



Capacité, compétences, création de valeur : des leviers gagnants

Colloque virtuel en gestion de projets publics au Québec
19 et 20 octobre 2022, en mode virtuel



Rehausser les compétences des gestionnaires de projets par un parcours d'apprentissage adapté au contexte du monde du travail actuel

Bruno Lambert, vice-président services HumEng International

Dans les prochaines 60 prochaines minutes

- ✓ Contexte de la main-d'œuvre nord-américaine
- ✓ Défis de la main-d'œuvre
- ✓ Distinctions entre les différentes approches en matière de développement des employés (connaissances, compétences, ...)

Installation du système de votation

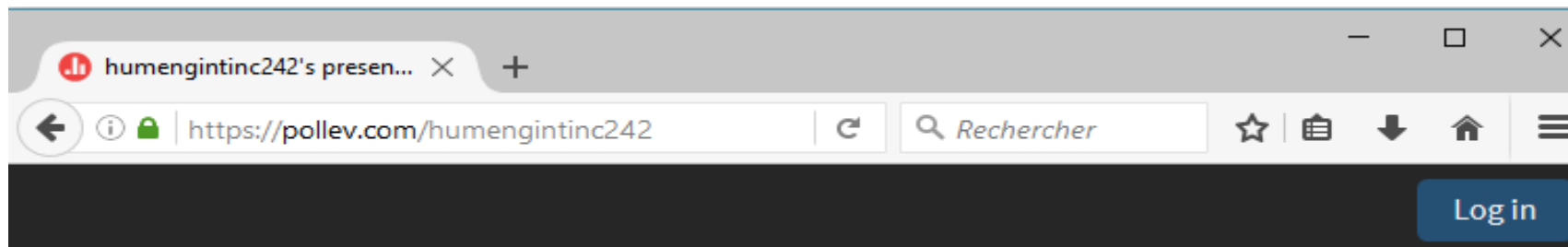
Vous pouvez accéder au site web de cette application sur votre **ordinateur portable, tablette ou cellulaire**.

1

Connectez-vous au réseau sans-fil.

2

Avec votre fureteur internet, rendez-vous à :
[PollEv.com/marclabrie394](https://pollev.com/marclabrie394)



A photograph of a person's hands interacting with a laptop, overlaid with a blue tint. The person's right hand is pointing at the screen, and their left hand is on the trackpad. The text "Problématiques actuelles" is centered over the image in a white, bold, sans-serif font. A thin white horizontal line is positioned below the text.

Problématiques actuelles

Faits

Temps moyen en jours pour combler un poste

- Ingénieurs hautement qualifiés : **94**
- Employés production/maintenance qualifiés : **75**
- Autres domaines : **48**

Temps d'occupation d'un emploi

- 2014 : **4.5 ans** (3.5 ans pour les employés nés après 1983)
- 2021 : **4.2 ans**

Temps d'occupation d'un emploi par groupe d'âge

- 55-64 : **10.1 ans**
- 25-34 : **2.8 ans**

Statistiques

- **75 %** des gestionnaires rapportent un manque modéré à sévère de ressources techniquement qualifiées.
- **79 %** des employés quittent leur emploi dû à un manque de reconnaissance de la part de leur employeur.

Les employés cherchent un emploi qui répond à leurs aspirations.
Un emploi qui leur procure un sentiment d'appartenance.

When poll is active, respond at pollev.com/marclabrie394

Text **MARCLABRIE394** to **22333** once to join



Voyez-vous actuellement des enjeux de fidélisation de vos employés ?

oui

non

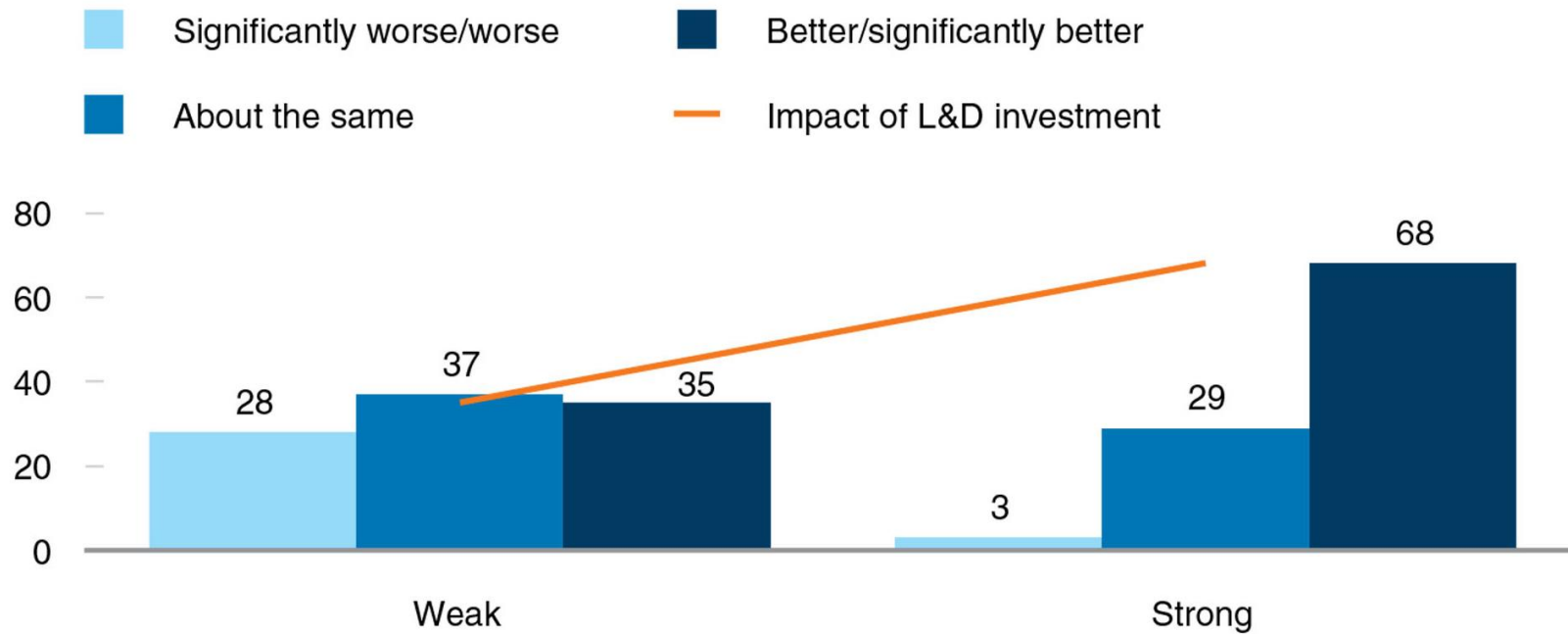
Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at pollev.com/app

Performance perçue vs investissement en formation

Chart 20

Overall Organizational Performance for Organizations Investing in L&D, by Learning Culture

(per cent; n = 80*)



*organizations providing expenditure data for all categories
Source: The Conference Board of Canada.

Défis de main-d'œuvre

Rétention : Avons-nous la bonne mentalité ?

