

REVUE

RH

ORDRE DES CONSEILLERS EN
RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

OCTOBRE-NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2024 VOL. 27 N° 4

DOSSIER

Le développement
des compétences,
**plus que jamais
d'actualité!**

15

POINT
DE VUE

Mon expérience
en tant que
**rédacteur en
chef invité**

16

HORS THÈME

Dopage cognitif,
**une quête de
performance?**

55



**LE DÉVELOPPEMENT
DES COMPÉTENCES :**
un levier capital au service
de la stratégie organisationnelle



**Votre partenaire d'excellence
en droit du travail, où l'humain
et l'expérience font la force.**

Fasken, présentateur officiel du Congrès RH 2024.

[fasken.com](https://www.fasken.com)

FASKEN
Traçons l'avenir

Mot de l'éditrice



CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

SELON NOTRE BOULE DE CRISTAL, C'EST POUR BIENTÔT LA TRANSPARENCE SALARIALE

Récemment, 5 provinces canadiennes ont adopté, dans une certaine mesure, des lois sur la transparence salariale. Le Manitoba a pour sa part rejeté cette loi et le Québec n'en parle juste pas. Pas encore serait probablement plus exact, car il est fort probable que ça arrive chez nous sous peu.

Les attentes des employées et employés sont d'ailleurs de plus en plus grandes sur le plan de la transparence salariale. Plusieurs *n'appliquent* pas sur un poste si l'échelle salariale n'est pas publiée et d'autres quittent leur organisation, car la transparence salariale y est déficiente. Cela est surtout vrai chez les plus jeunes. Au-delà des chiffres, ces attentes rappellent que la transparence est l'une des assises de la confiance, cette condition essentielle à l'engagement. Sans transparence, pas de confiance, sans confiance, peu ou pas d'engagement, et ultimement, moins de productivité, de créativité et de loyauté.

Suivant ce raisonnement, tous les employeurs du Québec devraient d'emblée soutenir une éventuelle législation québécoise en matière de transparence salariale. Toutefois, il y a fort à parier que plusieurs évoqueront le besoin de maintenir leur avantage concurrentiel dans leur industrie en gardant confidentielle l'information sur les salaires payés, alors que d'autres souligneront qu'il s'agit d'ingérence et que le marché est souvent suffisant pour influencer les pratiques. Bien sûr, certains employeurs le font déjà et applaudiront l'initiative qui, à sa façon, aidera à soutenir davantage l'équité salariale.

Dans tous les cas, à l'instar de ce qui a été observé pour les organisations l'ayant mise en place, il serait plausible d'affirmer qu'une législation en matière de transparence salariale viendra hausser les salaires et mettre une pression sur la masse salariale, laquelle a subi des hausses significatives au cours des dernières années à cause de la pénurie de main-d'œuvre et de l'inflation.

À titre de CRHA | CRIA, nous sommes dans une position unique pour prendre la pleine mesure d'une éventuelle législation en matière de transparence salariale : beaucoup de travail de préparation et d'éducation. La rémunération n'est pas un concept simple à maîtriser, autant pour les personnes en emploi que pour leurs gestionnaires. Une structure salariale bien montée, validée avec rigueur et objectivité sera la clé.

Et même si la structure salariale de votre organisation est solide et cohérente, avec la transparence salariale viendront invariablement plusieurs questionnements, basés sur des perceptions. Il faudra donc prévoir de multiples conversations, de la formation, de l'ouverture, de la constance dans les propos, bref une stratégie de gestion du changement articulée et proactivement exécutée. Autrement, les perceptions d'iniquité seront répandues, et elles mineront cette même confiance que la transparence devait rehausser. ■

Manon Poirier, CRHA, directrice générale

Éditrice

M^e Manon Poirier, CRHA

Éditrice adjointe

Maude Cormier-Gladu, CRIA

Rédactrice en chef

Catherine Bédard, CRHA

Rédacteur en chef invité

Jonathan Harvey, CRIA

Coordonnateur de la production

Dominique Des Rosiers

Graphisme

gbdesign-studio.com

Révision

France Bouchard

Collaborateurs

Vincent Denault, Manon Perreault, Christophe Lo Giudice, René Arseneault, Sophie Lanoix, Roxane Meilleur, Joëlle Carpentier, Marc-Antoine Gradito-Dubord, Sophie Gadoury, Mathieu Guénette, Lola Juhel, Audrey Moreau, Martin Lauzier, Nathalie Delobbe, Geneviève Dionne, Geneviève Brouillette, Michel Cossette, Romina Bolanos, Guillaume Delroex, Thierry Devisse, Chloé Kessi, Julien Burnand, Jean-François Henri, Alexandra Beaulieu, Janie-Pier Joyal, Guillaume Ducharme, Fanny Rohrbacher, Sylvie St-Onge, Ali Béjaoui

