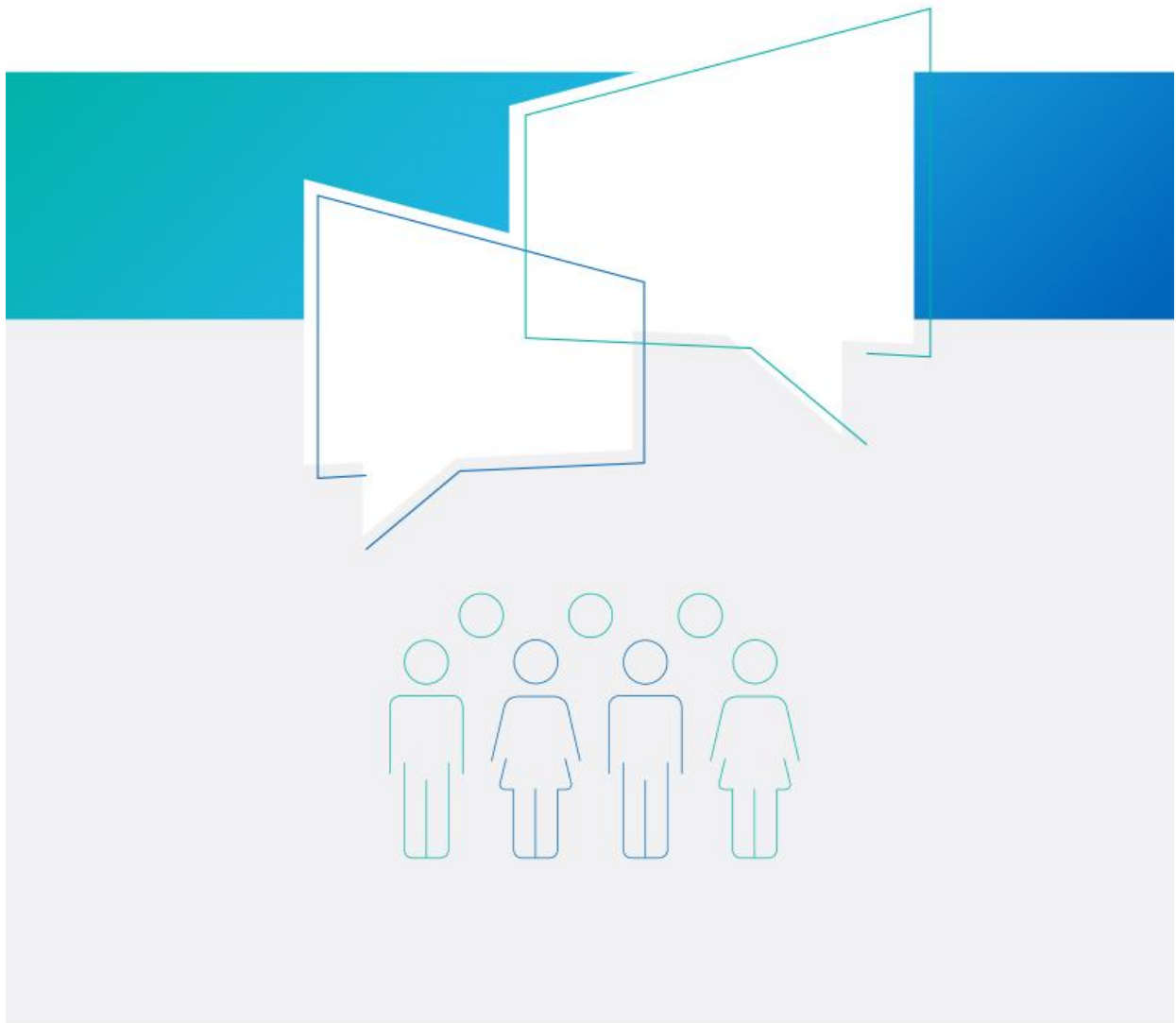


28 février 2022

Rapport de la progression de carrière en contexte de diversité à la Ville de Montréal



Montréal, le 8 avril 2022

Madame Dominique Ollivier
Présidente du comité exécutif
155, rue Notre-Dame Est, bureau 312
Montréal (Québec) H2Y 1B5

Objet : Dépôt du rapport de la progression de carrière en contexte de diversité culturelle

Madame la Présidente,

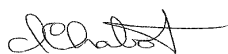
J'ai le plaisir de vous transmettre le rapport de la Commission de la fonction publique de Montréal sur l'étude réalisée de la progression de carrière en contexte de diversité culturelle.

Ce mandat a été confié à la Commission par votre prédécesseur monsieur Benoit Dorais et la direction du service des ressources humaines de la Ville conformément à l'article 57.6 de la Charte de la Ville de Montréal L.R.Q., C. c-11.4 et du Règlement sur la Commission de la fonction publique de Montréal (04-061-1). L'étude avait pour but de déterminer quels étaient les enjeux perçus par les employés issus de la diversité comparativement aux employés issus de la majorité de la Ville de Montréal en matière de progression de carrière. Un des constats effectués est qu'il y a peu de différence entre les deux groupes. En effet, les préoccupations partagées par les employés issus de la diversité sont pratiquement les mêmes que celles des employés issus de la majorité, les deux groupes souhaitant pouvoir bénéficier de mesures d'accompagnement à la progression de leur carrière.

La Commission rendra ce rapport public le 26 avril 2022 suivant son dépôt à la séance du comité exécutif du 13 avril 2022, et du conseil municipal, du 25 avril 2022.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, mes salutations distinguées.

La présidente,



Isabelle Chabot, CRHA

TABLE DES MATIÈRES

1. MISE EN CONTEXTE DE L'ÉTUDE	5
2. MÉTHODOLOGIE	5
3. REVUE DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE ET PROFESSIONNELLE	7
Les grands courants en ressources humaines en lien avec la diversité	7
Climat de diversité	9
Performance individuelle et organisationnelle	11
Enjeux interculturels et pratiques reliés à la diversité	12
Enjeux associés à la sélection du personnel	12
Enjeux associés à la gestion du personnel	15
Gestion de la diversité	16
Rôle des dirigeants et gestionnaires	16
Gestion du personnel	17
Formation sur la diversité	19
Enjeux ressources humaines associés à la gestion des carrières	21
Perception des gens issus d'une minorité sur l'avancement de carrière	23
4. COMPTE RENDU DES GROUPES DE DISCUSSION ET DES ÉCHANGES AVEC LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES	25
Les facilitateurs de la progression de carrière	25
Les défis à la progression de carrière	26
Gestion des ressources humaines	26
Recrutement	27
Formation	30
Gestion de la performance	32
Gestion des talents	33
Planification stratégique et plan de relève	34
Organisation en ressources humaines	36
Communication	37
Pratiques de gestion	38
Bien-être au travail	39
Diversité	40
5. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS DE LA CFPM	43
Introduction	43
Constat # 1	43
Constat # 2	43
Constat # 3	43
Recommandation #1	44
Recommandation #2	44

Recommandation #3	45
Recommandation #4	46
Recommandation #5	46
Recommandation #6	47
Recommandation #7	48
Recommandation #8	49
6. CONCLUSION	50

La CFPM remercie les personnes suivantes qui ont contribué à cette étude :

André Durivage, Ph.D. – EPSI

Éric Donahue, Ph.D. - EPSI

Benjamin Lafrenière-Carrier, B.A.A., CRHA - EPSI

Sarah Randour, M.B.A - EPSI

1. MISE EN CONTEXTE DE L'ÉTUDE

La Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM) a été mandatée en 2020 par monsieur Benoit Dorais, le président du comité exécutif de la Ville de Montréal et la direction du Service des ressources humaines afin de réaliser une étude sur la progression de carrière en contexte de diversité culturelle.

2. MÉTHODOLOGIE

Afin d'accompagner la CFPM dans la réalisation de l'étude, les services d'une firme spécialisée en évaluation et sélection du personnel possédant une expertise en matière de diversité, équité et inclusion ont été sollicités. La firme EPSI a été retenue. Monsieur André Durivage, président de la firme, docteur en psychologie et professeur à l'Université du Québec en Outaouais ainsi que son équipe ont accompagné la Commission afin de réaliser le mandat.

L'étude s'est étalée sur une période de 15 mois et s'est déroulée en quatre parties :

1. Une revue de la littérature scientifique et professionnelle;
2. La tenue de six groupes de discussion;
3. La cueillette de données auprès du Service des ressources humaines;
4. La rédaction d'un rapport faisant état de constats et de recommandations.

La revue de littérature scientifique et professionnelle portant sur la diversité a été réalisée de janvier à mars 2021. Plus de 5 000 publications couvrant les 20 dernières années ont été répertoriées dont 300 ont eu un examen plus spécifique. Cette revue de la littérature permettra d'identifier les grands courants en ressources humaines liés à la diversité culturelle incluant également les différences d'âge ainsi que les différences entre les hommes et les femmes. Elle permettra en outre d'identifier les enjeux interculturels reliés à la diversité en contexte de sélection du personnel, gestion du personnel et de progression de carrière. Tout au long de cette revue de littérature, nous présenterons les tendances actuelles et les meilleures pratiques en ressources humaines en matière de diversité culturelle.

Les 6 groupes de discussion composés chacun de 12 employés issus de tous les regroupements de fonctions de la Ville se sont tenus du 1^{er} au 20 avril 2021, d'une durée de 2h30 chacun pour un total de quinze heures d'échanges. Un appel à la participation auprès des employés de la Ville a été lancé par la CFPM. 632 employés ont manifesté leur intérêt à contribuer à l'exercice, témoignant de l'engouement pour le sujet. De ce nombre, 72 personnes ont été choisies pour participer à l'un ou l'autre des groupes de discussion dont 70 ont été présentes :

- Groupe 1 : Cadres, cadres pompiers, cadres policiers et contremaîtres;
- Groupe 2 : Professionnels, architectes et scientifiques;
- Groupe 3 : Cols blancs;
- Groupe 4 : Cols bleus;

- Groupe 5 : Pompiers et policiers;
- Groupe 6 : Cadres.

Les groupes de discussion visaient à réaliser un comparatif entre les commentaires soulevés par les employés caucasiens et les employés issus de la diversité puis d'en dégager des constats. Pour ce faire, les groupes étaient composés en parts égales d'employés caucasiens et de personnes racisées, Autochtones ou en situation de handicap. La CFPM s'est assurée, dans la mesure du possible, d'une représentativité proportionnelle d'hommes, de femmes, d'âges, de services ou d'arrondissements et de postes occupés au sein des groupes. Deux animateurs de la firme ont dirigé les exercices et une prise de notes a été effectuée par un membre indépendant de l'équipe d'EPSI. La présidente de la CFPM a assisté à toutes les rencontres. L'animation des groupes de discussion visait deux axes principaux, soit les éléments facilitateurs de la progression de carrière à la Ville de Montréal et les éléments qui représentent un défi à cette dernière.

La collecte des données auprès du Service des ressources humaines de la Ville s'est déroulée du 1^{er} septembre au 10 décembre 2021. Plus de 30 questions ont été soumises par la CFPM auprès du Service des ressources humaines et au moins 5 rencontres ont été nécessaires afin d'échanger sur l'information recueillie.

La CFPM a également pris en considération les constats qu'elle a faits dans le cadre des centaines de demandes d'information et enquêtes effectuées lors du traitement des plaintes reçues au cours des dernières années.

La rédaction du présent rapport a été réalisée du 1^{er} décembre 2021 au 28 février 2022. Le rapport présente une synthèse de la littérature scientifique et professionnelle, fait état des constats soulevés au cours des groupes de discussion, des échanges avec les représentants du Service des ressources humaines et formule des recommandations de la Commission de la fonction publique de Montréal.

3. REVUE DE LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE ET PROFESSIONNELLE

Les grands courants en ressources humaines en lien avec la diversité

Au cours des dernières années, l'importance de la diversité a grandement évolué dans le monde. Il est donc essentiel en tant que société, organisation et individu que nous adaptions nos comportements et notre façon de voir le rôle de la diversité. La diversité, au sens large, peut englober tout mélange collectif caractérisé par des différences ou des similitudes¹.

Les recherches sur la diversité ont été en mesure d'identifier plusieurs types de diversité qui ont été catégorisés en quatre regroupements :

1. La diversité axée sur les relations;
2. La diversité axée sur les tâches;
3. La diversité apparente;
4. La diversité non apparente.

La diversité axée sur les relations comprend les attributs comme l'âge, le sexe et l'apparence ethnique. Ce type de diversité contribue à façonner les relations interpersonnelles, mais n'a généralement pas d'implication directe apparente sur la performance en emploi².

En ce qui concerne la diversité axée sur la tâche, celle-ci inclut des attributs potentiellement pertinents pour la performance en emploi, tels que les diplômes, la capacité cognitive, les connaissances et les compétences maîtrisées. Il a également été démontré que certains types de diversités axés sur la tâche peuvent être associés à des différences sur les attitudes et les valeurs des gens³.

La diversité apparente comprend les différences qui sont généralement faciles à reconnaître et à identifier telles que l'âge, le sexe et la nationalité, tandis que la diversité non apparente fait référence aux différences qui ne sont connues que par l'interaction entre deux individus, comme les attitudes et les compétences. Bien sûr, il n'est pas toujours possible d'appliquer clairement cette catégorisation, en particulier dans la société complexe dans laquelle nous vivons. Par exemple, dans le cas de la diversité apparente, un bon nombre de différences répertoriées ne sont pas toujours immédiatement reconnaissables, comme l'appartenance ethnique, la religion ou le sexe. Cependant, elles sont plus facilement identifiées que celles classées comme non apparentes. La principale distinction entre les différents types de diversité est la notion que la diversité non apparente a un plus grand potentiel de conduire à des avantages positifs, comparativement à d'autres formes de diversité apparente⁴.

¹ Thomas, 1998

² Jackson & Joshi, 2011

³ Jackson & Joshi, 2011

⁴ Hülsheger, Anderson, & Salgado, 2009; Jackson & Joshi, 2011

Types de diversité*

	Diversité axée sur les relations	Diversité axée sur les tâches
Diversité apparente	Sexe Âge Ethnicité Nationalité Religion	Département ou unité d'affaires Expérience organisationnelle Identification formelle des titres Niveau d'éducation Ordre professionnel
Diversité non apparente	Personnalité Attitudes Valeurs Identité raciale / ethnique Identité sexuelle Autres identités sociales	Connaissance de l'emploi Connaissance organisationnelle Expériences personnelles Capacités cognitives Compétences Philosophie de pensée

* Cette liste n'est pas exhaustive.

Le thème diversité, comme il est entendu aujourd'hui, peut donc comprendre différentes définitions selon le type d'organisation. La façon dont une organisation définit la diversité aura un impact sur sa main-d'œuvre et la performance de l'organisation.

Pour faire face à une main-d'œuvre en constante évolution, de nombreuses organisations mettent en place des pratiques qui démontrent leur engagement à favoriser la diversité au travail.

Ces initiatives peuvent prendre quatre approches différentes :

- L'approche daltonienne a été développée en réaction à l'évolution démographique de la main-d'œuvre afin que les organisations tentent de résoudre le changement culturel de la manière la plus pratique possible. Cette approche stipule que les membres du groupe majoritaire ne reconnaissent pas l'identité culturelle ou ethnique d'un autre individu ou tentent de réaligner les différences culturelles à l'identité globale majoritaire⁵. Ce réalignement est réalisé en mettant l'accent sur une affiliation commune avec l'organisation au sens large, ce qui augmente généralement l'identité organisationnelle de l'individu tout en diminuant l'importance des différences individuelles⁶.
- L'approche par assimilation est l'adaptation complète à la culture dominante du groupe ethnique majoritaire, sans maintenir aucune trace des origines ethniques minoritaires⁷. Selon certains chercheurs, l'assimilation est la méthode privilégiée des groupes majoritaires pour gérer la diversité. D'autres expliquent que l'approche d'assimilation

⁵ Hogg et Terry, 2000; Markus et Steele, 2000; Plaut, 2002; Thomas et Ely, 1996; Thomas, Mack et Montagliani, 2004

⁶ Chatman et Flynn, 2001

⁷ Peeters et Oerlemans, 2009

ignore tout simplement les différences et, par conséquent, aucun effort d'intégration n'est fait envers les groupes minoritaires⁸.