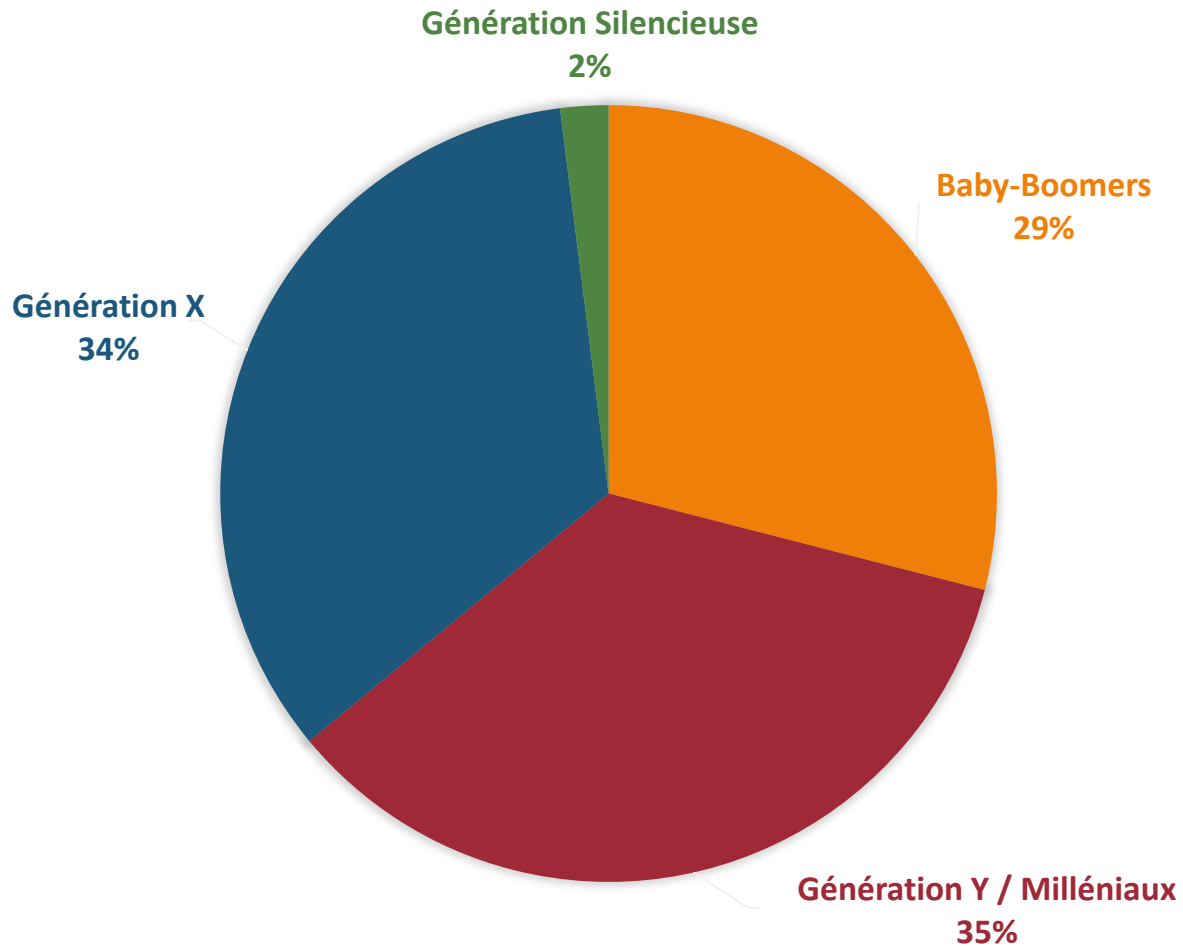
**Emplois à combler ou
compétences critiques à gérer ?**

Des croyances

- Nous croyons que l'automatisation et les processus requièrent :
 - ✓ Des employés hautement qualifiés et éduqués :
Est-ce toujours le cas ?
 - ✓ Cherchons-nous à embaucher les bonnes compétences ?
 - ✓ Embauchons-nous des employés surqualifiés ?

La **COMPÉTITION** pour le même candidat a un effet direct sur les postes vacants à combler.

Les X et Y sont maintenant plus nombreux



- ✓ Ces baby-boomers quittent pour la retraite
- ✓ Leurs remplaçants progresseront plus rapidement vers leur poste

Phases de la fidélisation (rétention)

1

Intégration

Premiers 30 à 60 jours
dans un nouvel emploi

- Développement de compétences pour bien faire le travail.

2

Formation continue

Entre 12 et 18 mois

- Les employés veulent plus de responsabilités.
- Le développement est orienté vers la progression de l'emploi et la flexibilité des tâches.

3

Préparer la relève

Après ± 3 ans

- Attentes envers la progression de carrière.

🌐 When poll is active, respond at pollev.com/marclabrie394

📱 Text **MARCLABRIE394** to **22333** once to join

Est-ce que vous avez des stratégies/structure pour les 3 moments clés ?

Documentation, responsabilité
et structure pour 3 sur 3

Documentation, responsabilité
et structure pour 2 sur 3

Documentation, responsabilité
et structure pour 1 sur 3

Nous ne sommes pas structurés
pour aucun des moments clés

Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at pollev.com/app

Les investissements et leurs impacts

Investissement – budget en formation

Table 4
Relative TLD Expenditures, 2010-2017
 (\$)

Percentile	Total organization				Per employee			
	2010 (n = 53*)	2012–13 (n = 115*)	2014–15 (n = 94*)	2016–17 (n = 80*)	2010 (n = 53*)	2012–13 (n = 115*)	2014–15 (n = 94*)	2016–17 (n = 80*)
10th	12,000	36,800	20,665	70,500	64	54	77	85
25th	38,000	175,000	100,000	127,750	262	166	216	335
50th	160,000	445,000	384,000	427,500	414	463	681	682
75th	513,000	910,000	1,000,000	1,138,375	921	891	1,226	1,380
90th	1,295,000	3,102,355	1,957,500	2,967,273	1,779	1,643	1,858	2,018
Mean	708,000	1,339,618	1,951,654	1,064,356	688	705	800	889

*Organizations providing expenditure data for all categories.

Source: The Conference Board of Canada.

Investissement formation

Table 5

L&D Expenditures as a Percentage of Payroll and Revenue

(per cent)

Proportion of Payroll			Proportion of Revenue		
2012–13	2014–15	2016–17	2012–13	2014–15	2016–17
1.40	1.41	1.39	1.10	1.10	1.12

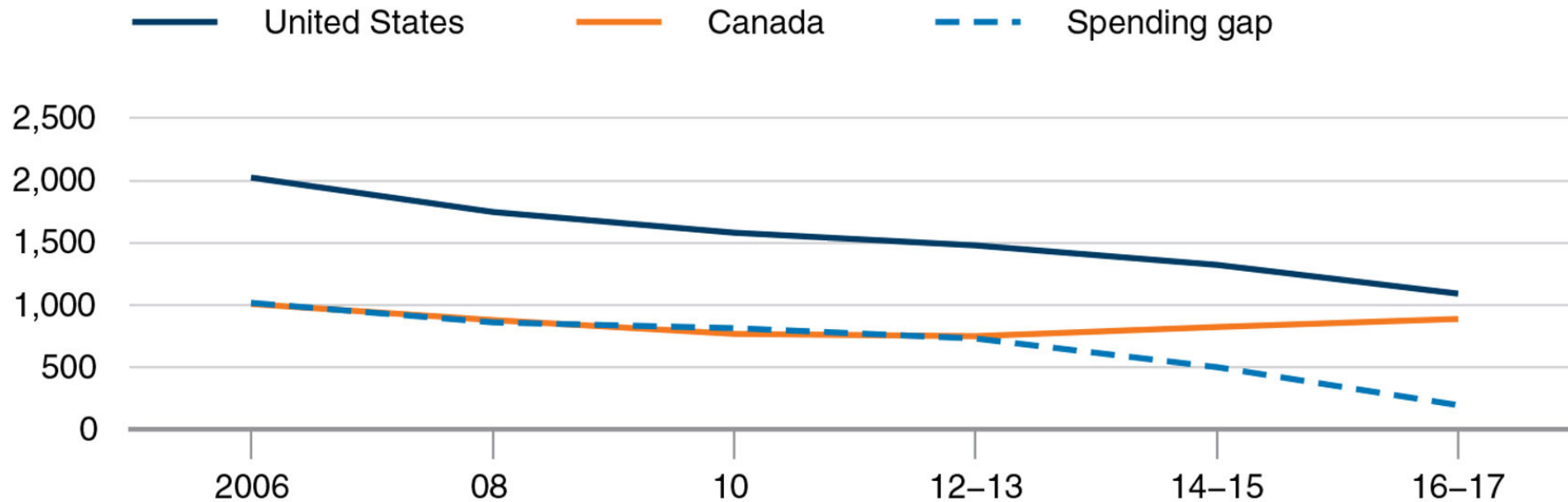
Source: The Conference Board of Canada.

Investissement Canada vs US

Chart 7

Direct Learning Expenditures, Canada Versus U.S., 2006 to 2016–17

(constant 2016 C\$)



Sources: The Conference Board of Canada; Lakewood Media Group, “2006 Training Industry Report”, 22–32; “2008 Training Industry Report”, 16–34; “2010 Training Industry Report”, 18–31; “2012 Training Industry Report”, 21–23; “2016 Industry Report”, 31.

Investissement en formation \$ VS impact (Kirkpatrick)

Où vont les investissements?



