

attirer  
transformer  
mobiliser

# Planification stratégique en gestion des ressources humaines

2020  
2023

Ministère de l'Énergie  
et des Ressources naturelles

## **Remerciements**

Remerciements sincères aux employés et aux gestionnaires du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN) qui ont pris part à la consultation réalisée dans le cadre de l'élaboration de la Planification stratégique en gestion des ressources humaines 2020-2023.

La qualité et la richesse des interventions ainsi que des suggestions proposées sont à souligner.

Au terme de la consultation, et sur la base de l'information recueillie, les principaux enjeux en matière de gestion des ressources humaines ont été établis et constituent le cœur de ce plan sur lesquels le MERN s'appuiera pour les trois prochaines années.

Encore merci de votre collaboration!

## **Dépôt légal**

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

ISBN : 978-2-550-87837-7 (version PDF)

ISBN : 978-2-550-87841-4 (version imprimée)

© Gouvernement du Québec, 2020

# TABLE DES MATIÈRES

---

MOT DE LA SOUS-MINISTRE DE L'ÉNERGIE ET DES RESSOURCES NATURELLES ..... 4

MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES.....5

MISE EN CONTEXTE ..... 6

ENJEUX, ORIENTATIONS ET OBJECTIFS.....7

    Attirer ..... 8

    Transformer..... 9

    Mobiliser.....10

TABLEAU SYNOPTIQUE..... 12

## MOT DE LA SOUS-MINISTRE DE L'ÉNERGIE ET DES RESSOURCES NATURELLES



J'ai toujours considéré l'humain comme étant la ressource la plus importante au sein d'une organisation. Ainsi, afin de permettre à chacune et à chacun d'entre vous d'évoluer dans un environnement dans lequel il pourra s'épanouir pleinement, la gestion des ressources humaines est appelée à jouer un rôle stratégique au ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN).

Dans ce contexte, je suis heureuse de vous présenter la Planification stratégique en gestion des ressources humaines 2020-2023. Alignée sur notre approche ministérielle en matière de mobilisation des personnes, celle-ci s'articule autour de trois grands enjeux qui visent à ce que le MERN s'impose comme un employeur de choix, qu'il offre des milieux de travail stimulants et place les employés au cœur de son action.

Que nous soyons gestionnaires ou employés, ce plan triennal nous concerne toutes et tous. Il importe de se l'approprier, de le faire nôtre et de l'incarner à travers nos actions au quotidien. Dans un contexte où le monde du travail évolue sans cesse, je vous invite à y voir une occasion de transformer nos façons de faire au bénéfice des citoyens.

Appuyée par notre direction générale des ressources humaines, je suis convaincue que cette planification contribuera à renforcer notre processus de prise de décision en concentrant encore davantage notre action sur les principaux enjeux et défis humains du Ministère.

La planification stratégique en gestion des ressources humaines 2020-2023 contribuera à la réalisation de notre mission qui consiste à assurer la gestion et à soutenir la mise en valeur des ressources énergétiques et minérales ainsi que du territoire du Québec dans une perspective de développement durable.

Je vous remercie à l'avance d'y apporter votre contribution,

A handwritten signature in blue ink that reads "Marie-Josée Lizotte".

**Marie-Josée Lizotte**

Sous-ministre de l'Énergie et des Ressources naturelles

# MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DES RESSOURCES HUMAINES

---

C'est avec beaucoup de fierté que je vous présente la Planification stratégique en gestion des ressources humaines 2020-2023. L'équipe de la Direction générale des ressources humaines vient appuyer l'organisation pour mener à bien ce projet commun que l'on se donne pour les trois prochaines années.



Cette stratégie est le résultat de la concertation et de la collaboration des employés et des gestionnaires venant de l'ensemble des secteurs du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN). C'est donc à travers une démarche consultative qu'ont été déterminés les principaux enjeux humains auxquels nous aurons à répondre collectivement.

Devant les défis que représentent les nouvelles attentes des travailleurs, les modes de gestion en pleine transformation, l'importance de l'agilité pour faire face aux changements continuels et la volonté gouvernementale de s'inscrire dans la transformation numérique, un espace s'ouvre afin de nous permettre de faire les choses autrement.

Résolument tourné vers l'avenir, ce plan constitue un levier permettant de faire évoluer l'expérience de travail au sein du MERN. Il est en conformité avec les orientations gouvernementales de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 de même que du Plan stratégique 2019-2023 du MERN.

