

Deloitte.



Renouveau de la réglementation

Tirer parti des talents et de la culture pour réussir

Introduction

Les organismes de réglementation (ministères, organismes indépendants ou collèges professionnels) font face à d'importants défis liés au capital humain et à la culture organisationnelle.



À certains égards, les problèmes des ressources humaines (RH) auxquels ils se heurtent ressemblent à ceux que vivent la plupart des employeurs. Le monde du travail est actuellement en mutation. Les certitudes du passé sur la nature même du travail, la manière de le faire et le lieu et le moment où il est fait s'évanouissent.

Si la plupart des organisations doivent donc revoir leur approche de recrutement et de gestion des talents, cet exercice est doublement important pour les organismes de réglementation qui sont aux prises avec certains problèmes fréquents et inhabituellement intenses qui prennent une dimension unique dans l'univers de la réglementation.

Forts du travail effectué dans le cadre de nombreuses missions au sein d'organismes de réglementation partout au Canada et de plus d'une douzaine d'entretiens avec des dirigeants de ces organismes, nous nous penchons dans le présent document sur certains de leurs problèmes de gestion des talents et de la culture. Nous décrivons aussi certaines meilleures pratiques appliquées par des organismes de réglementation pour surmonter ces difficultés et en faire des occasions de renouveau et de dynamisation.

Problèmes

Comme bien des employeurs, les organismes de réglementation sont pris au cœur d'une concurrence sans merci pour les talents, découlant de facteurs économiques comme le resserrement du marché du travail et la concurrence accrue pour certaines compétences. Ce phénomène est aussi imputable au changement d'attitude qu'a entraîné la pandémie. De plus en plus de gens souhaitent faire un travail valorisant et n'hésitent pas à renoncer aux possibilités de carrière qui ne correspondent pas à leur quête de sens, d'autonomie et d'équilibre. Ils sont aussi plus enclins à changer d'emploi et ne travaillent plus nécessairement pendant de longues périodes au sein d'une même organisation.

Bien des organisations doivent aussi maintenant décider de ce qu'elles feront de l'héritage de la pandémie : les ententes de télétravail et les régimes de travail hybrides. Dans quelle mesure et dans quelles conditions (le cas échéant) le personnel sera-t-il autorisé à exercer ses fonctions au moment et dans le lieu de son choix?

Parallèlement, de nombreux employeurs s'efforcent de faire avancer de manière efficace leurs initiatives de réconciliation avec les Autochtones et d'autres initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion, d'où l'adoption de nouvelles stratégies de gestion de talents susceptibles de favoriser la création d'un environnement inclusif et équitable.

Ces difficultés peuvent être particulièrement complexes dans le contexte d'un organisme de réglementation.

Les efforts de recrutement de ces organismes peuvent être réduits à néant par la perception (généralement non fondée) que dans le milieu de la réglementation, on préfère la continuité à la créativité. Cette perception est probablement moins répandue chez les employés d'autres organisations, les diplômés récents et les étudiants qui se spécialisent dans les domaines dont l'organisme de réglementation est responsable, comme le génie des infrastructures, l'innocuité des aliments, la protection des consommateurs ou la surveillance environnementale. En effet, il est possible que d'éventuelles recrues

possédant les compétences pertinentes et passionnées par leur domaine voient dans un organisme de réglementation un employeur de choix. Mais de l'intelligence artificielle à la viande cultivée, de la cryptomonnaie à la médecine génétique, les technologies et les modèles d'affaires dans les secteurs réglementés évoluent à un rythme extraordinaire. Les organismes de réglementation recherchent donc de plus en plus des personnes possédant un esprit stratégique plus général, des compétences analytiques et une aptitude à l'innovation et à l'agilité. Bon nombre de ces recrues potentielles peuvent être intuitivement attirées par ce qu'elles perçoivent comme des organisations qui sont plus tournées vers l'avenir dans le secteur public et par des sociétés plus entrepreneuriales dans le secteur privé.



À l'ère de la diversité, la plupart des employeurs sont susceptibles de se heurter à des problèmes similaires dans leurs efforts pour se doter d'un effectif inclusif et représentatif de la société. Il y a autant d'organismes de réglementation que de secteurs réglementés, et chacun d'eux doit relever des défis qui lui sont propres pour atteindre ses objectifs de diversité. Comme bien d'autres organisations, à moins d'offrir un milieu de travail dynamique, flexible et ouvert, il leur sera particulièrement difficile d'intégrer plus de femmes, d'Autochtones, de personnes racisées et de personnes

handicapées. De plus, si les membres de ces groupes sont sous-représentés dans certains « bassins spécialisés » ou si les méthodes de recrutement demeurent entachées par des préjugés systémiques, la difficulté de pourvoir les postes vacants n'en sera qu'amplifiée. L'organisme de réglementation qui ferait des choix stratégiques et opérationnels en s'appuyant sur un effectif trop homogène s'exposerait au risque que ses décisions soient mal adaptées aux besoins des parties prenantes et des citoyens qu'il sert.