- L'approche multiculturelle reconnaît les différences entre le groupe majoritaire et minoritaire. Dans l'approche multiculturaliste, les organisations cherchent et valorisent toutes les différences culturelles en instaurant des systèmes et des pratiques qui supportent chaque groupe afin qu'ils réussissent et contribuent pleinement à la performance de l'organisation⁹. De plus, le multiculturalisme met l'accent sur les avantages d'une main-d'œuvre diversifiée et reconnaît explicitement que les différences culturelles entre les employés sont une force¹⁰.
- L'inclusion permet à l'ensemble des employés d'une organisation de faire partie de celle-ci et de façonner la culture organisationnelle, les politiques et les façons de faire pour mieux servir l'organisation dans son ensemble et la communauté environnante¹¹. L'inclusion permet de considérer les différences comme des ressources à valeur ajoutée, ce qui implique que les différences ne doivent pas être supprimées ou modifiées pour s'intégrer dans l'organisation. Elle permet des contributions provenant d'une plus grande variété de styles, de perspectives et de compétences, offrant ainsi un plus grand nombre de choix disponibles vers le succès¹².

Climat de diversité

Les tentatives des organisations pour résoudre les tensions ou améliorer les expériences des minorités passent souvent par l'approche de daltonisme, d'assimilation et de multiculturalisme, et ce, avec un succès relativement faible. De plus, lorsque le succès est positif, il est souvent éphémère. Les efforts pour changer une organisation et l'amener à mieux intégrer la diversité et les pratiques inclusives commencent par la mise en place d'un climat de diversité.

Le climat de diversité se définit comme un environnement de travail qui est caractérisé par l'ouverture et l'appréciation de la diversité¹³. De façon plus globale, le climat de diversité tient compte non seulement de la composition démographique de l'organisation, mais également de l'importance des perceptions perçues, partagées par des employés provenant de divers horizons (groupes majoritaires et minoritaires) par rapport au niveau de valorisation de la diversité, démontrée par l'organisation, par le biais de ses politiques et de ses pratiques en milieu de travail¹⁴.

⁸ Pless et Maak, 2004

⁹ Thomas, Mack et Montagiani, 2004

¹⁰ Cox, 1991

¹¹ Mor Barak, 2015; Roberson, 2006; Pelled, Ledford et Mohrman, 1999

¹² Miller, 1998

¹³ Hofhuis, Van Der Zee, et Otten, 2012

¹⁴ MaKay et Avery, 2015; Mor Barak, 2017; Rotundo, Nguyen et Sackett, 2001; Taylor et al., 2012

Le climat de diversité est essentiellement constitué par des croyances internalisées concernant les pratiques organisationnelles, les normes et les politiques en matière de diversité. Les principales caractéristiques organisationnelles qui mènent à un climat de diversité positif sont le soutien de la haute direction, la mise en place de politiques équitables et la priorisation de la diversité comme un objectif organisationnel stratégique¹⁵. Ces éléments vont avoir tendance à se répercuter tout au long de la progression de carrière de l'employé.

Tout d'abord, le processus de sélection est généralement le premier contact entre les candidats et l'organisation. Si les processus de sélection discriminent injustement les candidats issus d'une minorité, cela risque de transmettre un message négatif en ce qui a trait aux politiques de l'organisation envers la diversité. Il est donc important d'utiliser des processus exempts de discrimination, non seulement pour assurer un traitement juste et équitable des candidats, mais également pour faciliter l'intégration et l'inclusion des nouveaux employés issus de ces bassins. Plusieurs organisations utilisent des programmes de formation et de développement afin d'informer et d'éduquer leur main-d'œuvre à propos de l'approche inclusive. Par ailleurs, lorsque les employés issus de la diversité ont acquis de l'ancienneté et de l'expérience, ils ont fréquemment la conviction d'être défavorisés face à la progression de carrière, car ils estiment devoir surmonter plus d'embûches que leurs collègues qui ne seraient pas issus de la diversité. **Les organisations doivent donc mettre en place, et ce, à tous les niveaux du cycle de vie d'un employé, des stratégies permettant l'inclusion de la diversité afin de ne pas décourager les employés issus de la diversité ni de les démotiver.**

L'engagement des employés, le bien-être au travail, les changements majeurs sur le marché du travail, la démographie, la pénurie de main-d'œuvre et la mondialisation ne sont que quelques exemples qui démontrent l'importance de considérer la diversité et l'inclusion dans les organisations. Comme illustré tout au long de notre revue de littérature, un élément clé à la création d'un environnement de travail inclusif consiste à aller au-delà des initiatives superficielles. **Le fondement du développement d'une organisation inclusive est de se concentrer sur la mise sur pied de relations de haute qualité entre l'ensemble des employés.**

Cela se traduit par des relations qui :

- engendrent des effets positifs;
- encouragent l'apprentissage en continu;
- sont résilientes, apprenantes et durables;
- encouragent les individus à s'engager, à se soutenir les uns les autres avec authenticité et confiance.

Avec une approche inclusive, les employés peuvent donc s'épanouir et atteindre leur plein potentiel, car il existe un climat de travail qui encourage la communication ouverte, qui offre aux individus la possibilité de surmonter les catégorisations sociales et de construire des relations solides. En favorisant un environnement où les différences individuelles ne sont pas ignorées,

¹⁵ Rynes et Rosen, 1995

les employés peuvent s'engager dans des conversations honnêtes et ouvertes sur leurs différences.

Performance individuelle et organisationnelle

Les organisations qui ont su mettre en valeur les différences émergentes de la diversité de leur main-d'œuvre ont été en mesure de solidifier leurs fondations. Elles bénéficient d'un environnement inclusif lorsque l'ensemble des individus peuvent contribuer pleinement, sans crainte, ni pression de nier leur véritable identité, leurs pensées et leurs compétences. Au 21^e siècle, les dirigeants qui veulent exceller dans l'approche inclusive doivent donc définir et adopter une toute nouvelle façon de penser par rapport à la diversité. Selon les chercheurs¹⁶, des pratiques inclusives produisent une augmentation de :

- 12% de l'effort discrétionnaire;
- 20% de l'intention de rester dans l'organisation;
- 50% de la collaboration d'équipe;
- 50% de l'engagement personnel.

L'inclusion aide les membres du groupe à améliorer la performance, l'intelligence émotionnelle collective et la résolution de problèmes grâce à l'intégration de différents genres, perspectives et cultures. La diversité peut impacter positivement différentes sphères d'une organisation, notamment en ce qui concerne le recrutement, la rétention, l'innovation, la prise de décision, le leadership, l'engagement, la carrière et les comportements de citoyenneté organisationnelle. L'impact est beaucoup plus fort lorsque la diversité est visible dans les positions de gestion¹⁷.

En effet, une approche inclusive peut séduire un plus grand éventail de candidats talentueux et diversifiés. Les candidats de tout horizon culturel s'inspirent des politiques de gestion de la diversité de l'organisation pour décider de rejoindre ou non ses rangs¹⁸. L'attractivité d'une organisation sur la base de ces politiques peut être un facteur important pour déterminer si un nouvel employé développera un fort sentiment d'appartenance avec cette organisation¹⁹.

L'approche inclusive :

- Favorise le bien être des employés;
- Génère un climat de travail positif;
- A un impact direct sur la « Marque employeur ».

Les employés qui sont engagés envers l'organisation et qui utilisent des comportements de **citoyenneté organisationnelle** recherchent généralement une croissance dans leur rôle, dans leur titre de poste ou dans l'organisation en général.

¹⁶ Cox et al., 2016

¹⁷ Allen et Montgomery, 2001

¹⁸ Edwards, Watkins et Stevens, 2007; Rau et Hyland, 2003

¹⁹ Dutton et al., 1994

En contrepartie, l'absence de progression de carrière dans une organisation est la principale raison pour laquelle les personnes sont insatisfaites de leur emploi et quittent l'organisation. Des études ont démontré que c'était davantage le cas pour les femmes et les employés noirs²⁰. Il n'est pas rare de voir que des normes plus élevées pour l'avancement dans un poste de gestion sont appliquées aux femmes et aux personnes issues de la diversité comparativement aux dirigeants traditionnels (c.-à-d. un homme blanc). Toutefois, les femmes et les personnes issues de la diversité sont plus susceptibles d'obtenir ou de progresser dans un poste de gestion lorsque la haute hiérarchie n'est pas composée entièrement d'hommes blancs²¹. Les organisations peuvent donc influencer l'engagement des employés en valorisant la progression de carrière des employés à l'interne.

Enjeux interculturels et pratiques reliés à la diversité

Au-delà d'avoir une approche non raciste, le Conseil interculturel de Montréal soutient qu'il faut s'affirmer et s'activer par un antiracisme conséquent afin de réussir à constituer une organisation inclusive²². Selon ce dernier, la prise en compte effectif du problème du racisme systémique passe aussi par la mise en place d'une politique articulant antiracisme et interculturel. L'antiracisme désigne « l'ensemble des actions citoyennes et des politiques publiques visant l'élimination du racisme tant sur le plan des interactions personnelles que des structures sociales et des institutions ».²³ Selon une autre étude, une politique interculturelle ancrée dans l'antiracisme aurait le mérite de nommer explicitement les enjeux de racisme et de prendre en considération les relations de pouvoir qui s'y rattachent²⁴.

Enjeux associés à la sélection du personnel

Différentes études réalisées au cours des vingt dernières années²⁵ ont démontré que de la discrimination a généralement été observée en ce qui concerne l'accès à l'emploi tant pour les femmes, les personnes âgées que pour les minorités visibles, et ce, dans plusieurs villes européennes, américaines et canadiennes.

Au Québec, les programmes d'accès à l'égalité visent à contrer la discrimination systémique en emploi sans avoir recours à de la discrimination positive, comme cela peut être le cas aux États-Unis. Ces programmes visent à assurer une représentation équitable des personnes issues de groupes victimes de discrimination dans tous les types d'emploi d'une organisation ou d'une entreprise.

²⁰ Trost, 1990; Tharenou, 1997, Choi, 2008

²¹ Tharenou, 1997; Choi, 2008

²² Racisme systémique - Agir pour transformer la culture institutionnelle, changer les attitudes et renforcer les capacités citoyennes" du Conseil interculturel de Montréal, 2020

²³ Labelle, 2011

²⁴ Dei, 2000

²⁵ p. ex. Banerjee, Reitz et Oreopoulos, 2018; Lambert et Akinlade, 2020

Les données québécoises de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse publiées en 2020²⁶ indiquent une amélioration à tous les niveaux de la représentation des femmes. Cependant un travail encore important reste à faire dans les organisations où les emplois à prédominance masculine sont plus nombreux, particulièrement lorsque l'on regarde les postes en haut de la hiérarchie organisationnelle. Dans ce même rapport triennal analysant les organismes publics du Québec, le portrait brossé de la représentation des minorités visibles et ethniques est toutefois beaucoup plus accablant. Les résultats se sont améliorés entre 2009 et 2019, mais de façon beaucoup plus marginale, et dans plusieurs cas ils n'atteignent même pas la moitié des cibles qui avaient été identifiées. Plus spécifiquement, la représentation des minorités visibles est passée de 2,7% à 6,3% de la main-d'œuvre, sur un objectif qui est toutefois de 10%, alors que celle des minorités ethniques est restée à peu près stable sur dix ans, passant de 3,1% à 3,4% sur un objectif de 6,6%.

Les cibles de la CDPDJ sont fixées selon le taux de disponibilité par région géographique, soit la proportion (%) des personnes appartenant à un groupe visé parmi l'ensemble des personnes qui ont la compétence pour occuper un poste ou sont aptes à l'acquérir dans un délai raisonnable.

Les résultats obtenus par la Ville de Montréal sont toutefois supérieurs dans certains niveaux d'emploi et, dans le cas des minorités visibles, ont même dépassé les objectifs fixés par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Cependant les postes de cadres de haute direction restent encore en retard sur les objectifs fixés. L'Office de la consultation publique de Montréal soulignait dans son rapport sur le racisme systémique que dix ans de mesures et d'actions ont fait passer de 12,3% à 19,1% la proportion des minorités visibles, des minorités ethniques et des Autochtones parmi les effectifs de la Ville, la promotion interne des personnes racisées et Autochtones devant faire l'objet d'une attention particulière²⁷. La représentation des minorités visibles est passée de 7,8% à 14,4% et celle des minorités ethniques de 4,7% à 6,5%. Pour les femmes occupant des postes de cadres de direction, la Ville est passée de 28% en 2009 à 41,46% en 2019.

Afin d'éliminer les freins pouvant entraver l'atteinte des objectifs de l'organisation d'avoir une main-d'œuvre représentative, il est essentiel de considérer les travaux réalisés afin d'évaluer l'impact humain derrière les décisions d'embauche. En effet, même en faisant preuve de bonne volonté, l'être humain est susceptible d'être biaisé dans ses décisions et risque donc de considérer inconsciemment des informations qui n'auraient aucune valeur prédictive de la performance future. L'idée est de prioriser des outils de mesures quantitatives (ex. tests psychométriques) au début du processus²⁸. À cela s'ajoute l'enjeu des biais, difficiles à éliminer. À cet effet, le développement d'approches structurées basées sur des prédicteurs de la performance future, telles que les tests cognitifs, pourra limiter leur place dans le processus de décision. De fait, un système rigide et non sujet aux biais de perceptions forcerait la main des preneurs de décision.

²⁶ Rapport triennal 2016-2019 Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics

²⁷ Résumé du rapport de la consultation sur le Racisme et la discrimination systémiques dans les compétences de la Ville de Montréal, 2020

²⁸ Kumar, 2018, Goldberg et al., 2019

Rendre le processus de dotation plus inclusif est une autre démarche qui, à l'instar de l'approche plus large de la gestion inclusive des diversités, vise à s'assurer que les caractéristiques du processus respectent et valorisent les différences de chacun²⁹. À travers celle-ci, l'idée est donc de réviser chacune des étapes du processus de dotation pour s'assurer qu'elles ne sont pas la source d'inégalités ou de préférences pour un groupe par rapport aux autres. Une autre étude recommande toutefois que pour bénéficier d'un processus d'embauche inclusif, l'organisation doit être prête à intégrer les employés diversifiés au sein de sa main-d'œuvre et met ainsi en garde contre une stratégie où un tel processus serait mis en place sans être accompagné d'une gestion des ressources humaines qui soit elle aussi inclusive³⁰.

Au niveau des outils de sélection, la littérature fait la distinction entre des outils de sélection formels et informels. Les études³¹ ont défini les moyens de sélection formels comme ceux qui ont une méthode et un format clairement établis et qui pourraient facilement être répétés lors de l'évaluation de plusieurs candidats, tels que :

- les centres d'évaluation;
- les entrevues structurées;
- les outils psychométriques;
 - les tests d'habiletés cognitives;
 - les tests de personnalité;
 - les tests de jugement situationnel.

Les méthodes informelles sont celles qui n'ont pas de structure ou de format clair et qui peuvent varier d'un candidat à l'autre pour le même processus de sélection, notamment les entrevues non structurées, l'analyse de curriculums vitae ou la prise de référence. Les moyens informels ont démontré un faible taux de validité prédictive de la performance en emploi³². De l'autre côté, les moyens formels de sélection ont montré des taux de validité prédictive élevés³³.

