

ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES CORPS D'EMPLOIS DE LA FONCTION PUBLIQUE À L'ÈRE NUMÉRIQUE

Steve Jacob

Seima Souissi



UNIVERSITÉ
LAVAL

Chaire de recherche sur l'administration
publique à l'ère numérique

En partenariat avec :



Steve Jacob et Seima Souissi

Évolution des métiers et des corps d'emplois de la fonction publique à l'ère numérique

Cahiers de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique, n° 10

Québec, 2024

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-9818345-9-1

Les analyses et commentaires présentés dans ce document n'engagent que leurs auteurs et ne constituent pas une position officielle.

Les auteurs

Steve Jacob est professeur titulaire de science politique à l'Université Laval où il dirige le laboratoire de recherche sur la performance et l'évaluation de l'action publique (PerfEval). Il est titulaire de la Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique et codirige la fonction Politiques publiques de l'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique, une division visant à apporter un soutien scientifique et analytique aux décideurs publics. Steve Jacob mène des recherches sur les processus de modernisation de l'administration, l'éthique publique et les dispositifs d'évaluation et de gestion de la performance.

Seima Souissi est titulaire d'un doctorat en communication publique de l'Université Laval. Elle est professionnelle de recherche à la Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique et chargée de cours au Département d'information et de communication de l'Université Laval.

Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique

En partenariat avec le **Secrétariat du Conseil du trésor**, la Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique a pour mission de produire des connaissances de pointe sur les effets des transformations numériques et les défis que pose cette transformation pour l'administration publique. La Chaire est propulsée par l'**Académie de la transformation numérique (ATN)**. En plaçant l'humain au cœur de sa démarche, l'ATN permet aux employés et aux gestionnaires d'acquérir les connaissances et de développer les compétences nécessaires pour relever les défis que soulève l'arrivée massive du numérique. Elle offre aux organisations d'assumer un véritable rôle de bâtisseur en s'impliquant activement dans la cocréation de programmes de formation multidisciplinaires ancrés dans leur nouvelle réalité numérique.

www.administration-numerique.chaire.ulaval.ca



Table des matières

Introduction	6
1. Méthodologie	8
2. Évolution des métiers	10
2.1. Les métiers de l'informatique.....	10
2.2. Les métiers non technologiques	12
3. Adaptation de la classification des emplois.....	17
3.1. Définition de la classification d'emplois	17
3.2. Le système de classification de la fonction publique québécoise	20
3.3. Défis du système de classification de la fonction publique québécoise.....	25
3.4. Révision du système de classification.....	30
3.5. Répercussions de la transformation numérique sur l'évaluation et la classification des emplois	32
4. Expériences d'adaptation de la classification des emplois.....	34
4.1. Une harmonisation à l'échelle internationale	34
4.2. Des traits distinctifs par rapport à la concurrence	35
4.3. Développement de son identité organisationnelle	37
4.4. Élaboration d'un référentiel des métiers de l'informatique.....	38
5. Équilibre entre pérennité et adaptation.....	39
Conclusion.....	43
Bibliographie	44

Introduction

La transformation numérique (TN) des organisations progresse à un rythme rapide. De nouvelles technologies sont régulièrement intégrées en vue d'améliorer la fourniture de service aux usagers et d'optimiser les processus organisationnels. À l'origine, les technologies numériques implantées dans les administrations étaient principalement cantonnées à des tâches bureautiques et de communication. Progressivement, elles ont commencé à influencer en profondeur un nombre plus important de services. Ces nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle (IA), visent à améliorer l'efficacité des services publics et à réduire les coûts de production. De plus, elles contribuent à augmenter le volume des transactions et à diminuer les ressources nécessaires à l'accomplissement de tâches (Jacob et coll., 2022).

La TN vise également à faciliter le travail des employés. Les tâches routinières et peu stimulantes sont de plus en plus reléguées aux robots, ce qui permet aux employés de se concentrer sur les activités à plus grande valeur ajoutée. La numérisation des processus administratifs aide aussi à atténuer les risques d'erreurs et de discrimination ou de biais dans la fourniture des services publics (Jacob et Souissi, 2020; Jacob et coll. 2022).

L'investissement massif dans les nouvelles technologies au cours des dernières années représente, pour certaines organisations, une réponse à la pénurie de main-d'œuvre et aux défis de recrutement. De plus, le télétravail imposé par la pandémie de COVID-19 a accéléré la diffusion de certains outils et les a rendus indispensables au fonctionnement organisationnel. Aujourd'hui, la plupart des organisations optent pour un modèle de travail hybride. De nombreux outils (tels que SAP et Teams) sont mis à la disposition des employés pour qu'ils puissent accéder aux infrastructures de l'organisation à distance et poursuivre le travail de manière collaborative.

La TN des milieux professionnels ne se résume pas uniquement à l'usage d'outils numériques. Elle marque l'arrivée dans les organisations de nouvelles méthodes de conception, de production, de collaboration, voire de nouvelles façons de penser. Dans le secteur public comme au privé, l'organisation du travail est bouleversée par autant de changements, comme la dématérialisation des produits et des processus de production et de fourniture des services, le fonctionnement en réseau et l'usage des données massives. Les changements touchent le travail des individus, aussi bien dans les tâches et les objectifs que dans les méthodes et le contexte de travail. Les travailleurs de tous les domaines professionnels sont concernés. Ils sont souvent appelés à développer ou acquérir de nouvelles compétences pour s'adapter et rester qualifiés dans les conditions de travail changeantes (Mettling, 2015; Jacob et Souissi, 2020).

La TN s'accompagne ainsi d'une profonde évolution des métiers et génère des besoins sur le marché de l'emploi. De nouveaux métiers apparaissent et d'autres sont amenés à disparaître ou à se redéfinir. Un des principaux défis auxquels doivent faire face les organisations est d'être capables de maîtriser et d'anticiper ces différents changements qui se produisent souvent à grande vitesse (Mettling, 2015).

Au cours des dernières années, le gouvernement du Québec a adopté plusieurs stratégies visant à favoriser la transformation numérique gouvernementale et à introduire l'IA dans l'administration publique. Dans ce cadre, les ministères et organismes publics québécois sont amenés à réfléchir à l'évolution des compétences, des métiers et des corps d'emplois de leurs employés.

Ce rapport de recherche présente les résultats d'une étude réalisée en vue de décrire les démarches mises en œuvre ou à prévoir pour adapter les corps d'emplois dans un environnement où les technologies prennent de plus en plus de place.

Dans un premier temps, nous examinons l'évolution des métiers et des pratiques professionnelles sous l'effet des nouvelles technologies. Nous commençons par analyser les transformations touchant les métiers technologiques, puis élargissons les perspectives vers l'ensemble des métiers. La section suivante s'attarde sur les systèmes de classification d'emplois et les modalités d'adaptation à ce nouveau contexte marqué par les technologies numériques et la transformation des métiers. Nous mettons l'accent sur le système de classification de la fonction publique québécoise, ses défis ainsi que les initiatives de révision introduites pour tenter de l'adapter à l'évolution des pratiques professionnelles. Nous nous penchons ensuite sur les expériences de renouvellement du système de classification menées par certaines organisations pour identifier les motifs, les processus ainsi que les défis que doivent affronter ces organisations lors de leurs démarches. Pour terminer, nous soulignons le défi d'implanter un système de classification évolutif qui favorise une adaptation optimale au changement, tout en assurant une certaine stabilité pour les organisations.

1. Méthodologie

La présente étude repose sur une méthodologie qualitative et s'appuie sur des entrevues semi-dirigées pour la collecte des données. Le projet de recherche a obtenu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval.

Nous avons ciblé des ministères et des organismes publics québécois et étrangers, mais aussi de grandes entreprises de service du secteur privé dans le but de comprendre comment ces organisations réagissent aux défis soulevés par la TN. Les entreprises privées sélectionnées emploient plusieurs milliers de personnes et ont une structure organisationnelle comparable à celle des ministères et organismes publics. En outre, afin d'élargir notre perspective et de comparer les situations et les pratiques au Québec avec celles d'autres pays, nous avons inclus dans notre échantillon des organisations publiques de trois pays européens : la Belgique, la France et la Suisse.

Les 13 organisations qui ont participé à notre étude se répartissent de la manière suivante :

- 5 ministères et organismes publics québécois;
- 2 organisations syndicales agissant dans le secteur public québécois;
- 2 entreprises de service du secteur privé;
- 1 administration municipale québécoise;
- 3 administrations publiques étrangères.

Pour analyser la réalité au sein des 13 organisations participantes, nous avons mené 19 entrevues à distance (à l'aide de Teams, Zoom ou Webex). Lors de quelques entrevues, plusieurs personnes se regroupaient pour partager leur expérience. C'est ainsi qu'au total, nous avons interviewé 29 personnes aux profils variés : responsables des ressources humaines ou des technologies de l'information (TI), directeurs ou gestionnaires d'unités d'innovation, etc. Les entrevues, d'environ une heure, ont eu lieu entre décembre 2022 et juin 2023.

Nous avons enregistré les entretiens, avec le consentement des participants, puis une auxiliaire de recherche les a transcrits aux fins d'analyse.

Nous avons utilisé la méthode d'analyse thématique pour analyser les données recueillies. Cette méthode d'analyse consiste à résumer et à traiter le corpus à l'aide de thèmes et de sous-thèmes.

Cette manière d'organiser et de réduire les données brutes permet de répondre progressivement aux questions de recherche dans le but de savoir ce qu'il y a de fondamental dans les données.

Nous avons entrepris cette analyse sur une base inductive en vue de structurer la présentation des résultats de la recherche en tenant compte des principaux thèmes émergeant de l'analyse des entretiens.

2. Évolution des métiers

La transformation numérique a un impact considérable sur les pratiques professionnelles, en particulier dans le domaine de l'informatique. Les métiers de l'informatique sont les premiers à être touchés en raison de l'évolution rapide des technologies. Pour rester performants, ces professionnels doivent être constamment à l'affût des nouveautés et adapter leurs compétences en conséquence. L'émergence de nouvelles technologies entraîne également l'apparition de nouvelles spécialités et de nouveaux métiers dans le domaine de l'informatique. Pour ce qui est des métiers non technologiques, la transformation numérique présente de nombreux avantages tout en soulevant certains défis, notamment en ce qui a trait à l'adaptation. D'un point de vue général, ces outils facilitent le travail des professionnels et en améliorent l'efficacité. Cependant, leur implantation peut transformer radicalement les processus organisationnels, entraînant, dans quelques cas, la disparition de certains métiers et l'apparition d'autres.

2.1. Les métiers de l'informatique

Les métiers de l'informatique sont en croissance continue au sein des organisations en raison de la grande diversité des technologies implantées et de leur impact sur les processus de travail. Un large éventail de compétences et de profils est sollicité sur le marché de l'emploi, comme les experts en infonuagique, en IA, en cybersécurité ou encore en développement informatique. Dans l'extrait ci-dessous, l'un des répondants décrit l'évolution des besoins de son organisation en matière de ressources ainsi que les personnes aux nouveaux profils que l'entreprise a dû recruter pour s'adapter à la transformation numérique.

C'est certain qu'il y a eu des évolutions, on le voit beaucoup en informatique. Le nombre de postes est en croissance, on a eu beaucoup d'ajouts du côté sécurité, mais aussi du côté de nos analystes qui vont développer des systèmes ou intégrer des systèmes pour lesquels on fait de l'acquisition. On voit le changement dans d'autres secteurs aussi. Du côté des communications, on a eu un nouveau conseiller en relations médias, car les médias sociaux prennent de la place dans l'organisation. On a eu aussi un nouveau conseiller en intégration multimédia pour le développement du portail. Sans être très avancé, on a commencé à introduire tranquillement des postes comme ça, en lien avec la transformation numérique. Récemment aux RH, on a créé un poste de coordonnateur en analytique RH, axé sur nos données RH. Ce poste n'est pas encore pourvu. On tente de trouver la perle rare quelque part. C'est le genre de poste qui tend à s'introduire dans notre structure graduellement. (Propos d'entrevue)

À la lumière de nos observations, nous constatons que ces **métiers spécialisés dans les technologies** sont eux-mêmes les plus touchés par la transformation numérique. On trouve au premier plan les employés qui produisent les solutions numériques et qui développent les codes. Dans un secteur où les technologies et les méthodes évoluent en permanence, ces professionnels doivent être constamment à l'affût des dernières tendances et maîtriser les nouvelles pratiques de leur métier pour rester performants.