Les organismes de réglementation éprouvent aussi des difficultés à conserver leurs employés les plus performants qui comptent de cinq à dix ans d'ancienneté. La raison en est qu'il y a peut-être un peu de vérité dans le stéréotype selon lequel les personnes motivées et ambitieuses étouffent parfois à l'intérieur d'une organisation, comme un organisme de réglementation, dont la culture est dominée par la prudence et une certaine lenteur. Étant donné le mandat de protection du public des organismes de réglementation, ces caractéristiques tombent sous le sens

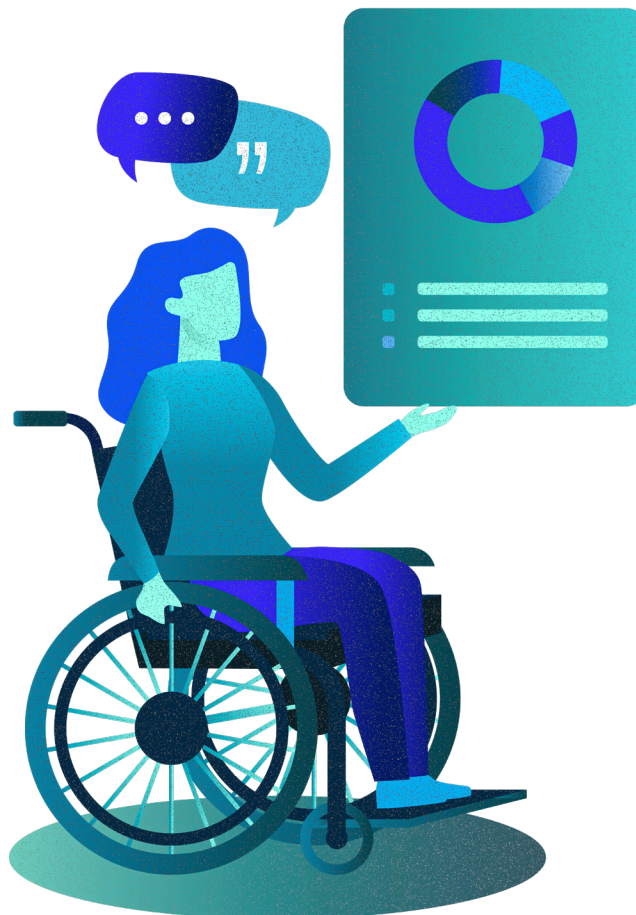


jusqu'à un certain point, mais elles pourraient contribuer à la création d'un amalgame figé d'attitudes et de procédures, finissant par rendre le travail semblable à une liste de contrôle à cocher sans mettre à contribution les idées nouvelles ou l'agilité des employés pour maintenir le dynamisme des secteurs et des professions réglementés. Les campagnes de recrutement menées auprès de leurs employés par les entités réglementées pour qui les connaissances de ces derniers ont une grande valeur amplifient le problème de rétention du personnel, sans compter que ces entités offrent dans bien des cas une rémunération supérieure.

Par ailleurs, le passage inexorable du temps crée aussi des problèmes au sommet de l'échelle des groupes d'âge. Les personnes qui ont le plus d'ancienneté et qui sont beaucoup plus susceptibles que les jeunes employés d'avoir passé la plupart, voire la totalité, de leur carrière au sein d'un seul organisme de réglementation et qui ont accumulé un impressionnant bagage de connaissances s'approchent en nombre de plus en plus important de l'âge de la retraite.

L'effectif de certains organismes de réglementation est donc parfois clairsemé au centre de l'échelle des groupes d'âge et un peu surdimensionné dans le bas au fil des départs à la retraite des baby-boomers. La plupart des organisations ont encore dans leurs rangs un groupe d'employés plus âgés qui sont en poste depuis longtemps et un groupe de jeunes recrues prometteuses, dont beaucoup ont reçu une formation spécialisée dans des domaines liés à leurs mandats. Cependant, il y a de moins en moins de personnes en milieu de carrière qui sont à la fois en poste depuis assez longtemps pour jouir d'un savoir-faire approfondi et encore assez jeunes pour avoir devant elles 10 ou 20 ans avant la retraite.