Le fossé entre la recherche et le volet pratique semble se réduire avec les années³⁴, puisque les tests d'habiletés cognitives semblent être les plus répandus lors des processus de sélection³⁵. Une étude réalisée en 2014³⁶ auprès de 1 400 entreprises internationales a démontré que 59% d'entre elles utilisaient des tests d'habiletés cognitives, et que 47% les utilisaient à des fins de sélection³⁷. Il est clair que les raisons pour lesquelles les tests d'habiletés cognitives sont de plus en plus utilisés ne s'arrêtent pas à leur validité prédictive. Effectivement, les tests d'habiletés cognitives traditionnels sont peu coûteux, rapides à compléter et leurs résultats sont

²⁹ Sripada, 2019

³⁰ Avest, 2018

³¹ Zibarras et Woods, 2010

³² Schmidt et Hunter, 1998

³³ Ones et al., 2007; Salgado et al., 2003

³⁴ Anderson, 2007; Konig et al., 2010; Rynes, Giluk et Brown, 2007

³⁵ Salgado, 2017

³⁶ SHL, 2014

³⁷ Krantowitz, 2014

fiables et faciles à corriger³⁸ comparativement aux centres d'évaluation qui sont plus coûteux, plus longs à réaliser et habituellement réservés aux postes de direction.

Les entrevues structurées sont également utilisées pour évaluer les habiletés cognitives des candidats. La corrélation entre les résultats d'une entrevue structurée et ceux d'un test d'habiletés cognitives est de 0,27; alors que pour les centres d'évaluation, cette corrélation est beaucoup plus faible³⁹. Le niveau de standardisation de l'entrevue, le degré de complexité de l'emploi et le degré de validité des entrevues sont des variables qui peuvent toutes expliquer la relation entre les résultats à l'entrevue et les habiletés cognitives⁴⁰. Il a été démontré qu'un processus de sélection ayant une entrevue avec une standardisation modérée, un emploi de faible complexité et un degré de validité élevé obtenait de fortes corrélations avec les habiletés cognitives. Il est toutefois impossible d'obtenir une forte corrélation si l'entrevue n'est pas structurée⁴¹. Tout comme le recours aux centres d'évaluation, les entrevues structurées sont dispendieuses, prennent du temps et nécessitent la participation de deux ou trois experts. Toutefois, si l'entrevue structurée est utilisée dans le processus de sélection pour l'évaluation des habiletés cognitives (ou pour toutes autres compétences), il est important, afin d'éviter les biais de sélection (conscients ou inconscients) d'un seul évaluateur, de créer des comités de sélection. Ces comités de sélection, s'ils sont diversifiés de par l'expertise et le parcours de leurs membres, apporteront une véritable valeur ajoutée. De plus, lorsque possible, les membres du comité doivent représenter la démographie de l'organisation et ils doivent être formés sur les biais de sélection et sur l'entrevue structurée. Peu importe l'outil sélectionné, il est important qu'il soit fiable, valide et qu'il respecte les critères de l'American Psychological Association (APA) en ce qui concerne son développement.

Enjeux associés à la gestion du personnel

Le rôle de la haute direction et celui des gestionnaires de premier niveau dans la mise en place d'une culture organisationnelle inclusive sont primordiaux. Les formations sur la diversité sont un outil de gestion important pour l'ensemble de l'organisation. Toutefois, le simple fait d'embaucher une main-d'œuvre diversifiée ou d'offrir des formations sur la diversité ne créera pas une culture organisationnelle inclusive⁴². Donc, pour que les organisations tirent profit d'une main-d'œuvre diversifiée, la gestion de la diversité doit être effectuée activement d'une manière culturellement sensible. Par conséquent, une pratique importante qui soutient l'inclusion est d'avoir un plan de gestion de la diversité complet et intégré, qui tient compte de tous les niveaux organisationnels, et qui garantit que les objectifs par rapport à la diversité sont connus, partagés et alignés avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

³⁸ Ones et al., 2010

³⁹ Berry, Sackett et Landers, 2007; Collins et al., 2003

⁴⁰ Berry, Sackett et Landers, 2007

⁴¹ Cortina, Goldstein, Payne, Davison, & Gilliland, 2000

⁴² Marina, 2005

Gestion de la diversité

Une étude récente soutient que l'objectif de la gestion de la diversité est de transformer la culture organisationnelle, d'une culture majoritaire homogène vers une culture hétérogène, dans laquelle différents systèmes de valeurs sont entendus et influencent l'environnement de travail⁴³. La gestion de la diversité doit prendre en considération toutes les différences et doit être un mécanisme utilisé par les gestionnaires pour créer un environnement où personne n'est défavorisé et dans lequel chaque employé peut réaliser son plein potentiel.

Idéalement, la gestion de la diversité ne consiste pas à fixer des quotas pour la représentation des minorités ou pour éviter la discrimination ou les préjugés, mais devrait plutôt être une approche influençant les politiques, la culture et la structure de l'organisation⁴⁴. En somme, c'est une addition de transformations allant des politiques internes, à la gouvernance, aux pratiques organisationnelles. La gestion de la diversité est un concept multidimensionnel qui permet à l'organisation de mettre en place des initiatives proactives⁴⁵. En plus des ateliers de sensibilisation sur la diversité et le recrutement, la gestion de la diversité inclut également des initiatives comme les programmes de mentorat, la planification de la relève, les programmes favorisant l'équilibre travail/vie privée, des arrangements d'horaires de travail alternatifs, la responsabilisation des employés ainsi que des programmes de formation intégrée⁴⁶.

D'un point de vue organisationnel, la gestion de la diversité peut mener à des conséquences positives si elle est intégrée aux objectifs stratégiques organisationnels, notamment par l'entremise des ressources humaines⁴⁷. Les modèles de gestion doivent soutenir un environnement de travail qui inclut la diversité au sein des équipes afin d'améliorer l'efficacité et la performance organisationnelle. La mise en place de plusieurs initiatives et stratégies sera toutefois nécessaire pour y parvenir. Il est important de mentionner le style de leadership des gestionnaires et les programmes de formation comme initiatives intéressantes.

Rôle des dirigeants et gestionnaires

La gestion de la diversité signifie que les personnes en position de leadership ont la capacité de comprendre les différences culturelles, de reconnaître l'importance de la diversité et de prévenir les discriminations contre les groupes minoritaires⁴⁸. L'un des principaux facteurs qui contribuent à créer des environnements inclusifs est d'avoir des dirigeants engagés qui soutiennent les différences individuelles et culturelles parmi les employés. Des dirigeants engagés utilisent également les talents de tous les membres de leur équipe, quelle que soit leur identité⁴⁹. Ils

⁴³ Mor Barak, 2017

⁴⁴ Wise et Tschirhart, 2000; Singal et Gerde. 2015; Windcheid, Bowes-Sperry, Mazei et Morner, 2017

⁴⁵ Sabharwal, 2014

⁴⁶ Sabharwal, 2014

⁴⁷ Snell et Youndt, 1996

⁴⁸ Kim et Park, 2017; Soni, 2000; Thomas, 1990

⁴⁹ Sabharwal, 2014

considèrent la diversité non pas comme un problème à résoudre, mais comme quelque chose de nécessaire au succès et à la croissance de l'organisation, notamment le développement culturel et l'amélioration de leurs pratiques de gestion⁵⁰.

Les gestionnaires qui ont l'intention de créer un environnement inclusif doivent recevoir l'engagement de la haute direction, respecter les opinions, les perspectives des groupes minoritaires et favoriser des politiques équitables⁵¹. Pour que la gestion de la diversité soit efficace dans l'organisation, la haute direction doit promouvoir des gens issus de la diversité à des postes élevés de gestion⁵². Elle doit aussi encourager et former l'ensemble des gestionnaires de l'organisation au rôle de la diversité au travail⁵³. Lorsque les dirigeants et l'ensemble des gestionnaires adoptent une approche de gestion de la diversité, la culture organisationnelle en est influencée⁵⁴.

Gestion du personnel

La gestion du personnel nécessite la maîtrise d'une grande variété de compétences comportementales et personnelles afin d'être efficace⁵⁵. **Les gestionnaires de première ligne jouent donc un rôle important entre les pratiques des ressources humaines et la performance individuelle des membres de l'équipe**⁵⁶. La mise en œuvre de la gestion de la diversité sera efficace si les gestionnaires de première ligne sont impliqués et possèdent les compétences nécessaires pour y parvenir. Outre les compétences de gestion traditionnelles telles que l'encouragement, la communication, le développement, l'esprit d'équipe, la résolution de problèmes, la délégation, le PODC⁵⁷, etc., la gestion de la diversité requiert de nouvelles compétences, ainsi que la capacité d'expliquer aux employés la valeur d'une main-d'œuvre diversifiée, la capacité de reconnaître et de développer l'équipe pour pouvoir intégrer des employés issus d'un groupe minoritaire⁵⁸.

La gestion de la diversité est un exercice complexe qui nécessite de nombreuses caractéristiques et compétences de la part des gestionnaires. Celles-ci peuvent être acquises et validées lors d'un processus de sélection ou être développées par des formations formelles.

Le leadership transformationnel : un gestionnaire ayant un leadership transformationnel travaille avec son équipe pour identifier les changements nécessaires, créer une vision inspirante qui guide le changement et exécuter ces transformations en collaboration avec ses ressources⁵⁹. Le

⁵⁰ Kim et Park, 2017; Sabharwal, 2015; Singal et Gerde, 2015

⁵¹ Sabharwal, 2014

⁵² Singal et Gerde, 2015

⁵³ Jin, Lee et Lee, 2017

⁵⁴ Jin et al., 2017; Kanter et al., 2017; Sabharwal, 2014; Cox & Blake, 1991; Dass et Parker, 1996; Ng, 2008; Richard, Kochan et McMillan-Capehart, 2002

⁵⁵ Omran et al., 2009

⁵⁶ Alfes, Truss, Soane, Rees et Gatenby, 2013

⁵⁷ Planifier - Organiser - Diriger - Contrôler

⁵⁸ Hall, 2013

⁵⁹ Bass, 1985; Avolio et Bass, 2004; Bass et Riggio, 2006

leader transformationnel inspire les gens à obtenir des résultats remarquables en offrant une autonomie et un pouvoir décisionnel que les autres styles de leadership n'offrent pas. Par ces comportements, un leader transformationnel aligne les valeurs et les objectifs organisationnels avec les valeurs et les objectifs individuels des employés, renforçant ainsi l'optimisme et l'efficacité de la main-d'œuvre⁶⁰. Le leadership transformationnel permet d'obtenir des résultats positifs⁶¹ en matière de diversité en suscitant la fierté des employés envers l'organisation, en mettant l'accent sur l'effort collectif et en renforçant le respect et la confiance des uns envers les autres.

La gestion de la complexité : l'être humain est complexe et cette complexité s'accroît dans un contexte de diversité. L'établissement de relations interculturelles est l'un des nombreux défis liés à la gestion du personnel. Or, il est impératif, de nos jours, que les employés d'une organisation (dont les gestionnaires) développent leur intelligence culturelle afin de mettre en place un environnement inclusif. Cette habileté devient d'autant plus importante que le marché du travail s'est complexifié au cours des dernières années. Il devient donc nécessaire d'avoir une compréhension plus approfondie des êtres humains, incluant une prise de conscience des différences provenant de la diversité⁶². Dans un contexte de métropole, cette nécessité d'allier les compétences inclusives à des perspectives interculturelles et anti-discriminations permet de mieux répondre à la complexité démographique d'une ville.

Cohésion d'équipe et performance : la performance d'une équipe repose sur la façon dont les employés sont gérés et sur la manière avec laquelle le gestionnaire prend en compte les différences parmi les membres de l'équipe. Il existe une corrélation positive entre la cohésion d'équipe (inclinaison des membres de l'équipe à forger des liens et de rester unis) et la performance. À cet égard, la cohésion d'équipe semble également jouer un rôle médiateur entre des comportements d'entraide et la diversité apparente, ainsi qu'entre la diversité et la performance de l'équipe⁶³.

La communication : les organisations et les gestionnaires doivent trouver des moyens créatifs pour surmonter trois défis clés, soit les barrières linguistiques, les différents styles de communication et la résolution de conflits basée sur les différences culturelles. Des chercheurs ont démontré que de nombreux problèmes surviennent en termes de communication entre les gestionnaires et les employés, ainsi qu'entre ces derniers et les clients, lorsque l'organisation n'a pas une bonne compréhension de la diversité. Par conséquent, les différentes dimensions de la diversité culturelle, les politiques, les programmes de gestion de la diversité et les pratiques de gestion axées sur la diversité doivent être soigneusement communiqués afin d'être intégrés dans les activités quotidiennes des gestionnaires et des employés. De plus, les gestionnaires de première ligne doivent être en mesure d'identifier les lacunes en termes de

⁶⁰ Avolio et Bass, 2004; Bass et Riggio, 2006

⁶¹ DeRue et al., 2011; Kearney et Gebert, 2009

⁶² Mintzberg, 1992

⁶³ Mach, Dolan et Tzafrir, 2010; Liang, Shih et Chiang, 2015; Tekleab, Karaca, Quigley et Tsang, 2016

gestion de la diversité afin que l'organisation puisse prendre les mesures nécessaires pour développer des pratiques équitables⁶⁴.

L'ouverture : l'un des prérequis d'une bonne communication est l'ouverture et la capacité de reconnaître à la fois les ressemblances et les différences qui existent entre les employés⁶⁵. Les études ont démontré que les personnes ayant une forte identité au groupe majoritaire (les caucasiens) ont moins d'empathie et d'ouverture à la diversité. Les recherches suggèrent que la relation entre le leadership et le comportement organisationnel est essentielle pour cultiver l'ouverture à la diversité des gestionnaires⁶⁶. De plus, pour être en mesure de créer une main-d'œuvre diversifiée, les gestionnaires doivent être ouverts à surmonter leurs propres préjugés, inconscients ou non⁶⁷.

La compassion : enracinée dans la reconnaissance, l'égalité et le sentiment de communauté entre tous les individus⁶⁸, la compassion permet aux individus de se sentir acceptés⁶⁹. Si la vision des leaders est enracinée dans l'acceptation de son prochain et le sentiment de justice, ces leaders vont pouvoir trouver des moyens d'améliorer la participation des employés. Ils mettent en marche les pratiques qui attireront, retiendront et feront la promotion du personnel compétent, et ce, peu importe leur origine ethnique⁷⁰.

La confiance : la mise en place d'initiatives inclusives générera des changements importants dans la confiance des employés envers l'organisation. On gagne la confiance des employés lorsque ces derniers perçoivent que l'organisation est honnête et qu'elle respecte ses engagements⁷¹. Un gestionnaire qui est en mesure de développer des relations de confiance entre les membres de son équipe s'assurera que ces derniers peuvent compter les uns sur les autres, et ce, peu importe leurs différences. Il devra, pour bâtir la confiance, mettre en place des processus de communication efficaces entre les employés. De plus, les gestionnaires doivent utiliser la confiance et l'intégrité comme levier pour améliorer le climat de travail, la productivité individuelle et organisationnelle, ainsi que pour favoriser l'engagement et bannir les comportements non éthiques⁷².

Formation sur la diversité

Les programmes de formation sont des outils organisationnels importants dans la gestion du personnel puisqu'ils permettent aux employés de développer leurs compétences. Toutefois, il semble important de considérer à la fois la nature unique d'une formation sur la diversité et les caractéristiques qu'elle peut avoir en commun avec d'autres types de formations. De manière

⁶⁴ Malik, Madappa et Chitranshi, 2017

⁶⁵ Alt, 2017; Chao et al., 2015; Hobman, Bordia et Gallois, 2004

⁶⁶ Maamai et Majadani, 2017; McCleskey, 2014; Spear, 2015

⁶⁷ Sheppard, 2018

⁶⁸ Lord et Hutchinson, 2007

⁶⁹ Kanov et al., 2004

⁷⁰ Lappetito, 1994

⁷¹ Gilbert et Tang, 1998; Kane-Urrabazo, 2006

⁷² Kouzes et Posner, 2002

générale, les programmes de formation sont mis en place pour combler une lacune entre les compétences souhaitées et actuelles. Cependant, la majorité des formations sur la diversité ne sont pas nécessairement orientées vers l'acquisition de compétences, mais plutôt sur les valeurs, les croyances et l'acquisition de bons comportements, ce qui complique l'apprentissage et l'intégration du contenu⁷³. Ainsi, des formations bien conçues sur la diversité mettront davantage l'accent sur l'importance de l'acquisition de compétences plutôt que la simple prise de conscience de préjugés raciaux ou de stéréotypes. De plus, l'acquisition de connaissances doit être une partie intégrale d'une formation sur la diversité⁷⁴. Il est toutefois difficile de faire une formation sur la diversité sans exprimer les valeurs ou les croyances organisationnelles de la haute direction envers la diversité.