En ce qui concerne l'utilisation de l'IA dans les organisations, il ressort de nos entretiens que le développement de l'IA générative est susceptible de transformer en profondeur le métier de développeur informatique. En découvrant les capacités du logiciel ChatGPT à produire du code, certains ont prédit la disparition imminente de ce métier. Un autre point de vue considère cependant que le développement de codes est une tâche qui nécessitera toujours une intervention humaine. Néanmoins, l'arrivée d'outils tels que ChatGPT leur apportera une aide considérable à la tâche en améliorant l'efficacité de leur travail, comme l'explique l'extrait suivant :

ChatGPT ne pourra jamais remplacer un humain qui fait du code. Néanmoins, il pourra « challenger » et servir de base à un développeur qui pourra aller consulter ChatGPT pour s'améliorer dans son métier. Donc, on se rend compte que les métiers du numérique sont peut-être ceux qui sont le moins touchés du point de vue de la transformation profonde par le numérique, mais que de plus en plus, on a des technologies qui vont venir appuyer et transformer légèrement les métiers, même plutôt les perfectionner, parce qu'ils vont apporter une aide à l'exécution du métier. (Propos d'entrevue)

Les nouvelles pratiques sont étroitement liées à la conception des technologies elles-mêmes, mais aussi à **l'évolution des méthodes de travail et de développement des solutions**, notamment l'adoption des méthodes agiles. En effet, le développement itératif, organisé autour de cycles courts et impliquant plusieurs parties prenantes, transforme non seulement les routines de travail, mais aussi les rôles au sein d'une équipe ainsi que les relations avec les clients ou les futurs utilisateurs des outils (Jacob et coll., 2023). Des compétences particulières sont alors nécessaires pour s'adapter à cette logique de fonctionnement. Ces changements dans les méthodes d'acquisition ou de développement de solutions informatiques n'affectent pas uniquement les concepteurs de systèmes, ils s'étendent à d'autres employés dans l'organisation, tels que les gestionnaires de projet, les architectes d'entreprise, les architectes de système, les analystes d'affaires. De nouveaux métiers ont d'ailleurs vu le jour en relation avec l'implantation des méthodes de gestion agile au sein des organisations, comme le maître de mêlée (*scrum master*), le responsable de produit (*product owner*) ou encore l'accompagnateur agile (*agile coach*). Il y a cinq ans, indique l'un des répondants, ces profils n'existaient pas au sein de son organisation.

Aujourd'hui, ces postes sont en progression continue et se sont rapidement enracinés dans la culture organisationnelle.

Au-delà des effets des méthodes agiles, les métiers de l'informatique connaissent une transformation fondamentale en raison de la migration de l'infrastructure informatique des centres de données (*data centers*) locaux vers les technologies infonuagiques (*cloud*). Aujourd'hui, les tâches orientées sur la gestion des centres de données sont en train de disparaître. En revanche, de nouveaux métiers ont émergé ces dernières années, comme les ingénieurs en infonuagique, les architectes de virtualisation, les scientifiques de données et les ingénieurs de données dont le rôle consiste à soutenir les infrastructures infonuagiques. Les métiers de l'informatique passent d'une phase où les tâches étaient plutôt matérielles à une nouvelle ère de services centrés sur la donnée. Après l'achat de services infonuagiques, les organisations doivent prévoir aussi le personnel qui en assurera la gouvernance et préservera la sécurité des données. De même, des ressources spécialisées sont désormais nécessaires pour gérer les aspects juridiques liés à l'exploitation des données.

Maintenant, on ne va plus dimensionner des centres de données, on ne va plus aller acheter des disques et les installer et faire des mises à jour. Ce que l'on va faire, c'est acheter des services. À partir du moment où on achète des services, il faut aussi avoir des métiers parallèles qui s'occupent de la gouvernance, qui s'occupent de la sécurité, qui s'occupent des lois, puisque ce sont des facteurs primordiaux pour mettre l'infonuagique en place, surtout dans l'administration publique. On note d'ailleurs une implication croissante des juristes, puisqu'il y a pas mal de problèmes concernant les lois à l'étranger, où les données sont stockées. (Propos d'entrevue)

Outre le domaine de l'infonuagique, de nouveaux métiers apparaissent également dans les domaines de la connectivité, de l'alimentation de base et de l'informatique écoresponsable (*green IT*), qui se focalise sur les répercussions environnementales des nouvelles technologies.

2.2. Les métiers non technologiques

Les effets de la transformation numérique ne se limitent pas aux métiers de l'informatique et des technologies. Avec la diffusion généralisée de nouveaux outils au sein des organisations, **de plus en plus d'employés non spécialisés en technologies sont amenés à les utiliser pour accomplir leurs tâches. Les compétences numériques deviennent ainsi indispensables pour tous les métiers, sans exception.** Il y a quelques années, il était rare de voir, par exemple, des employés non spécialisés en informatique accomplir des activités de configuration de logiciels (ex. : installation, téléchargement, mise à jour). Pour illustrer cette évolution constante de la chaîne de

responsabilités techniques que les employés d'une organisation doivent assumer de manière autonome, un répondant donne l'exemple du métier de jardinier. Celui-ci doit désormais intégrer des compétences de base en informatique pour communiquer avec son employeur par courriel, ou encore utiliser l'intranet pour saisir ses congés. Ce participant à la recherche ajoute que des compétences plus avancées seront bientôt nécessaires pour pouvoir programmer les robots, de plus en plus utilisés pour tondre les pelouses dans les parcs.

De nombreux témoignages ont évoqué aussi le métier de secrétaire, qui a connu une importante évolution avec l'avènement des nouvelles technologies de communication et de documentation. Au lieu d'envoyer des signataires, les secrétaires envoient aujourd'hui des courriels. Au lieu de classer les documents papier dans des dossiers, les secrétaires doivent aujourd'hui classer des documents numériques à l'aide d'outils de gestion documentaire. Ces changements dans l'accomplissement des tâches exigent forcément d'acquérir de nouvelles compétences pour les réaliser. Plus encore, les nouvelles technologies ont entraîné le déclin de nombreuses tâches traditionnellement confiées aux secrétaires au cours des dernières années. Les gestionnaires sont devenus plus autonomes grâce aux nouvelles technologies, ce qui réduit leur besoin de solliciter les secrétaires pour des tâches telles que la planification de réunions ainsi que la gestion de l'agenda et des courriels.

Un autre témoignage met l'accent sur la transformation récente du métier de comptable, résultant notamment de l'introduction des technologies telles que l'IA. L'IA remplace une grande partie des tâches des comptables et contribue de manière importante à l'optimisation des pratiques professionnelles en ce qui a trait aux outils, offrant des fonctionnalités qui dépassent les capacités humaines, comme en témoigne un participant à notre recherche :

Le comptable traditionnel est toujours amené à « jouer » avec les chiffres, mais de façon différente. Il va avoir de nouveaux outils, il va pouvoir faire de nouveaux ratios, trouver de nouvelles façons d'analyser des données. Donc, il y a une optimisation qui est bénéfique à tous les corps de métier. Mais pour certaines tâches, je vous dirais qu'on a vraiment atteint un plafond [...] avec ce qu'un humain peut faire. À partir de là, on doit se tourner vers les nouvelles technologies, vers la science des données pour continuer à assurer notre mission. (Propos d'entrevue)

L'introduction des nouvelles technologies, telles que l'IA et l'exploitation des données massives, ouvre de nouvelles perspectives professionnelles qui étaient inconcevables auparavant. En effet, les données occupent une place de plus en plus importante au sein des organisations, ce qui entraîne non seulement une transformation de la nature du travail de certains employés, mais également une évolution de la mission de l'organisation.

L'automatisation des tâches simples et chronophages par les technologies de l'IA est généralement perçue de manière positive par les professionnels qui étaient jusque-là contraints de consacrer beaucoup de temps à des activités à faible valeur ajoutée. Ces professionnels sont désormais appelés à mettre de l'avant des **compétences orientées davantage sur l'analyse, la réflexion stratégique** et l'élaboration de recommandations à partir des données qui ont été collectées automatiquement par les systèmes informatiques. À ce propos, l'un des participants indique que son organisation tente d'élargir ses activités au-delà de la simple gestion des dossiers des citoyens vers des **activités d'accompagnement, de conseil et de prévention basées sur l'analyse prédictive** des milliers de données accumulées quotidiennement.

D'autres témoignages soulignent que l'introduction de l'IA qui s'appuie sur des données massives transforme aussi profondément le milieu juridique. Ces technologies représentent un **outil précieux d'aide à la décision** : elles offrent aux magistrats la possibilité de prendre des décisions juridiques éclairées en s'appuyant sur la jurisprudence accumulée au fil des années. La réalité virtuelle est également utilisée pour immerger les magistrats dans des scènes pertinentes, telles que des situations de violence, en lien avec les affaires judiciaires qu'ils traitent. Cette immersion leur assure une meilleure compréhension et une connaissance plus précise de situations vécues par les justiciables qu'ils rencontrent, ce qui contribue à améliorer la précision de leurs décisions. Ces technologies sont toutefois encore peu exploitées dans la pratique professionnelle des magistrats à l'heure actuelle. Les écoles de magistrature, telles que l'École nationale de la magistrature en France, ont commencé à ajouter des formations permettant aux futurs magistrats de comprendre les usages potentiels de l'IA et de s'initier à la réalité virtuelle dans leur métier. Ces formations visent à préparer les candidats à acquérir les compétences nécessaires pour s'adapter aux transformations inévitables qui se profilent à l'horizon.

Par ailleurs, d'autres témoignages indiquent que la transformation numérique a entraîné la disparition de certains métiers au sein de leur organisation. Parmi ceux-ci, les participants ont mentionné celui de réceptionniste-téléphoniste, de préposé aux empreintes digitales ou encore de la personne responsable du signataire qui se déplace d'un service à l'autre pour recueillir les signatures sur des documents. L'analyse des empreintes digitales est maintenant réalisée à l'aide des technologies de biométrie, ce qui nécessite un nouveau profil professionnel doté de compétences avancées en biométrie. Dans une autre organisation, un participant a mentionné que des postes de soutien pourraient être abolis prochainement, car :

[...] les nouveaux systèmes vont nous rendre plus autonomes en tant que gestionnaires, ce qui va aussi amener peut-être la réduction des postes de commis qui font la saisie de données. [...]

Malheureusement, on va les abolir prochainement. [...] L'évolution fait que certains postes vont être appelés à disparaître bientôt et d'autres vont apparaître. (Propos d'entrevue)

L'un des témoignages recueillis porte sur une expérience d'implantation récente d'un système informatique permettant de gérer les finances et les opérations d'approvisionnement au sein d'une organisation publique. L'expérience montre que les répercussions de ce genre d'outils sur les métiers et les compétences du personnel sont variées et peuvent être importantes selon le poste. Le responsable interrogé indique que des employés vont certes voir leurs tâches diminuer après l'automatisation de certains processus. Les personnes qui travailleront avec ce nouvel outil ont aussi besoin d'acquérir de nouvelles compétences. Le changement produit par l'introduction de cette technologie pourrait aller au-delà d'une redéfinition de tâches ou d'une adaptation dans le mandat des employés concernés. L'organisation s'attend à une fusion entre des postes, voire à la disparition complète de ceux dont la description de poste sera devenue désuète. L'extrait suivant explique en détail les changements attendus après l'implantation de ce nouvel outil.