Dans un contexte où de nombreux employés de longue date commencent à songer à leur sortie, où l'effectif est particulièrement clairsemé au milieu de l'échelle, où il devient impératif d'attirer une combinaison plus diversifiée d'employés et où la marge de manœuvre requise pour ajuster la rémunération est dans la plupart des cas restreinte, de nombreux organismes de réglementation éprouvent de la difficulté à se doter des talents dont ils ont besoin et à les dynamiser suffisamment pour s'acquitter le plus efficacement possible des responsabilités que leur ont confiées les législateurs et à assurer la prestation des services prévus dans leur mandat.



Stratégies

Les organismes de réglementation ne se résignent pas passivement à leur sort. Lors de nos entretiens avec des dirigeants de ces organismes, nous avons constaté que bon nombre d'entre eux, sinon tous, s'efforcent de mettre en place des mesures novatrices pour surmonter ces difficultés, et aussi de transformer certaines d'entre elles en occasions.

Les stratégies connues et les meilleures pratiques établies, qui sont souvent interdépendantes et qui se renforcent mutuellement, appartiennent à l'une ou l'autre de trois catégories : recrutement, perfectionnement de la main-d'œuvre et organisation du travail.



Recrutement

Le recrutement d'un effectif prêt à s'attaquer aux objectifs de politique

publique fondamentaux des organismes de réglementation exige des initiatives dynamiques de sensibilisation et de marketing, la recherche de nouveaux bassins de recrutement et une réflexion attentive sur le mode d'évaluation des candidats.

Elle est bien révolue l'époque où le marché du travail répondait à la demande, où les technologies et les modèles d'affaires dans les secteurs réglementés évoluaient plus lentement, et où il suffisait aux organismes de réglementation d'afficher des postes comportant la liste d'exigences techniques requises pour accéder à un flux constant de candidats dont certains étaient ensuite engagés et s'intégraient à un effectif stable et loyal à l'organisation. Aujourd'hui, les organismes de réglementation ont besoin d'équipes plus polyvalentes tant sur le plan des compétences que des caractéristiques, et doivent déployer des efforts de recrutement beaucoup plus importants pour attirer les personnes nécessaires.

Ce processus commence par une robuste analyse et planification des besoins de main-d'œuvre. Il est d'une grande importance pour les organismes de réglementation de réfléchir soigneusement à l'équilibre optimal entre les compétences spécialisées et les compétences plus générales, et aux domaines où des pénuries ou la sous-représentation de certains groupes sont susceptibles de se produire à court, moyen et long terme. Ces exercices n'ont pas besoin d'être exagérément fouillés ou complexes, car s'ils le sont, on pourrait facilement perdre de vue les principaux points à retenir. Ils doivent cependant être bien ciblés, axés sur les données et tournés vers l'action. Les organisations sont de plus en plus nombreuses à délaissier la planification en équivalents temps plein (ETP) pour se concentrer plutôt sur des ensembles de compétences plus larges qu'elles doivent renforcer pour assurer la prestation des services et atteindre leurs objectifs. Cette analyse facilite la conception et la mise en œuvre de stratégies de recrutement qui atténuent les risques et renforcent le rendement organisationnel.





Lorsque leur plan est établi, les organisations tournées vers l'avenir déploient des efforts de marketing pour attirer l'attention des candidats en cette époque où les chercheurs d'emploi sont de plus en plus enclins à accepter un poste qui correspond à leur recherche de sens, mais qui ne savent pas que le domaine de la réglementation pourrait être une option. Pour certains organismes de réglementation, cette démarche ne va pas de soi, mais elle est pourtant essentielle. Les efforts de promotion ne doivent évidemment pas chercher à donner une fausse impression du travail à faire, mais au contraire mettre en lumière l'inspirante contribution au bien public que les candidats pourront

apporter dans une telle fonction. Les efforts promotionnels devraient aussi viser à dissiper certaines perceptions erronées en expliquant bien à quel point un poste dans le secteur de la réglementation peut être intéressant, motivant et stimulant, et insister sur l'engagement de l'organisme de réglementation dans la diversité, l'équité et l'inclusion. Cette révision de l'image de marque ayant pour objet de mettre à l'avant-scène la proposition de valeur de l'organisme aux candidats potentiels ne se limite pas au contenu et à l'apparence des annonces de recrutement (malgré leur importance évidente), mais s'appuie aussi sur une utilisation créative des médias sociaux (externalisation ouverte,

concours, etc.), sur une visibilité accrue sur les campus universitaires et collégiaux et sur des partenariats stratégiques avec des organismes sans but lucratif ayant des missions communes.

