

# Gestionnaire du futur

Gestion de la performance  
de la future génération



**Cercle des jeunes leaders**

**Cohorte 21 - Frédéric Guay**

# Notre équipe

**Raphaëlle Beauregard**

Secrétaire générale adjointe, MRIF

**Marie-Hélène Bibeau**

Chef de l'Unité de gestion de Windigo-et-Gouin, MRNF

**Mélanie Dubé**

Directrice adjointe des programmes économiques, SCT

**Cristina Aurora Oprea**

Directrice de la coordination et des relations avec le milieu, MTMD



# Plan de la présentation

---

Contexte

---

Réflexion

---

Performance et cadre actuel

---

Profil des jeunes générations

---

Étude de cas

---

Groupe de réflexion

---

Posture de gestion

---

Conclusion

# Contexte



Les générations Z (1995-2010) et Alpha (après 2010) **dominent la population mondiale** (46 %)



Les jeunes recrues se heurtent à des **cadres institutionnels hérités du passé** qui compromettent leur autonomie, leurs compétences et leurs interactions sociales



Les gestionnaires composent avec un environnement de plus en plus axé **sur la performance et la rapidité d'exécution**



Insatisfactions importantes à l'égard des **pratiques traditionnelles** d'évaluation et de gestion de la performance



Ces pratiques traditionnelles ne répondent plus **aux besoins des nouvelles générations** de travailleurs



Les organisations doivent **se réinventer et proposer un environnement de travail** adapté à la nouvelle réalité du marché du travail

# Réflexion

---



*Quelles pratiques de gestion efficaces le gestionnaire-leader devrait-il utiliser pour encadrer la performance des membres de son équipe issus des jeunes générations?*

# Définition de la performance



*« Être performant, c'est s'acquitter de sa mission en atteignant les objectifs stratégiques et les objectifs de qualité de services aux citoyens, en utilisant de manière judicieuse les ressources, en maintenant un environnement de travail mobilisateur, propice à la santé des personnes et à leur épanouissement professionnel, en offrant des produits et services de qualité dans le respect des lois et règlements qui s'appliquent, tout en assurant la continuité des opérations. »*

Politique-cadre de gestion des ressources humaines, SCT

# Cadre actuel

## ➤ Référentiel des compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise

### ○ Les défis

#### Gestion des personnes et des équipes

Offrir au personnel une expérience de travail positive, en présence et en télétravail, axée sur le mieux-être et la santé des personnes dans le respect de la diversité, en dotant adéquatement les postes, en favorisant l'attraction et la fidélisation des talents et en assurant le développement continu des compétences.

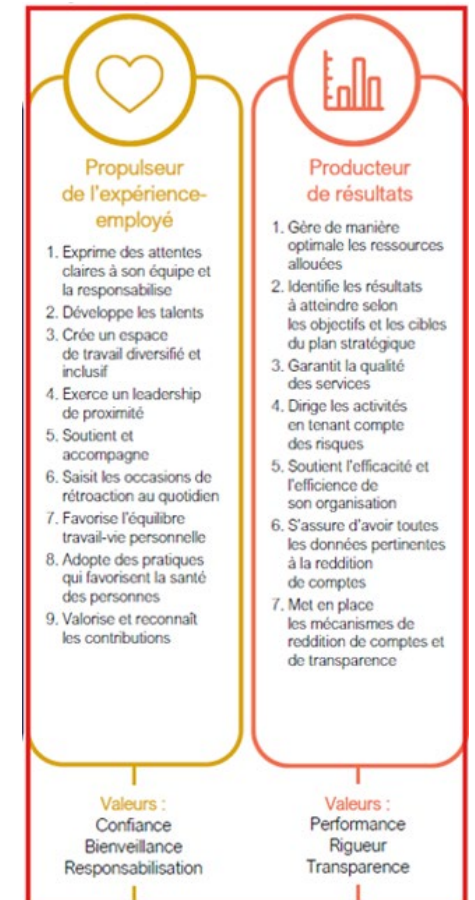
#### Performance

Intégrer une culture de performance dans sa gestion en optimisant les ressources et en évaluant et mesurant les résultats dans une perspective d'amélioration continue, tout en agissant en cohérence avec les orientations gouvernementales et en répondant aux obligations de suivi avec transparence.

### ○ Les compétences



### ○ Les rôles



## ➤ Mesure de la performance organisationnelle (Tableau de bord de la performance de l'administration publique)

## ➤ Processus annuel - Fixation des attentes en début d'année et évaluations individuelles en fin d'année

# Profil des jeunes générations



A word cloud centered on a white background, featuring various terms in different sizes and colors (dark red and light red) representing traits of young generations. The largest words are 'Croissance', 'Flexibles', 'Impatients', 'Anxieux', and 'Ambitieux'. Other visible words include 'Mentorat', 'Engagement', 'Intégrité', 'Coaching', 'Bien-être', 'Authenticité', 'Écoresponsabilité', 'Ennuyés', 'Autonomie', 'Idéalistes', and 'Instantanéité'. The words are arranged in a roughly circular pattern, with some overlapping.