L'outil non seulement aura un impact sur les types de tâche ou élément du mandat d'une personne, mais aussi fait que ces postes sont peut-être voués à disparaître ou à être combinés parce qu'il ne reste plus assez de substance dans leur description de tâches. C'est sûr que ça, on ne va pas le crier sur les toits, mais c'est l'évidence même parce que le nouvel outil nous permet d'avoir des transactions automatiques sans avoir besoin de plusieurs employés qui entrent les données dans le système. Cela a aussi un impact sur les gestionnaires qui vont devenir de plus en plus responsables de faire eux-mêmes des approbations dans ce système, au lieu de déléguer cette tâche à des assistants, des commis ou des techniciens qui travailleraient pour eux. (Propos d'entrevue)

Dans le domaine de la justice, le métier de greffier est un exemple de métier qui risque d'être entièrement automatisé. Sans qu'on remette en cause le rôle des greffiers dans le contexte actuel du système de justice, des travaux sont en cours en Europe pour réfléchir à l'avenir de ce métier ainsi qu'aux moyens de mobiliser les greffiers au service de la transformation numérique de la justice. Aujourd'hui, les formations de greffier intègrent dans leur cursus de nouvelles compétences, telles que la gestion de projets numériques, qui sont encore peu utilisées dans le milieu professionnel. Des expériences sont en cours pour essayer de repositionner les greffiers en tant que chefs de projets numériques. Un participant à notre recherche indique à ce sujet que les pratiques professionnelles dans le domaine de la justice accusent un retard considérable par rapport aux possibilités offertes par les technologies, mais aussi en comparaison avec la formation fournie par les établissements de formation.

Aujourd'hui, on est en constante réflexion sur la façon dont leur métier peut évoluer. On n'est pas forcément au stade de mettre en place un plan d'action pour transformer complètement les métiers et refondre la formation, parce qu'on manque encore cruellement de greffiers. La transformation numérique de la justice n'est pas totalement aboutie, donc il n'est pas question de remettre en cause leur métier aujourd'hui. En revanche, on peut imaginer que demain, une technologie puisse arriver et automatiser complètement ce métier-là. [...] Ça ne se fera pas de façon brutale, mais c'est quelque chose à anticiper. (Propos d'entrevue)

Avec la progression accélérée des technologies numériques et plus particulièrement de l'IA dans les milieux professionnels, il est essentiel que les organisations anticipent les effets potentiels de ces avancées sur les métiers, pour éviter d'être prises au dépourvu. Dans le contexte européen, même si l'IA n'est pas encore déployée à grande échelle dans les organisations publiques, il semble que la réflexion sur l'évolution des métiers, voire leur éventuelle disparition est déjà amorcée dans plusieurs domaines professionnels. Grâce à cette réflexion préalable, les organisations publiques peuvent explorer les possibilités pour faire évoluer leurs pratiques et prendre des mesures proactives en vue d'assurer une transition vers les métiers de demain.

En résumé, les différents exemples recueillis auprès des participants à notre recherche mettent en évidence l'impact important des nouvelles technologies sur les pratiques professionnelles. En effet, les répercussions du numérique sur les métiers sont mitigées avec à la fois des aspects positifs et un risque de suppression d'emplois. D'une part, ces technologies peuvent améliorer l'efficacité et la qualité du travail et entraîner un effet habilitant sur les professionnels. En éliminant les tâches répétitives et chronophages, elles permettent aux employés d'assumer de nouvelles tâches et de nouvelles responsabilités plus valorisantes au sein de l'organisation. Les technologies peuvent aussi aider les professionnels dans l'exécution de certaines de leurs tâches et leur permettre de prendre des décisions mieux éclairées. Grâce aux capacités de calcul, d'analyse et de prédiction des nouvelles technologies, certains métiers sont redéfinis. D'autre part, l'automatisation très avancée peut conduire à la suppression de certains emplois et entraîner une révision des processus et des tâches au sein des organisations. Toutefois, cette évolution donne également lieu à l'émergence de nouveaux métiers qui intègrent une forte composante technologique, sans pour autant être exclusivement liés au domaine de l'informatique. Les effets des nouvelles technologies varient en fonction du niveau de préparation et d'adaptabilité des individus et des organisations. Dans tous les cas, l'implantation des nouvelles technologies dans le contexte professionnel exige une montée en compétence de l'ensemble des travailleurs. Ainsi, l'acquisition des compétences numériques est désormais indispensable dans tous les domaines professionnels.

3. Adaptation de la classification des emplois

Dans cette section, nous nous intéressons au concept de classification des emplois, un outil essentiel de gestion des ressources humaines pour les grandes organisations, notamment celles du secteur public. Après avoir expliqué en quoi consiste cet outil, nous examinons les avantages qu'un système de classification peut offrir aussi bien aux employeurs qu'aux employés. En plus de favoriser une rationalisation des nombreux postes et fonctions existant au sein de l'organisation, la classification des emplois contribue à définir l'organisation du travail et la rémunération des employés. Elle facilite également les processus de recrutement et d'évaluation des employés, tout en aidant ceux-ci à élaborer leur plan de carrière. Dans la section suivante, nous présentons le système de classification d'emplois de la fonction publique québécoise en mettant en évidence ses spécificités et ses usages. Nous examinons ensuite les défis que rencontre ce système, qui date des années 1970, face à la transformation numérique en cours au sein du gouvernement du Québec. Nous présentons enfin les expériences de certaines organisations qui ont renouvelé leur système de classification, pour en analyser les motifs, les processus et les défis.

3.1. Définition de la classification d'emplois

Un système de classification d'emplois est un outil qui aide les organisations à évaluer et à hiérarchiser les différents postes au sein de leur structure. Il s'agit d'une cartographie détaillée des emplois qui permet de déterminer la valeur relative de chaque poste en fonction de facteurs tels que la complexité des tâches, le niveau de responsabilité et le niveau de qualification (Benson, 2022).

Selon Lee (1979), un poste dans une organisation donnée est classé, ou se voit attribuer une classification, à l'intérieur d'une cartographie d'emplois selon la nature et le niveau du travail effectué. **Cette cartographie consiste en un ensemble d'abstractions, des déclarations sur les emplois « typiques »** existant dans l'organisation et regroupés selon une typologie. Les systèmes de classification tiennent généralement compte de ces deux éléments. Une description de poste inclut habituellement le titre du poste et une description des tâches qui lui sont attribuées. Bien souvent, elle précise aussi les connaissances et les compétences requises pour effectuer le travail ainsi que les conditions d'admission pour obtenir le poste. La plupart des organisations ayant un nombre élevé d'employés utilisent cet outil considéré comme un des piliers de la gestion des ressources humaines.

Avec ses 55 000 employés, **le gouvernement du Québec dispose d'un système de classification élaboré il y a plus de 50 ans**. Certaines organisations du secteur public, comme les villes (de Québec, Montréal et Gatineau, par exemple) ou encore Revenu Québec, la Sépaq (Société des établissements de plein air du Québec), l'Autorité des marchés financiers et l'Autorité des marchés publics, ont leur propre système de classification. À l'échelle du Canada, le gouvernement fédéral ainsi que les provinces et territoires utilisent des systèmes de classification différents.

Comme tout système de catégorisation, la classification des emplois répond en premier lieu à un objectif de **rationalisation**. Regrouper les emplois divers et multiples selon une certaine typologie facilite la gestion de l'effectif de l'organisation. Dans les années 1970, la fonction publique québécoise a révisé son système de classification. Elle est passée d'une classification spécifique qui comprenait à l'époque plus ou moins 1 000 classes d'emplois pour environ 10 000 employés à un système de classification fondé sur le principe de polyvalence, en vue de rationaliser davantage sa classification et de réduire le nombre de classes. Le système de classification en vigueur depuis comprend 101 corps d'emplois et 246 classes pour 55 000 employés.

De plus, la classification d'emplois permet de **définir l'organisation de travail et facilite la distribution des tâches** et des responsabilités entre les employés, ce qui est susceptible d'offrir une meilleure compréhension des tâches à accomplir par chacun. Comme l'explique la citation suivante, grâce à la classification, les gestionnaires peuvent établir des attentes claires vis-à-vis des membres de leurs équipes.

Qu'est-ce qu'un gestionnaire doit attendre de quelqu'un? En regardant la classification, le gestionnaire voit ce que la personne est supposée faire. Ainsi, il peut dire à la personne : « Moi, je m'attends à ce que tu fasses telle, telle ou telle chose. » (Propos d'entrevue)

En spécifiant les exigences de travail, la classification des postes permet également d'**évaluer le rendement** des employés et de vérifier s'ils travaillent au rythme et au niveau de compétence attendus (Lee, 1979).

Le système de classification sert enfin à déterminer l'échelle de rémunération équitable des emplois, selon la complexité et la responsabilité définies dans la description des postes. La classification elle-même n'est pas une échelle de rémunération, mais elle est primordiale pour établir cette dernière. En d'autres termes, avec une classification des postes, toutes les personnes exerçant un travail similaire ou identique sont supposées recevoir un salaire équivalent (Lee, 1979). Cet élément a été souligné par un participant à la recherche :

La classification permet d'éviter énormément de heurts entre les travailleurs eux-mêmes. Ça permet d'établir des échelles salariales, donc il n'y a pas de favoritisme. Tu n'as pas à négocier ton salaire chaque année comme ça se fait dans certaines compagnies où ce qui ressort, c'est que ce n'est pas nécessairement tes capacités, tes connaissances, ce que tu as réalisé qui vont déterminer ton salaire, mais plutôt ton habileté à négocier. (Propos d'entrevue)

Les gestionnaires et les responsables des ressources humaines se réfèrent également à la classification d'emplois lors du **recrutement des nouveaux employés**. Les descriptions de postes indiquent les critères auxquels un candidat doit répondre pour décrocher un poste donné, dont les **conditions minimales d'admission**. Ces exigences minimales en matière de formation et d'expérience sont tirées de l'examen du travail à accomplir et ont pour objectif, d'une part, d'avoir un processus d'examen équitable des candidats (Lee, 1979) et, d'autre part, de sélectionner les bonnes personnes pour les postes à pourvoir. Les conditions minimales d'admission pour un poste ne doivent toutefois pas être trop pointues. Elles doivent être formulées de manière à permettre aux organisations d'avoir un bassin de recrutement assez large pour trouver les profils d'employés appropriés et de répondre aux besoins de l'organisation. À ce sujet, il convient tout de même de nuancer le propos. Les exigences en matière de formations et de diplômes seraient pertinentes pour ce qui est des emplois hautement techniques et qui nécessitent une spécialisation (ex. : physicien, chirurgien). Ces conditions se justifient moins pour d'autres métiers qui peuvent se trouver à la croisée de plusieurs champs de connaissances (comme pour les analystes de politiques, les administrateurs, etc.). Certains participants à notre étude constatent que ces exigences en matière de diplômes qui sont fixées arbitrairement peuvent constituer des obstacles à l'emploi ainsi qu'à la promotion des employés.

Le système de classification d'une organisation est censé favoriser le développement de carrière des employés. Généralement, **une classe d'emplois est constituée d'une échelle de plusieurs niveaux** qui permettent à l'employé d'évoluer, avec le temps et l'expérience, vers des tâches et des responsabilités plus complexes. Cette échelle de promotion est une source de motivation pour les employés, qui connaissent à l'avance les possibilités de carrière, et elle pourrait, pour certains, constituer un facteur de rétention. En revanche, des classes définies de manière très étroite risquent d'entraver l'avancement professionnel. Lorsqu'une classe ne comporte que quelques niveaux, un employé peut rapidement atteindre le niveau supérieur et n'avoir plus aucune possibilité d'avancement dans sa spécialité. Pour progresser au sein de l'organisation, certains employés vont chercher à intégrer une classe différente. Or, la qualification pour d'autres classes nécessite souvent une formation et une expérience de types et de durées spécifiques, ce qui complique pour l'employé toute possibilité de changement de classe (Lee, 1979). Dans certains cas, la description d'une classe inclut des tâches appartenant à d'autres classes supérieures, ce

qui est susceptible de préparer un employé à faire ce changement de classe et de l'aider à cheminer dans sa carrière. À ce sujet, un participant à la recherche observe ce qui suit :

Avec notre classification, un emploi pourrait avoir plusieurs complexités. Je peux commencer à faire évoluer la personne et lui donner des emplois qui sont plus complexes, mais sans changer de classe d'emplois. Et même, à un moment donné, la classification permet de donner des tâches associées à une autre classe d'emplois, c'est permis. Ça permet peut-être de préparer quelqu'un qui était technicien à devenir professionnel. (Propos d'entrevue)

3.2. Le système de classification de la fonction publique québécoise

Le système de classification de la fonction publique québécoise a été instauré dans les années 1960, après l'entrée en vigueur de la *Loi sur la fonction publique* qui avait permis la syndicalisation des travailleurs. Une des principales motivations ayant conduit à l'élaboration d'un système de classification était d'éviter que des travailleurs qui effectuaient les mêmes tâches soient représentés par deux syndicats différents.