Une méthode couramment utilisée pour augmenter la réceptivité face aux formations sur la diversité consiste à dispenser la formation sur une base volontaire. Toutefois, les personnes qui se portent volontaires pour assister à ces formations sont déjà plus ouvertes à la diversité que celles qui ne le sont pas. Les formations sur la diversité manquent d'attrait pour ceux qui pourraient en profiter le plus, c'est-à-dire les non-volontaires. Même si les formations sur une base volontaire ont été associées à plusieurs conséquences positives, les formations obligatoires ont démontré des résultats plus concrets par rapport à l'apprentissage comportemental des apprenants⁷⁵.

La mise en place de formations obligatoires véhicule un sens plus profond d'engagement de l'entreprise face à la diversité, ce qui apporte la preuve d'un véritable investissement dans l'amélioration de la diversité pour l'organisation⁷⁶. Fournir une formation qui combine à la fois l'amélioration de la performance et la résolution de problèmes en lien avec la diversité peut accroître la réceptivité des apprenants lorsqu'elle est obligatoire, puisque les employés auront l'impression de recevoir des enseignements pouvant améliorer leur carrière. Cette combinaison peut augmenter l'intérêt d'assister à la formation, ainsi que les réactions positives. Un facteur majeur affectant le succès d'une formation sur la diversité est la mesure dans laquelle elle est soutenue par des initiatives intégrées dans toute l'organisation⁷⁷.

De nombreuses entreprises n'ont qu'une seule formation sur la diversité qui fonctionne comme une introduction à l'égalité en matière d'emploi. Les employés qui vont la suivre une fois au cours de leur carrière dans l'entreprise perçoivent cette formation comme une formalité plutôt qu'un effort sérieux de promouvoir la diversité. Au final, cela envoie un message indiquant que l'organisation ne fait que le strict minimum. Le fait d'ancrer les opportunités d'apprentissage dans une stratégie de communication globale peut refléter le niveau de sérieux d'une organisation quant aux enjeux de diversité.

⁷³ Chrobot-Mason et Quiñones, 2002

⁷⁴ "Vivre la diversité" de Shakil Choudhury 2018 (Éditions Mémoire d'Encrier)

⁷⁵ Bezrukova et al., 2016; Kulik et al., 2007

⁷⁶ Paluck, 2006

⁷⁷ Bezrukova et al., 2016

De façon générale, les chercheurs suggèrent d'utiliser une approche intégrée de la diversité dans l'organisation, dans laquelle les formations ne sont qu'une partie de l'initiative globale⁷⁸.

Enjeux ressources humaines associés à la gestion des carrières

Une fois embauchés, les membres de minorités risquent de faire face à diverses embûches dans leurs parcours de carrière. En effet, force est de constater que l'appartenance à un groupe ethnique, le sexe ou l'âge d'un individu semblent encore aujourd'hui avoir un effet souvent négatif sur les carrières individuelles⁷⁹. Du point de vue de l'organisation, deux problématiques méritent d'être plus spécifiquement discutées, soit celle des départs volontaires plus fréquents et celle d'un plafond de verre qui subsisterait encore aujourd'hui dans beaucoup d'organisations.

Les efforts de gestion de la diversité qui se traduisent par un meilleur climat de diversité permettent d'améliorer le bilan des départs volontaires⁸⁰. Du fait d'une plus grande identification à l'organisation et d'une satisfaction au travail accrue, les employés ont moins l'intention de la quitter⁸¹. La perception d'un meilleur climat de diversité chez les employés de minorité visible serait associée à un meilleur soutien au travail ainsi qu'à un traitement plus respectueux⁸². Dans l'ensemble, compte tenu de la définition donnée pour le climat de diversité, il n'est pas surprenant que les employés issus de minorités, qui se considèrent généralement mieux traités, aient plus tendance à demeurer au sein de l'organisation⁸³. Les départs volontaires seraient également plus fréquents chez les femmes et chez les employés plus âgés⁸⁴. Parmi les raisons à l'origine de ces départs, on note pour les femmes un fardeau familial plus élevé, une rémunération et des opportunités de promotion qui sont moindres et même dans certains cas des comportements de harcèlement. En ce qui a trait à l'âge, on fait référence à l'âgisme, c'est-à-dire les préjugés et la discrimination envers les personnes âgées (55 ans et plus dans cette étude spécifique)⁸⁵. Ce phénomène influencerait négativement la satisfaction au travail et mènerait ainsi à des départs dysfonctionnels. Or, ce type de départ est particulièrement problématique puisqu'il représente une perte nette pour l'organisation.

Au-delà de la question du taux de roulement, une nuance doit également être apportée quant aux types d'emplois auxquels ont accès les personnes qui s'identifient à une minorité visible. Lorsqu'appliquée aux femmes, l'appellation « plafond de verre » s'impose rapidement et se traduit par « des difficultés qui freinent la mobilité ascendante des femmes dans les hautes sphères organisationnelles »⁸⁶.

⁷⁸ Chrobot-Mason et Aramovich, 2013; Cox, 2001; Hite et McDonald, 2006

⁷⁹ Jang, Pak et Lee, 2019; Prawitasari, 2018

⁸⁰ Baretto, 2019; Hom, Roberson et Ellis, 2008; Leonard et Levine, 2006; Lyon, Velez, Mehta et Neill, 2014; McKay, Avery, Tonidaniel, Morris, Hernand et Hebl, 2007; Semel, 2020

⁸¹ Lyons et al., 2007

⁸² Barreto, 2019

⁸³ Fairley, 2019

⁸⁴ Heavey et al., 2013 ; Hom et al., 2008 ; Maurer et Quereshi, 2019

⁸⁵ Nishii, Langevin et Bruyère, 2011

⁸⁶ Marchand, 2008

Les pratiques associées à la gestion des carrières renferment plusieurs outils qui peuvent être mobilisés afin de favoriser l'émergence d'un climat de diversité favorable aux yeux de l'ensemble des employés et, dans une optique plus large, contribuer à l'adoption d'une approche inclusive au niveau organisationnel. D'un autre côté, l'adoption d'une telle approche inclusive et des pratiques qu'elle implique permet le développement d'un réel avantage concurrentiel dans le cadre d'un marché du travail de plus en plus compétitif.

La gestion des carrières passe quant à elle par l'évaluation et le développement du potentiel de façon à planifier les mouvements de main-d'œuvre horizontaux et verticaux à l'interne⁸⁷. S'intéressant à la « gestion des talents inclusive », des chercheurs⁸⁸ suggèrent quatre approches pratiques :

1. Mettre sur pied un programme de développement plus large qui soit accessible et pertinent pour tous;
2. Permettre à chacun d'identifier ses priorités et de quelle façon elles contribuent à l'organisation dans le cadre des processus de gestion de la performance;
3. Donner plus d'autonomie décisionnelle aux employés dans le choix des activités ou compétences pour lesquelles ils souhaitent être formellement évalués;
4. S'assurer que les profils de compétences permettent l'appréciation des talents de chacun même s'ils prennent une forme différente.

Dans l'ensemble, il s'agit de propositions qui visent à adapter les pratiques associées à la gestion des carrières dans l'intention de mieux évaluer et développer ce que chacun peut offrir, pour ensuite planifier les mouvements de main-d'œuvre internes en fonction de ces résultats plutôt qu'en ne considérant que des indices de potentiel traditionnel considérés comme exclusifs plutôt qu'inclusifs⁸⁹. Or, une telle approche de la gestion des talents, qui se veut davantage responsable et qui respecte l'essence de l'approche inclusive, aurait un potentiel intéressant pour influencer des variables importantes telles que la satisfaction au travail ou la perception d'une meilleure justice organisationnelle⁹⁰. Il n'y a donc aucun doute qu'une telle approche serait perçue favorablement par les employés qui sont traditionnellement mis de côté (minorités ethniques, femmes, travailleurs âgés et personnes marginalisées) et qu'elle favoriserait un meilleur climat de diversité. Ce faisant, l'adoption d'une gestion des talents inclusive participerait au positionnement organisationnel vers une gestion globale des diversités et à l'obtention de plusieurs résultats favorables qui y sont associés, notamment au niveau du taux de roulement volontaire⁹¹.

⁸⁷ St-Onge, Guerrero, Haines et Brun, 2013

⁸⁸ Swailes, Downs et Orr, 2014

⁸⁹ Swailes et al., 2014

⁹⁰ Alesinya et Amponsah-Tawiah, 2020

⁹¹ Barreto, 2019; Lyons et al., 2007; McKay et al., 2007; Semel, 2020

Perception des gens issus d'une minorité sur l'avancement de carrière

Il existe des obstacles à différentes étapes de la progression de carrière pour les minorités, et ces groupes continuent d'être sous-représentés dans des postes de direction⁹². **Les perceptions de préjugés par des individus ou un groupe peuvent empêcher les travailleurs issus des minorités à vouloir progresser dans l'organisation**⁹³. Ces perceptions peuvent avoir un impact important sur leur satisfaction au travail et conséquemment sur le taux de diversité dans des postes de direction.

En effet, une personne qui vit de la discrimination au travail et qui est insatisfaite dans son emploi a de plus grandes chances de quitter l'organisation que de persévérer plusieurs années avant d'obtenir un poste de direction. C'est l'une des raisons pour lesquelles les employés issus d'une minorité n'aspirent pas à des postes de haut niveau⁹⁴.

Comprendre les perceptions sur l'avancement de carrière est également important pour créer un dialogue visant à combler le fossé des préoccupations organisationnelles. Les perceptions des employés par rapport aux obstacles et au soutien offert par l'organisation sont des facteurs importants pour permettre aux employés issus d'une minorité de construire leur identité professionnelle⁹⁵. Il est donc important pour les organisations de bien comprendre les perceptions de ces employés, notamment lorsque celles-ci peuvent être aussi néfastes que les inégalités réelles⁹⁶.

Les perceptions d'inégalité peuvent conduire à des conflits ou à une aliénation lorsqu'elles sont perçues par les employés comme résultant d'un traitement discriminatoire. La perception d'un traitement injuste ou d'une discrimination peut avoir des conséquences organisationnelles et personnelles négatives, telle qu'une baisse de productivité, d'engagement, de satisfaction au travail, de santé mentale et de bien-être⁹⁷.

D'autre part, les membres d'un groupe minoritaire peuvent créer des barrières en manifestant une réticence à promouvoir la progression des membres de leur propre groupe racial, un concept connu sous le nom de méta-stéréotype. Un méta-stéréotype est un processus visant à examiner comment un groupe minoritaire se crée des opinions et des points de vue à propos des membres de son propre groupe⁹⁸. Conséquemment, un méta-stéréotype crée un environnement dans lequel les membres du groupe minoritaire ressentent un faible sentiment

⁹² Armstrong, Nelms, Riemenschneider et Reid, 2012

⁹³ Naff, Riccucci et Freyss, 2017

⁹⁴ Naff et al., 2017

⁹⁵ Brown et Lent, 2012

⁹⁶ Banerjee, 2008

⁹⁷ Banerjee, 2008

⁹⁸ Owuamalam et Zagefka, 2014

de valeur personnelle. Les politiques organisationnelles peuvent être perçues comme des obstacles intangibles pour les employés issus d'une minorité⁹⁹.

Une approche intégrée signifie que des efforts significatifs sont investis en matière de diversité dans toutes les activités de l'organisation, que ce soit en milieu de travail, dans les pratiques d'embauche, dans la supervision des employés, etc. Une approche intégrée de la diversité fournit la preuve aux employés que l'organisation s'engage à promouvoir une approche inclusive. Les formations sur la diversité faisant partie d'une approche intégrée sont beaucoup plus efficaces pour la participation des apprenants, l'amélioration des attitudes et des croyances, ainsi que l'apprentissage comportemental des apprenants¹⁰⁰. De plus, elles produisent de nombreux résultats positifs, notamment une réduction des stéréotypes, une amélioration de la compétence culturelle, de la productivité et de l'engagement envers l'organisation ainsi qu'une meilleure rétention des employés issus d'un groupe minoritaire¹⁰¹. Les formations sur la diversité améliorent également les attitudes envers la diversité et l'empathie en tant que compétence importante de l'approche inclusive. Les attitudes envers la diversité font référence aux émotions, aux croyances et aux motivations qu'ont les gens envers divers individus, groupes ou communautés¹⁰².

⁹⁹ Rosen et Hochwarter, 2014

¹⁰⁰ Bezrukova et al., 2016

¹⁰¹ Batson et al, 1997; Dovidio et al., 2004; Galinsky et Moskowitz, 2009; Todd et al., 2011

¹⁰² Avery et Thomas, 2004

4. COMPTE RENDU DES GROUPES DE DISCUSSION ET DES ÉCHANGES AVEC LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Les groupes de discussion sont des séances guidées visant à explorer les réflexions et le ressenti des participants sur un thème en particulier. Dans ce cas-ci, l'objectif était de recueillir les opinions, les réactions et les observations d'employés de la Ville de Montréal en lien avec la progression de carrière à l'intérieur de l'organisation.

Les échanges avec les participants visaient deux axes principaux, soit les éléments facilitateurs de la progression de carrière à la Ville de Montréal et les éléments qui représentent un défi à cette dernière.

Au préalable de leur participation au groupe de discussion, tous les participants ont été invités à remplir un questionnaire portant sur la diversité par rapport à leurs expériences personnelles dans le milieu de travail.

L'analyse effectuée des réponses obtenues à ces 70 questions mesure le degré d'accord des répondants sur les questions d'équité, de diversité et d'inclusion. Certaines similitudes avec le sondage de mobilisation réalisé auprès de l'ensemble des employés de la Ville de Montréal en 2019 apparaissent nettement.

Dans un premier temps, les répondants indiquent se sentir, dans une large majorité, proches de leurs collègues, intégrés dans leur équipe et acceptés. Cependant, malgré cette solidarité, la présence de stéréotypes pouvant aller jusqu'à de la discrimination vécue ou ressentie est pointée du doigt.

Habités par un fort sentiment d'appartenance à la Ville de Montréal qui est renforcé par leur rapprochement avec leurs collègues, les employés de la Ville interrogés révèlent manquer de confiance envers leur gestionnaire. Ce sentiment peut s'expliquer par la perception des employés d'une application inéquitable des politiques des ressources humaines. Certains soulèvent un manque de transparence dans les décisions prises et des affectations qui ne leur semblent pas basées sur les compétences et les capacités, ce qui entraîne un sentiment d'iniquité envers certains processus.

Impliqués et ayant à cœur le succès de leur organisation, la majorité des répondants mettent en exergue la présence d'obstacles, tels que le manque de communication et d'informations qui pourraient permettre leur avancement professionnel, ce dernier leur apparaissant bloqué. Finalement, les démarches menées pour la diversité reçoivent une bonne visibilité, mais les répondants trouvent qu'elles ne sont pas suivies par des actions menant à la mise en œuvre des acquis et qui pourraient se traduire par une intégration facilitée pour les personnes issues des groupes cibles.