Impact

Non structurée

5 % Préparation avant formation

90 % Développement de contenu et diffusion

5 % Suivi post formation

15 % n'ont pas appliqué de nouvelles compétences

70 % ont essayé d'appliquer de nouvelles compétences, mais ont échoué

15 % ont acquis de nouveaux comportements durables

Structurée

25 % Préparation avant la formation

25 % Développement de contenu et diffusion

50 % Suivi post formation

5 % n'ont pas appliqué de nouvelles compétences

10 % ont essayé d'appliquer de nouvelles compétences, mais ont échoué

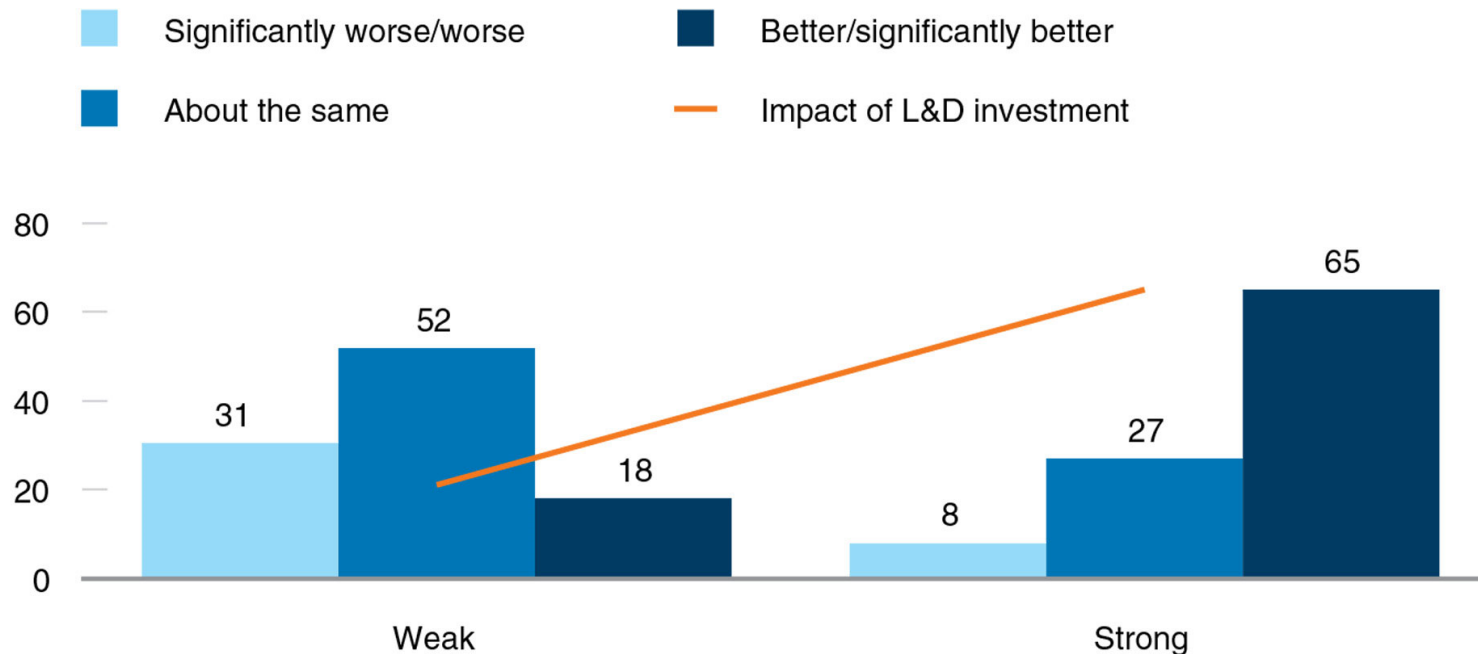
85 % ont acquis de nouveaux comportements durables

Culture formation et l'engagement des employés

Chart 17

Overall Employee Engagement Compared With Competitors for Organizations Investing in L&D, by Learning Culture

(per cent; n = 80*)



*organizations providing expenditure data for all categories

Note: Totals do not add to 100 due to rounding.

Source: The Conference Board of Canada.

🌐 When poll is active, respond at pollev.com/marclabrie394

📱 Text **MARCLABRIE394** to **22333** once to join

Vos investissements en formation sont ?

100 % Structuré

20 % Non-structuré et 80 % Structuré

50 % Non-structuré et 50 % Structuré

80 % Non-structuré et 20 % Structuré

100 % Non-structuré

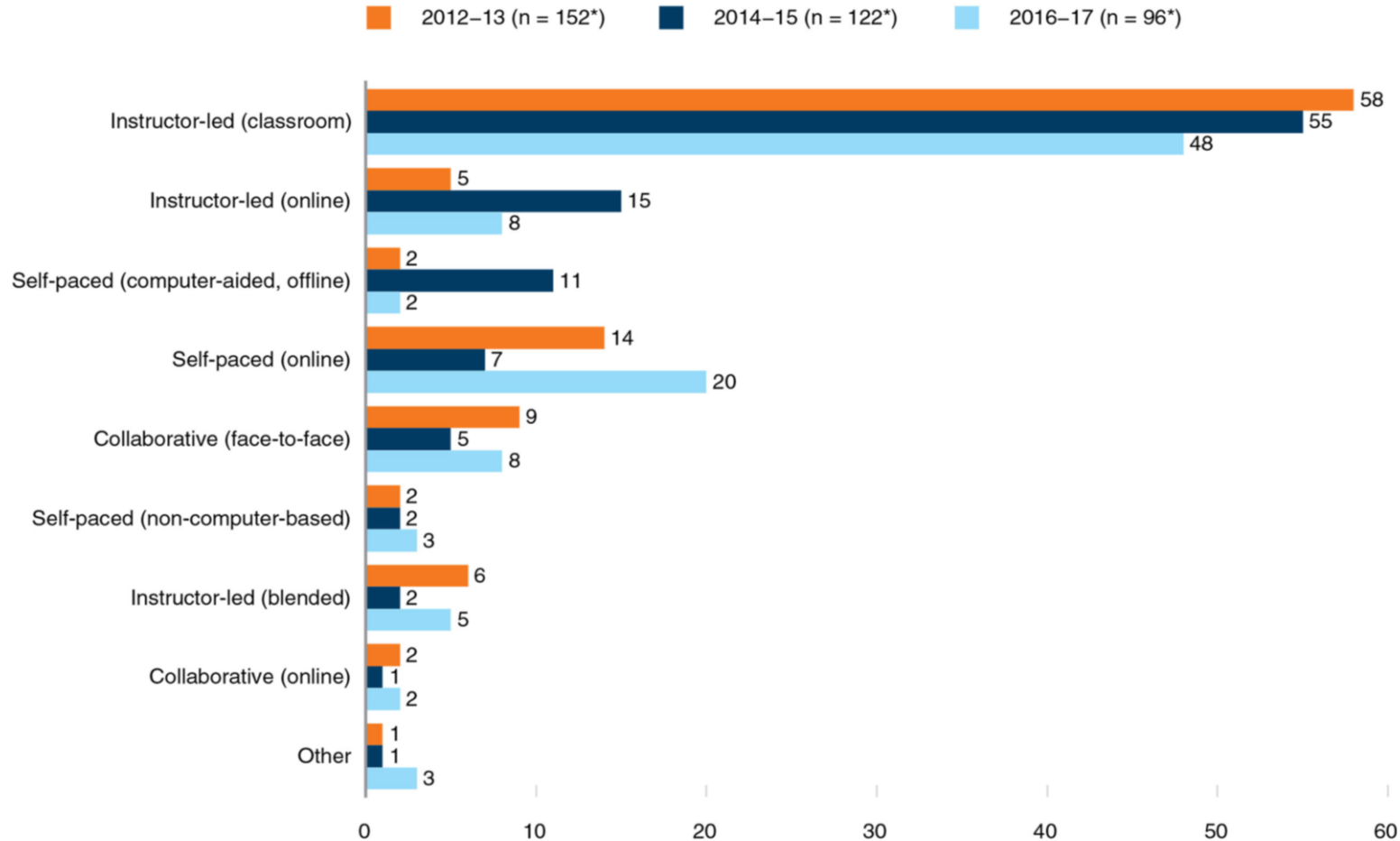
Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at pollev.com/app