3.2.1 Structure du système de classification

Ce système de classification, utilisé aujourd'hui par la plupart des organismes et ministères de la fonction publique québécoise, est constitué de 3 niveaux de structuration : **7 catégories d'emplois, 101 corps d'emplois et 246 classes d'emplois.**

Les **catégories d'emplois** correspondent au premier niveau de découpage basé sur la nature de l'emploi. Les sept catégories sont les suivantes :

- **Emplois d'encadrement.** « Ils sont principalement caractérisés par la gestion de ressources (humaines, matérielles, financières et informationnelles). Les cadres exercent une fonction de direction et détiennent des pouvoirs décisionnels, notamment dans le choix des objectifs et des moyens pour traduire les mandats en résultats. Connaissances minimales requises : en plus d'exigences académiques (secondaires, collégiales ou universitaires, selon la classe d'emplois), ces emplois comportent des exigences d'expérience pertinentes à l'emploi. Exemples : cadres (corps d'emplois 630); cadres juridiques (corps d'emplois 640) » (SCT, s.d.).
- **Emplois professionnels.** « Ils sont généralement liés à la conception, au développement et à la mise en œuvre de politiques, de programmes, de directives, de systèmes, d'ententes,

de lois ou de règlements. Connaissances et habiletés minimales requises : études de niveau universitaire. Exemples : agents de la gestion financière (corps d'emplois 103); analystes de l'informatique et des procédés administratifs (corps d'emplois 108); biologistes (corps d'emplois 113); médecins vétérinaires (corps d'emplois 121) » (SCT, s.d.).

- **Emplois techniques** (fonctionnaires). « Ils concernent généralement l'application de procédés méthodiques impliquant notamment l'analyse technique, la synthèse, la vérification. Connaissances et habiletés minimales requises : études de niveau collégial. Exemples : agents d'indemnisation (corps d'emplois 207); agents d'aide socio-économique (corps d'emplois 214); techniciens en travaux publics (corps d'emplois 263); techniciens en administration (corps d'emplois 264) » (SCT, s.d.).
- **Emplois de bureau** (fonctionnaires). « Ils comportent généralement des fonctions d'application de normes, de procédures, de directives ou de méthodes impliquant notamment la cueillette, l'enregistrement, le classement, la compilation, l'agencement, la transmission ou la transcription de données. Connaissances et habiletés minimales requises : études de niveau secondaire. Exemples : agents de rentes, de retraite et d'assurances (corps d'emplois 208); préposés aux renseignements (corps d'emplois 249); gardes forestiers (corps d'emplois 224); agents de bureau (corps d'emplois 200); agents de secrétariat (corps d'emplois 221) » (SCT, s.d.).
- **Emplois d'ouvriers**. « Ils sont caractérisés par l'exécution de travaux manuels, notamment de transformation, de réparation, d'entretien, de gardiennage, de surveillance, de conduite d'opération et de manutention. Connaissances et habiletés minimales requises : études de niveau secondaire, expérience ou autre (ex.: certificat de qualification). Exemples : électriciens (corps d'emplois 421); cuisiniers (corps d'emplois 446); ouvriers de voirie (corps d'emplois 459) » (SCT, s.d.).
- **Emplois d'enseignants**. « Ils comprennent les employés nommés suivant la *Loi sur la fonction publique* et dont l'occupation principale et habituelle est de dispenser de l'enseignement à des étudiants. Ils sont principalement employés du ministère de [l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration] et des institutions d'enseignement de la fonction publique, telles que l'Institut de technologie agroalimentaire et l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec. Connaissances et habiletés minimales requises : secondaire V ou plus selon la classe d'emplois. Exemple : enseignants (corps d'emplois 675) » (SCT, s.d.).
- **Emplois d'agents de la paix**. « Ils sont principalement liés au maintien de la paix, à l'ordre et à la sécurité publique (salariés occupant les emplois requérant des pouvoirs spéciaux reliés au statut d'agent de la paix conféré par le *Code criminel* ou par une autre loi particulière ou en vertu d'une nomination à titre de constable spécial). Connaissances et habiletés minimales requises : en plus d'exigences académiques (secondaire V ou plus

selon la classe d'emplois), ces emplois comportent des exigences qui découlent de leur statut juridique (ex. : examen médical, exigences concernant les bonnes mœurs et les antécédents judiciaires). Exemples : agents de conservation de la faune (corps d'emplois 300); agents de services correctionnels (corps d'emplois 307); contrôleurs routiers (corps d'emplois 310) » (SCT, s.d.).

Un **corps d'emplois** est un regroupement d'emplois qui appartiennent au même domaine ou champ d'activité et qui ont des attributions similaires en ce qui concerne la nature des tâches, les qualifications requises et les responsabilités générales.

Une **classe d'emplois** est une sous-catégorie à l'intérieur d'un corps d'emplois. Elle offre une description plus précise des emplois en fonction de leurs particularités, c'est-à-dire en fonction des compétences, des responsabilités et du niveau de complexité spécifiques aux postes. Un corps d'emplois est constitué de plusieurs classes d'emplois.

3.2.2 Spécificités du système de classification

Une classification polyvalente

La fonction publique québécoise a opté pour une classification polyvalente. Contrairement aux classifications spécifiques découlant du taylorisme et du fordisme, où un employé exécute toujours la même tâche et risque de perdre son poste si sa tâche est éliminée du processus de travail, dans l'approche polyvalente, les postes sont définis par rapport à une multitude de tâches. Dans les faits, l'employé n'exerce pas toujours l'ensemble des tâches prévues dans sa description de poste. La division concrète du travail est déterminée par les gestionnaires. La classification polyvalente favorise la sécurité d'emploi qui doit être garantie par la fonction publique. En cas de suppression des tâches associées à un poste, l'employé est généralement redirigé vers d'autres tâches ou postes au sein de l'organisation. L'utilisation de classes d'emplois avec des attributs larges et polyvalents favorise la mobilité des employés entre les organismes et les ministères de la fonction publique québécoise. Elle permet de s'adapter plus facilement aux besoins changeants d'une organisation et contribue ultimement à garantir la sécurité d'emploi des agents au sein de la fonction publique.

Quand les systèmes de classifications sont polyvalents, ça signifie que je vais te rentrer dans la fonction publique et je vais te permettre de progresser, d'occuper des postes. Ça fait que tu fais vraiment partie de la fonction publique, tu n'es pas juste un employé [de tel ministère ou organisme]. Et on reconnaît souvent ce système-là avec des systèmes de sécurité d'emploi.

Si jamais je n'ai plus d'emploi, je vais essayer de te replacer ailleurs, parce que je ne veux pas te perdre. (Propos d'entrevue)

De même, ce système de polyvalence **permet à l'employeur de redistribuer les tâches au cas où un employé quitte l'organisation**. Les employés devraient être en mesure d'exécuter toutes les tâches prévues dans leur classe d'emplois en vue d'assurer la continuité du travail. Cependant, pour une question d'organisation du travail, l'employeur peut faire des choix qui amènent ses employés à se spécialiser dans certaines fonctions.

Les conditions d'admission aux classes d'emplois

Les directives de classification de la fonction publique québécoise définissent les conditions d'admission qui constituent les **critères minimums requis pour qu'un employé soit classé dans une catégorie d'emplois** spécifique. Une fois qu'un employé est admis à un poste dans la fonction publique, il a la possibilité de développer ses compétences en pratiquant son métier et en bénéficiant de formations appropriées. La situation présente certes de nombreux avantages, comme élargir le bassin de recrutement, faciliter la mobilité interorganisationnelle et garantir la sécurité d'emploi. Cependant, elle peut également engendrer un sentiment de frustration chez les employés qui progressent plus rapidement que leurs pairs tout en gardant la même rémunération assignée à leur classe d'emplois. Dans cet extrait, l'un des répondants remet même en question le rôle de la classification en tant qu'outil de planification et de développement de carrière pour les employés.

Étant donné que la classification sert aussi à planifier le cheminement de carrière et l'évolution des employés, qui vont passer d'une classe à une autre au fur et à mesure qu'ils acquièrent de nouvelles compétences, si dans une même classe, on peut trouver des individus qui à la base n'ont pas les mêmes compétences, alors la classification ne servira plus dans la planification de carrière. (Propos d'entrevue)

Selon les directives de classification en vigueur pour la fonction publique québécoise, **la progression vers une autre classe d'emplois ne peut se faire qu'avec l'obtention d'un nouveau diplôme**. Les années d'expérience ne peuvent pas compenser le niveau de scolarité exigé pour accéder à une classe donnée.

En effet, les témoignages indiquent que depuis la révision de certaines règles du système de classification, en 2022, il n'est plus autorisé de compenser l'absence d'un diplôme par de l'expérience professionnelle pertinente lors du recrutement des employés de la fonction publique

québécoise. Cette décision a suscité de nombreuses réactions de la part de gestionnaires des ressources humaines puisqu'elle rajoute des difficultés à la fonction publique en matière de recrutement et de rétention des employés, notamment dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre. La compensation des diplômes facilitait la mobilité des employés au sein de l'organisation et favorisait leur progression professionnelle. Elle était aussi considérée comme un moyen de reconnaître les compétences et les qualifications acquises par les employés tout au long de leur carrière.

Dans la fonction publique, on avait la possibilité que l'employeur reconnaisse l'expérience acquise et de progresser dans la classe d'emplois sans nécessairement aller chercher le diplôme [...] qui va avec. À même les directives de classification, on avait les clauses de compensation. Par exemple, pour accéder à un emploi technique, chaque année de scolarité manquante pouvait être compensée par deux années d'expérience pertinente, en reconnaissant que l'expérience acquise dans la fonction publique avait une valeur. Mais le SCT a fait le choix l'année dernière de retirer cette possibilité de compensation. On trouve cela aberrant dans le contexte actuel de difficultés d'attraction-rétention. Car c'était un argument important de rétention des employés qu'on avait dans le secteur public de dire : vous avez la possibilité de faire évoluer votre carrière dans la fonction publique parce qu'on valorise l'expérience que vous allez acquérir. (Propos d'entrevue)

Cette décision d'abolir la reconnaissance des acquis en vue de compenser l'absence d'un diplôme s'expliquerait par le souci d'assurer la stabilité de certaines catégories d'emplois. Elle garantirait ainsi que les personnes qui y accèdent répondent aux exigences minimales, sans avoir besoin de compenser les années d'études par de l'expérience professionnelle.

La classification par appariement

Lors de l'embauche d'un nouvel employé par les ministères et organismes publics, la *Loi sur la fonction publique*, plus précisément le *Règlement sur le classement des fonctionnaires*, exige d'associer le nouveau poste à une classe d'emplois existante. Pour classer les nouveaux postes, les ministères et organismes utilisent une approche de classification par appariement. Cette méthode consiste à établir une correspondance entre les tâches inscrites dans la description d'un emploi et les attributions caractéristiques des classes d'emplois qui font partie de la structure de classification préétablie.

Pour que cette structure de classification résiste aux changements que l'organisation pourrait subir au fil du temps, les directives de classement privilégient le raisonnement par analogie pour associer les nouveaux postes aux classes existantes.