Les facilitateurs de la progression de carrière

Plusieurs programmes qui ont pour objectif de favoriser la progression de carrière sont appréciés par les employés. Le premier programme qui a été mentionné est celui visant la formation et l'accompagnement des équipes des cadres-pompiers. Ce programme vise à

assurer une intégration rapide, une formation continue, un suivi de performance ainsi qu'un plan de carrière complet pour les personnes faisant partie de cette catégorie d'emploi. Un autre programme qui a été cité est le programme de parrainage professionnel pour l'intégration des personnes issues de la diversité (population immigrante et en situation de handicap). Ce programme a comme objectif de promouvoir la diversité au travail et de permettre à la main-d'œuvre issue de la diversité d'accéder à une carrière fructueuse et enrichissante. Ce programme vise à :

- Faciliter l'intégration professionnelle des nouveaux résidents permanents et développer leur potentiel;
- Leur donner l'occasion de contribuer à des mandats dans leurs domaines d'expertise;
- Leur faire découvrir un environnement de travail diversifié dans lequel ils peuvent utiliser leur créativité pour servir tous les citoyens de la Ville.

Les participants ont également souligné que la Ville de Montréal offre des opportunités de progression de carrière pour des profils qui débutent au sein de l'organisation, ainsi qu'un accès aux fonctions transversales ouvertes en interne, comme la possibilité d'occuper des postes variés d'une manière temporaire pour assurer l'intérim des personnes absentes.

Les défis à la progression de carrière

Malgré les initiatives réalisées par la Ville afin de promouvoir la progression de carrière de ses employés, les échanges dans les groupes de discussion démontrent qu'un nombre significatif d'obstacles empêchent l'atteinte de cet objectif. Ces défis peuvent être classés en deux catégories :

- Défis liés à la gestion des ressources humaines;
- Défis liés à la diversité.

Gestion des ressources humaines

La fonction des ressources humaines joue un rôle clé dans les organisations. En effet, celle-ci contribue de manière importante à assurer la pérennité et le succès des organisations. Cette fonction est responsable de plusieurs activités déterminantes, telles que le recrutement, les relations de travail et la formation professionnelle. Par ailleurs, puisque la qualité et la disponibilité du capital humain sont désormais un enjeu stratégique primordial, les ressources humaines sont aux premières loges pour opérationnaliser les leviers qui assurent le développement de l'organisation. Malgré l'importance stratégique de cette fonction, on note que plusieurs participants ont relevé des lacunes importantes relatives à la gestion des carrières à la Ville de Montréal. Les éléments soulevés sont présentés dans les prochaines sections.

Recrutement

La stratégie de recrutement au sein de la Ville de Montréal ne fait pas l'unanimité. La perception des participants est à l'effet que la Ville, d'une manière générale, privilégie le recrutement en externe quand il s'agit de pourvoir un poste permanent ou pour remplacer une ressource ayant un statut permanent, plutôt que de miser sur les ressources en place (recrutement en interne). Or, les statistiques pour l'année 2020 obtenues auprès du Service des ressources humaines démontrent que trois postes permanents sur quatre ont été comblés à l'interne. Le recours à l'embauche de candidats de l'externe a essentiellement été utilisé pour combler des besoins temporaires dans 83% des cas. Par ailleurs, seulement 10% des 50 966 candidats ayant posé leur candidature sur les 3 243 affichages ont obtenu le poste convoité. Plus de 2 000 employés de la Ville ont obtenu une promotion dans l'organisation.

Les participants ont également relevé que les affectations temporaires étaient souvent occupées par des ressources internes qui maîtrisent les compétences nécessaires à l'accomplissement du travail. Toutefois, on observe que ces mêmes employés ne sont pas considérés pour occuper ces postes sur une base permanente, et ce, même s'ils ont démontré une bonne capacité à occuper les fonctions temporairement.

Selon l'information recueillie auprès du Service des ressources humaines, lorsqu'un poste temporaire est ouvert, il arrive fréquemment qu'il n'attire pas un grand nombre de candidatures à l'interne au sein de l'unité d'accréditation, ce qui amène à aller recruter dans d'autres unités de la Ville ou à l'externe. De plus, les besoins opérationnels ou l'urgence liée à un remplacement amènent parfois à considérer des candidatures qui ne répondent pas à la totalité des exigences. Ensuite, lorsque les postes deviennent vacants sur une base permanente, il est fréquent que des membres de l'unité d'accréditation postulent pour le poste et ces derniers ont évidemment une priorité qui leur est accordée en fonction de la convention collective applicable. Il arrive également que le gestionnaire requérant souhaite profiter de l'opportunité d'aller recruter à l'externe un candidat détenant toutes les exigences. Il se peut que la Ville opte pour cette stratégie de recrutement en externe dans l'optique de trouver la « perle rare ». Recruter une personne ayant déjà l'expertise et les connaissances nécessaires pour combler les fonctions d'un poste s'avère généralement la décision la plus évidente à prendre, puisque cela va réduire les coûts de formation (la personne dispose déjà des connaissances utiles au poste), cependant cela ne garantit pas toujours la rapidité et l'efficacité de son intégration au niveau du système organisationnel.

De plus, plusieurs participants ont mentionné qu'ils étaient responsables de former et d'intégrer les ressources recrutées à l'externe, et ce, alors même qu'on ne les a pas retenus pour l'emploi. Cette pratique est une source de désengagement et de frustration importante pour les employés en place. Ces derniers perçoivent que la Ville les considère suffisamment compétents pour accomplir les fonctions de façon temporaire et former les remplaçants, mais qu'ils sont incapables d'occuper les postes sur une base permanente.

Le processus de sélection actuel est également mal compris. Les employés ne comprennent pas toujours ce qui est attendu dans le cadre de l'entrevue, ni pourquoi ils réussissent ou échouent. Ils souhaiteraient pouvoir bénéficier d'une rétroaction afin d'avoir l'opportunité de se développer. Or, cette opportunité existe déjà pour les employés qui en font la demande auprès des recruteurs de la Direction dotation et diversité en emploi, mais elle semble méconnue ou ne répond pas aux besoins attendus des employés. De plus, plusieurs conseils et outils pratiques sur toutes les étapes d'un processus de sélection sont disponibles sur l'intranet des employés de la Ville. Une refonte de la section « Carrière » a d'ailleurs récemment été effectuée.

Les stratégies d'évaluation des candidats demeurent classiques et se basent principalement sur les méthodes traditionnelles, à savoir la présélection des CV et l'exercice de l'entrevue. Les candidats déplorent que les méthodes de présélection et d'analyse des candidatures semblent rigides. Selon eux, les règles et standards de présélection doivent être suivis à la lettre, sans qu'il n'y ait de marge de manœuvre possible. Par exemple, les CV doivent suivre un format précis, et contenir un nombre donné de mots clés afin de pouvoir être considérés. Les employés ont également exprimé être confus par rapport aux exigences, en termes de qualifications requises, qui selon eux ne reflètent pas toujours adéquatement les besoins réels du poste.

Il existe également une perception à l'effet que les exigences sont parfois adaptées par les gestionnaires en fonction d'une personne candidate qu'ils souhaitent recruter. L'absence d'uniformité dans les affichages pour un poste identique, entre différents services ou arrondissements, peut expliquer en partie cette perception d'un ajustement effectué pour une situation ponctuelle. Il est important que des balises encadrent le pouvoir de gestion, dans les décisions de nomination par exemple, afin de réduire les suspicions qui pourraient se manifester lors d'un processus de recrutement.

Suite à une vigie des meilleures pratiques dans le domaine, une refonte de la méthode d'affichage des postes a été faite en décembre 2020. Les affichages ont été raccourcis afin de mieux cibler les responsabilités, les défis et l'environnement de travail. Le but poursuivi par le SRH était aussi d'arriver à réduire les barrières pour les candidats issus de la diversité ou de l'immigration. On peut par exemple noter que dorénavant, les nouveaux affichages ne demandent plus de fournir systématiquement une équivalence de diplôme délivrée par le Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration du Québec. Notons aussi que plusieurs exigences sont maintenant identifiées comme étant des atouts, ce qui réduit le risque d'écarter des candidatures à la source dans un contexte de rareté de main-d'œuvre. Ces nouveaux affichages sont plus clairs, concis et uniformes.

Les affichages de postes doivent respecter les règles des conventions collectives en vigueur et sont rédigés par les spécialistes en acquisition de talents de la Direction dotation et diversité en emploi qui les élaborent suite à la consultation des anciens affichages, de la description d'emploi, de la structure organisationnelle de l'équipe et après une vigie du marché. Le gestionnaire requérant peut profiter de cette opportunité pour mettre à jour la description d'emploi effective avant la vacance du poste.

Des employés ont exprimé le sentiment qu'à la lecture des descriptions d'emplois, il ne se dégageait pas une vision claire et exhaustive du travail à accomplir et de l'environnement professionnel au sein duquel ils seraient amenés à travailler. Le processus de vérification des descriptions d'emplois par les personnes en lien direct avec l'emploi ou encore le recueil du besoin a été questionné, les participants ayant parfois le sentiment qu'aucune mise à jour du contenu n'a été faite depuis la toute première rédaction. Ce fait est confirmé en partie par le Service des ressources humaines qui nous a mentionné qu'un nombre important de descriptions d'emplois n'a pas été mis à jour depuis 1995, année de leur création. Celles ayant fait l'objet d'une mise à jour l'ont été à la demande d'un gestionnaire lorsqu'un poste est devenu vacant, avant la rédaction de l'affichage d'un poste ou lors de comités d'évaluation des emplois qui se tiennent fréquemment à la demande d'une des parties (patronale ou syndicale).

Les employés sont fortement en demande de certaines informations qui les aideraient à mieux comprendre les contraintes et les critères d'adéquation d'un poste. Certains participants ont déploré ne pas pouvoir consulter les descriptions d'emplois en dehors des périodes d'affichage ainsi que les organigrammes des services ou arrondissements de la Ville. L'accès à ces informations pourrait avoir comme conséquence concrète de les aider à discerner où se trouve un emploi spécifique affiché. L'organisation quant à elle gagnerait des candidats mieux préparés et à même de répondre aux défis rencontrés. Les organigrammes des arrondissements ne sont effectivement pas disponibles sur l'intranet et ceux des services centraux s'y retrouvent, mais n'incluent pas tous les postes de la structure. La mise à disposition d'organigrammes complets conduirait à ce que les employés aient une vision claire de la structure organisationnelle. Les employés ont également mis de l'avant qu'une représentation de l'organisation fonctionnelle ou géographique, ou encore une ébauche du plan de carrière envisageable pour chaque emploi, serait un atout très important pour améliorer l'attractivité d'un poste. Cela permettrait aussi de soutenir la stratégie des ressources humaines de la Ville et la perception d'équité chez les employés. Considérant la taille de la Ville de Montréal, la mise à jour d'organigrammes plus détaillés et des descriptions des emplois représente un défi de taille, vu le nombre important de titres d'emplois et d'unités d'affaires.

Les critères de sélection, tels qu'appliqués lors de la présélection des curriculums vitae, sont remis en question. Des employés déplorent que la prise en compte de l'expérience professionnelle acquise depuis qu'ils ont rejoint la Ville ne soit pas mieux prise en considération, car la sélection se fait selon eux principalement sur les diplômes obtenus. Le fait d'appliquer une équivalence entre l'expérience professionnelle et les études demandées n'est pas toujours possible et entraîne de la frustration chez certains employés en recherche de nouvelles opportunités. Élargir les possibilités d'équivalence pour certains postes pour les bassins de main-d'œuvre internes est une bonne stratégie pour contrer la rareté de main-d'œuvre. De plus, cela est un facteur de mobilisation important pour les employés.

L'entrevue structurée est l'outil privilégié comme méthode de sélection par le Service des ressources humaines, accompagné par une grille de cotation unique. Bien qu'il s'agisse d'un moyen ayant une bonne validité prédictive, il existe aujourd'hui des outils de mesures telles que les tests de capacités cognitives, tests d'habiletés, tests de jugement situationnel, etc. qui,

combinés à une entrevue structurée, donnent une validité prédictive supérieure et une validité apparente non négligeable. Ces tests servent également à prédire le potentiel de performance en emploi, ce qui est incontournable dans une approche de gestion des talents ou l'élaboration de plan de relève. Nous avons aussi constaté que l'entrevue structurée n'est pas utilisée pour la totalité des processus. En effet, puisque les activités de dotation sont une responsabilité partagée entre la Direction de la dotation et de la diversité en emploi et les différentes unités d'affaires, certains comblements sont réalisés en autonomie, tels que : les stages, les emplois étudiants, les postes banques d'heures ainsi que certaines entrevues de sélection qui sont réalisées à la suite d'un processus de préqualification formel. Il est à noter que les entrevues peu ou pas structurées sont plus sujettes à des biais de sélection importants.

Selon certains participants, les processus de recrutement sont longs ce qui ne devrait pas être le cas pour des processus de recrutement en interne. De plus, ils sont souvent perçus comme inefficaces selon les commentaires recueillis, ce qui génère un sentiment de désintéressement chez les candidats. Ce sentiment d'inefficacité s'explique en partie par une confusion concernant les exigences de qualifications requises, qui selon les employés ne reflètent pas adéquatement les besoins réels du poste, en plus d'une difficulté à comprendre la pertinence des questions et des méthodes de cotation. Après validation auprès du Service des ressources humaines, le délai moyen d'un processus de dotation varie en fonction de la catégorie d'emploi entre 36 à 48 jours ouvrables, ce qui est à notre avis un délai normal et acceptable considérant le volume important de processus de dotation et de candidatures à analyser. Lors des derniers renouvellements de plusieurs conventions collectives, de nouvelles dispositions ont été négociées en vue de simplifier la gestion des processus de dotation et de favoriser davantage la mobilité, par exemple plus de souplesse pour les exigences ou les règles de mobilité interne. Le Service des ressources humaines a également prévu à la planification stratégique de son service un projet « Marque employeur » qui aura comme objectif principal de promouvoir la Ville auprès des talents de l'interne et de l'externe. Ce projet hautement stratégique pour la Ville est, à notre avis, essentiel à mettre en place rapidement.

Formation

La formation vise à améliorer les performances collectives et individuelles des employés en développant ou en renforçant les compétences requises à l'emploi. Elle permet aux individus de se développer et d'appliquer ces nouveaux atouts dans le cadre de leur travail. Cependant, les participants ont relevé que la formation à la Ville de Montréal présentait des lacunes qui ont un impact négatif sur l'engagement des employés. Cet impact est observé tant au niveau de l'intégration des nouveaux employés que du processus de formation continue.

Au niveau du processus d'intégration des nouveaux employés, certains participants ont souligné qu'ils étaient responsables du plan d'orientation, d'intégration et de formation des nouvelles recrues et qu'il n'y avait pas d'outils en place pour les aider à le faire (premier jour, première semaine, premier mois et premier trimestre).

La culture d'apprentissage de la Ville est en évolution, passant d'une vision traditionnelle à un apprentissage plus actif et personnalisé. C'est une responsabilité partagée entre l'organisation, les gestionnaires et les employés. La formation, ainsi que les budgets qui y sont rattachés, constituent une pratique décentralisée qui permet de répondre aux besoins de chaque unité. Des outils ont été développés par le Service des ressources humaines pour faciliter la planification et le suivi par les unités. Cela implique des stratégies de déploiement et de communication différentes d'une unité à l'autre, en fonction de l'offre de formation disponible. La communication sur les différentes offres n'étant pas centralisée, il est possible que les pratiques ne soient pas uniformes.

Le Service des ressources humaines a développé plusieurs programmes transversaux qui sont disponibles pour soutenir les gestionnaires dans l'accueil et l'intégration en poste de tous les employés de la Ville, notamment le parcours de formation « Bienvenue à la Ville », la séance d'information sur les conditions de travail et la cérémonie d'accueil du nouveau personnel. Pour ce qui est des besoins d'intégration en poste, il n'existe pas des parcours pour la totalité des postes considérant la multitude de fonctions à la Ville, mais certains couvrant des fonctions à grands volumes existent, tels que : les contremaîtres, l'inspectorat, le personnel de soutien administratif et les gestionnaires. Un projet est également en cours pour le personnel col bleu. Certaines unités administratives spécifiques disposent également de centres de formation ou des programmes propres à leurs réalités, notamment le Service de sécurité incendie, le Service de police, le Centre de service 311, le Service de l'eau et le Service Espace pour la vie. Il existe également un programme de mentorat et de coaching pour les gestionnaires.