L'intérêt suscité chez les recrues potentielles sera conséquent seulement dans la mesure où la voie menant à l'obtention du poste au sein de l'organisme de réglementation n'est pas trop étroite. Il faut donc repenser quelque peu le parcours traditionnel, en l'occurrence un processus concurrentiel fondé surtout sur les connaissances acquises dans la discipline en cause.

Passer à une approche basée sur les compétences



Étude de cas

Au cours des dernières années, l'Alberta Utilities Commission (AUC) a modifié son approche de recrutement et de perfectionnement des employés.

Comme de nombreux organismes de réglementation, l'AUC mettait depuis toujours l'accent sur les compétences techniques, dans son cas, dans des domaines comme l'ingénierie, l'économie, la finance, le droit et la comptabilité. En 2015, à la suite d'une analyse de tous les rôles au sein de l'organisation, la Commission a mis en place un cadre axé sur les compétences qui insiste un peu plus sur la curiosité, la pensée critique, l'agilité et la résilience. Cet ajustement reflète une prise de conscience d'une nouvelle réalité : les installations et activités supervisées par l'AUC sont en évolution rapide, une situation qui découle de l'adoption de technologies et de modèles d'affaires plus novateurs, et l'AUC doit suivre le rythme si elle souhaite maintenir sa pertinence et son efficacité comme organisme de réglementation.

Ce cadre n'est pas statique. Il est au contraire actualisé régulièrement en fonction des tendances en émergence dans les secteurs réglementés (comme l'utilisation accrue de l'analytique des données et de l'intelligence artificielle) et des consultations menées auprès du secteur, des milieux universitaires et d'autres organismes de réglementation des services publics au Canada et aux États-Unis.

L'approche axée sur les compétences adoptée est complétée par deux autres changements dans la stratégie de gestion du personnel de l'AUC. Le premier est l'acceptation croissante que les nouveaux employés chercheront des possibilités de carrière ailleurs après quelques années, un problème en partie imputable à l'incapacité persistante de l'organisation d'offrir une rémunération équivalente à celle des postes comparables dans le secteur privé, et que l'organisation deviendra donc en quelque sorte un « centre de formation » et qu'elle comptera probablement moins d'employés de longue date. Le deuxième est la grande ouverture dont l'organisation fait preuve à l'endroit du télétravail et des régimes de travail hybrides, ce qui pourrait être, du moins à court terme, un avantage concurrentiel sur les entités réglementées dans la course aux talents.

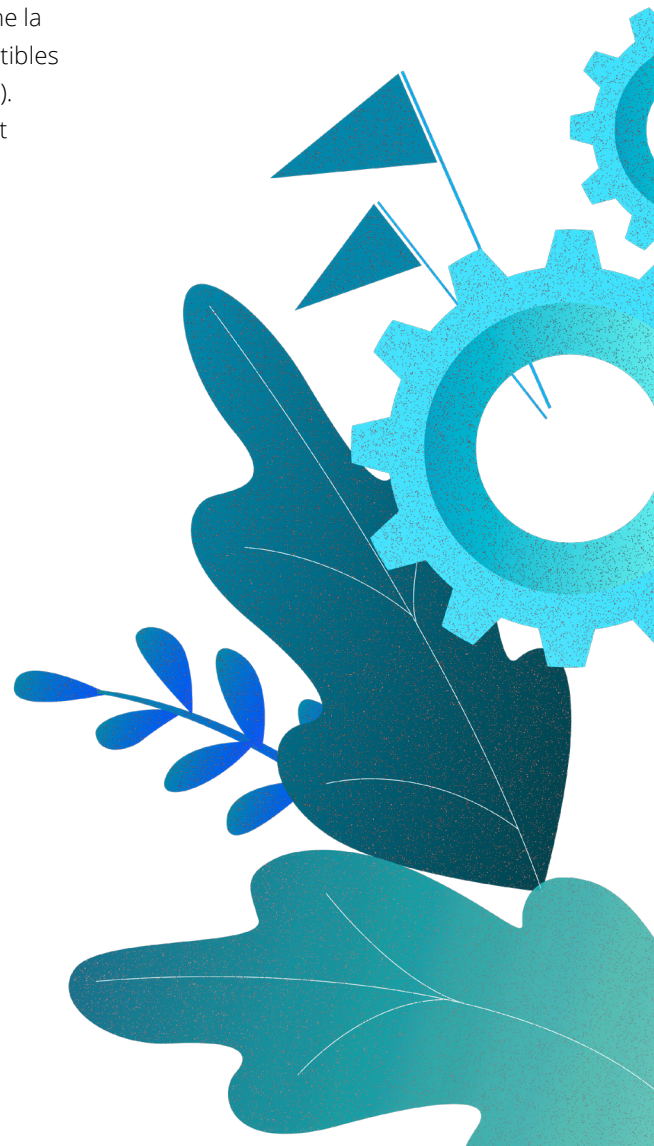
Ces mesures et d'autres ont aidé l'AUC à se doter d'un effectif solide. Le changement d'approche a accru le sentiment d'appartenance et la raison d'être des employés malgré une charge de travail croissante et une rémunération qui reste généralement basse.