Par la Planification stratégique en gestion des ressources humaines 2020-2023, je vous convie à redéfinir le monde du travail de demain dans lequel vous souhaitez évoluer.

Ensemble, tournés vers l'avenir!

**Marie-Claude Corbeil-Gravel**

Directrice générale des ressources humaines



## MISE EN CONTEXTE

---

Alors que le monde du travail est en pleine mutation, ce document représente l'engagement que prend le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles pour la période 2020-2023, auprès de l'ensemble de ses employés, de travailler à l'amélioration des différents aspects de l'organisation qui touchent la gestion des ressources humaines.

Cet engagement prend la forme de priorités stratégiques qui se déclinent en trois enjeux : **ATTIRER, TRANSFORMER ET MOBILISER**. Ces priorités répondent à l'ensemble des préoccupations exprimées lors de la démarche de consultation ayant mené à son élaboration.

De plus, devant les nombreux défis des prochaines années, le MERN s'appuiera sur les orientations gouvernementales en matière de gestion des ressources humaines qui se traduisent par des mesures concrètes dans son plan stratégique 2019-2023.

# ENJEUX, ORIENTATIONS ET OBJECTIFS

---

C'est autour de **trois enjeux**, **quatre orientations** et **onze objectifs** que gravite cette stratégie. Sur cette base, le MERN entend relever les principaux défis des trois prochaines années en matière de gestion des ressources humaines.

Vous remarquerez qu'un nombre limité d'enjeux et d'orientations ont été déterminés. Ainsi, cette feuille de route demeurera flexible et laissera place, au besoin, à de nouvelles actions porteuses permettant au MERN d'atteindre ses objectifs en tenant compte de l'évolution de son environnement interne et externe.

Créer un contexte de travail où les personnes pourront donner leurs avis ou idées, être écoutées et participer à améliorer leur quotidien au travail fait donc partie intégrante des priorités de l'organisation à l'égard de cette planification stratégique.

Afin de concrétiser les orientations et les objectifs qui y sont énoncés, un plan d'action triennal a été élaboré. Le suivi annuel de celui-ci et sa reddition de comptes seront assurés par la Direction générale des ressources humaines afin d'appuyer l'organisation.



ENJEU 1

## Attirer

### Orientation 1 : Reconnaître le Ministère comme un employeur de choix

Dans un marché compétitif où la rareté de la main-d'œuvre amène une concurrence importante entre les employeurs, qu'ils soient du secteur privé ou public, savoir cibler et attirer l'attention des candidats devient un enjeu stratégique pour la continuité des activités. Pour y arriver, le MERN s'appuiera sur une planification structurée de ses besoins, l'augmentation de la visibilité des emplois offerts notamment sur les médias sociaux et sur la promotion des avantages distinctifs de l'organisation. Il entend également faire la promotion des emplois de manière stratégique et agile, et optimiser l'expérience candidat.

C'est dans le contexte de la révision à l'échelle gouvernementale du cadre réglementaire et des orientations en matière de dotation que s'inscrit cette orientation. Considérant que les pratiques de dotation actuelles peinent à répondre efficacement aux différents besoins de main-d'œuvre des ministères et organismes, la révision de ces façons de faire devrait permettre d'accorder davantage de souplesse afin de pourvoir rapidement les emplois par des candidates et candidats possédant les habiletés et les compétences nécessaires.

Il devient ainsi incontournable pour le Ministère de se démarquer afin d'attirer et d'intégrer une diversité de candidats potentiels. Afin de cibler l'ensemble des talents complémentaires disponibles et d'en tirer profit, en plus d'assurer une juste représentation de la diversité au sein de la fonction publique québécoise, le MERN intensifiera son action pour améliorer la représentativité des membres de groupes cibles, des minorités visibles et ethniques, des personnes handicapées et des personnes de tous les groupes d'âges et de divers profils.

#### **Au regard de cette orientation, le Ministère entend relever ces nouveaux défis en se fixant les cinq objectifs suivants :**

- 1.1 Créer une marque employeur distinctive;
- 1.2 Cibler, attirer et intégrer une diversité de candidats potentiels;
- 1.3 Optimiser l'expérience candidat;
- 1.4 Anticiper les besoins de main-d'œuvre par une planification cohérente avec le plan stratégique ministériel;
- 1.5 Adapter le processus de dotation au regard des assouplissements du cadre réglementaire.