À l'époque, quand on regarde ce qui s'est fait quand ils ont créé ça en 1966, ils parlaient des attributions analogues. Le mot analogue, c'est vraiment un mot choisi, parce que, analogue, ça vient d'analogie. Quand on va voir la définition d'analogie, c'est : « ressemblance créée par l'imagination ». Quand ils ont bâti le système, il y avait beaucoup de personnes en science politique ou en histoire. Il y avait très peu de personnes en ressources humaines à l'époque. Il y avait vraiment un souci du détail en disant qu'il faut que le système de classification passe à travers le temps. (Propos d'entrevue)

Ce travail exigeant est basé sur la réflexion et le jugement humain et contient une part de subjectivité. Les répondants précisent que, pour l'instant, il n'existe pas d'outil technologique qui aiderait les responsables des ressources humaines dans le processus d'évaluation et de classement des nouveaux postes.

3.3. Défis du système de classification de la fonction publique québécoise

Le système de classification de la fonction publique québécoise, mis en place il y a plus de 50 ans, a été conçu de manière à ce qu'il reste pertinent et adapté aux besoins des organisations au fil du temps. Cependant, notre étude révèle que les ministères et organismes sont aux prises aujourd'hui avec différents défis en fonction de leur réalité.

3.3.1. La grille salariale et la pratique de surclassement

Dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre que nous vivons, la grille salariale associée à la structure de classification n'est plus adaptée aux conditions du marché actuel de l'emploi, selon plusieurs participants à notre recherche. Cependant, étant donné que la rémunération est déterminée à partir de la classe d'emplois, les employeurs sont tenus de respecter la grille salariale établie par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) pour chaque classe d'emplois. Cette obligation signifie qu'ils ne sont pas autorisés à offrir des rémunérations en dehors de cette grille. Cette situation a conduit certains organismes à pratiquer le « **surclassement** » en vue d'offrir aux employés des salaires plus élevés et de faire face aux difficultés d'attraction et de rétention des employés, comme nous pouvons le constater dans la citation suivante :

Ce que les ministères font, c'est qu'ils vont embaucher des gens et ils vont les mettre préposés à l'entretien mécanique. Comme ces préposés vont évoluer, ils vont les passer classe 2 et après ça, ils vont les passer classe 1. Parce que, dans la fonction publique, les ouvriers ont un taux unique, ils n'ont pas d'échelon. Les ministères se sont comme mis des échelons en se servant de la classification, ce qu'ils ne devraient pas faire. On comprend aussi que ça ne reflète plus la réalité.

Pour eux, la rémunération est vraiment un enjeu. Ils vont alors essayer d'aller chercher la classe d'emplois la plus payante. À un moment donné aussi, les ministères ont commencé à classer le monde dans le 105, car le 105, qui est un emploi vraiment hyperspécialisé, gagne 4 000 \$ de plus que d'autres professionnels. (Propos d'entrevue)

Étant donné la compétition pour attirer les talents au sein même de la fonction publique, certains gestionnaires recrutent des employés venant d'autres ministères ou organismes en les classant dans des catégories d'emplois supérieures, même si leurs tâches et responsabilités demeurent les mêmes. À cet égard, pour éviter le risque de rivalité entre les ministères et organismes publics sur le marché de l'emploi, le SCT maintient un droit de regard sur toutes les décisions relatives à la classification des postes et à la rémunération prises par les organisations paragouvernementales. Cette décision vise ultimement à empêcher ces organisations d'avoir une échelle de traitement salarial plus avantageuse que celle du SCT et de devenir, par conséquent, plus attractives pour les employés. C'est ainsi que le SCT garde le contrôle sur la dotation dans ces organismes disposant d'une plus large autonomie.

Les personnes nouvellement recrutées peuvent également faire reconnaître leur expérience additionnelle qui n'est pas exigée par le poste, pour être admises dans des échelons avancés et bénéficier d'avantages supplémentaires. Auparavant, cette avancée était limitée à l'échelon cinq au maximum. Il semble toutefois que ces limites aient été supprimées récemment, ce qui permet à un nouvel employé de commencer directement au dernier échelon de rémunération pour un poste donné. L'un des répondants regrette l'absence de contrôle sur ce genre de décisions souvent injustifiées et prises par un seul responsable.

Un autre exemple de « surclassement » cité dans les entrevues concerne la catégorie des professionnels pour laquelle le SCT a récemment mis en place un régime de complexité à trois niveaux. Ce régime distingue les professionnels standards, les professionnels experts et les professionnels émérites. Le classement de poste selon cette hiérarchie s'appuie sur une méthodologie et des critères précis. Cependant, lors du recrutement des spécialistes en technologies de l'information, qui sont difficiles à attirer dans la fonction publique, les ministères se servent de ce régime de complexité pour classer les ressources à un niveau supérieur et ainsi augmenter leur rémunération.

Selon la *Loi sur la fonction publique*, la responsabilité d'évaluer les emplois incombe au sous-ministre ou au dirigeant de l'organisation publique concernée. Lorsque le SCT s'aperçoit qu'une organisation contrevient aux normes de classement, il peut effectuer des analyses, donner des avis aux organisations ou encore rédiger des notes à l'intention du Conseil du trésor pour l'aviser

de la situation. La Commission de la fonction publique est le seul organisme ayant le pouvoir de vérification et d'enquête dans ce genre de dépassement. Elle pourrait intervenir et indiquer aux ministères que leur classification n'est pas juste et qu'ils contreviennent à la Loi. Elle pourrait rédiger des recommandations pour leur préciser comment ils doivent reclasser certains postes. Des répondants soulignent que la fonction publique devrait empêcher ces pratiques contraires à l'éthique et qui peuvent conduire à placer dans les postes des personnes qui n'ont ni les compétences, ni le diplôme, ni l'expérience nécessaires pour accomplir le travail. De plus, comme le montre l'extrait suivant, ces pratiques constituent, d'une certaine manière, une source de gaspillage des fonds publics.

Et ce n'est pas juste nous, on parle avec les autres juridictions [la fonction publique du fédéral et des autres provinces] et elles ont vraiment le même problème. Le fédéral, qui a fait des études plus poussées que nous, estime que c'est 500 millions par année qu'il paie en trop. (Propos d'entrevue)

Par ailleurs, les témoignages indiquent que les problèmes d'attraction et de rétention des employés sont dus non seulement à l'insuffisance de la grille salariale associée au système de classification de la fonction publique, mais aussi à d'autres attributs de cette classification, tels que l'intitulé de certains postes ou catégories d'emplois. En effet, si certaines offres d'emploi n'attirent pas les candidatures, c'est principalement en raison du titre du poste. Dans l'exemple rapporté par un des participants, changer l'intitulé est susceptible de valoriser le poste en question et de le rendre plus attractif, même si les tâches et la rémunération restent inchangées.

Ils trouvent toutes sortes de moyens créatifs pour attirer les gens [...] Un mandat en révision a été récemment autorisé par le SCT concernant la catégorie d'emplois intitulée « Préposé à la morgue ». On comprend que ce n'est pas glamour comme appellation d'emploi. Ils veulent changer de titre pour l'appeler « Agent de soutien au coroner », car ils n'arrivent pas à recruter. Et les personnes qui ont été recrutées passent une nuit ou deux à la morgue avec des cadavres, puis ne veulent plus revenir. Avec la nouvelle appellation, les cadavres seront toujours là, mais ça va maquiller un peu la finalité de l'emploi. Ils vont peut-être être capables d'attirer plus de candidatures avec ça. Le changement de nom, d'étiquette ne se traduit pas par un changement dans les fonctions ou la rémunération. (Propos d'entrevue)

Selon l'un des répondants, généralement, lorsque les employés sont plutôt satisfaits de leur rémunération, ils accordent peu d'importance au titre ou à la classe d'emplois dans laquelle ils se trouvent. Cependant, des problèmes peuvent surgir lorsque les employés estiment qu'ils ne sont pas dans la bonne classe d'emplois et que cela les désavantage sur le plan de la rémunération.

Le 105, on l'utilise quand ils ne savent pas trop où classer un emploi, ils le mettent 105, c'est un très long titre qui dit quelque chose comme « Spécialiste en recherches sociales et économiques », donc c'est très large. Ça ne dit pas grand-chose, mais ça dit tout, donc c'est un peu la classe fourre-tout. Souvent, les gens n'ont pas l'impression qu'ils ne sont pas dans la bonne classe d'emplois. Si leur rangement ne change pas, ils s'en balancent un peu parce que ça ne touche pas au salaire, mais si par les tâches qu'ils accomplissent, ils ont l'impression qu'ils sont dans une autre classe d'emplois dans un rangement plus élevé, ben là évidemment, c'est une question d'argent, donc ça peut créer de l'insatisfaction importante. (Propos d'entrevue)

3.3.2. Les catégories fourre-tout et la nécessité de revoir le découpage des postes

Les résultats de notre étude soulignent également un inconvénient du système de classification actuel, à savoir l'existence de corps et de classes d'emplois trop génériques, dont les descriptions ne permettent pas de définir précisément les responsabilités et les tâches associées à chaque poste. De nombreux participants estiment qu'une **nouvelle répartition des responsabilités entre les classes d'emplois est nécessaire.**

Des participants ont souligné la nécessité de revoir en particulier le corps d'emplois 105 des agents de recherche et de planification socio-économique, considéré comme un corps fourre-tout puisqu'il intègre des employés issus de domaines très diversifiés. Alors qu'un corps d'emplois est supposé regrouper les métiers appartenant au même domaine ou champ d'activité, on retrouve dans le corps 105 des métiers disparates comme les historiens, les géographes, les géomètres, les agronomes et les fiscalistes. Cette catégorie regroupe tous les professionnels dont le travail inclut des tâches de recherche et d'analyse. Ils peuvent être titulaires d'un diplôme de maîtrise ou d'un doctorat. Lors du recrutement, les offres relevant du corps d'emplois 105 s'apparentent davantage à une nébuleuse qui attire peu de candidats. La portée du poste et les attentes de l'employeur sont décrites de manière très générale. C'est seulement lors des entrevues d'embauche que les gestionnaires peuvent clarifier les mandats.

Des participants aux entretiens soulignent l'importance de revoir le découpage des postes ou encore d'y introduire des sous-catégories pour mieux distinguer différents métiers associés à une classe d'emplois, pour **mettre en évidence les spécificités des métiers et permettre aux employés de se reconnaître davantage dans leur description de poste.** C'est par exemple le cas du corps d'emplois des médecins vétérinaires, qui englobe aussi bien les vétérinaires travaillant dans les abattoirs, ceux qui soignent les animaux, les vétérinaires pathologistes ou encore les épidémiologistes.

Selon un participant à l'étude, ces différentes spécialités devraient être reconnues par le système de classification des emplois comme elles sont reconnues par le système scolaire.

3.3.3. Une classification qui ne reflète plus l'organisation actuelle du travail

L'étude révèle que l'organisation du travail sur laquelle s'appuie le système de classification du gouvernement ne reflète plus la réalité des ministères et des organismes. Au fil du temps, l'organisation du travail au sein de la fonction publique a évolué, mais la classification n'a pas nécessairement été adaptée en conséquence. Pour certains domaines, il n'y a plus de correspondance entre la classification de la fonction publique et celle du secteur privé, lequel fait preuve d'une meilleure adaptabilité aux changements touchant le marché de l'emploi et la gestion des ressources humaines.

Plusieurs participants à notre recherche soulignent l'importance de réviser la classification, notamment pour mettre à jour les métiers liés à l'informatique et aux nouvelles technologies. Comme le montre l'extrait suivant, certaines descriptions de postes font référence à une organisation de travail datant des années 1970 et utilisent un jargon informatique obsolète.