Temps passé en formation vs méthodes

Chart 22

Delivery Methods as a Percentage of Overall Learning Time, 2012–13 to 2016–17

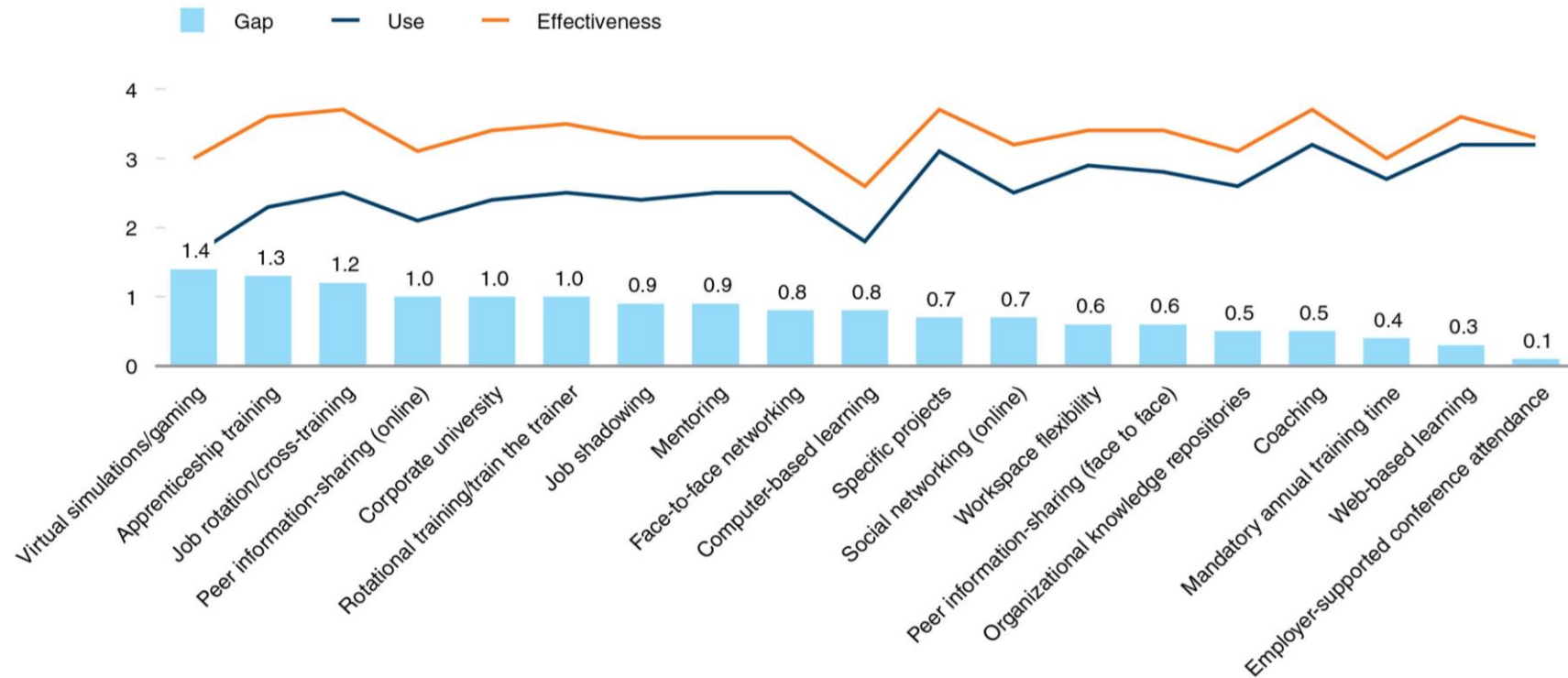
(per cent)



*organizations providing learning delivery methods summing to 100 per cent
Source: The Conference Board of Canada.

Opportunité d'efficacité !

Chart 29
Use Versus Effectiveness of Learning Program Offerings
 (n = 127)



Source: The Conference Board of Canada.

🌐 When poll is active, respond at pollev.com/marclabrie394

📱 Text **MARCLABRIE394** to **22333** once to join

Quel est le mode principal de formation dans le développement de vos ressources ?

Compagnonnage (structuré ou non structuré)

Programme de formation interne (parcours officiel de cours)

E-learning – lecture – auto apprentissage

Conférences

Coaching des la part des gestionnaires ou collègues

Coaching avec un coach professionnel

Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at pollev.com/app



Ce qui émerge lors des audits

Constats

Dans la grande majorité des cas, on observe l'absence de corrélation entre :

Formation dispensée



**Comportements
observés sur le terrain**

Absence des items suivants :

1. Documentation des cibles des compétences essentielles.
2. Implication de tous les acteurs :
 - Gestionnaires, ingénierie, superviseurs, travailleurs, RH, etc.
3. Standardisation d'une méthode de formation simple pour :
 - L'intégration au poste.
 - La formation continue (performance au poste).
 - La progression.
4. Confirmation de l'atteinte des compétences essentielles (évaluation).

Évaluer ! Un malcompris

Table 9

Learning Evaluation Efforts, 2000 to 2016–17

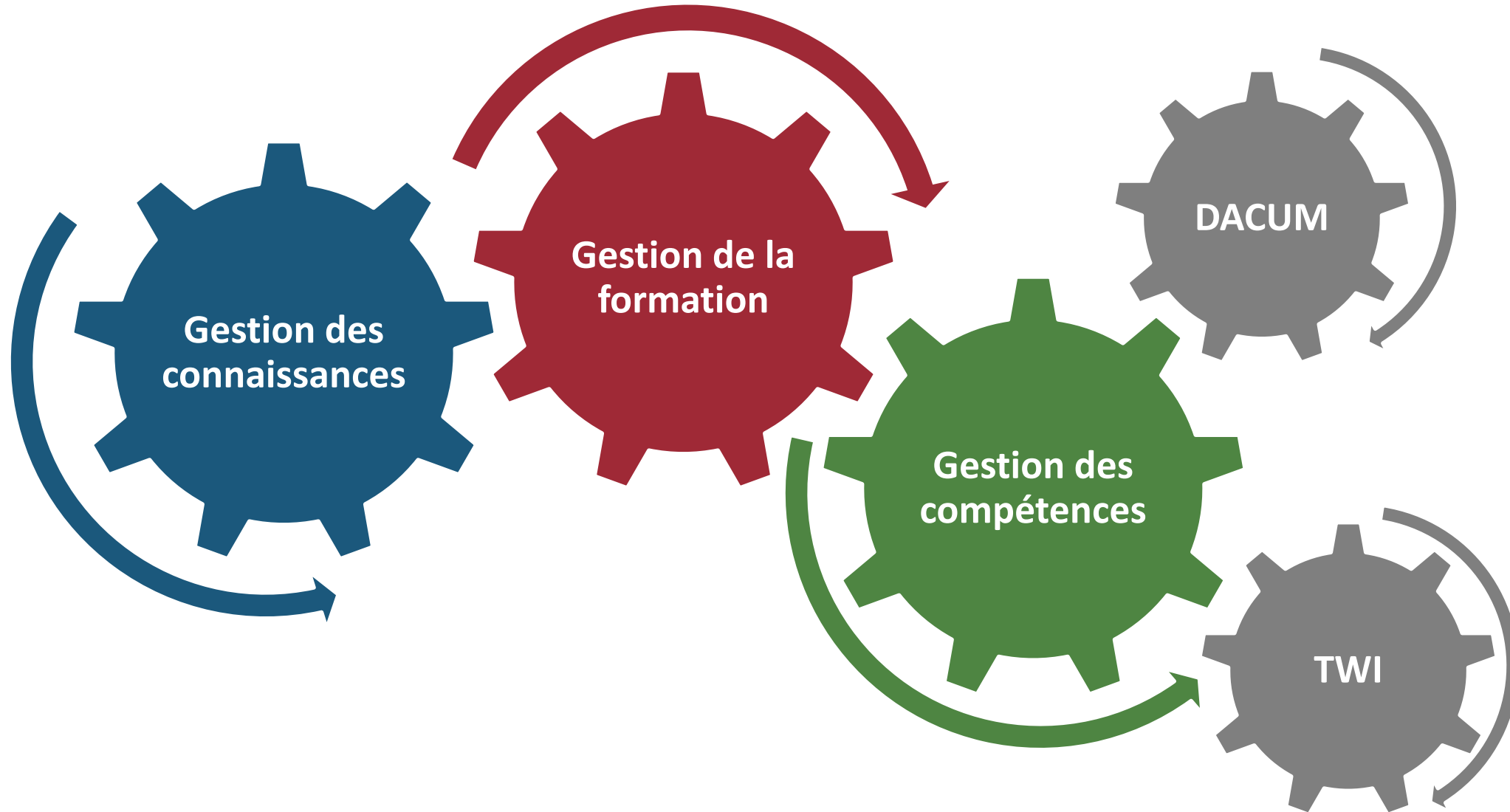
Year	Percentage of organizations conducting learning evaluations
2000	75
2002	89
2004	83
2006	74
2008	51
2010	46
2012/13	56
2014/15	50
2016/17	45

Source: The Conference Board of Canada.

A photograph of a person's hands interacting with a laptop. One hand is pointing at the screen, while the other is on the trackpad. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter. The text "Vers des solutions..." is centered in white, with a thin white horizontal line underneath it.

Vers des solutions...