ENJEU 2

## Transformer

### Orientation 2 : Offrir des milieux de travail stimulants

Les trois objectifs qui définissent l'orientation d'offrir des milieux de travail stimulants sont étroitement liés au contexte du télétravail qui s'est imposé pour bon nombre d'employés du Ministère en raison de la pandémie de COVID-19. Ces objectifs se traduiront par des actions concrètes qui viendront soutenir l'orientation gouvernementale relative à la transformation des milieux de travail.

À l'aube d'une organisation du travail plus flexible et décloisonnée, la complémentarité des expertises des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières permettra de définir un milieu de travail plus adapté aux activités et aux nouveaux modes d'organisation du travail du MERN.

Au-delà des répercussions négatives occasionnées par la situation de la crise sanitaire, il ne fait aucun doute que la mise en place en accéléré du télétravail a contribué à faire évoluer, plus rapidement qu'il était initialement envisagé, les modes de travail et de fonctionnement à l'intérieur de notre organisation. En conformité avec les orientations gouvernementales, le Ministère soutiendra le déploiement durable du télétravail afin d'en faire un véritable levier de transformation organisationnelle et de mobilisation des personnes.

De plus, afin d'améliorer l'efficacité de l'État, le gouvernement a donné des objectifs ambitieux à l'ensemble des ministères et organismes afin de permettre la mise en place d'une transformation numérique à l'échelle de la fonction publique. Le développement des compétences, la gestion du changement et l'évolution des modes de travail seront notamment mis en avant afin de soutenir le personnel dans un contexte de transformation numérique.

#### **Au regard de cette orientation, le Ministère entend relever ces nouveaux défis en se fixant les trois objectifs suivants :**

- 2.1** Mettre en œuvre un projet de transformation des milieux de travail;
- 2.2** Faire du télétravail un levier de transformation organisationnelle;
- 2.3** Placer les personnes au centre de la transformation numérique.



## ENJEU 3

# Mobiliser

## Orientation 3 : Faire évoluer les pratiques de gestion

Le contexte entourant l'évolution des nouvelles pratiques en matière de gestion des ressources humaines aura inévitablement des répercussions sur la façon dont les gestionnaires auront à jouer leur rôle au cours des prochaines années. Ainsi, les attentes différentes et les besoins des nouvelles générations, la gestion d'équipes de travail simultanément en télétravail et en présentiel et l'utilisation accrue des outils numériques font désormais partie intégrante du quotidien des gestionnaires.

Cette nouvelle réalité fait en sorte que les employés s'attendent maintenant à un leadership moins autoritaire, plus participatif et plus collaboratif. Les employés doivent bénéficier de toute la marge de manœuvre nécessaire au développement de leur plein potentiel. Plus que jamais, le style de leadership devra donc évoluer en continu afin de s'adapter à différents contextes.

Le MERN fera ainsi du développement de son personnel d'encadrement une priorité en s'appuyant notamment sur des programmes de relève en gestion, de l'accompagnement personnalisé en continu, et ce, dès l'entrée en fonction, ainsi que sur une offre de services portant sur le développement des différents aspects de la gestion des personnes.

Des efforts importants seront également déployés en fonction de la réalité du télétravail et de la gestion à distance afin d'accompagner les gestionnaires dans le développement des compétences nécessaires pour assumer leur rôle de leader dans ce nouveau contexte.

### **Au regard de cette orientation, le Ministère entend relever ces nouveaux défis en se fixant l'objectif suivant :**

**3.1** Développer en continu les compétences des gestionnaires relativement à l'évolution de leur rôle.

## ENJEU 3

# Mobiliser



## Orientation 4 : Placer les employés au cœur des actions

L'organisation entend placer les employés au centre de ses actions en offrant davantage de services à leur intention tout en mettant à la disposition des gestionnaires de l'accompagnement et les outils nécessaires et ainsi contribuer à la mobilisation des personnes et, donc, à la performance de l'organisation.

Les étapes qui permettent d'optimiser l'expérience au travail d'un employé sont nombreuses. Si celles-ci s'avèrent rapidement positives, elles auront des répercussions directes sur la rétention des nouvelles personnes qui choisiront de mettre à profit leur expertise au sein du MERN. C'est dans cet esprit qu'une attention particulière sera accordée à l'accueil des nouveaux employés afin d'en faire un moment significatif. Un programme d'accueil et d'intégration ministériel sera ainsi élaboré et déployé.