J'ai une classe d'emplois où l'on parle encore de carte perforée. J'ai été opérateur en informatique aussi, qui est beaucoup lié aux ordinateurs centraux. Puis il y avait plus les ordinateurs de table. À l'époque, on appelait ça des périphériques, parce qu'ils dépendaient de l'ordinateur central. Ça fait que toutes mes classifications en informatique, c'est vraiment quelque chose qu'on veut refaire, parce que c'est vraiment des thèmes qui sont désuets. Notre problème, c'est que la classification reflète une organisation du travail des années 1970 qui n'existe plus. (Propos d'entrevue)

L'évolution du métier de mécanicien est également citée comme exemple pour souligner le décalage entre le système de classification actuel et l'évolution de l'organisation du travail due à l'introduction des nouvelles technologies. Les tâches et les compétences requises pour exercer le métier de mécanicien ont considérablement évolué avec l'avènement des nouvelles technologies dans l'industrie automobile. Cependant, la structure de classification existante ne tient toujours pas compte de ces changements. En effet, le métier de mécanicien est découpé en trois classes d'emplois avec des tâches de complexité variable entre : 1) le préposé à l'entretien mécanique, 2) le mécanicien de classe 2, et 3) le mécanicien de classe 1.

Comme l'explique le témoignage suivant, avec les avancées technologiques que connaît le domaine de l'automobile, notamment l'arrivée des moteurs électriques, les mécaniciens n'ont plus à effectuer les mêmes tâches et, par conséquent, ce découpage en trois classes d'emplois n'est plus approprié dans les circonstances actuelles.

Le meilleur exemple que je peux vous donner, c'est au point de vue des ouvriers. Dans la classification, j'ai le préposé à l'entretien mécanique, le mécanicien classe 2, le mécanicien classe 1. J'ai trois classes d'emplois. Le préposé à l'entretien mécanique va changer des pneus, faire des changements d'huile, tout ce qui est basique. Le mécanicien de classe 2 se charge des travaux de mécanique, comme changer les freins. Et le mécanicien de classe 1 s'occupe des grands travaux, comme démonter un moteur complet. Et, avec la technologie, démonter des moteurs, ça n'existe plus. C'est pratiquement de l'électronique. Ce qu'ils font, c'est enlever le moteur, le renvoyer à la compagnie et mettre un nouveau moteur. Ça fait que mon découpage ne représente plus la réalité. Ce n'est plus de même que ça se passe. Puis, chez un concessionnaire, ils ne disent pas : « Toi, tu es mécanicien, tu vas pouvoir faire un changement d'huile. L'autre mécanicien ne le fera pas parce qu'il est plus spécialisé. » Tu arrives chez le concessionnaire, le premier mécanicien qui est disponible fera toutes les tâches nécessaires. Nous aussi, il faut qu'on arrive à un modèle comme ça. (Propos d'entrevue)

3.4. Révision du système de classification

Le système de classification de la fonction publique québécoise a été révisé plusieurs fois depuis sa mise en place dans les années 1960 pour s'adapter à l'évolution organisationnelle. En 1990, le SCT a entamé des travaux visant la révision de l'ensemble de la classification. Toutefois, le projet a été abandonné vu son ampleur et sa complexité. Depuis 2011, le SCT a opté pour les révisions à la pièce qui touchent certaines directives de classification en fonction des besoins manifestés par les ministères et organismes.

La révision des directives de classification peut être déclenchée soit à la demande des ministères et organismes ou des syndicats qui rencontrent des problèmes avec l'application de la classification, soit à l'initiative des responsables de la classification au SCT qui détectent des problèmes et décident d'intervenir. Cependant, le processus de révision des directives de classification est généralement lent et peut nécessiter plusieurs années, en fonction de l'ampleur des changements à apporter.

Lorsque l'employeur entreprend la révision, il doit présenter sa proposition ainsi que les coûts associés et demander un mandat de consultation au SCT. Après avoir examiné la situation sur le terrain, notamment en interrogeant les gestionnaires et les employés concernés, le Conseil du trésor approuve le mandat de consultation. La proposition de révision ainsi que les motifs justifiant cette révision sont soumis au syndicat. Celui-ci peut présenter ses commentaires et recommandations concernant les éventuels changements à apporter à la classification.

Bien que le SCT ne soit pas obligé de tenir compte de ces recommandations, il peut parfois apporter des modifications aux dispositions de ses directives en fonction des recommandations jugées pertinentes. Selon la nature des changements, le syndicat peut demander la tenue d'un comité d'évaluation avec la direction du SCT chargée de la rémunération. Ce comité doit, en revanche, parvenir à un accord sur l'évaluation des postes. Ensuite, l'employeur fait adopter le projet final par le Conseil du trésor, et la nouvelle directive peut alors entrer en vigueur.

En examinant les exemples de modifications apportées au système de classification de la fonction publique québécoise cités par les participants, nous constatons que les principaux motifs justifiant ces travaux de révision concernent des revendications de valorisations salariales, des difficultés de recrutement et de rétention des employés, ainsi que des changements dans l'organisation du travail.

Parmi les exemples de révision rapportés, mentionnons l'abolition de la classe 125 qui correspondait au métier de traducteur. Étant donné la finalité de leurs tâches, ces professionnels ont été associés à la classe des conseillers en communication. Le changement a été mis en œuvre dans le but d'augmenter les salaires des traducteurs, car la classe 125 était positionnée en bas de l'échelle et correspondait à une grille salariale peu élevée.

Un autre participant a donné l'exemple de l'ajustement des conditions d'admission pour les pilotes du service aérien gouvernemental, à la suite de l'augmentation de la demande de transport aéromédical au cours des dernières années.

Dans un autre cas de figure, la révision du système de classification était motivée par un changement dans l'organisation du travail résultant de l'évolution technologique. Cette révision consistait à regrouper, au sein de la catégorie des agents de secrétariat, des catégories d'emplois qui étaient pour la plupart désuètes, telles que les anciens dactylographes, les téléphonistes-réceptionnistes et les adjointes à la magistrature. Cette initiative visait également à permettre à ces employés de passer des concours auxquels ils n'avaient pas le droit et d'accéder à de nouveaux postes.

3.5. Répercussions de la transformation numérique sur l'évaluation et la classification des emplois

Les effets de la transformation numérique sur le système de classification des emplois de la fonction publique sont perçus de deux manières différentes par les participants à notre étude. De l'avis de certains, ces effets commencent à se faire sentir, mais cela ne s'est pas encore traduit par des changements concrets dans les systèmes de classification, ni même par des revendications dans ce sens. Cette situation serait due au fait que le système de classification s'appuie sur des directives qui mettent l'accent sur la finalité des postes et qui, dans la majorité des cas, ne font pas référence aux outils et aux technologies utilisés par les employés pour la réalisation de leurs tâches. Autrement dit, tant que la finalité de la tâche de l'employé demeure la même, même si les outils utilisés évoluent, la classe d'emplois demeure pertinente.

Cependant, d'autres témoignages rapportent des exemples où la classe d'emplois est devenue obsolète en raison du développement technologique que connaissent certains métiers, ce qui a rendu nécessaire une intervention du SCT en vue d'abolir la classe d'emplois ou de changer ses directives. C'est par exemple le cas du poste de préposé aux empreintes digitales à la Sûreté de Québec, qui a été aboli parce que l'analyse des empreintes digitales est désormais effectuée à l'aide de nouvelles technologies biométriques. Grâce à la convention sur la sécurité d'emploi, les employés qui portaient auparavant le titre de préposés aux empreintes digitales, appartenant à la catégorie des emplois techniques, ont été regroupés dans la catégorie d'emplois avec des agents qui font de l'écoute électronique et du soutien administratif aux enquêtes. Ils n'avaient plus accès au poste d'analyste des empreintes digitales, car l'usage des nouvelles technologies biométriques exige un diplôme universitaire et des connaissances pointues dans le domaine de la biométrie. La classification du poste d'analyste des empreintes digitales est passée de la catégorie des emplois techniques à celle des emplois professionnels. Ce changement de classification a également entraîné un changement dans la représentation syndicale du poste puisque les emplois techniques sont représentés par le SFPQ (Syndicat de la fonction publique) et les emplois professionnels sont représentés par le SPGQ (Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec).

En revanche, l'exemple donné par un autre participant montre que, dans certains cas, au lieu d'écartier les employés de leur poste, l'introduction des nouvelles technologies contribue à faire évoluer leurs tâches et à valoriser leur métier. C'est le cas des archivistes, dont les tâches routinières sont pour la plupart prises en charge par des outils technologiques. Le temps libéré par ces tâches est investi dans de nouvelles responsabilités à caractère plus stratégique apportant

une plus grande valeur ajoutée à l'organisation. Cependant, malgré l'évolution de leur poste, aucun changement n'a été introduit dans les directives de classification.

Il est toutefois nécessaire de surveiller l'intégration des outils d'IA dans les processus de travail. De l'avis de l'un des répondants, l'usage de l'IA peut à la fois favoriser l'évolution et l'efficacité de certains emplois et présenter des risques sur l'organisation du travail et le système de classification.

En effet, si les descriptions de poste indiquent qu'un grand pourcentage de temps est réservé aux tâches désormais prises en charge par une IA, ces employés doivent assumer de nouvelles tâches pour compenser ce temps libéré. Cette situation risque de dénaturer les emplois tels qu'on les connaît et de bouleverser l'organisation du travail. Si le système de classification n'est pas mis à jour pour refléter ces changements, il devient obsolète et ne parvient plus à traduire la réalité du travail au sein de l'organisation. Le défi des organisations est d'anticiper les changements et de veiller à ce que le travail ait toujours un sens et soit perçu positivement par les employés.

L'évaluation des emplois et la rémunération sont par ailleurs basées sur les directives de classification. Par conséquent, les enquêtes d'évaluation réalisées dans le cadre des travaux d'équité salariale tentent de décrire l'évolution des métiers en identifiant, entre autres, les technologies intégrées aux processus de travail et leurs conséquences sur les tâches et les responsabilités assignées aux employés, ainsi que leur niveau de compétence. C'est ainsi qu'une collecte de données par questionnaire est réalisée tous les cinq ans par les employeurs publics, conjointement avec les syndicats, pour s'assurer que les postes sont rémunérés à leur juste valeur. Les données recueillies sur l'évolution des postes sont cruciales pour une évaluation juste du travail des agents publics. Cet exercice permet de cerner de manière assez précise les tâches et les outils associés aux différents postes, mais pour l'instant, il ne se traduit pas dans les directives de classification, qui demeurent assez générales. Selon l'un des participants à la recherche, « ce serait le prix à payer afin de garantir la mobilité entre les ministères et la sécurité d'emploi dans la fonction publique » (propos d'entrevue).

En revanche, les témoignages laissent entendre que le besoin de changement deviendra plus pressant au cours des prochaines années avec l'arrivée imminente de technologies avancées, comme pour l'électrification de la flotte du ministère des Transports ou encore l'introduction des systèmes automatisés de vérification des déclarations de revenus à Revenu Québec.

4. Expériences d'adaptation de la classification des emplois

Parmi les organisations étudiées, certaines ont, au cours des dernières années, renouvelé leur système de classification. Dans cette section, nous nous concentrons sur les raisons qui les ont amenées à engager ce processus de renouvellement ainsi que sur les défis auxquels elles se sont heurtées lors de l'élaboration de leur nouvelle grille de classification et lors de la transition entre l'ancien et le nouveau système.

4.1. Une harmonisation à l'échelle internationale

La première organisation est une entreprise de service implantée dans plusieurs pays et qui emploie plusieurs milliers de salariés. Avant que l'organisation entreprenne les travaux sur le Cadre international de gestion des rôles et des compétences (« Roles and skills framework »), chacune de ses unités utilisait sa propre grille de classification locale. Pour faciliter la gestion des ressources humaines à l'échelle de l'entreprise ainsi que les interactions avec la clientèle dans les différents pays bénéficiant des services, l'organisation avait besoin d'unifier le langage utilisé pour désigner les différents rôles (ou métiers) que les employés sont appelés à assumer dans le cadre de leurs activités. Ce travail d'harmonisation a duré autour de 12 mois et a mobilisé environ 150 contributeurs issus de différentes unités de l'organisation. Ces contributeurs étaient des spécialistes du domaine et possédaient une connaissance approfondie des métiers. Le processus a abouti à un cadre international qui contient plus d'une centaine de rôles, avec une description détaillée qui fait référence à l'ensemble des compétences associées à un rôle. La conversion des dizaines de milliers d'employés de l'organisation au nouveau cadre de référence a duré un peu plus d'un an. Pour réussir à convertir, dans la nouvelle structure de classification, les différentes grilles locales utilisant chacune un jargon spécifique, l'organisation a procédé unité par unité.