Les organismes de réglementation avisés créent de plus en plus d'occasions à l'intention de candidats prometteurs qui trouvent ainsi une porte d'entrée dans l'organisation et peuvent faire la démonstration de leurs talents dans le cadre, par exemple, d'un programme d'alternance travail-études, d'un stage ou d'un autre emploi à court terme. Parfois, ces initiatives naissent de la collaboration avec des groupes de personnes traditionnellement sous-représentées, comme les Premières Nations ou les groupes de défense des droits des personnes handicapées.

Il est tout aussi important que les compétences, l'expérience et les aptitudes incluses dans les critères de sélection et d'évaluation soient vraiment représentatives de l'effectif que l'on cherche à créer. Les exigences

techniques devraient être associées à des exigences plus générales dans des domaines comme la réflexion stratégique, l'analyse et les aptitudes à la rédaction, et aussi au « vécu » ou aux expériences communautaires ou locales. L'organisme de réglementation s'assure ainsi de mettre en avant autant des compétences générales que des compétences spécialisées et d'une diversité d'antécédents. Toutes les méthodes de candidature et d'évaluation doivent être à la fois accueillantes (p. ex. coaching par les pairs aux personnes récemment engagées, et entrevues constituées en partie de discussions bidirectionnelles) et respectueuses de la diversité (anonymisation des candidatures et élimination de considérations comme la « compatibilité personnelle » susceptibles d'amplifier les préjugés inconscients). Enfin, lorsque des postes deviennent

vacants, les organismes de réglementation devraient s'efforcer d'atteindre un équilibre entre les promotions internes et le recrutement externe. Dans le premier cas, on encourage le perfectionnement des employés et leur engagement à l'endroit de l'organisation, tandis que dans le second, on donne aux organismes de réglementation la possibilité d'atteindre leurs objectifs de diversité et de changement de culture. La combinaison la plus appropriée dépend évidemment de la situation de chaque organisation, la clé étant de faire un choix bien réfléchi.





Perfectionnement des talents

La révision des attentes à l'endroit des recrues et la mise à jour des processus afin d'intégrer ces nouvelles attentes auront pour conséquence, entre autres, que la plupart des nouveaux employés devront passer par une certaine période de formation. Ainsi, les personnes ayant de profondes compétences techniques devront peut-être affûter leur pensée latérale, et celles dont la force est au contraire la politique générale pourraient avoir besoin d'une formation dans les principaux domaines d'activité de l'organisme de réglementation. De plus, étant donné la rapidité et le caractère incessant des changements apportés aux technologies et aux modèles d'affaires, tous les employés pourraient constater que pour continuer de bien comprendre le secteur réglementé, ils devront actualiser leurs connaissances plus fréquemment que par le passé.

Dans ce contexte, l'apprentissage et le perfectionnement s'éloignent du modèle des interventions périodiques ciblées pour se rapprocher au contraire d'un modèle d'apprentissage continu intégré au quotidien des employés avec des activités plus fréquentes, plus courtes et plus pointues et un nombre réduit de cours qui forcent les gens à s'absenter de leur travail habituel pendant de longues périodes. Ce genre de perfectionnement plus court est mieux adapté aux carrières plus diversifiées qu'un nombre croissant de travailleurs recherchent. En effet, certains organismes de réglementation acceptent maintenant d'être perçus moins comme un employeur à qui les gens consacreront la majeure partie de leur carrière, et plus comme un lieu d'apprentissage où les personnes fraîchement diplômées gravissent une courbe d'apprentissage rapide pour ensuite, la plupart du temps, faire autre chose, du moins pour un certain temps. En acceptant ce taux

de roulement accru, les organismes de réglementation se trouvent à faire de la nécessité une vertu, mais la situation n'est pas non plus sans avantages :

- Elle permet de profiter du dynamisme et du renouveau associés aux flux d'employés qui arrivent et qui partent.
- Elle fait de l'augmentation des investissements dans l'apprentissage et le perfectionnement un bienfait non seulement pour l'organisme de réglementation lui-même, mais aussi pour l'ensemble de l'écosystème (puisque l'on s'attend à ce qu'une proportion appréciable d'employés quittent l'organisation à un certain point pour aller ailleurs dans la fonction publique ou dans le secteur réglementé).
- Elle favorise la croissance personnelle, en laissant la porte ouverte aux employés désireux d'accepter un poste ailleurs, plutôt qu'en exerçant sur eux des pressions pour qu'ils restent.