**Croissance**  
**Flexibles**  
Mentorat Engagement  
Intégrité  
**Impatients**  
Coaching Bien-être Authenticité Écoresponsabilité  
Formation **Anxieux** Ennuyés  
Autonomie  
**Ambitieux**  
**Idéalistes**  
Instantanéité

# Profil des jeunes générations

## Principaux constats sur lesquels nous nous sommes attardées

### Évolution dans un contexte :

- saturé d'informations
- omniprésence des technologies

### Menant à :

Diminution du sens critique

Augmentation de l'anxiété

Augmentation des comportements antisociaux et isolement

### Forces des jeunes générations




Capacité à naviguer dans le monde numérique

Curiosité

Adaptabilité

Ouverture à la diversité

# Étude de cas

	<b>Maxim – 25 ans</b>	<b>Aurélie - 23 ans</b>	<b>Nathan – 24 ans</b>
<b>Profil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Difficulté à exercer un sens critique développé</li><li>▪ Pose peu de questions, accepte l'information telle quelle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trouble d'anxiété généralisée (TAG)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Réservé</li><li>▪ Solitaire</li><li>▪ Préférence marquée pour le travail individuel</li></ul>
<b>Forces clés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Exécute rapidement les consignes</li><li>▪ Facile à superviser</li><li>▪ Volonté d'apprentissage</li><li>▪ Ouvert, respectueux, collaboratif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Consciencieuse, fiable, engagée</li><li>▪ Rigoureuse/Souci du détail</li><li>▪ Excellente en contexte structuré, avec attentes claires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Autonome, indépendant</li><li>▪ Travaille bien sans supervision</li><li>▪ Peu distrait par les interactions sociales</li><li>▪ Prises de décisions rationnelles</li></ul>
<b>Enjeux de performance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capacité d'analyse limitée</li><li>▪ Difficulté à anticiper les conséquences/risques</li><li>▪ Ne questionne pas assez</li><li>▪ Risques d'erreurs évitables</li><li>▪ Facilité à suivre des instructions inadéquates ou sans clarté</li><li>▪ Influençable (dit « oui » trop vite)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tendance à suranalyser</li><li>▪ Auto-pression importante avec risque de surcharge mentale</li><li>▪ Crainte d'échec/d'erreur qui ralenti la prise de décision</li><li>▪ Rétroactions perçues négatives</li><li>▪ Stress accru lors d'ambiguïté, de changements soudains ou de délais serrés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Perçu distant, arrogant et peu collaboratif</li><li>▪ Difficulté à décoder les normes sociales implicites</li><li>▪ Refuse certaines responsabilités avec interactions</li><li>▪ Préférence pour un cadre clair avec peu d'imprévus relationnels</li></ul>
	<b>Sens critique</b> 	<b>Anxiété</b> 	<b>Asocial</b> 

# Groupe de réflexion

---

- Est-ce que vous croyez que le cadre actuel est adéquat pour assurer la performance des futures générations?
- Quelle est votre vision sur les moyens mis à la disposition du gestionnaire intermédiaire pour encadrer la performance d'une équipe composée de membres des jeunes générations?
- Sur la base de principaux constats recensés :  
Quels moyens sont en place ou devraient être mis en place, ou dans le cadre de vos fonctions, avez-vous eu à développer des outils pour gérer la performance de jeunes employés à l'égard de ces constats?



# Groupe de réflexion

## RÉSULTATS

### Utiliser des aide-mémoires

#### Les besoins d'Aurélié

- Prévisibilité
- Avoir du contrôle dans ses actions
- Avoir droit à l'erreur
- Échéances adaptées
- Utiliser des méthodes pour gérer le stress

Anxiété



#### Les besoins de Maxim

- Avoir des consignes l'obligeant à valider ses sources
- Être guidé vers les sources fiables
- Un suivi serré périodique

Sens critique



### Laisser le choix des moyens

#### Les besoins de Nathan

- Accéder au sens de ses actions
- Être sensibilisé aux conséquences de son attitude
- Être accompagné dans certaines situations demandant des interactions sociales
- Avoir un contrôle sur des moyens de communication

Asocial



#### Style de gestion de proximité

Miser sur les forces

Jumelage avec un pair

Duos basés sur des forces complémentaires

Interventions adaptées

Responsabilisation individuelle

# Pistes de solution (posture de gestion)

## Maxim

- Faire des diagnostics partagés
- Proposer une méthode de réflexion (déterminer des questions à se poser)
- Demander la validation de plusieurs sources
- **Donner une rétroaction claire – fait observé, impact et attente**
- **Instaurer une méthode d'analyse (méthode FFOR – Forces, Faiblesse, Opportunités, Risques)**
- Confier des mandats avec une marge de manœuvre
- Donner la possibilité de faire des choix et justifier ses décisions
- Créer un environnement sécurisant
- Offrir du coaching personnalisé
- **Ralentir volontairement les processus**
- Exiger la contradiction argumentée
- Encadrer l'usage des technologies