Pour assurer la mise à jour de son nouveau Cadre de gestion des rôles et des compétences, l'organisation a mis en place des communautés de praticiens axés sur certains domaines d'activité. L'objectif de ces réseaux d'échange de pratiques est de surveiller l'évolution des métiers et des compétences associées ainsi que les tendances et les changements pertinents dans ces domaines. Les membres de ces communautés partagent leurs connaissances, leurs expériences et leurs bonnes pratiques, ce qui favorise une meilleure compréhension des enjeux et des besoins actuels.

Selon un responsable de l'organisation, la mise en place de ce référentiel commun est un succès pour l'entreprise. En plus de faciliter la gestion des ressources humaines pour ses milliers d'employés, cet outil a permis à l'organisation de développer une plateforme sur laquelle publier les nouveaux postes disponibles dans l'ensemble de ses unités, ce qui donne aux employés des possibilités attrayantes de développement de carrière, à l'échelle internationale.

4.2. Des traits distinctifs par rapport à la concurrence

Pour ce qui est de la deuxième organisation, la réforme du système de classification était principalement motivée par deux raisons. D'une part, elle visait à généraliser les descriptifs d'emploi qui étaient considérés comme trop personnalisés. D'autre part, l'organisation avait pour objectif de se positionner de manière plus compétitive sur le marché de l'emploi canadien. Aligner son répertoire avec les conditions du marché lui permettrait non seulement d'aller chercher les bons candidats, mais aussi de comparer son échelle salariale aux autres organisations du secteur et d'ajuster ses stratégies d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre.

La conception du nouveau répertoire d'emplois a duré plusieurs mois. L'organisation s'est fait accompagner par une firme-conseil qui l'a appuyée dans la définition de l'architecture globale des emplois, en déterminant les grandes familles d'emplois et les emplois génériques qui structurent le répertoire. Les familles d'emplois correspondent aux grands domaines d'activité de l'organisation (ex. : administration, technologies, finances et marketing). Elles ont ensuite été déclinées en sous-familles d'emplois.

Les témoignages indiquent que l'étape de transfert de l'ancienne vers la nouvelle structure a été particulièrement exigeante. Il fallait examiner tous les descriptifs d'emploi pour décider de ce qui doit être aboli ou maintenu et réécrire les descriptifs d'emploi de manière plus générique. Il fallait réfléchir ensuite à la manière dont ces descriptifs seront regroupés et intégrés à la nouvelle structure. Le répertoire d'emplois est passé de 1 500 à 800 postes, dans sa nouvelle version. Il s'appuie sur des échelles progressives qui permettent à l'employé d'évoluer dans sa carrière. L'équipe de travail chargée du projet de réforme de la classification était composée de différents acteurs de l'organisation : le département des ressources humaines (RH), des conseillers en évaluation des emplois ainsi qu'une équipe de gestionnaires dont le rôle était de valider les descriptifs d'emploi et leur structuration.

Une fois que l'ensemble du répertoire a été validé, la phase d'implantation a duré deux années. Au cours de cette période, les gestionnaires, en collaboration avec l'équipe des RH, ont assigné les milliers d'employés de l'organisation à leur nouveau poste. Ils ont progressivement mis à jour les

fiches de paie de l'ensemble des employés en intégrant les nouveaux titres d'emploi avec les nouvelles descriptions de poste. Après l'implantation du nouveau répertoire d'emplois, l'organisation a eu besoin d'introduire de nouveaux postes qui n'existaient pas dans l'organisation du travail. Il s'agit par exemple des postes de scientifique de données et de maître de mêlée (*scrum master*). Ils ont donc relancé les travaux dans l'objectif de décrire ces nouveaux rôles et de réfléchir à la manière de les intégrer au répertoire des emplois.

La transition vers le nouveau système a exigé beaucoup d'efforts de communication auprès des employés pour justifier le changement et les convaincre des avantages que représente le nouveau répertoire d'emplois. L'organisation a mis de l'avant l'importance de revoir sa structure et de pouvoir l'aligner sur le marché canadien en vue de garantir l'équité salariale, aussi bien à l'intérieur de l'organisation qu'au regard de l'ensemble du marché de l'emploi.

La perte de la personnalisation dans la description des postes a fait réagir plusieurs employés, notamment parmi les gestionnaires. Ces derniers s'inquiétaient des effets que cet élargissement dans les rôles pourrait avoir, d'une part sur le processus de recrutement et d'autre part sur la planification de la main-d'œuvre. Avec des postes génériques, les gestionnaires appréhendaient des difficultés à recruter les personnes ayant l'expertise et les compétences précises dont ils ont besoin. Ce problème concerne davantage les métiers transversaux qu'on trouve dans plusieurs domaines, comme celui de conseiller. Des milliers de personnes dans l'entreprise occupent cet emploi. Même si la finalité du poste est la même, les tâches et les responsabilités peuvent varier d'un secteur de l'organisation à l'autre. Pour pouvoir cibler les candidats, les gestionnaires ont été autorisés à personnaliser leurs offres d'emploi en précisant les responsabilités que l'employé doit assumer et la raison d'être du poste disponible. Toutefois, ils doivent veiller à ne pas changer le niveau d'exigence ou la portée du rôle, car tous les postes ont été évalués à l'aide de grilles d'évaluation d'emplois.

Les témoignages recueillis indiquent que le nouveau répertoire d'emplois ne répond pas à tous les besoins de l'organisation en matière de gestion des ressources humaines. Pour assurer la planification des compétences et de la main-d'œuvre, l'organisation doit décomposer davantage les métiers. Les descriptions de métier trop larges fournissent peu de détails sur les compétences associées aux différents rôles. Il est nécessaire de segmenter et de spécifier les compétences en mettant l'accent sur un volet spécifique du métier. À titre d'exemple, pour obtenir des prévisions précises dans le cas d'un développeur informatique, il serait nécessaire de préciser s'il s'agit d'un développeur Java ou d'un autre langage de programmation. Les témoignages recueillis révèlent ainsi que parallèlement à son répertoire d'emplois, l'organisation aurait besoin de développer un autre système qui répond davantage à ses besoins en matière de planification de la main-d'œuvre.

4.3. Développement de son identité organisationnelle

La troisième organisation a traversé, il y a quelques années, un changement structurel important. La décision de mettre en place son propre système de classification d'emplois s'inscrit dans sa démarche pour affirmer son autonomie et définir par elle-même sa structure et sa nomenclature d'emplois.

Selon les entrevues, la pression syndicale a pesé de manière importante dans cette décision. Les syndicats revendiquaient un système de classification qui reconnaîtrait davantage les corps d'emplois précis présents dans l'organisation. Le système utilisé auparavant était constitué de plusieurs classes qualifiées de « parapluie », car elles couvraient de manière très large de nombreux métiers en dissimulant leurs spécificités. Cependant, du point de vue de l'un des participants à la recherche, la nouvelle classification n'a pas atteint ces objectifs, et ce, pour deux raisons. Premièrement, la volonté de personnaliser les classes d'emplois a abouti à la création d'un grand nombre de classes, ce qui rend le recrutement des employés plus complexe. Le participant donne l'exemple d'une ancienne classe d'emplois qui a été déclinée dans le nouveau système en six nouvelles classes. Deuxièmement, dans la majorité des cas, ces classes n'ont pas été définies à partir des rôles joués par les employés et des tâches qui leur sont assignées, mais à partir des objectifs des projets et de leurs finalités.

Le processus d'élaboration du nouveau système de classification a été largement participatif. Des représentants de chaque corps d'emplois ont été invités à décrire les tâches et les responsabilités qui leur sont confiées. Les gestionnaires pouvaient aussi apporter des précisions aux descriptions de postes faisant partie de leurs services. De nombreux autres intervenants ont contribué à la réflexion sur les nouvelles classes d'emplois : les syndicats, des membres de la direction et des représentants de toutes les directions. Ensemble, ils ont examiné beaucoup de propositions et présenté leurs recommandations. La phase d'implantation a été marquée par une communication intensive de la part de l'organisation à l'intention des employés. La transition vers le nouveau répertoire s'est effectuée de manière fluide et a été bien accueillie par la plupart des employés. Certains ont même été avantagés par la mise en place de la nouvelle échelle salariale.

4.4. Élaboration d'un référentiel des métiers de l'informatique

La fonction publique française possède un référentiel de métiers qui, comme le système de classification québécois, est organisé en famille de métiers et qui permet de créer des fiches de poste et des offres d'emploi découlant de ces grands métiers. La description des postes et des métiers est plus axée sur la mission que sur les outils utilisés pour réaliser cette mission.

En plus de ce référentiel général, la Direction interministérielle du numérique (DINUM) a élaboré récemment un référentiel spécifique pour les métiers du numérique de la fonction publique française. La première version de celui-ci s'est appuyée sur de nombreuses sources, dont les référentiels européens ainsi que les référentiels de métiers du secteur privé, tout en comportant les ajustements nécessaires pour traduire les spécificités de l'administration publique française. L'un des objectifs du référentiel était d'offrir un système de classification compréhensible par les professionnels issus du secteur privé en vue d'attirer les talents dans la fonction publique.

Les 13 ministères concernés par les métiers du numérique ont été invités à des ateliers pour participer à l'élaboration de ce référentiel. Les responsables des RH numériques étaient appelés à s'exprimer sur les changements observés dans les métiers ainsi que sur les titres de poste utilisés dans les différents ministères pour tenter d'harmoniser les nombreuses formulations qui existaient. Les ministères ont soumis la première version du référentiel aux différents syndicats des métiers du numérique, pour consultation. Un processus de validation auprès des différentes parties prenantes a permis d'aboutir à la version finale du référentiel.

Une réflexion générale a été menée à cette occasion pour identifier les spécificités des métiers du numérique par rapport à l'ensemble des métiers de l'État. L'objectif était de déterminer si des fiches métiers spécifiques devaient être développées pour certains postes, pour mieux prendre en compte les compétences et les responsabilités propres à ces domaines. À titre d'exemple, l'équipe s'interrogeait sur la pertinence de développer une nouvelle fiche métier spécifique pour les directeurs de projets numériques, alors qu'il existe déjà des directeurs de projet dans d'autres filières métiers de l'État.

Après la mise en œuvre de ce référentiel, les ministères devaient faire remonter les difficultés rencontrées lors de son application pour procéder aux ajustements nécessaires. Comme les technologies numériques évoluent sans cesse, le référentiel des métiers numériques est actualisé

régulièrement. Les révisions sont publiées dans une version en ligne (Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques, s.d.).

De nombreux métiers se sont numérisés et se sont ajoutés à ce référentiel des métiers numériques. Cependant, puisque la tendance de numérisation se poursuit, voire s'accroît avec l'évolution continue des technologies, l'idée d'avoir un référentiel spécifique pour les métiers du numérique pourrait devenir obsolète dans un futur proche, souligne un participant à notre recherche.

Le référentiel des métiers du numérique ne permet pas de déterminer les fourchettes salariales pour les différents métiers, pour deux raisons. D'une part, parce que les ministères et les organismes français ont chacun leur politique salariale qui obéit à leurs propres contraintes budgétaires et d'autre part parce que les métiers sont regroupés par famille d'emplois, incluant chacune des postes avec des niveaux d'expertise et des responsabilités variées. Ces métiers s'actualisent de manière différente, d'un contexte à un autre, ce qui rend difficile d'aligner les rémunérations sur l'ensemble de la fonction publique.