Certains participants ont également soulevé l'accès à peu de formation continue. La Ville dispose d'une plateforme de formation en ligne accessible par tous les employés : « l'Espace apprentissage ». Cette plateforme regroupe maintenant tous types de formation que ce soit en ligne, en présentiel ou en classe virtuelle. Elle contient un catalogue abondant de contenus de formation sur divers sujets pertinents. Certains d'entre eux ont été identifiés comme prioritaires et obligatoires notamment les formations sur la conformité, la santé et sécurité du travail ou celles requises pour le maintien de permis. Des sections ont été développées pour répondre à des besoins spécifiques de plusieurs unités d'affaires de la Ville. Pour faciliter l'accès à une offre adaptée aux besoins du personnel, des cartographies de formations offertes par la Ville et des collections de cours sur LinkedIn Learning sont désormais disponibles, telles qu'une offre d'apprentissage en diversité, équité et inclusion, les rendez-vous Montréal 2030, une offre de développement pour les gestionnaires, etc. Plusieurs groupes d'employés de la Ville ne disposent pas d'un poste de travail informatique dans le cadre de leurs fonctions, par exemple les employés cols bleus, policiers ou pompiers, mais des postes de travail communs ont été mis à leur disposition pour accéder aux plateformes informatiques de la Ville. Il revient aux gestionnaires de planifier la réalisation des activités de formation à l'horaire de travail de leurs employés.

Les participants aux groupes de discussion ont également déploré le peu d'opportunités d'accéder à des formations externes, compte tenu des contraintes budgétaires, ces formations n'étant que partiellement financées ou pas du tout financées. Des dispositions incluses dans la

convention collective des pompiers et celle des professionnels généraux offrent l'opportunité pour leurs employés d'avoir accès à un certain nombre d'heures de formation rémunérées répondant aux besoins de l'organisation. Les gestionnaires ont l'opportunité de participer à un programme, élaboré sur mesure pour la Ville, de développement des compétences en gestion offert par l'École nationale d'administration publique.

L'intégration à la fonction d'un employé, son niveau d'adéquation aux exigences du poste, l'évolution du développement de ses compétences ainsi que le transfert des apprentissages sont la responsabilité principale du gestionnaire de l'employé. Un guide pratique pour accompagner l'employé dans sa démarche de développement professionnel est accessible sur l'intranet pour accompagner les gestionnaires à réaliser cette tâche. Considérant les commentaires soulevés par les participants, il serait opportun qu'une réflexion soit amorcée afin d'identifier les freins à la réalisation de cet aspect important de la gestion des ressources humaines et de la performance au travail.

Gestion de la performance

L'évaluation de la performance vise à ce qu'un système atteigne un niveau optimal de résultats eu égard aux ressources disponibles. Il doit être basé sur des critères bien définis et spécifiques, il faut avoir une définition commune de la performance et du corpus évalué. Ces critères doivent être homogènes, objectifs et SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel). L'évaluation de la performance doit également prendre en considération des approches diverses (évaluation individuelle, collective). Présentement, la Ville dispose d'outils de gestion de la performance pour les cadres et les professionnels. Le programme des gestionnaires a d'ailleurs fait l'objet d'une refonte qui est en cours de déploiement et inclut dorénavant l'identification de comportements à démontrer de la part des gestionnaires. Les autres groupes disposent d'outils visant à évaluer uniquement les périodes de probation et d'essai.

Certains participants ont noté que des rencontres avec leur gestionnaire seraient une opportunité de connaître leur performance au travail et de pouvoir discuter du développement de leur carrière. Pour ceux qui bénéficient de ces rencontres, les participants croient que les gestionnaires ont de la difficulté à analyser et à déterminer les forces, les faiblesses, ainsi que les zones d'amélioration de leurs employés, car ils ne semblent pas disposer des outils nécessaires pour accomplir cette tâche. La capacité des gestionnaires à donner du sens au travail ainsi qu'une rétroaction en continu sont des faiblesses qui avaient été identifiées dans le sondage de mobilisation de 2019.

Des outils existent afin de supporter les différentes étapes de la gestion de la performance, il serait donc opportun de sonder les gestionnaires afin de connaître leurs besoins en la matière. Des employés ont également soulevé que le taux de roulement élevé chez certaines catégories de gestionnaires rendait ardue la connaissance de leur performance par le nouveau gestionnaire, diminuant la valeur ajoutée de l'exercice et créant de la démotivation.

Gestion des talents

La gestion des talents se définit comme étant un système continu et évolutif d'identification, d'évaluation et de développement systématique des talents pour les rôles essentiels afin d'assurer la continuité et l'efficacité de l'organisation. Les participants ont dénoté la défaillance du plan de carrière, tout d'abord par la non-adéquation du processus de gestion de la performance tel qu'abordé précédemment et en raison de l'absence de ressources humaines spécialisées en gestion des talents au sein des équipes ressources humaines de la Ville.

Une majorité d'employés de la Ville ayant participé aux groupes de discussion ne trouvent plus de nouveaux défis dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes et ont exprimé leur ouverture à la mobilité interne. Ils se sentent prêts à l'idée d'une reconversion professionnelle et d'un changement d'activités. Cependant, les refus répétés de leur candidature à des postes ou l'absence de soutien à leur développement de carrière ont créé chez plusieurs employés une forme de désengagement émotionnel envers le travail.

Certains des employés ont intégré la Ville dans des postes d'entrée avec des diplômes ou de l'expérience supérieurs à la fonction obtenue dans l'optique de pouvoir y progresser par la suite. D'autres se sont investis de façon autonome, du mieux qu'ils pouvaient dans l'acquisition de nouveaux diplômes, dans le développement de compétences ou aptitudes professionnelles. L'absence de compréhension des raisons entourant le rejet de leur candidature ou de support-conseil sur la planification de leur carrière à la Ville a amené une baisse de leur motivation au travail. Plusieurs ont mentionné demeurer à la Ville en raison des conditions de travail intéressantes et accomplir leurs tâches sans chercher à dépasser ce qui est requis par le poste.

La non-adéquation du plan de gestion des talents est particulièrement sensible chez les postes professionnels de nature technique : les experts et talents sont une ressource sensible dont le départ a plus d'impact que lorsqu'il s'agit d'un autre type d'employé. Chaque employé est important au niveau de l'organisation, il apporte ses compétences et son savoir-faire à son travail, mais nous devons porter une attention particulière à ceux qui témoignent d'un certain niveau d'expertise et de performance. Quel que soit le domaine de travail, les tâches que les employés effectuent chaque jour reposent sur différents outils et processus. Il est essentiel de veiller à ce que les employés disposent des compétences techniques nécessaires pour mener à bien leur travail, d'où la nécessité de la gestion de performance et de la formation aux aspects techniques. Les professionnels souhaiteraient être accompagnés dans leur progression de carrière ; compte tenu de leur grand attachement à leur métier, ils souhaitent s'investir pleinement dans l'évolution de leur expertise, mais ils déplorent avoir peu d'opportunités de progression de carrière lorsqu'ils ne veulent pas devenir cadres. En effet, le nombre de postes en fonction supérieure chez ces groupes tend à diminuer et le nombre d'employés intéressés tend à augmenter.

La Ville n'est pas dotée d'un système continu et évolutif d'identification, d'évaluation et de développement systématique des talents pour des postes identifiés critiques. Il existe toutefois des programmes de gestion des talents pour certaines catégories d'emplois à la Ville tels que :

- Le programme accéléré de développement de la relève en gestion auprès d'unités ciblées;
- Le programme de relève pour les chefs aux opérations au Service de sécurité incendie;
- Le programme de développement des officiers également au Service de sécurité incendie;
- Le programme Commandants d'unité du Service de police : Être leader au SPVM;
- Le programme Contremaître des services des travaux publics en arrondissement;
- La stratégie de gestion des talents inclusive.

De plus, pour les bassins policiers et pompiers, des programmes structurés de gestion des talents ont été mis en place. Également, la division talents, apprentissage et gestion du changement du Service des ressources humaines offre des programmes de coaching en gestion et de mentorat ainsi qu'une expertise en gestion des talents sur demande des unités d'affaires. Plusieurs guides individualisés pour les employés et les cadres appuyant le développement professionnel ont été mis à disposition sur l'intranet. Le déploiement d'une nouvelle offre de développement du leadership est planifié ainsi qu'une nouvelle approche pour la relève de direction.

La Ville de Montréal dispose d'un effectif de plus de 28 000 employés. En contexte de rareté de la main-d'œuvre, ceci constitue un bassin de talent incroyable. Évidemment, ces ressources ne possèdent pas toujours la scolarité, les connaissances et les compétences nécessaires pour combler les postes critiques de l'organisation. Bon nombre de groupes d'employés ne disposent pas d'un système continu et évolutif d'identification, d'évaluation et de développement systématique des talents. Ce système est essentiel afin d'assurer la continuité et l'efficacité de l'organisation. L'absence de rétroaction pour discuter du développement de carrière ainsi que sa mise en œuvre constitue un enjeu important. La rétroaction favorise l'apprentissage, améliore les performances et développe les compétences et l'autonomie de l'individu. Elle permet le développement d'une perception positive de ses compétences et contribue à l'amélioration d'un sentiment d'efficacité personnelle, ainsi qu'à la motivation et à l'engagement au travail.

Planification stratégique et plan de relève

Limiter le risque opérationnel de perdre des ressources clés est l'une des missions principales des professionnels en ressources humaines. Selon les participants, peu d'efforts sont fournis à la Ville de Montréal afin de préserver le patrimoine intellectuel et les procédures font défaut pour garantir le transfert des connaissances. Le transfert des connaissances est un processus dynamique qui vise à déterminer les éléments pertinents à transmettre, les besoins des audiences cibles, le rôle des différents acteurs impliqués, le contexte dans lequel ces acteurs interagissent et les étapes à suivre. Cependant, nous constatons l'insuffisance de contact avec les employés pour nous assurer que le transfert des connaissances et des expertises est

effectué et mis à jour. Il n'y a pas d'approche structurée de pratique de passation ou de jumelage dans le cas du départ d'un employé vers une autre unité ou du départ définitif d'une ressource et aucun examen ou suivi avec les gestionnaires sur la mise en place d'un plan de relève. Il appartient au gestionnaire qui a un départ dans son équipe de mettre en place une initiative de transfert d'expertise s'il le souhaite, avec le soutien de l'équipe du Service des ressources humaines.

La Ville de Montréal a déployé en 2019 une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH). Cette démarche vise à identifier, sur un horizon de trois ans, les éventuelles vulnérabilités en matière de ressources humaines, à définir les besoins futurs en main-d'œuvre et à prendre, par anticipation, les mesures indispensables pour développer les compétences nécessaires à la Ville afin de s'adapter aux évolutions de son environnement. Elle vise également à s'assurer de pourvoir les postes clés essentiels au fonctionnement de l'organisation et à ses objectifs stratégiques à long terme, à se doter des effectifs suffisants dont la Ville aura besoin au cours des prochaines années et à s'assurer de les intégrer dans leurs fonctions.

La démarche se réalise à deux niveaux :

- I. D'abord au niveau local pour adresser des enjeux spécifiques au sein de chaque arrondissement et service central. Chacun réalise un diagnostic de ses ressources humaines puis doit élaborer un plan d'action visant à solutionner les éventuelles vulnérabilités identifiées. L'exercice doit être réalisé de manière approfondie une fois tous les trois ans et les différents livrables mis à jour chaque année.
- II. Deuxièmement au niveau Ville pour résoudre des problématiques transversales à l'organisation. À cet effet, le Service des ressources humaines analyse l'ensemble des diagnostics remis par les unités pour identifier les vulnérabilités transversales et priorise les actions corporatives à mettre en œuvre dans le cadre d'un plan stratégique triennal des ressources humaines en vue de réduire ou de mitiger les vulnérabilités transversales identifiées.

Cette démarche n'a pas été soulevée par les participants dans le cadre des groupes de discussion. Nous pouvons supposer que les employés ne la connaissent pas puisqu'elle est réalisée avec les gestionnaires. Il serait intéressant toutefois d'en publiciser l'existence afin que les employés constatent que des actions sont prises par la Ville.

Des programmes ayant pour objectif de favoriser la progression de carrière ont été initiés au cours des dernières années :

- Le programme de parrainage professionnel pour l'intégration des personnes issues de la diversité (population immigrante et en situation de handicap);
- Le programme Maxim'eau qui vise le personnel col bleu du secteur de l'aqueduc et des égouts afin de combler des besoins permanents et temporaires par l'interne.

De plus, les conventions collectives prévoient des dispositions permettant à des employés d'aller acquérir de l'expérience dans un poste temporaire hors de l'unité d'accréditation sans perdre leur poste d'attache pendant une certaine durée qui varie d'une unité à l'autre.

Au niveau du transfert d'expertise, il appartient aux différentes unités d'affaires de s'assurer de mettre en place des plans d'action visant la rétention de la mémoire corporative. Un accompagnement peut être sollicité auprès des intervenants ressources humaines ou des spécialistes en gestion des talents.

Le Service des ressources humaines a inscrit à sa planification stratégique un projet nommé « Développement de la relève et transfert d'expertise ». Ce projet a comme principaux objectifs :

- En s'appuyant sur les initiatives corporatives ou locales existantes, d'élargir les programmes de développement de la relève à un périmètre plus large que les employés-gestionnaires ou les bassins captifs;
- Mettre en place des mécanismes de captation de gestion des savoirs et de capitalisation des connaissances harmonisés à la Ville;
- Mettre en place des mécanismes d'identification et de préparation de la relève à des postes clés.

Ce projet hautement stratégique pour la Ville et ses employés est à notre avis un élément incontournable pour la marque employeur de la Ville. Un plan de relève structuré doit s'attacher au plan de gestion prévisionnelle de la main d'œuvre et inclure davantage de projets, programmes et plans d'action transversaux visant à réduire les vulnérabilités identifiées par les unités d'affaires.

Organisation en ressources humaines

Bien qu'il n'existe pas de modèle en ressources humaines universel, il existe un ensemble de meilleures pratiques reconnues de manière empirique. Chaque organisation se doit de puiser parmi ces pratiques afin de répondre adéquatement aux défis posés par les problématiques de leur environnement spécifique. À cet égard, plusieurs enjeux en matière d'organisation en ressources humaines ont été répertoriés lors des groupes de discussion.

Dans un premier temps, l'approche organisationnelle en ressources humaines est considérée par de nombreux participants comme étant caractérisée par son centralisme et observe des mécanismes de coordination complexifiés. Plusieurs participants ont déploré l'absence d'une fonction ressources humaines de proximité pour répondre plus rapidement à leurs besoins. D'autre part, certaines procédures et pratiques ne semblent pas appliquées de façon standardisée entre les services et les arrondissements, ce qui engendre de l'incompréhension sur les façons de faire. En cohérence avec la Charte de la Ville de Montréal, chaque arrondissement dispose d'un service des ressources humaines de proximité à l'exception de celui de Lachine qui a une entente particulière avec le Service des ressources humaines. Les services relevant de la direction générale de la Ville sont soutenus par le Service des

ressources humaines. Le partage des rôles et responsabilités entre les intervenants du Service des ressources humaines et ceux des arrondissements semblent mal compris par les participants.

Des paramètres de structures organisationnelles ont été mis en place par le Service des ressources humaines. Ces paramètres visent à assurer une efficacité maximale dans l'organisation et un haut niveau de qualité de service auprès des citoyens, tout en maintenant les coûts d'opération à un niveau optimal. Les services désirant apporter des changements à leur organigramme doivent le faire en s'assurant d'une cohérence avec l'ensemble de l'organisation.

Communication

Parmi les enjeux ressources humaines abordés lors des groupes de discussion, la communication interne des pratiques ressources humaines au sein de la Ville de Montréal est ressortie comme un enjeu important par les participants. Même avec l'avancement des moyens de communication, les employés de la Ville trouvent encore difficile d'accéder à de l'information pratique en matière de recrutement, formation, évaluation de la performance, etc.