Montrer l'exemple



Étude de cas

La Régie de l'énergie du Canada (REC) a pris une série de mesures inédites pour établir des partenariats avec des collectivités et des groupes autochtones et assurer la supervision réglementaire des projets d'oléoducs, et notamment veiller à ce que les exploitants respectent les exigences réglementaires et les conditions particulières aux projets.

Ces mesures reflètent l'engagement du Canada à mettre en œuvre la *Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones* ainsi que les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada. Elles comprennent la création d'un comité consultatif autochtone qui collaborera étroitement avec le conseil d'administration de la REC et travaillera conjointement avec des contrôleurs autochtones et des comités consultatifs de surveillance autochtones issus des communautés locales des Premières Nations et des Métis pour superviser les activités liées aux pipelines ayant une incidence sur les traités autochtones et sur les territoires traditionnels autochtones. La REC déploie aussi actuellement des efforts pour recruter plus d'employés autochtones; pour faire en sorte que ses administrateurs, commissaires et employés comprennent mieux les droits, les intérêts et les points de vue des Autochtones; et pour que tous les employés, y compris les collègues autochtones, éprouvent un sentiment d'appartenance à l'organisation.

L'intégration des principes de réconciliation et d'inclusion aux priorités, aux valeurs et à la culture de l'organisation a permis à la REC de recruter et de conserver des employés qui contribuent à la diversité et à la représentativité de son effectif. Elle a aussi facilité la modélisation par les sociétés de pipelines des comportements attendus pour décider du genre de relations qu'elles devraient établir avec les populations autochtones du Canada.

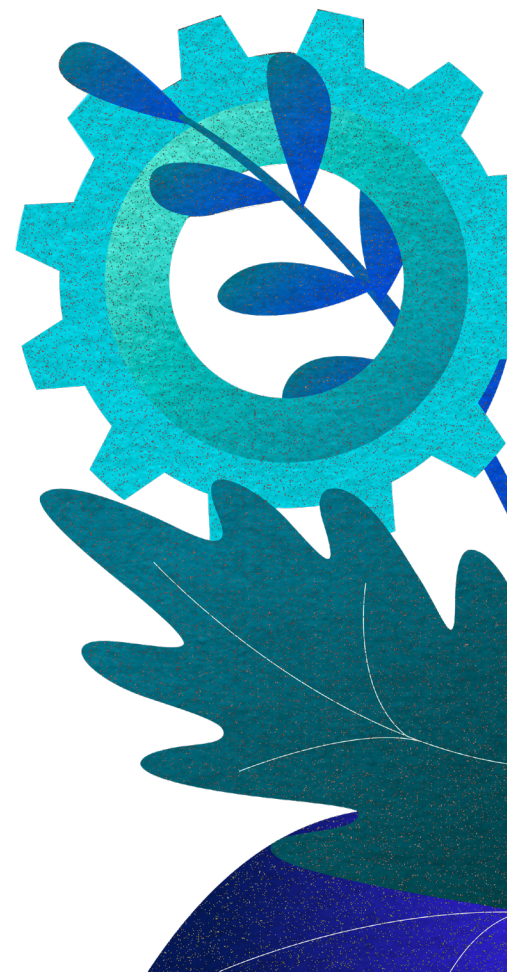
En fait, certains organismes de réglementation vont même plus loin. Ils ne se contentent pas de tolérer plus de fluidité dans les mouvements de personnel, mais créent activement des occasions de diversification et de perfectionnement individuel en mettant en place des programmes d'échange ou de détachement de personnel. Il peut s'agir d'initiatives simples, faciles d'accès et d'ordre administratif qui permettent aux employés de faire approuver rapidement des placements externes temporaires qu'ils trouvent eux-mêmes, ou encore, d'accords de détachement plus structurés avec d'autres organismes de réglementation ou des organismes du secteur public, des universités, des organisations non gouvernementales ou des entités réglementées.