Comme ce sont des métiers numériques, il y a beaucoup, beaucoup de spécialités. Comme on ne veut pas avoir un référentiel avec 500 emplois, c'est des familles de métiers. Donc parfois, dans la même famille, on a vraiment des niveaux très variés d'expertise, de responsabilité. Donc, pour une fiche de poste, on peut avoir une offre d'emploi en particulier. La personne va travailler dans tel contexte avec telle contrainte, et derrière, il y a quand même potentiellement une grande diversité d'utilisations et d'applications du métier, qui font que c'est difficile d'avoir aussi parfois des fourchettes qui vont être applicables par tout le monde, de la même façon. Chaque ministère a ses pratiques en matière de rémunération et des obligations qui sont fixées en interne. [...] Dans un ministère, ils vont avoir l'habitude de payer un peu plus. [...] Donc, ce n'est pas toujours évident quand on veut produire un référentiel de rémunération, de mettre tout le monde d'accord. (Propos d'entrevue)

5. Équilibre entre pérennité et adaptation

Les témoignages recueillis dans le cadre de la présente étude mettent en exergue la complexité du contexte du marché de l'emploi dans lequel évoluent les organisations publiques et privées. La transformation numérique et l'évolution rapide des métiers conjuguées à la pénurie de main-d'œuvre qui touche de nombreux champs professionnels rendent difficiles la gestion et la planification de la main-d'œuvre ainsi que la mise en place de stratégies efficaces pour l'attraction et la rétention des employés. Le système de classification de la main-d'œuvre, considéré comme

un soutien essentiel dans le fonctionnement d'une organisation, peut présenter de nombreux défis, voire des obstacles pour une bonne gestion des ressources humaines. Dans la fonction publique, d'autres exigences entrent en jeu et complexifient la modélisation des systèmes de classification, comme l'obligation de garantir la sécurité d'emploi et la mobilité des employés.

Interrogés sur les caractéristiques d'un bon système de classification, les participants à la présente étude soulignent d'abord l'importance d'avoir une structure qui **reflète l'organisation du travail et la réalité des emplois sur le terrain**. Les employés doivent se reconnaître dans les descriptifs de poste et dans les rôles qui leur sont assignés. En même temps, le système de classification doit être dynamique et évolutif pour s'adapter à l'évolution des métiers ainsi qu'aux changements dans les rôles et les responsabilités au sein d'une organisation. Des mises à jour régulières sont indispensables. L'organisation doit avoir la possibilité de modifier les métiers existants ou encore d'ajouter de nouveaux métiers à sa classification. Un bon système de classification devrait aussi, selon l'un des participants, permettre à l'organisation de se projeter dans l'avenir pour effectuer des prévisions de la main-d'œuvre.

Il faut qu'il y ait une actualisation assez régulière qui soit faite et aussi une évolution et une prévision. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, ce que l'on demande, c'est par exemple lorsque je vais sur le profil de comptable, je vois le profil actuel d'aujourd'hui, mais j'aimerais bien voir le profil qu'il serait dans 10 ans, de manière à avoir une prévision de son recrutement dans 5 ans. Et ça, par contre, on ne sait pas le faire. Cet aspect de prévision n'est pas visible dans la cartographie qu'on a aujourd'hui. (Propos d'entrevue)

À la lumière de notre travail, nous constatons que le défi, c'est d'élaborer un système de classification qui puisse être **évolutif, tout en garantissant à l'organisation une certaine stabilité**, en lui évitant de devoir le réviser continuellement. Comme le mentionne un participant à notre recherche, « la classification doit à la fois être en mesure d'intégrer les métiers émergents et permettre aux employés dont le métier perdure depuis 25 ou 30 ans de continuer à se reconnaître dans leur poste » (propos d'entrevue). Toutefois, l'extrait suivant montre à quel point cet équilibre est difficile à atteindre.

Les métiers évoluent beaucoup et très vite. En même temps, on a besoin de stabilité pour ne pas changer tout le temps tous les parcours. Je trouve que c'est assez difficile d'arriver à trouver cet équilibre, où à la fois on peut y retrouver les métiers les plus récents qui arrivent sur le marché, mais qui vont peut-être disparaître parce que parfois, dans certains secteurs, c'est ce qu'on a pu observer. On nous a dit : voilà, il y a cinq nouveaux métiers qui arrivent dans le « Cloud » ou dans je

ne sais quelle technologie et qu'il faut absolument les rajouter dans la classification. Et puis finalement, deux ans après, on se rend compte que c'est un métier qui n'a pas vraiment perduré. Une bonne classification, c'est celle qui arrive à ne pas changer trop souvent, mais en même temps en restant suffisamment proche de la réalité, en n'étant jamais complètement dépassée non plus. Je trouve que c'est un peu le grand écart d'arriver à ce que [...] les évolutions puissent être prises en compte sans que ça devienne un objet qui change tous les quatre matins et qu'il faut actualiser tout le temps. (Propos d'entrevue)

Un bon système de classification doit être basé sur une description assez précise des postes, et mettre davantage l'accent sur les tâches associées à chaque emploi plutôt que sur la finalité de l'emploi, les technologies utilisées ou encore les diplômes que les employés doivent détenir. La description des postes doit refléter les activités de l'employé, ses tâches et la portée de son mandat. Une description assez précise des tâches permet une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités de chaque employé. Elle aide aussi à distinguer les niveaux de compétence, de complexité et de responsabilité liés à chaque poste. Elle rend possible une évaluation plus juste des emplois et permet de garantir l'équité salariale entre les employés.

Cependant, des participants soulignent que, dans une classification d'emplois, la description des postes doit être à la fois suffisamment précise pour distinguer les classes, mais aussi assez large pour traverser le temps et satisfaire aux besoins évolutifs des organisations. La description des classes doit être axée sur les finalités d'un poste et les principales tâches qui y sont associées et éviter la référence aux outils que les employés utilisent dans l'exécution de ces tâches. Avec l'évolution rapide des technologies, ces outils risquent de devenir rapidement dépassés et de rendre ainsi la classification caduque. La classification ne doit pas non plus être un reflet figé de l'organisation du travail, elle doit **permettre l'intégration de nouveaux emplois qui n'existaient pas** auparavant, comme le souligne un participant :

Parce que la classification, il faut qu'elle évolue à travers le temps. Et c'est pour ça qu'on ne fait jamais une classification collée sur une organisation du travail, parce qu'elle ne passera pas à travers le temps. Ça fait que c'est très général. On parle plus de finalité. Quand on évalue un emploi, on regarde l'emploi et on se dit : « bien, la finalité de l'emploi va rentrer où dans mon système de classification? ». Et c'est là qu'on vient classer les gens, on va apparier les tâches qui sont marquées dans une description d'emploi aux attributions caractéristiques de la classe d'emplois. Ça fait que même à travers le temps, on est capable de prendre des emplois qui n'existaient pas et de les rentrer dans le système de classification. (Propos d'entrevue)

En outre, les témoignages soulignent aussi l'importance pour les organisations d'avoir un système de classification facile à utiliser pour pouvoir accéder rapidement aux données sur les différents

métiers. Certaines organisations se sont dotées d'un outil qui leur permet de chercher, filtrer et sélectionner les données sur les rôles et les compétences des emplois de manière très ciblée.

Considéré comme un outil essentiel pour le recrutement, le système de classification doit permettre à l'organisation d'attirer les bons candidats sur le marché de l'emploi et de se démarquer par rapport à la concurrence. C'est pourquoi un participant mentionne qu'une classification trop générique ne permet à l'organisation ni de cibler les profils dont elle a besoin ni de se distinguer sur le marché du travail.

En tant qu'outil de planification de carrière pour les employés, le système de classification doit favoriser l'évolution des employés en intégrant de nouvelles **modalités de reconnaissance des qualifications**. En plus des diplômes classiques obtenus au sein des établissements d'enseignement supérieur comme les universités ou les cégeps, les organisations doivent désormais reconnaître les compétences acquises à travers la formation continue au sein des organisations ou encore la certification octroyée par les firmes technologiques. Dans le domaine des technologies, l'évolution est tellement rapide qu'après l'apparition d'une nouvelle technologie, les établissements d'enseignement ont à peine le temps d'adapter leurs programmes que d'autres nouveautés voient le jour et s'apprêtent à remplacer les précédentes. L'évolution des employés dans le système de classification devrait ainsi tenir compte de cette nouvelle réalité de la formation continue.

Par ailleurs, ayant participé aux travaux de refonte du système de classification que son organisation a menés récemment, l'un des participants souligne que le processus de construction de cette cartographie d'emploi serait plus important que le résultat obtenu. Le système de classification doit être conçu de manière participative, pour que les employés puissent s'y reconnaître. Il est déconseillé d'appliquer à une organisation un modèle de classification déjà prêt. Ce dernier doit émerger de la réalité de l'organisation et des pratiques concrètes des employés. Cette approche participative faciliterait la transition vers le nouveau système et l'acceptation du changement par les employés, car « la gestion du changement est en partie dans le design même de la solution », explique ce participant.

Conclusion

L'objectif de la présente étude est d'examiner les effets de la transformation numérique sur les métiers et les compétences des employés, ainsi que la façon dont les organisations modifient leur système de classification des emplois pour s'adapter aux transformations rapides et profondes des fonctions et des rôles professionnels. Nous avons inclus dans notre analyse des organisations québécoises qui représentent à la fois le secteur public et privé, ainsi que des organisations publiques de trois pays européens, afin d'obtenir un portrait large des effets du numérique sur les pratiques professionnelles. Les nombreux témoignages recueillis soulignent l'importance des changements que traversent les milieux professionnels ces dernières années.

Le développement effréné des nouvelles technologies, dont l'IA, transforme quotidiennement les métiers et exige un renouvellement constant des compétences professionnelles. Tous les employés sont désormais appelés à acquérir des compétences numériques pour utiliser les nouvelles technologies et s'adapter aux nouveaux processus de travail.

De nouvelles expertises et de nouveaux profils de travailleurs sont aujourd'hui demandés sur le marché du travail. Ainsi, l'apparition de nouveaux métiers, la disparition d'autres et la transformation continue des compétences professionnelles ont entraîné une nouvelle dynamique dans la gestion des ressources humaines au sein des organisations. Les systèmes de classification des emplois, censés refléter l'organisation du travail et la réalité des métiers, se trouvent alors dépassés. Certaines organisations ont été amenées à refaire de fond en comble leur système de classification. Parvenir à établir un nouveau système de classification pour l'ensemble de la fonction publique est un véritable défi. En effet, il convient de repenser l'ensemble de la structure des emplois et de revoir la structuration des classes pour créer un nouveau système de classification qui réponde non seulement aux besoins actuels de la fonction publique, mais également à ceux des prochaines décennies.

Bibliographie

- Benson. (2022). *Classification des emplois: définition, importance et exemples*. <https://businessyield.com/fr/business-strategies/job-classification-definition-importance-examples>
- Jacob, S., Defacqz, S. et Agossou, N. (2022). Promesses et défis de la transformation numérique du secteur public. *Cahiers de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique*, n° 6, Québec.
- Jacob, S. et Souissi, S. (2020). La fourniture des services publics à l'ère numérique : Évolution du rôle et des compétences des employés de première ligne. *Cahiers de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique*, n° 2, Québec.
- Jacob, S., Souissi, S., et Defacqz, S. (2023). La gestion agile dans le secteur public. *Cahiers de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique*, n° 8, Québec.
- Lee, Robert D. Jr. (1979). *Public personnel systems*. University Park Press.
- Mettling, B. (2015). *Transformation numérique et vie au travail. Rapport à l'attention de la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social*.
- Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques (s.d.). *Numérique et systèmes d'information et de communication*. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/ArchivePortailFP/www.fonction-publique.gouv.fr/biep/rime/numerique-et-systemes-dinformation-et-de-communication.html>
- Secrétariat du Conseil de trésor (SCT). (s.d.). *Classification des emplois*. <https://www.tresor.qouv.qc.ca/ressources-humaines/conditions-de-travail-et-remuneration/classification-des-emplois>