L'organisation entend également soutenir la réflexion sur le cheminement et la progression de la carrière. Plus les occasions de relever des défis stimulants dans l'organisation seront offertes, plus il y a de chances que les employés souhaitent y demeurer, se développer et s'engager à contribuer de différentes façons à l'atteinte des objectifs organisationnels.

### **Au regard de cette orientation, le Ministère entend relever ces nouveaux défis en se fixant les deux objectifs suivants :**

- 4.1** Faire de l'accueil d'un nouvel employé un moment significatif;
- 4.2** Soutenir les employés, notamment au regard du cheminement et de la progression de la carrière.

## TABLEAU SYNOPTIQUE

# Planification stratégique en gestion des ressources humaines 2020-2023



### Orientation 1 :

Reconnaître le Ministère comme un employeur de choix

#### Objectifs

- 1.1 Créer une marque employeur distinctive
- 1.2 Cibler, attirer et intégrer une diversité de candidats potentiels
- 1.3 Optimiser l'expérience candidat
- 1.4 Anticiper les besoins de main-d'œuvre par une planification cohérente avec le plan stratégique ministériel
- 1.5 Adapter le processus de dotation au regard des assouplissements du cadre réglementaire

## Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles

### Mission

Assurer la gestion et soutenir la mise en valeur des ressources énergétiques et minérales ainsi que du territoire du Québec, dans une perspective de développement durable.

### Vision

Le développement économique responsable au cœur de nos actions.

### Valeurs

Compétence, impartialité, intégrité, loyauté, respect et collaboration.

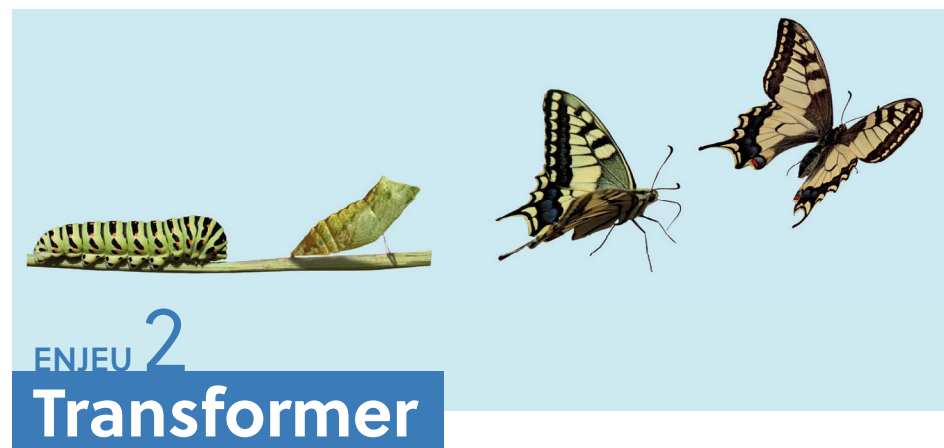
**Indicateur en ressources humaines dans le plan stratégique ministériel 2019-2023**

**Enjeu stratégique 2 :** La performance organisationnelle

**Orientation 3 :** Accroître notre performance et la qualité des services

**Objectif 3.1 :** Offrir un milieu de travail mobilisant aux employés

**Indicateur de performance 11 :** Taux de satisfaction du personnel à l'égard du climat de travail (mesure de départ : 79 %)



### Orientation 2 :

Offrir des milieux de travail stimulants

#### Objectifs

- 2.1 Mettre en œuvre un projet de transformation des milieux de travail
- 2.2 Faire du télétravail un levier de transformation organisationnelle
- 2.3 Placer les personnes au centre de la transformation numérique



### Orientation 3 :

Faire évoluer les pratiques de gestion

#### Objectif

- 3.1 Développer en continu les compétences des gestionnaires relativement à l'évolution de leur rôle

### Orientation 4 :

Placer les employés au cœur des actions

#### Objectifs

- 4.1 Faire de l'accueil d'un nouvel employé un moment significatif
- 4.2 Soutenir les employés, notamment au regard du cheminement et de la progression de la carrière

**Énergie et Ressources**  
**naturelles**

**Québec** 