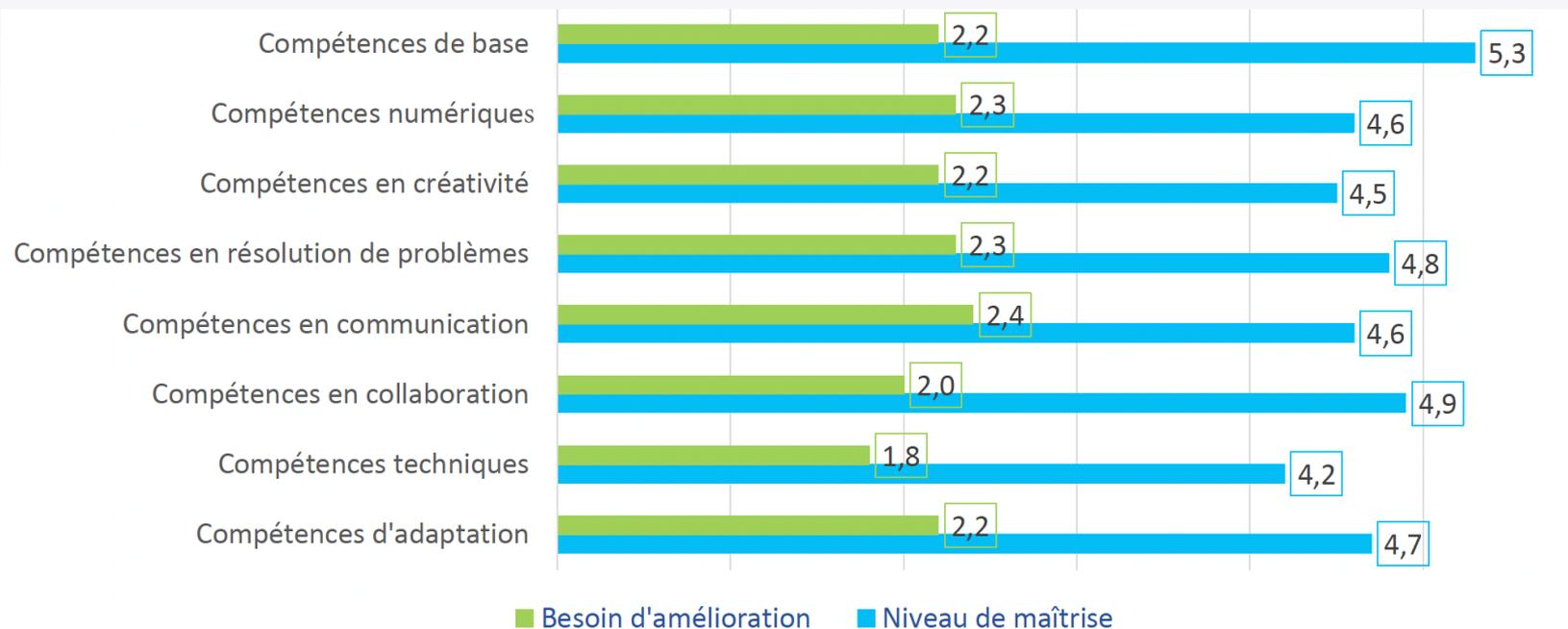
Compétences en gestion de projet

Competencies	Mean
Communication	4.67
Commitment	4.53
Leadership	4.51
Decision making	4.47
Teamwork	4.45
Negotiation	4.44
Conflict management	4.44
Customer relationship	4.38
Interpersonal relationship	4.34
Time management	4.25
Management	4.23
Troubleshooting	4.23
Initiative	4.22
Emotional resilience	4.12
Vision	4.09
Organization	4.01
Delegation	3.98
Perseverance	3.97
Achievement orientation	3.92
Flexibility	3.89
Self-awareness	3.84
Cognition	3.73
Experience	3.72
Authority	3.66
Training	3.62
Use of technology	3.38
Technical expertise	3.35
Political and cultural awareness	3.33