Dans ce dernier cas (échanges avec des entités réglementées), un inconfort ou des réticences peuvent surgir en raison des possibilités de conflits d'intérêts réels ou

perçus. Ce facteur doit absolument être géré. Dans la mesure où des mécanismes de protection appropriés sont mis en place, les échanges de personnel entre un organisme de réglementation et des entités réglementées peuvent accroître la capacité du premier d'établir des exigences efficaces et de les faire respecter, et améliorer la compréhension par les dernières de ce que l'on attend d'elles et leur capacité de se conformer. Grâce à ces échanges de personnel, les employés peuvent étendre le spectre de leurs connaissances et rehausser leur satisfaction globale. L'efficacité de la réglementation dépend en bonne partie de la connaissance par ceux qui la conçoivent de la réalité des entités ciblées par celle-ci.

En plus d'investir dans les programmes de formation et de détachement, les organismes de réglementation peuvent renforcer la capacité à moyen et à long terme de leur effectif (et atténuer les

effets des changements démographiques) en appliquant une approche ciblée et délibérée de transfert des connaissances des employés de longue date dont le départ à la retraite approche au profit de leurs collègues plus jeunes. Ces transferts peuvent survenir de nombreuses manières : jumelage, mentorat, coaching, ateliers en petits groupes, mémoires écrits et entrevues vidéo. La combinaison idéale dépend des mandats et de la culture de l'organisation; il est essentiel de s'assurer de ne pas perdre le riche bagage de connaissances accumulé par les employés chevronnés lorsqu'ils partent, et que les nouveaux employés peuvent bénéficier de ce savoir et gravir plus rapidement la courbe d'apprentissage et acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de leur rôle.





Organisation du travail

Pour surmonter leurs problèmes actuels de gestion des talents et de culture organisationnelle, de nombreux organismes de réglementation réfléchissent non seulement à la manière de recruter et de former les gens, mais aussi à une meilleure organisation du travail de manière à obtenir les résultats souhaités.

Le télétravail et les régimes de travail hybrides sont les manifestations les plus évidentes de ces changements. Deux facteurs font en sorte que cette évolution courante prend une dimension

particulière pour les organismes de réglementation par rapport aux autres organisations. D'abord, bon nombre de ces organismes exercent un large éventail d'activités qui se font ailleurs qu'au bureau ou qui se prêtent bien au travail à distance, comme les inspections sur place et l'examen des demandes de permis ou d'approbation.

En effet, en faisant preuve d'une grande latitude sur le lieu de travail de leurs employés, les organismes de réglementation auront non seulement accès à un plus grand bassin de talents, mais aussi (là où les entités réglementées sont physiquement

dispersées) rapprocheront leurs employés physiquement des personnes et des installations qu'ils supervisent et de leur communauté élargie. De plus, de nombreux organismes de réglementation jouissent d'une autonomie dans leur gestion, leur permettant d'adapter leurs approches pour mieux répondre à leurs besoins organisationnels. Certains organismes de réglementation appliquent des politiques relativement libérales concernant le lieu de travail, offrant à leurs employés un sentiment supérieur de pouvoir et d'équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle et se dotant en même temps d'un avantage comparatif.



Définition et mesure de la culture



Étude de cas

La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) et la BC Financial Services Authority (BCFSA) ont indiqué qu'un élément clé pour faciliter le recrutement et la rétention des talents tout en établissant un milieu de travail inclusif et performant consiste à définir clairement sa culture organisationnelle et à investir dans son adoption.

Dans le cadre d'une telle initiative, la CAJO a fait de la « priorité accordée aux gens » un élément fondamental de son plan stratégique. Son engagement envers ses employés lui a permis de se doter d'une stratégie et d'un plan de travail exhaustifs de diversité, d'inclusion et d'accessibilité; d'un programme de bien-être spécialisé offrant aux employés de la formation, des ressources et de la sensibilisation; d'un régime de travail hybride qui procure aux employés la souplesse nécessaire à l'atteinte d'un juste équilibre entre leurs responsabilités professionnelles, personnelles et familiales; et d'un solide programme de coaching qui aide en continu les employés à établir leurs objectifs professionnels et personnels et à les atteindre. Par ces programmes et initiatives, la CAJO a officialisé son engagement à assurer le bien-être de ses employés, un engagement apprécié en retour par les employés et respecté par l'organisation et qui renforce la confiance et la mobilisation.