Des approches de formation



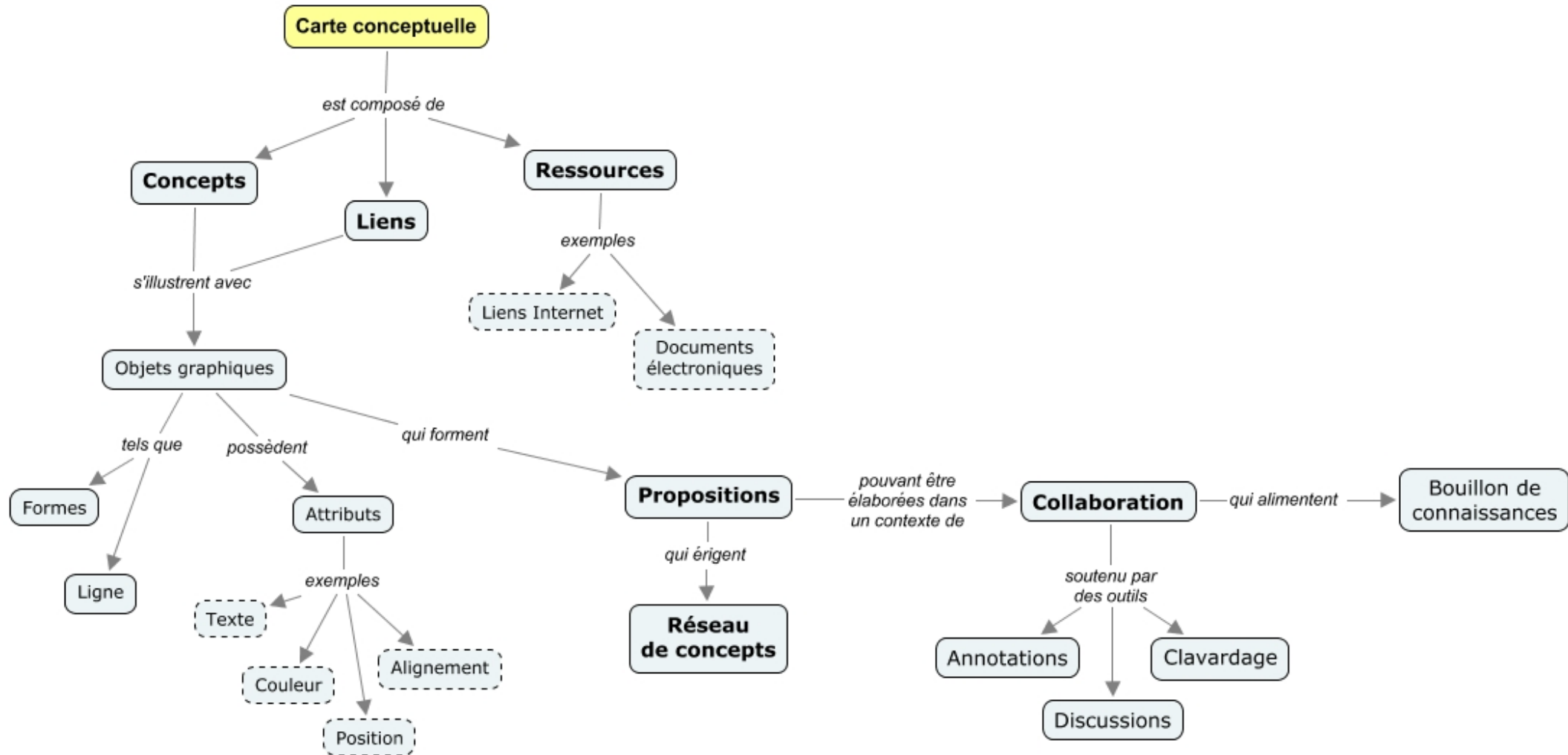


- ✓ **Démarche de gestion pluridisciplinaire** regroupant l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de **percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser, partager les connaissances** des membres d'une organisation – les savoirs créés par l'entreprise elle-même ou les acquis de l'extérieur.
- ✓ Prend généralement la forme de **méthodes d'aide à la diffusion et l'organisation de documents**.
- ✓ Important de faire la distinction entre les données, les informations, les **connaissances considérées comme des composantes qui mènent vers la prise de décision et l'action**.

Gestion des connaissances - Outils



Moyens pour identifier connaissances critiques :



Source : Laflamme, André, *Les cartes conceptuelles : un outil pour soutenir l'acquisition des connaissances*, BENA Université de Montréal, 2008, p. 9.

Gestion des connaissances - Outils



Sway

Section (2)
2. Rolling it Out

Section (3)
3. Cutting the Dough

Sway

Wiki

Personnel Récentes Tout À propos de

Wiki
Publiée par Microsoft Corp.
Version 0.1

Ouvrez un onglet Wiki pour collaborer de manière simple et rapide. Vous pouvez rédiger des documents, suivre des notes, partager des idées, effectuer des modifications, discuter, et tout cela dans un emplacement unique.

Questions

1. Which word is most closely related to natural science?

- Constitution
- Immigration
- Legislature
- Resources

+ Add option

Points: 5

Multiple answers Required

+ Add question

Forms

SharePoint

Product Marketing
Introducing the Eagle 2 Pro Video Competition
Humanist Editor 1 day ago

News & Content
President's Keynote Speech
September 27th
Erica Cottone September 14
1 view

Work @ Contoso
Career Guide
Paul Pennington September 18
2 views

Custom Business Story Campaigns
4 essential metrics to track your website traffic
Lida Holway September 5
4 views

Our Three Steps to Improve the New User Experience
Jordan Miller 1 day ago
4 views

Work @ Contoso
One Million Drones Sold in 2018

Events @ Contoso

SEP 24	Ignite 2018	SEP 24	Ignite 2018	SEP 24	Product demo	SEP 24	Product demo
SEP 24	Mon, Sep 24, 9:00 AM	SEP 24	Mon, Sep 24, 9:00 AM	SEP 24	Mon, Sep 24, 11:00 AM	SEP 24	Tue, Sep 25, 9:00 AM
SEP 26	All company party	SEP 26	Research session	SEP 27	Closing reception	SEP 28	Monthly Ops Review
SEP 26	Wed, Sep 26, 9:00 AM	SEP 26	Wed, Sep 26, 3:00 PM	SEP 27	Thu, Sep 27, 4:00 PM	SEP 28	Fri, Sep 28, 11:00 AM

Stream

Human resources > Training

Conversations Files Wiki Videos

Training
Allie Bellev Owner | 15 videos | 2 followers

- Keeping Projects On Track
How to Keep your Projects on Track
Allie Bellev 2 views
- Restoration - A Look At O...
Let's take a look at the newline
Allie Bellev 1 view
- Insider Minute - Excel
A close look at a simple to embed an Excel
Fabrice Canal 1 view

Gestion des connaissances - Outils



Moyens pour identifier les connaissances critiques :

WIKIPEDIA
L'encyclopédie libre

Français

2 139 000+ articles

English

5 930 000+ articles

Español

1 545 000+ artículos

日本語

1 168 000+ 記事

Deutsch

2 343 000+ Artikel

Русский

1 568 000+ статей

Italiano

1 552 000+ voci

中文

1 073 000+ 條目

Português

1 013 000+ artigos

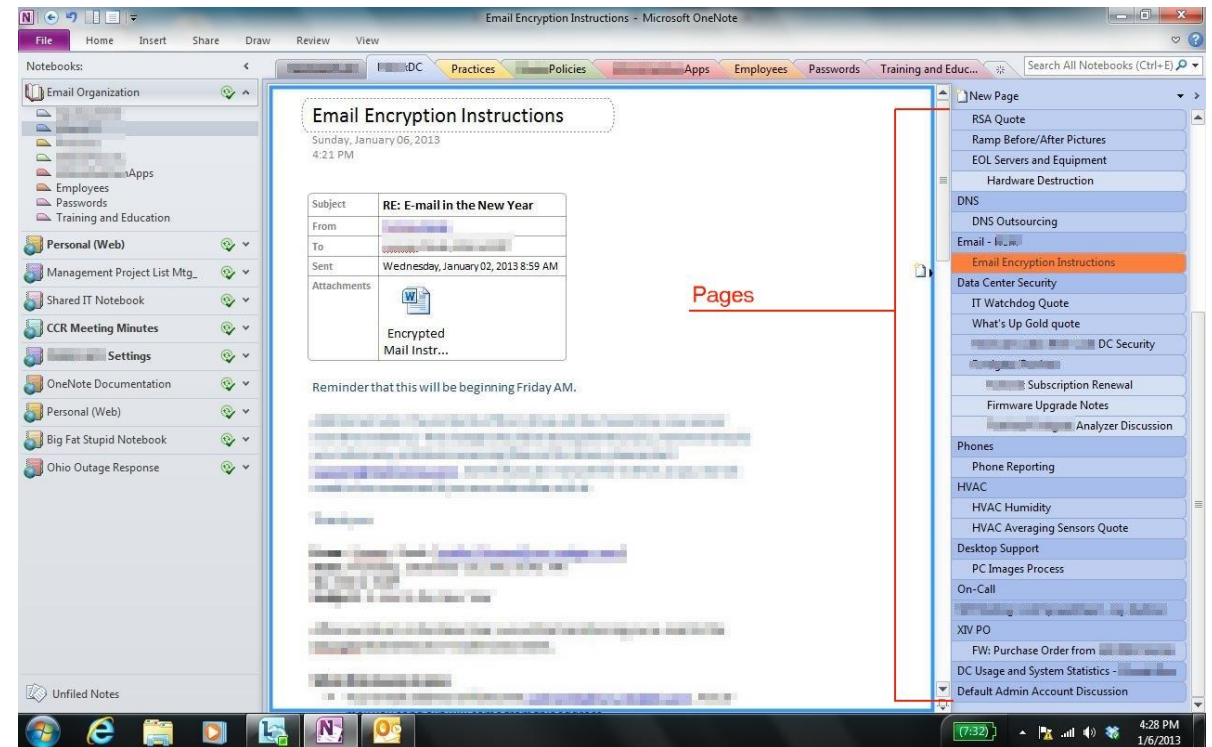
Polski

1 359 000+ hasła



FR ▾ 🔍

🌐 Lire Wikipédia dans votre langue ▾





Comment Réparer un Séche-Linge qui ne Chauffe pas

128 981 visionnements • Publiée le 3 avr. 2017

191 54 PARTAGER ENREGISTRER ...