Écart de compétence

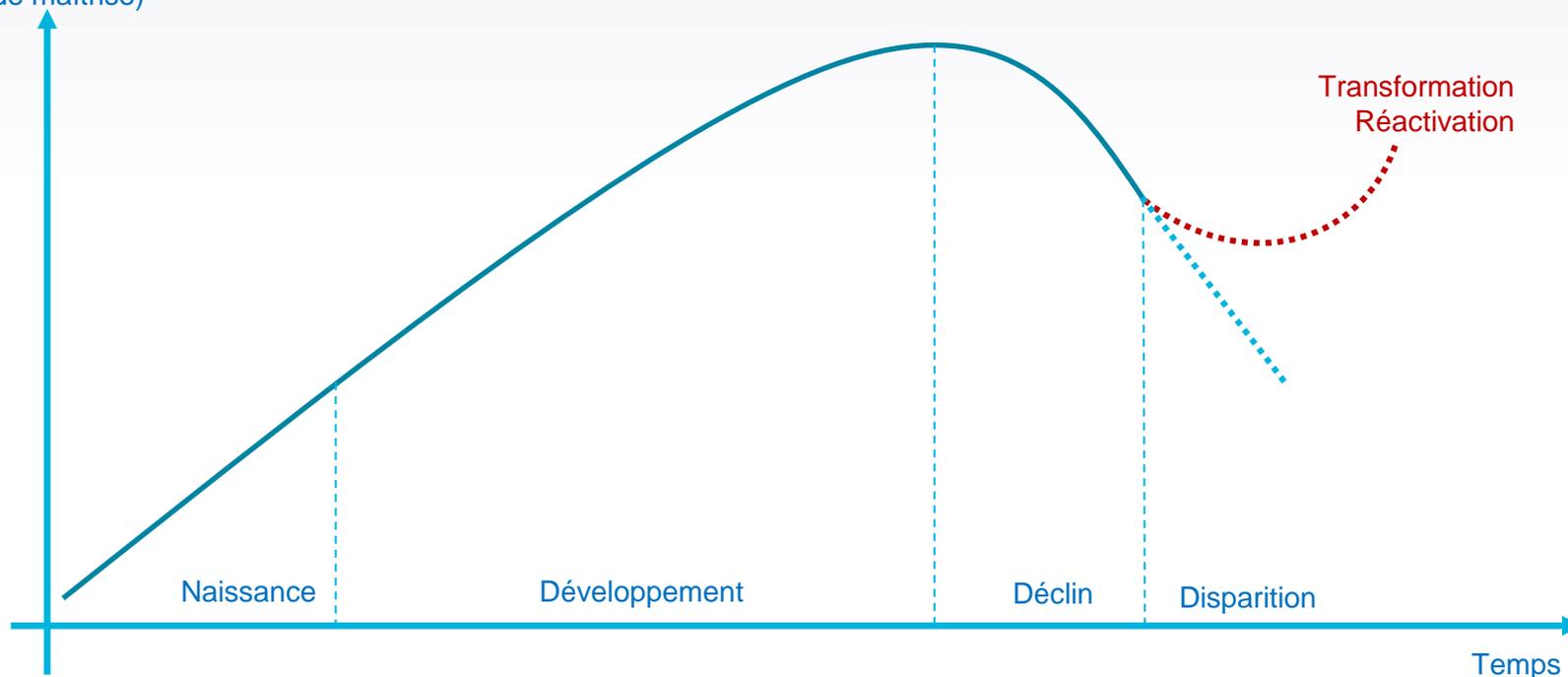


Niveau de maîtrise des compétences transversales



Cycle d'évolution de la compétence

Évolution de la compétence
(stades de maîtrise)



Merci !

steve.jacob@pol.ulaval.ca

<https://www.administration-numerique.chaire.ulaval.ca>