En investissant dans sa culture organisationnelle, la BCFSA a transformé une faiblesse (sa culture organisationnelle), qui nuisait à son attrait et à la rétention des talents, en une force. Les principales tactiques mises en œuvre pour y arriver sont les suivantes : adoption d'une approche ciblée pour récompenser les comportements souhaités et affronter les comportements négatifs; octroi de récompenses liées aux moyens pris pour atteindre les objectifs plutôt qu'aux seuls résultats; soutien à la direction pour avoir les bonnes conversations; et adoption d'un processus robuste de gestion du rendement qui comprend des plans de perfectionnement pour que les membres de l'équipe gèrent de manière proactive leur carrière. L'obtention de l'homologation « Great Place to Work » au cours de chacune des deux dernières années et du prix « Top BC Employeur » cette année témoigne du succès de ces changements. Grâce à cette transformation, un climat de confiance règne à la BCFSA, ce qui a permis l'adoption d'un régime de travail hybride et contribue à une ambiance positive et agréable.

Dans ces deux cas, l'inclusion du personnel à la conversation en sollicitant de la rétroaction et en y répondant s'est avérée efficace pour assainir la culture organisationnelle et rehausser la confiance.

Les organismes de réglementation réfléchissent aussi à leurs méthodes de travail dans le but de se libérer progressivement de leur dépendance aux « pratiques fermes » qui consistent à établir des ensembles de tâches différenciés et statiques et des hiérarchies rigides pour leurs diverses unités et leurs employés. Ils se tournent peu à peu vers des approches plus axées sur la gestion de projets qui réunissent des équipes dont les membres viennent de différentes composantes de l'organisation et qui s'appuient donc sur un spectre plus large de compétences et de points de vue, afin de poursuivre certaines priorités précises pendant une période limitée. Ce genre d'approche

contribue parfois à l'éclatement des cloisonnements organisationnels et à l'élimination de l'inertie, en plus de répondre aux désirs de diversification des tâches des employés et de stimuler leur motivation. Ces approches renforcent aussi parfois la capacité des organismes de réglementation de réagir efficacement à un environnement externe dynamique et de plus en plus imprévisible.

Finalement, l'application de stratégies d'évaluation des risques fondées sur des données à la prise des décisions sur ce qu'il convient de faire et sur la façon de le faire (permettant de consacrer le temps et l'énergie nécessaires aux activités ou aux entités les plus susceptibles d'être

à la source de problèmes) peut aider à s'assurer que les travailleurs ne se sentent pas coincés dans l'exécution de tâches de faible valeur. De telles stratégies peuvent augmenter la capacité d'adaptation aux réalités extérieures en évolution rapide, éviter que la culture organisationnelle devienne paralysante par excès de prudence et favoriser l'avènement d'une ambiance de travail stimulante et engagée que de nombreux employés actuels et potentiels trouveront attrayante.



Tracer la voie vers la réussite

Les organismes de réglementation prennent des décisions cruciales et fournissent des services essentiels. Sans eux, les citoyens seraient moins bien protégés, les droits fondamentaux s'éroderaient et l'environnement déclinerait. Ils s'acquittent de leur mission dans un contexte de changements sans cesse plus rapides et de complexité croissante qui met à rude épreuve les structures, les processus et les systèmes organisationnels existants.

Toutes les pratiques mentionnées ci-dessus ne conviennent pas nécessairement à tous les organismes de réglementation. Mais une combinaison d'entre elles, ou d'autres comme elles, peuvent aider les organismes de réglementation à surmonter leurs difficultés de gestion des talents et de culture organisationnelle et à tirer le meilleur parti possible des tendances actuelles du marché du travail et de la démographie.

En appliquant des stratégies intelligentes qui contribuent au recrutement d'employés possédant un large éventail de compétences et d'expériences, qui facilitent le perfectionnement de l'effectif et sa motivation dans tous les groupes d'âge, et qui favorisent une organisation du travail plus équilibrée et plus conforme à la quête de sens des employés, les organismes de réglementation se placeront en excellente position pour atteindre leurs objectifs fondamentaux au cours de la prochaine année, de la prochaine décennie et au-delà.

Personnes-ressources



Brandon Touchie

Associé

btouchie@deloitte.ca



Scott Streiner

Conseiller principal

sstreiner@deloitte.ca



Laura Bow

Directrice principale

labow@deloitte.ca

Remerciements

James Gordon

Associé directeur, Services gouvernementaux et publics

Stephen Harrington

Associé

Oana Toma

Directrice principale

Murad Javed

Directeur



À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes.

Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses filiales, veuillez consulter le www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un meilleur avenir en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par l'Agence | Deloitte Canada 23-7439734