🌐 When poll is active, respond at pollev.com/marclabrie394

📱 Text **MARCLABRIE394** to **22333** once to join

Faites-vous de la gestion des connaissances structurée (un système, documenté, structuré et maintenu) ?

Complètement organisé

Essentiellement organisé avec des ratés
quand nous sommes dans l'urgence

Organisé mais pas complètement implanté

On commence et il y a des initiatives non
coordonnées

On voudrait bien mais on n'a pas le temps

On fait comme on peut !

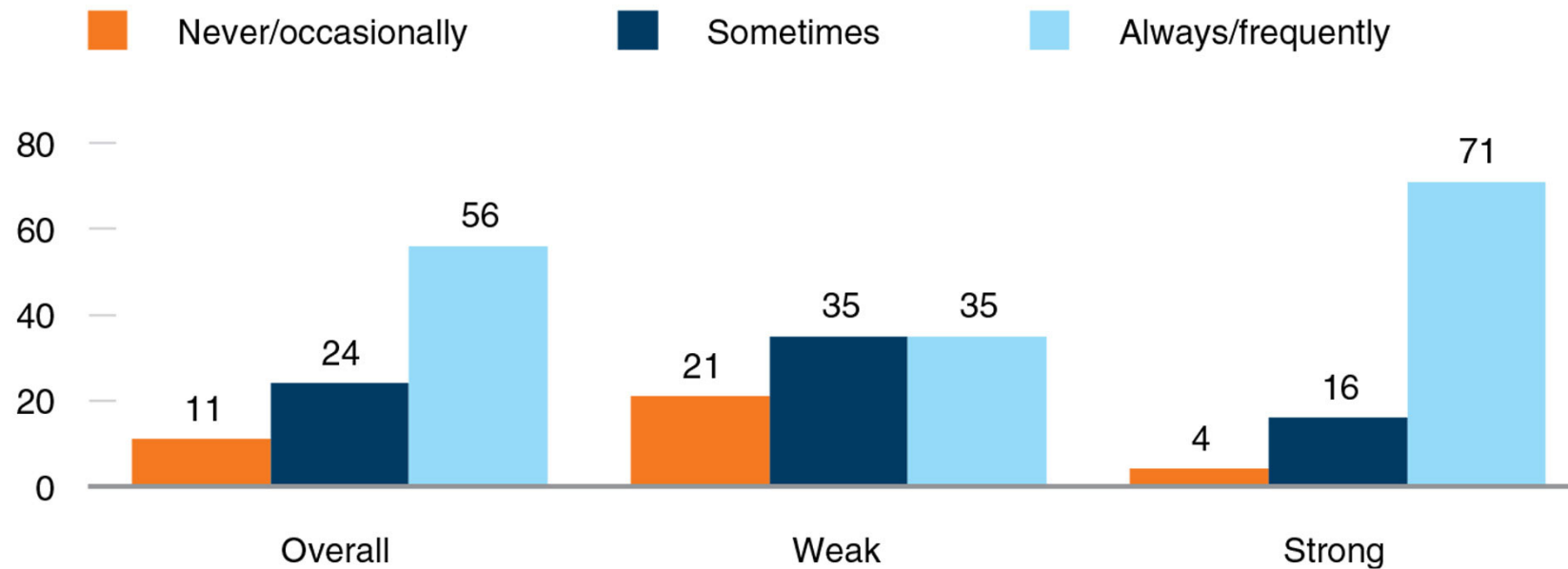
Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at pollev.com/app

Avec des ressources, on applique...

Chart 32

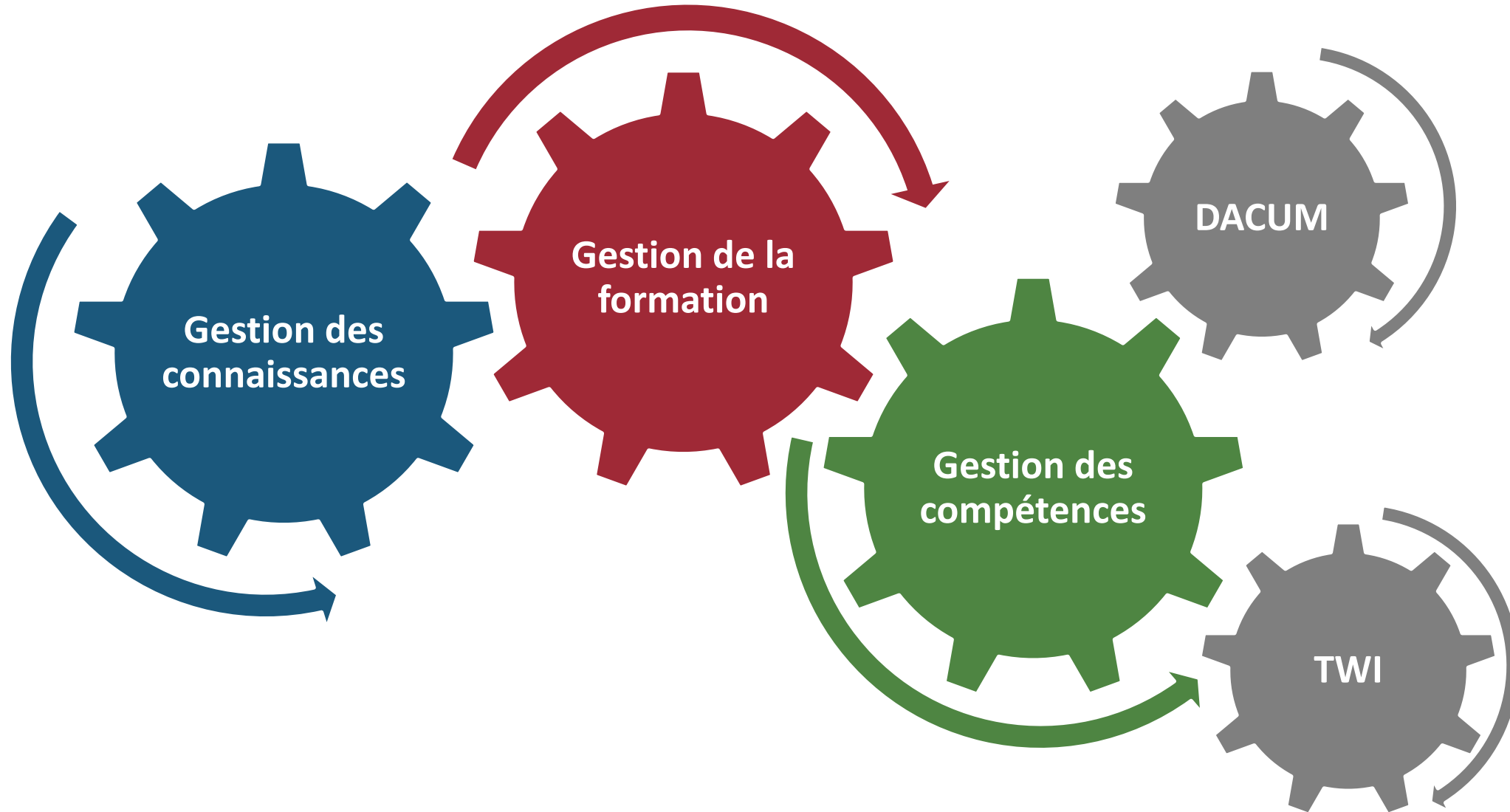
Extent to Which Employees Have the Resources Necessary to Apply Learning on the Job, by Learning Culture

(per cent; n = 127)



Source: The Conference Board of Canada.