Le Centre de services aux employés (CSE) implanté par le Service des ressources humaines a pour objectif de répondre à toute question en matière de gestion des ressources humaines auprès des clientèles qui lui sont attirées. Les intervenants en ressources humaines des arrondissements et du Service des ressources humaines ainsi que le Centre de dotation représentent aussi des sources d'information additionnelle. Le site intranet de la Ville dispose de beaucoup d'informations pertinentes, mais il est parfois difficile de trouver ce que l'on cherche si l'on n'en connaît pas l'existence au préalable ou dans quelle section l'information se trouve. Des outils de communication interne sont utilisés pour diffuser des messages généraux auprès des employés et gestionnaires notamment : votre infolettre, message aux employés, la Chronique du leader, le carrousel de l'intranet, les babillards des services et arrondissements. Ces outils ciblent principalement les employés disposant d'un poste informatique pour accomplir leur travail. Pour les autres, le rôle du gestionnaire dans la transmission de l'information devient crucial.

Les méthodes et outils utilisés actuellement au sein de la Ville ne permettent pas toujours une transmission fiable et surtout rapide de l'information en matière de gestion des ressources humaines. La taille de l'organisation, le nombre d'unités d'affaires et la nature des emplois constituent un défi de taille lorsqu'il s'agit de rejoindre tous les employés. Le Service de l'expérience citoyenne et des communications travaille actuellement à revoir l'organisation des contenus disponibles dans l'intranet afin de rendre l'ensemble des informations qui y sont présentées plus accessibles.

Le rôle du gestionnaire dans la transmission de l'information auprès des employés d'une grande organisation telle que la Ville de Montréal est crucial. Il s'avère encore plus important pour les employés n'ayant pas de postes informatiques. Les gestionnaires se doivent d'offrir une

rétroaction en continu à leurs employés, car ils les connaissent, peuvent identifier et cibler leurs besoins et les accompagner afin qu'ils développent leur plein potentiel.

Le Service des ressources humaines s'est fixé comme objectif de mieux communiquer aux employés et gestionnaires les outils et encadrements qui ont été développés au cours des dernières années en ce qui a trait à la dotation, à la formation et à l'évaluation de la performance. Néanmoins, considérant l'importance de la gestion de la carrière sur la mobilisation des employés, particulièrement en contexte d'attraction et de rétention de la main d'œuvre, les intervenants en ressources humaines devraient avoir l'opportunité de pouvoir accompagner davantage les gestionnaires et les employés afin de renforcer leur engagement. Leur rôle ne devrait pas se limiter au développement et à la diffusion de contenus et outils, mais également à pouvoir offrir un support-conseil lorsque requis. Cela favoriserait une culture de communication et de rétroaction entre employés et gestionnaires.

Pratiques de gestion

Les styles de gestion sont en perpétuelle évolution, cependant les participants considèrent que les gestionnaires ainsi que les intervenants en ressources humaines ont tendance à adopter des pratiques classiques de gestion. Des employés ont rapporté devoir suivre des consignes strictes et être limités en termes d'autonomie sans être impliqués dans les décisions prises.

Les participants rapportent également que l'impact sur eux de cette situation est exacerbé par l'augmentation continue du niveau de stress au travail. Par conséquent, le nombre de salariés démotivés s'accroît et le travail est perçu comme une contrainte, une routine, ou encore une simple nécessité de survie. Parmi les conséquences de ces enjeux, des participants ont nommé que leur travail leur apparaisse insensé, puisque les directives sont transmises sans réellement exprimer les objectifs ou l'intérêt qui les motivent.

La mission des gestionnaires est d'apporter les éclaircissements qui amèneront du sens aux tâches de l'individu. En effet, pour un employé, comprendre le but de son travail, c'est comprendre sa valeur ajoutée et sa contribution dans la performance globale de l'appareil municipal. Ceci permet à l'individu de se sentir utile, important et ainsi de s'investir davantage au sein de l'organisation. Certains employés ressentent un manque de gratitude. Féliciter ou reconnaître, c'est savoir donner une rétroaction positive à son collaborateur à la suite d'un travail de qualité ou une initiative positive. Les employés de la Ville sont en manque de ce sentiment, ce qui se répercute négativement sur leur santé mentale.

Le Centre de leadership a été créé en 2012 pour contribuer au développement des gestionnaires et de la relève de gestion. Un modèle de leadership avait alors été adopté pour la Ville. Ce modèle avait pour principal objectif de clarifier les attentes envers les gestionnaires. En partenariat avec l'ENAP, des modules de formation adaptés sur mesure sont venus soutenir le modèle de leadership. Les gestionnaires se sont inscrits massivement à 5 modules de formation d'une durée variant de 3 à 5 jours, entrecoupés de sessions de codéveloppement. Suite au sondage de mobilisation de 2019 qui indiquait des pratiques de gestion variables d'une équipe à

l'autre, les contenus de formation abordent maintenant le soutien au gestionnaire, l'amélioration du dialogue entre les paliers hiérarchiques et le développement d'un leadership bienveillant et mobilisant.

Le modèle de leadership a connu une actualisation de son contenu en 2021. Une grande consultation auprès des cadres a permis de mieux définir les attentes quant aux leaders d'aujourd'hui et de demain. Le Service des ressources humaines a articulé le nouveau modèle autour de quatre caractéristiques : bienveillant.e, déterminé.e, agile, et rassembleur.euse. L'évaluation du savoir-être par le biais de comportements à démontrer est maintenant intégrée au programme de gestion de la performance des cadres afin de pouvoir concrétiser les attentes de la Ville envers eux. Cette dernière vise l'uniformité des gestionnaires dans les pratiques de gestion. Une importance égale est maintenant accordée aux comportements à démontrer et aux réalisations. Les pratiques de dotation et de développement des compétences en gestion seront arrimées à ce nouveau modèle.

Par ailleurs, le Service des ressources humaines souhaite favoriser une culture de communication et de rétroaction entre les employés et les gestionnaires et propose des capsules d'apprentissage et des ateliers sur le sujet.

Bien-être au travail

Au cours des groupes de discussion, certains participants ont abordé le sujet du maintien de l'équilibre vie privée/vie professionnelle ainsi que du phénomène de l'hyperconnectivité qui peut être lié aux effets négatifs de la dématérialisation du travail, deux thèmes qui pourraient engendrer des conséquences négatives sur la santé mentale des employés et par la suite sur leur productivité. Plusieurs participants ont exprimé leur insatisfaction à l'égard des longues heures de connexion au travail après les heures normales ou pendant la fin de semaine. Ces éléments sont identifiés comme étant un frein pour plusieurs employés à vouloir occuper un poste de gestion.

Le bien-être au travail est une responsabilité partagée entre l'employeur et les employés. En effet, il appartient à ces derniers de savoir établir et déterminer une limite quant au nombre d'heures travaillées et de se déconnecter du travail. L'employé doit également se doter d'outils de gestion du stress. L'employeur de son côté doit établir une charge de travail normale pouvant être accomplie à l'intérieur de l'horaire de travail.

La Ville a mis en place le programme « Modes de travail flexible » qui vise à faire évoluer l'organisation du travail vers un modèle hybride combinant télétravail et présence physique au bureau pour les employés dont la nature de l'emploi le permet. Ce programme se veut un outil de meilleure conciliation travail/vie personnelle. De plus, dans le contexte actuel d'utilisation accrue des technologies, la Ville a défini de bonnes pratiques numériques pour contrer l'hyperconnectivité, plusieurs outils et ressources peuvent être consultés sur l'intranet. Des conférences ont également été proposées pour les gestionnaires afin de prendre soin d'eux et d'accompagner leurs employés. Une démarche d'amélioration sur la flexibilité des horaires de

travail est en cours depuis le printemps 2021 et un comité de projet a déjà émis des recommandations. Un programme de prévention en santé psychologique au travail est en développement et devrait être déployé au courant de l'année 2022. Une politique de conciliation travail et vie personnelle sera également développée en 2022.

Diversité

La diversité en milieu de travail demeure à la fois un intérêt et une préoccupation pour les organisations d'aujourd'hui. Les employés de la Ville rencontrés lors des groupes de discussion sont tous convaincus que la diversité apporte une grande valeur ajoutée à leur organisation. Ils ont mentionné plusieurs initiatives positives mises en place pour promouvoir la diversité dans l'environnement du travail, notamment la stratégie de gestion de talents inclusive, les programmes de parrainage et autres stages professionnels grâce auxquels certains participants ont pu intégrer la Ville. Cependant les participants déplorent qu'il n'y ait pas d'examen des pratiques et de suivi sur la manière avec laquelle on gère le développement de carrière des personnes appartenant à ces catégories.

L'offre d'apprentissage de la Ville en matière de diversité, équité et inclusion est composée de plus de seize formations ou outils en ligne et de quatre formations en présentiel. Ces formations sont accessibles aux employés et gestionnaires de manière volontaire. Les formations les plus suivies, à savoir Respect de la personne, rencontre sur Tiohtiá:ke et les micro-agressions, démontrent des taux de participation assez inégaux pouvant être très faibles pour les deux dernières. Cette offre enrichie et son contenu de qualité, qui abordent des sujets aussi variés que le recrutement sans discrimination, les biais inconscients, l'histoire des peuples autochtones ou encore les services aux personnes en situation de handicap, mériteraient une meilleure visibilité auprès des employés. L'offre de formation des cadres en partenariat avec l'ENAP offre le choix de suivre un module « gestion de la diversité » visant à accroître l'influence et l'agilité d'intervention en situation de diversité.

Il a été fait mention qu'en matière de recrutement, les personnes issues de la diversité et ayant bénéficié des programmes dédiés à la promotion de la diversité expriment pleinement leur reconnaissance envers l'initiative, mais manifestent également leur frustration par rapport aux pratiques de gestion qui leur accolent une étiquette dont il est difficile de se débarrasser. De plus, les employés issus de la diversité, une fois à l'emploi au sein de la Ville, déplorent une absence de pratiques et de procédures en matière de gestion de carrière qui soient axées uniquement sur la compétence. En effet, plusieurs personnes ont exprimé leur frustration à l'égard de certaines pratiques de sélection conditionnées ou de quotas, comme le besoin d'obtenir un pourcentage de femmes au sein d'un service ou d'avoir une représentation diversifiée dans une équipe. Il a été souligné une présence d'iniquité en termes d'opportunités d'emploi et de progression de carrière et un manque de représentativité de la diversité dans les postes de haut niveau. Ce type de pratique génère également un sentiment de confusion et de frustration chez certains caucasiens, car il est interprété comme favorisant les personnes issues de la diversité, les employés déplorant ne pas avoir accès à des programmes similaires pour évoluer au sein de la Ville.

Le Service des ressources humaines vient de renouveler le Plan directeur pour la diversité, l'équité et l'inclusion en emploi 2021-2023 pour la Ville. Ce plan directeur s'inscrit dans la planification stratégique Montréal 2030 et la volonté du Conseil municipal d'avoir une administration qui ressemble aux Montréalaises et Montréalais. Le plan comprend 26 projets dotés d'indicateurs de réussite. Des mesures seront mises en place en matière d'embauche et d'inclusion. Le plan est basé sur une nouvelle stratégie inspirée de l'approche interculturelle et antiraciste recommandée par le Conseil interculturel de Montréal qui s'articule autour de trois priorités soit :

- Reconnaître et valoriser la diversité;
- Développer une culture inclusive;
- Renforcer la communication et les liens de concertations.

La Ville tout comme les organismes publics ou entreprises visés de 100 employés et plus, a l'obligation de mettre en place un programme d'accès à l'égalité en emploi. Ce programme est requis en vertu de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi entrée en vigueur le 1^{er} avril 2001, a pour objectif de contrer la discrimination systémique à l'embauche et en emploi. Elle cible cinq groupes de personnes soit :

- les femmes;
- les minorités visibles;
- les minorités ethniques;
- les personnes Autochtones;
- les personnes handicapées.

La loi exige que l'organisation procède à une analyse de ses effectifs et établisse des quotas d'embauche afin de réduire les disparités dans le nombre de personnes compétentes pour un type d'emploi défini par le Code national des professions, par zone appropriée de recrutement. La Ville doit également définir des mesures afin d'atteindre les quotas et faire rapport auprès de la Commission d'accès à l'égalité en emploi. L'objectif étant que les effectifs de l'organisme atteignent une juste représentation de la population qui l'entoure.

Les participants ont également déploré que certains privilèges peuvent faciliter l'ascension de certains groupes au niveau de l'organisation. Dans certains cas, les individus ayant un bon réseau de contacts au sein de l'organisation ont la possibilité d'accéder à des postes sans avoir à passer par la procédure des ressources humaines complète à laquelle doivent adhérer les autres individus qui ont peu ou pas de contacts. Afin d'assurer la continuité des opérations et offrir les services aux citoyens, la Ville bénéficie de dispositions à l'intérieur des conventions collectives ou de la Politique de dotation et de gestion de la main d'œuvre offrant une grande latitude aux gestionnaires pour pourvoir les postes vacants temporairement. Néanmoins, cette liberté peut ouvrir la porte aux biais inconscients. Un biais peut être généré par notre cerveau qui doit filtrer rapidement un nombre important d'informations. Le jugement porté est teinté par nos expériences et antécédents vécus. Lorsque nous travaillons avec une personne, notre perception de sa performance au travail peut être biaisée par ce que nous valorisons. Il est donc

essentiel de mettre en place des règles ou procédures pour encadrer le recrutement et assurer à tous une chance équivalente de pouvoir progresser dans l'organisation.

Certains participants, ainsi que notre propre expérience comme organisme de vérification, ont soulevé leurs craintes de recourir aux organismes de dépôt de plainte interne à la Ville lorsqu'ils rencontrent des problématiques liées à la diversité. Une des raisons est la peur des représailles, mais aussi la perception que ces procédures disciplinaires internes conduisent parfois à des recommandations non suivies. Cette impression peut être en partie expliquée de par la nature confidentielle qui entoure ces démarches de vérification. Les décisions qui sont ensuite prises par le gestionnaire, pour corriger la situation à la suite des recommandations formulées, feront aussi l'objet d'un traitement empreint de confidentialité. Néanmoins, la perception d'absence de justice procédurale de la part des employés a un impact négatif sur leur niveau de confiance envers les principes d'équité prônés par la Ville et par ricochet sur leur engagement au travail.

Suite au dépôt du rapport de la consultation sur le racisme et la discrimination systémiques dans les compétences de la Ville de Montréal de l'Office de consultation publique de Montréal, la Ville a mis en place en 2020 le Bureau de la commissaire à la lutte au racisme et aux discriminations systémiques dont le mandat est de s'assurer que l'ensemble des unités d'affaires de la Ville agissent fermement et de façon concertée pour combattre le racisme et les discriminations. Le Service des ressources humaines collabore aux efforts du bureau de la Commissaire. Il dispose également d'une équipe dédiée responsable d'appliquer la Politique du respect de la personne de la Ville dont la mission est de prendre les moyens préventifs et correctifs nécessaires pour assurer le respect et la civilité dans la communauté municipale et ainsi offrir un climat de travail sain, respectueux, harmonieux et exempt de harcèlement. Une stratégie et une offre d'intervention pour soutenir les gestionnaires et leur équipe lors d'enjeux en diversité, équité et inclusion seront développées par le Service des ressources humaines en 2022.

La Ville dispose également d'un Code de conduite pour ses employés dont un chapitre entier traite du respect, notamment en matière de diversité. Tout manquement aux règles peut faire l'objet d'un signalement auprès du Contrôleur général et les employés bénéficient d'une protection contre les représailles. De plus, les employés et citoyens peuvent recourir de manière confidentielle à la Commission de la fonction publique de Montréal afin de s'assurer que les personnes soumises à un même processus de dotation ont été évaluées de façon impartiale et équitable, mais également avec transparence.

5. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS DE LA CFPM

Introduction

La présente étude visait à déterminer les enjeux perçus par les employés issus de la diversité comparativement aux employés du groupe majoritaire de la Ville de Montréal en matière de progression de carrière.

Constat # 1

La réalisation des groupes de discussion nous a permis de constater qu'il y a peu de différence entre ces deux groupes. En effet, les enjeux partagés par les employés issus de la diversité sont pratiquement les mêmes que ceux des employés du groupe majoritaire. Par ailleurs, des constats communs émergent des six groupes, issus de regroupements de fonctions différents.

Constat # 2

L'implantation d'une véritable culture de diversité inclusive, transversale au sein de la Ville, doit se traduire par une transformation systémique de l'administration municipale, telle que soutenue par le rapport de l'Office de consultation publique de Montréal dans son rapport sur le racisme et la discrimination systémiques. Plusieurs avancées ont vu le jour à la Ville de Montréal depuis le dépôt de ce rapport en juin 2020. Le Plan directeur pour la diversité, l'équité et l'inclusion en emploi 2021-2023 contient plusieurs projets porteurs visant le développement d'une culture de diversité inclusive. Par contre, une emphase importante est mise sur l'attraction de nouveaux employés et des éléments importants touchant la rétention du personnel déjà en poste nous apparaissent délaissés.

Constat # 3

Certaines initiatives visant à soutenir les employés issus de la diversité mises en place vont parfois même jusqu'à irriter des employés. En effet, les membres du groupe majoritaire ont l'impression que les groupes sous représentés ont des avantages dont ils ne peuvent bénéficier. Les employés issus de la diversité veulent quant à eux progresser au sein de l'organisation sans être étiquetés lorsqu'ils bénéficient d'un programme ciblé.

Recommandation #1

L'une des grandes priorités organisationnelles de la Ville de Montréal est d'assurer une saine gestion des ressources humaines. Elle aspire à améliorer son positionnement à titre d'employeur de choix en travaillant à créer des milieux de travail inclusifs, respectueux et attractifs. Une saine gestion de la diversité doit se traduire par une transformation des politiques internes, de la culture, de la gouvernance jusqu'aux pratiques organisationnelles. Plusieurs initiatives ont été implantées au cours des dernières années pour soutenir ces transformations. Les gestionnaires de première ligne jouent un rôle fondamental dans ce virage. La gestion de la diversité requiert de nouvelles compétences, ainsi que la capacité d'expliquer aux employés la valeur d'une main-d'œuvre diversifiée et la capacité de reconnaître et de développer l'équipe pour pouvoir intégrer des employés issus d'un groupe minoritaire. Le fondement du développement d'une organisation inclusive passe par la mise sur pied de relations de haute qualité entre l'ensemble des employés. Leurs engagements à adhérer à cette nouvelle culture sont cruciaux pour réussir une telle transformation.

La CFPM recommande d'actualiser le profil de compétences des gestionnaires et d'y inclure des compétences, identifiées par la revue de la littérature scientifique, associées à une saine gestion de la diversité. Ces compétences doivent faire l'objet d'une évaluation dans le cadre des processus de dotation. Des comportements à démontrer devraient aussi être introduits dans le nouveau journal de performance des cadres et faire l'objet d'une évaluation annuelle.

De plus, la Commission recommande une analyse de l'ensemble des activités d'apprentissage offertes en matière de diversité et de rendre obligatoires pour l'ensemble du personnel celles identifiées comme étant fondamentales.

Recommandation #2

Nous constatons que plusieurs outils ou programmes de formation de bonne qualité existent et sont mis à la disposition des gestionnaires et des employés, mais semblent méconnus ou peu utilisés.

La CFPM recommande de revoir la stratégie de communication interne concernant les outils et programmes de gestion des ressources humaines notamment en dotation, gestion de la performance, développement et formation auprès des gestionnaires et des employés afin que ceux-ci sachent où trouver l'information et améliorent leurs connaissances sur le fonctionnement organisationnel de la Ville de Montréal. Une attention particulière devrait être portée au personnel ne bénéficiant pas d'un poste de travail informatique.

De plus, la Commission recommande d'accentuer le soutien-conseil individuel ou par petit groupe offert par les intervenants ressources humaines auprès des gestionnaires afin de s'assurer que les outils et programmes disponibles sont utilisés et déployés dans toutes les unités d'affaires.

Recommandation #3

Le partage des rôles et responsabilités entre les intervenants du Service des ressources humaines et ceux des arrondissements semble mal compris par les participants. Les outils et programmes sont développés et déployés par le Service des ressources humaines au sein des services. Les arrondissements ont la possibilité d'utiliser ces outils, et il leur appartient de les mettre en place à leur tour puisque la gestion des ressources humaines est assurée de façon indépendante et locale. La portée de cette étude n'a pas permis d'évaluer l'uniformité des pratiques dans les différentes unités d'affaires, mais les commentaires formulés par les employés soulèvent un doute important sur leur uniformité. Les employés travaillant à la Ville perçoivent la fonction ressources humaines comme une seule et même entité et désirent avoir l'opportunité de faire évoluer leur carrière selon les mêmes programmes et les mêmes règles.

La CFPM recommande de réaliser un balisage de la mise en place des outils et programmes développés auprès de l'ensemble des services et arrondissements. De plus, la Commission recommande la mise en place systématique de comités de travail conjoints lors du développement de nouveaux programmes ressources humaines transversaux. Ces comités devraient s'assurer que les programmes développés répondent aux besoins de toutes les unités d'affaires afin de pouvoir garantir un traitement équitable entre tous les employés de la Ville de Montréal, peu importe leur unité d'affaires, et un accès égal aux mêmes programmes et aux mêmes règles en matière de gestion de carrière.

De plus, la Commission recommande de clarifier auprès des employés le rôle et les responsabilités des intervenants du Service des ressources humaines et ceux des arrondissements afin qu'ils sachent à qui s'adresser lorsqu'ils souhaitent obtenir du soutien.

Recommandation #4

Il apparaît à la Commission, suite aux groupes de discussion avec les employés et la rétroaction reçue de la part des personnes plaignantes, que les méthodes de recrutement utilisées par la Ville sont mal comprises et mènent à une remise en question de l'application uniforme des règles et procédures.

Afin de renforcer la confiance des employés envers les processus de dotation, la Commission recommande une mise à jour sans tarder de la Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre dont la dernière version remonte au 28 septembre 2011. De plus, une communication plus soutenue et transparente de la part des spécialistes en acquisition de talents et des gestionnaires requérants tout au long du processus de recrutement aiderait les employés à mieux comprendre les décisions prises.

La mise à jour de la Politique de dotation et de gestion de la main d'œuvre permettrait d'actualiser et de clarifier les règles et procédures en fonction de la réalité contemporaine. En plus des conventions collectives en vigueur, elle devrait être un outil important pour la compréhension des employés des règles qui régissent les processus de dotation. L'application uniforme desdites règles nous apparaît également essentielle afin de renforcer la confiance des employés.

De plus, une communication transparente et soutenue de la part des spécialistes en acquisition de talents et des gestionnaires requérants éliminerait plusieurs sources de frustration lorsqu'une décision est mal comprise à la suite d'une étape du processus. Par exemple, le choix d'afficher à l'externe plutôt qu'à l'interne seulement (les employés ayant la perception que le recrutement externe est favorisé au détriment de l'interne), sur les compétences éliminatoires de l'entrevue, sur les attentes et le contexte du poste, sur la présélection des curriculum vitae ou encore la rétroaction suite à l'entrevue.

Recommandation #5

La Commission constate que l'entrevue structurée est la méthode de sélection privilégiée au sein des services et arrondissements. Bien qu'il s'agisse d'un outil ayant une bonne validité prédictive en matière de recrutement, elle comporte des enjeux liés aux facteurs humains tels que les biais conscients et inconscients.

La CFPM recommande le recours à des tests psychométriques dans le cadre des processus de dotation de la Ville et de rendre systématiques les évaluations réalisées pour les gestionnaires en centre d'évaluation. Afin de maintenir les délais de dotation à un niveau acceptable, l'utilisation de tests en ligne offrant une correction instantanée devrait être privilégiée.

L'utilisation d'outils de sélection psychométriques valides, fiables et calibrés, prenant en considération une population diversifiée comme celle de la Ville de Montréal et en complément de l'entrevue structurée, viendrait renforcer chez les employés et les gestionnaires la perception d'équité dans les processus de dotation. Ils réduiraient le poids du facteur humain et des biais inconscients. De plus, ces outils sont excellents en matière de gestion de carrière pour évaluer le potentiel des gestionnaires et employés à occuper une fonction et à titre d'intrants pour l'établissement d'un plan de développement personnalisé.

Recommandation #6

En janvier 2019, le Service des ressources humaines a déployé une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Dans le contexte de nombreux départs à la retraite anticipés et de rareté de la main-d'œuvre actuelle, cette démarche est essentielle afin que la Ville s'assure d'avoir une main-d'œuvre en quantité et en qualité suffisantes pour assurer les services aux citoyens. La démarche proposée est faite par service ou arrondissement et il appartient à ces derniers d'élaborer des solutions visant à réduire les vulnérabilités. Le Service des ressources humaines s'assure de la vision globale et transversale des enjeux de l'organisation. Les outils pour accompagner le prochain cycle 2022-2024 sont actuellement en développement.

La CFPM recommande au Service des ressources humaines de mettre à jour la section gestion de la main d'œuvre de la Politique de dotation et de gestion de la main d'œuvre afin que soit définie une vision transversale en matière de gestion prévisionnelle des effectifs et de planification de la relève pour l'ensemble des unités d'affaires de la Ville.

La Commission recommande également au Service des ressources humaines de développer et mettre à la disposition des unités d'affaires un guide détaillant les critères de vulnérabilités devant être analysés concernant les employés et les postes afin qu'elles puissent réaliser un diagnostic complet.

Le développement et l'implantation du projet « Développement de la relève et transfert d'expertise » inscrit à la planification stratégique du Service des ressources humaines nous apparaissent également essentiels à mettre en place. L'identification de la relève, particulièrement pour des postes identifiés critiques, et la mise en place d'une procédure structurée de transfert de compétences afin de protéger la mémoire organisationnelle acquise par l'expérience des employés sont des incontournables.

La Ville de Montréal compte plus de 1 000 postes uniques seulement chez les cadres, une situation qui peut représenter un risque pour la continuité de certains services lors du départ d'un employé.

Recommandation #7

La Ville de Montréal dispose d'un effectif de plus de 28 000 employés. En contexte de rareté de la main-d'œuvre, la gestion des talents est un incontournable. Les employés ne possèdent pas toujours la scolarité, les connaissances et les compétences nécessaires pour combler les postes critiques de l'organisation. La mise en place d'un système continu et évolutif d'identification, d'évaluation et de développement systématique des talents afin d'assurer la continuité et l'efficacité des opérations est essentielle. La rétroaction de la part du supérieur immédiat, pour discuter de la performance au travail et du développement de carrière, est importante pour en assurer le succès, car elle favorise l'apprentissage, améliore les performances et développe les compétences de l'employé.

Les employés de la Ville souhaiteraient recevoir davantage de rétroaction constructive de la part de leur gestionnaire dans leur développement professionnel. Ils voudraient également avoir accès aux descriptions d'emplois, aux profils de compétences et aux organigrammes de la Ville qui les aideraient à mieux comprendre les contraintes et les critères d'adéquation d'un poste. Des profils de compétences génériques pour tous les postes de la Ville sont déjà existants et disponibles en ligne. Par contre, les descriptions d'emplois ne peuvent être consultées que lors des périodes d'affichage d'un poste. L'accès à ces informations aiderait les employés à mieux cibler les axes de développement qu'ils souhaitent travailler en vue de leur progression de carrière à l'interne. La Ville quant à elle gagnerait des candidats mieux préparés et à même de répondre aux défis rencontrés.

L'ensemble des gestionnaires de la Ville a la responsabilité de mieux accompagner les employés dans leur développement professionnel en fournissant des occasions de développement au travail et en identifiant des formations et des ressources d'apprentissage formelles. À cette fin, la CFPM recommande à la Ville de Montréal d'accélérer le virage déjà entrepris pour le développement d'une culture d'apprentissage à la Ville, en accentuant le soutien-conseil individuel ou par petit groupe, offert par les intervenants ressources humaines auprès des gestionnaires.

De plus, la Commission recommande la mise en place d'un espace où les employés pourraient consulter les descriptions d'emplois génériques incluant le profil de compétences et de rendre les organigrammes accessibles aux employés.

La CFPM est consciente que cette recommandation représente un défi colossal. Cependant, un projet d'envergure actuellement en phase de développement pourrait répondre à certaines de ces préoccupations : la refonte du SIRH¹⁰³ de la Ville de Montréal. En effet, par son SIRH, la Ville peut déployer une structure organisationnelle transparente grâce aux données des dossiers des employés et rendre accessible des descriptions génériques d'emplois. Finalement,

¹⁰³ Système d'information de gestion des ressources humaines

il serait intéressant d'offrir une présentation des chemins professionnels à suivre pour progresser à la Ville.

Recommandation #8

Considérant les priorités organisationnelles de la Ville de contribuer à la mise en œuvre de Montréal 2030, d'améliorer l'efficacité de l'organisation et d'assurer une saine gestion des ressources humaines, la CFPM tient à souligner l'importance de la gestion de carrière dans la mobilisation et la rétention des employés. Les recommandations formulées dans le cadre de cette étude représentent un important volume de travail et nécessitent une gestion du changement conséquente.

Dans le but de pouvoir atteindre les objectifs et mettre en place les différentes recommandations identifiées, la Commission recommande à la Ville de Montréal d'élaborer un plan d'action étalé sur cinq années. Puisque les projets à déployer sont d'envergure et nécessiteront une importante gestion du changement, la CFPM recommande de prioriser les actions qui auront un effet de levier sur le changement de culture en matière de diversité et de gestion de la carrière comme suit :

- 1. Actualiser le profil des compétences des cadres pour y inclure des compétences en gestion de la diversité et de l'inclusion;**
- 2. Mettre à jour la Politique de dotation et de gestion de la main-d'œuvre;**
- 3. Modifier le processus de dotation des cadres afin que les compétences identifiées soient systématiquement évaluées en centre d'évaluation;**
- 4. Introduire le recours à des tests psychométriques dans le cadre des processus de dotation en priorisant les postes identifiés comme étant critiques pour la Ville;**
- 5. Accentuer le soutien-conseil individuel ou par petit groupe par les gestionnaires afin d'accompagner les employés dans leur développement professionnel en leur fournissant des occasions de développement au travail et en identifiant des formations et des ressources d'apprentissage formelles;**
- 6. Procéder à la conception et le déploiement du projet « Développement de la relève et transfert d'expertise ».**

Afin de pouvoir déployer ces actions avec succès, la Commission recommande à la Ville de Montréal de s'assurer que le Service des ressources humaines dispose des ressources nécessaires.

La CFPM assurera un suivi de la mise en place de ces recommandations sur une base annuelle.

6. CONCLUSION

La présente étude avait comme objectif de déterminer quels étaient les enjeux perçus par les employés issus de la diversité au sens large comparativement aux employés issus de la majorité de la Ville de Montréal en matière de progression de carrière. Le constat effectué est qu'il y a peu de différence entre les groupes. En effet, les préoccupations partagées par les employés issus de la diversité sont pratiquement les mêmes que celles des employés issus de la majorité, les deux groupes souhaitant pouvoir bénéficier de mesures d'accompagnement à la progression de leur carrière.

Afin de relever les défis actuels et futurs liés à la main-d'œuvre, le présent exercice fournit de nombreuses pistes en lien avec la diversité et la progression de carrière. Par conséquent, si la Ville de Montréal relève le défi de s'assurer que ses pratiques sont en adéquation avec les impératifs de la diversité ainsi que les aspirations professionnelles de ses employés, elle se trouvera dans une excellente posture pour répondre aux besoins de sa main-d'œuvre tout en assurant la pérennité de son offre de services sur son territoire.