Sens critique

## Aurélie

- Offrir un cadre structuré et prévisible
- Créer un environnement sécurisant
- **Fractionner les tâches et réduire l'effet montagne**
- Donner une rétroaction constructive et fréquente, en privé plutôt qu'en groupe
- **Encourager des stratégies de régulation de stress (respiration, pause active, technique de concentration)**
- Valoriser les efforts, pas seulement les résultats finaux
- Établir des attentes réalistes
- Travailler avec une feuille de route quotidienne et avec des priorités
- **Tenir de courtes rencontres de validation (15-30 min/semaine)**
- Encadrer l'usage des technologies



Anxiété

## Nathan

- Comprendre et accepter son fonctionnement personnel
- **Favoriser son mode de communication préféré**
- Permettre d'interagir par écrit ou « chat » pour certaines communications
- **Réduire le nombre et la durée des réunions**
- Proposer des interactions à petite échelle
- Offrir un espace de travail calme
- **Utiliser des ordres du jour lors des rencontres (évite le stress social)**
- Offrir une rétroaction rapide, concise, sur un ton non hiérarchique
- **Respecter l'introversion et valoriser ses forces**
- Établir des attentes mesurables, fixer des dates de suivi
- Offrir du coaching personnalisé
- Encadrer l'usage des technologies



Asocial

# Conclusion

---

## **Le gestionnaire-leader doit :**

- Gérer son temps différemment
- Avoir une gestion adaptée
- Être à l'écoute des nouveaux besoins
- Utiliser sa pleine marge de manœuvre
- ...

**Avoir la volonté et le courage de  
faire les choses différemment**

# Quelques références

- La prochaine génération d'enjeux mondiaux émergents, Perspective 2030 d'horizons sur les possibilités de recherche, Horizons de politiques Canada pour le Conseil de recherches en sciences humaines, juin 2018
- Ils veulent tout, tout de suite : bienvenue à la génération Z, La presse, octobre 2025
- Les jeunes au travail sont hyperconnectés et épuisés, La presse, novembre 2025
- Pratiques de gestion pour mobiliser les jeunes de la fonction publique québécoise, Chaire en leadership dans le secteur public de l'ENAP, Cohorte 19, avril 2024
- Guide de la gestion de la performance des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor, novembre 2013
- Politique-cadre de gestion des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor, 2013
- Tableau de bord de la performance de l'administration publique, Secrétariat du Conseil du trésor, <https://performance.gouv.qc.ca/accueil>
- The gen Z workplace blueprint – future focused, fast moving, Randstad, 2025
- Re-Engineering performance management, Gallup, 2017
- Revue Gestion HEC, Série Performance, HEC Montréal, février 2021 (La gestion de la performance en mode « transformation extrême »; L'évaluation de la performance : un mal nécessaire; Comment gérer la performance à distance; Gérer la sous-performance de façon proactive; Comment appliquer la gestion par les forces)
- The Decline of Critical Thinking Skills, Psychology Today Canada, <https://www.psychologytoday.com/ca/blog/the-clarity/202306/the-decline-of-critical-thinking-skills>
- Critical Thinking by Generation: How Gen Z Stacks Up and Why It Matters, <https://www.tbgbp.com/p/critical-thinking-by-generation-how>
- Léo Pierre, 2025 Les jeunes générations seraient-elles confrontées à un déclin intellectuel ? <https://mediascitoyens-diois.info/2025/04/les-jeunes-generations-seraient-elles-confrontees-a-un-declin-intellectuel/>
- Santé mentale, solitude et technologies : la vérité sur la Génération Z, <https://policyoptions.irpp.org/fr/2025/08/jeunesse-detresse-universites-employeurs>
- A longitudinal study of lifestyle behaviours in emerging adulthood and risk for symptoms of depression, anxiety, and stress – ScienceDirect, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165032723001635?via%3Dihub>
- Santé mentale: les jeunes vont moins bien psychologiquement qu'il y a 10 ans, Journal de Montréal, <https://www.journaldemontreal.com/2024/11/27/sante-mentale--les-jeunes-vont-moins-bien-psychologiquement-quil-y-a-10-ans>
- Temps d'écran : des effets différenciés sur les comportements et la santé mentale des jeunes, <https://recherche.chusj.org/fr/Calendrier-et-salle-de-presse/Nouvelles/2023/Temps-d-ecran-des-effets-differencies-sur-les-co>