Des approches de formation



Gestion de la formation - Étapes



1

TENIR COMPTE DU CONTEXTE ET DE LA STRATÉGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

2

IDENTIFIER ET ANALYSER LES BESOINS

3

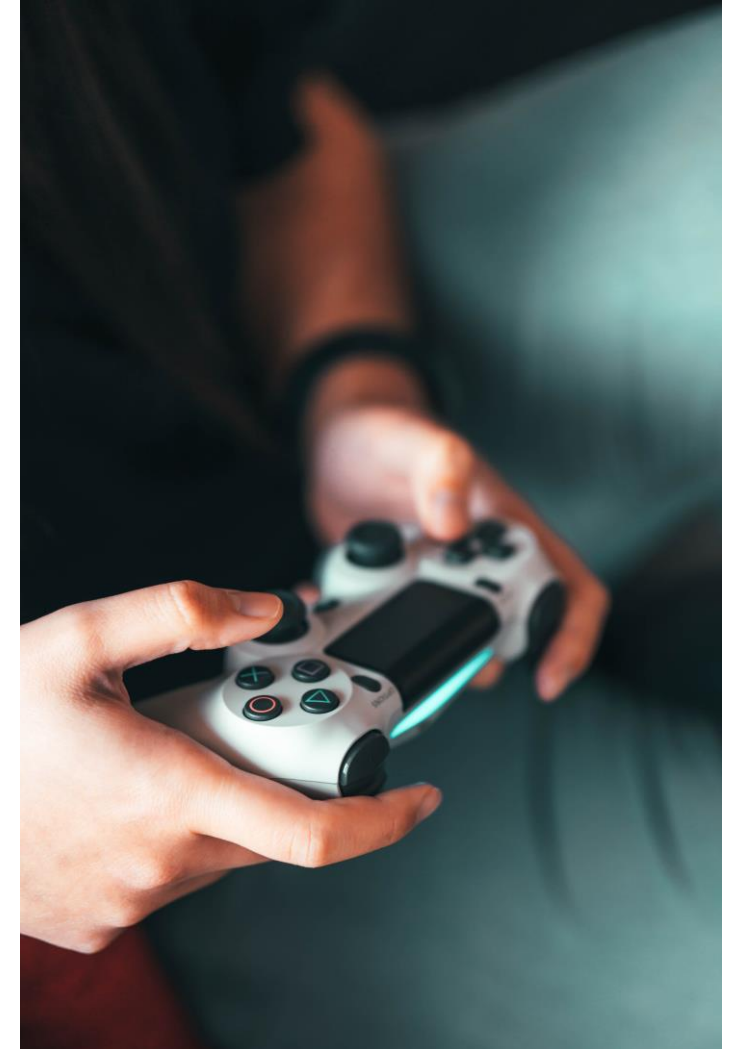
CHOISIR LES MÉTHODES APPROPRIÉES

4

ÉVALUER ET FAIRE UN SUIVI

Une approche inspirée du jeu vidéo

- SCÉNARIOS D'ACTION
- DES NIVEAUX DE PLUS EN PLUS DIFFICILES
- DES BARRIÈRES – RÉUSSIR LE NIVEAU ET RÉPÉTER TANT QU'ON N'ATTEINT PAS
- OBTENIR DES RÉCOMPENSES
 - NOUVEAU DROIT
 - NOUVEL ACCÈS
 - DES CADEAUX (POINTS POUR ACHETER QUELQUE CHOSE)



🌐 When poll is active, respond at pollev.com/marclabrie394

📱 Text **MARCLABRIE394** to **22333** once to join

Avez-vous des parcours documentés, connus, communiqués et suivis ?

Complètement organisé

Essentiellement organisé avec des ratés
quand nous sommes dans l'urgence

- Organisé mais pas complètement implanté

On commence et il y a des initiatives non
coordonnées

On voudrait bien mais on n'a pas le temps

On fait comme on peut !

Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at pollev.com/app



ÉVALUER ET FAIRE UN SUIVI

Modèle d'évaluation (Kirkpatrick)



4

Résultat → Augmentation de la productivité et de la rentabilité

3

Comportement → Utilisation des nouvelles compétences

2

Apprentissage → Augmentation des connaissances mesurables

1

Réaction → Évaluation de la satisfaction des apprenants

Efforts pour évaluer formellement

Table 9

Learning Evaluation Efforts, 2000 to 2016–17

Year	Percentage of organizations conducting learning evaluations
2000	75
2002	89
2004	83
2006	74
2008	51
2010	46
2012/13	56
2014/15	50
2016/17	45

Source: The Conference Board of Canada.

When poll is active, respond at pollev.com/marclabrie394

Text **MARCLABRIE394** to **22333** once to join

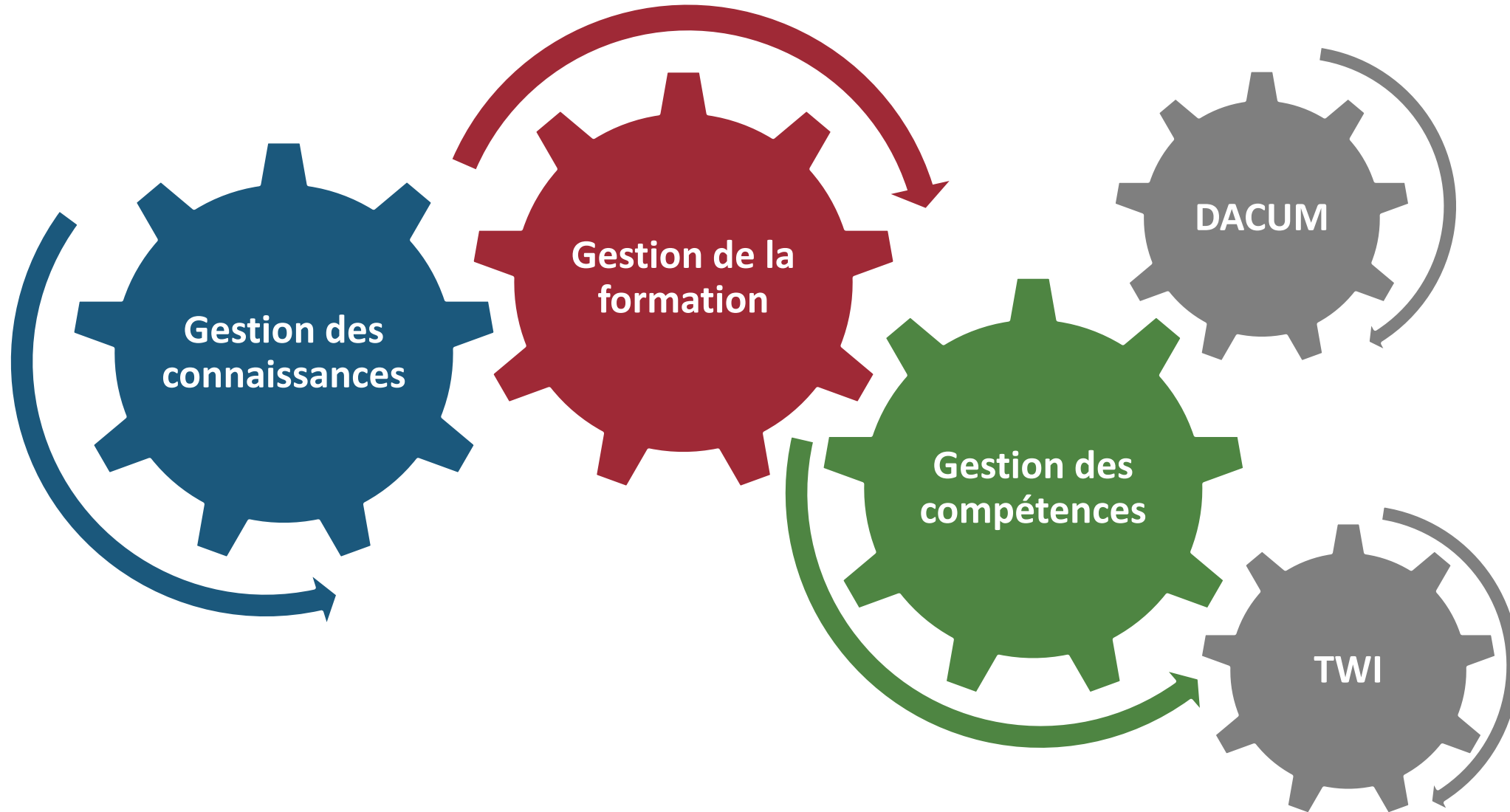
Mesurez-vous formellement l'acquisition des compétences critiques ?

Oui

Non

Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at pollev.com/app

Des approches de formation



Gestion des compétences

- ✓ Approche structurée au développement des compétences individuelles.
- ✓ Développement et déploiement des individus et de leurs compétences.
- ✓ Tout écart entre ces deux aspects.
- ✓ Cadre/matrice des compétences.
- ✓ Processus continu et actuel.
- ✓ Changement dans les compétences.
- ✓ Enregistrent les résultats obtenus.
- ✓ Analyse des données.

Systeme de gestion des competences

Compétences critiques acquises

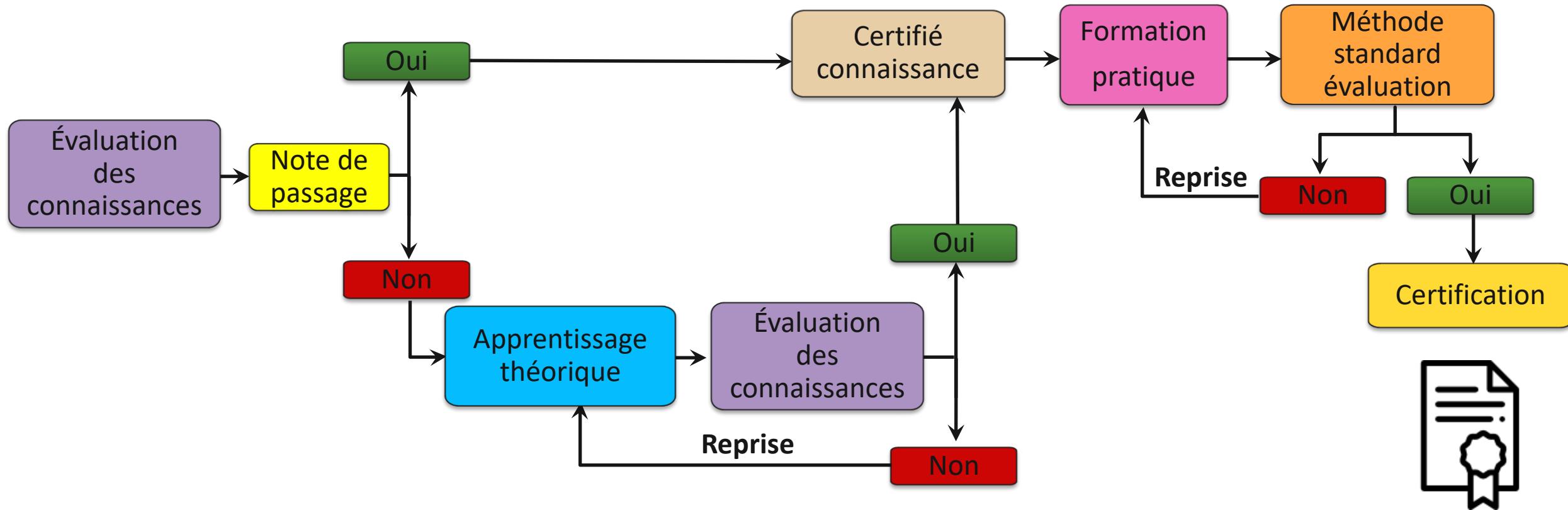
Compétences critiques identifiées pour le poste

Compétences de l'employé

Compétences critiques non acquises par l'employé

Profil de compétences / Superviseur de maintenance Version 3.1 Usine Alex Couture Inc. (ACI) de Québec				
Mes responsabilités:				
Responsable du maintien des résultats du procédé, des conditions d'opération (humaines et technique)				
Gère la condition des équipements				
Gestion des projets d'amélioration des équipements				
Suivre l'achat des pièces				
Compétence	Référence(s)	Formation Cours eLearning Jumelage	Indicateurs (KPI)	
Volet Technique				
Procédé - Qualité				
Expliquer les effets d'un changement de humidité sur la qualité du produit	Maître équilibre - les fondements	Formation : • Maître équilibre - les fondements	Connaissance des effets du changement de humidité sur la qualité du produit	
Expliquer les effets d'un changement de quantité de gras sur la qualité du produit	Maître équilibre - les fondements	Formation : • Maître équilibre - les fondements	Connaissance des effets du changement de quantité de gras sur la qualité du produit	
Expliquer les effets d'un changement de température de cuisson sur la qualité du produit	Maître équilibre - les fondements	Formation : • Maître équilibre - les fondements	Connaissance des effets du changement de la température de cuisson sur la qualité du produit	
Expliquer les effets d'un changement de qualité du produit	Maître équilibre - les fondements	Formation : • Maître équilibre - les fondements	Connaissance des effets du changement de la qualité du produit	
Protéger le produit contre la contamination	Maître équilibre - les fondements	Formation : • Maître équilibre - les fondements	Volume de matière déviée ou recyclée Note : est relié aux permis d'exploitation et HACCP	
Reconnaître un autre)	Maître équilibre - les fondements	Formation : • Maître équilibre - les fondements	Connaissance du procédé, de l'état de la matière et de l'environnement de travail : • Action immédiates (arrêt, ramassage etc) • Communication avec le superviseur	
Santé et Sécurité	Maître équilibre - les fondements	Formation : • Maître équilibre - les fondements	Application des consignes de sécurité • Connaissance des dangers liés aux produits chimiques dans son environnement de travail	

Systeme de gestion des competences



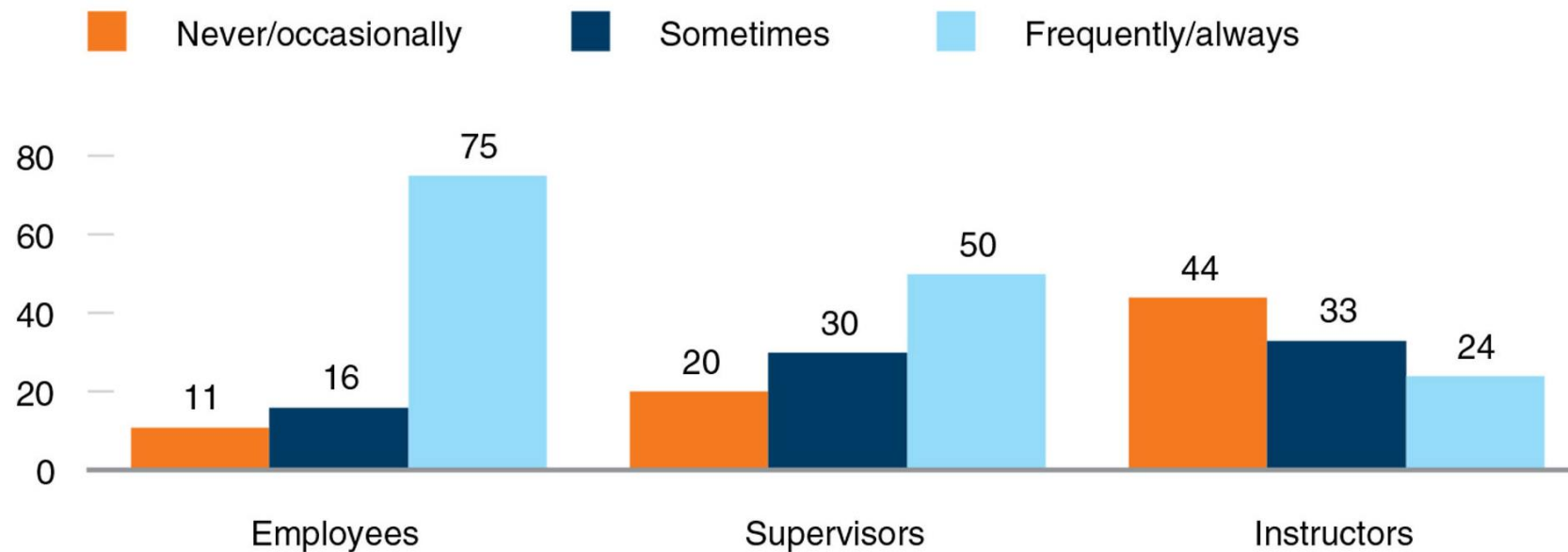
- Prendre en compte mon **expérience** et ce que je sais.
- Faire des **erreurs** et **apprendre** de celles-ci.

Qui est responsable ?

Chart 39

Responsibility for Applying Learning on the Job, by Organizational Role

(per cent; n = 110*)



Note: Total does not add to 100 due to rounding.

*organizations reporting numbers for all three employee categories

Source: The Conference Board of Canada.

🌐 When poll is active, respond at pollev.com/marclabrie394

📧 Text **MARCLABRIE394** to **22333** once to join

Qui est le responsable de l'application des compétences appries dans votre équipe ?

Apprenant

Formateur

Superviseur / gestionnaire

Start the presentation to see live content. For screen share software, share the entire screen. Get help at pollev.com/app

Conclusion & vos questions

Conclusion

Se concentrer sur la structure et la gestion de la formation et non uniquement sur les outils ainsi que les cours et ce, en mettant ces **quatre** éléments en place.

1. Documentation des cibles des compétences essentielles.
2. Implication et responsabilisation de tous les acteurs.
3. Standardisation des méthodes de formation simple.
4. Confirmation de l'atteinte des compétences essentielles.

La balle est dans votre camp...



Repenser la fidélisation
Investissez au bon endroit !

Bruno Lambert, V-P Services, HumEng

blambert@humeng.ca

450.651.5313