Publicité

Service de la publicité et des commandites
514 879-1636, poste 209
publicite@ordrecrha.org

Pour nous joindre

Pour faire un commentaire, poser une question ou collaborer à la rédaction, écrivez-nous à :
revueh@ordrecrha.org

Présidente du CA

Manon Perreault, CRHA

Comité exécutif

Charles Baribeault, CRHA
Pascal Blanchette, ing.
Julie Moreau, CRHA
Sophia Nardelli, CRHA

Directrice générale

M^e Manon Poirier, CRHA

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

À PROPOS DE L'ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

Regroupant plus de 12 000 membres, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est la référence en matière de pratiques de gestion des employés. Il assure la protection du public et contribue à l'avancement de ses membres CRHA | CRIA. Par ses interventions publiques, il exerce un rôle majeur d'influence dans le monde du travail au Québec. L'Ordre participe ainsi activement au maintien de l'équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être des employés. Pour en savoir plus, visitez ordrecrha.org.

La reproduction ou la transmission de toute partie de la Revue *RH*, sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire), actuellement connu ou non encore inventé, est interdite à moins d'avoir le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, sauf dans le cas d'un critique qui désire citer de courts extraits dans une communication destinée à une revue, un journal ou une émission radiodiffusée.

Responsabilité

Les textes publiés dans la Revue *RH* fournissent des commentaires généraux sur les développements dans les domaines professionnels des ressources humaines et des relations du travail et ne constituent pas des avis professionnels. Les lecteurs ne devraient pas agir sur la seule foi des informations qui y sont contenues. Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leur égard.



L'institution financière des CRHA | CRIA

Une offre pensée et développée pour vos besoins
personnels et professionnels.

Faites comme plusieurs professionnelles et professionnels agréés de l'Ordre des
conseillers en ressources humaines agréés et profitez de l'offre Distinction.

1 844 778-1795 poste 30

Découvrez l'offre

Sommaire

CHRONIQUES

03 MOT DE L'ÉDITRICE

Selon notre boule de cristal, c'est pour bientôt la transparence salariale

06 DE PREMIER ORDRE

Cybersécurité et RH : une responsabilité partagée



08 LA TRIBUNE

Le comité RH au CA : un rôle essentiel dans la gouvernance



10 MISSION PME

La fabrique d'une culture d'entreprise engagée et cohérente : le cas Pardeux



12 AUJOURD'HUI POUR DEMAIN

L'intensité du travail à distance et l'engagement des personnes employées : le rôle des soutiens offerts

DOSSIER

16 POINT DE VUE

Mon expérience en tant que rédacteur en chef invité : et toutes ses occasions d'apprentissage !

17 MOT DE LA

RÉDACTRICE EN CHEF

Le développement des compétences, plus que jamais d'actualité !

HORS THÈME

55 SANTÉ, SÉCURITÉ ET MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL

Dopage cognitif : une quête de performance ?

57 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Nouvelles obligations des employeurs au Québec et au Canada en 2023 et 2024 : un paysage juridique en évolution

PROFIL

60 REGARDS CROISÉS

La formation à la croisée des paradoxes

63 MOT DU CONSEILLER SCIENTIFIQUE

Attention au biais de confirmation !

64 MA PROFESSION

Le développement continu des compétences des CRHA | CRIA : un levier principal pour la protection du public



DOSSIER

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : un levier capital au service de la stratégie organisationnelle

- 20 La formation à l'intelligence culturelle : **une piste à suivre vers l'efficacité interculturelle**
- 23 Révolution dans le monde du travail : **la proactivité est de mise**
- 26 Développement des compétences : **mesurer les enjeux pédagogiques et les perspectives offertes par l'IA**
- 30 Accélérer la transformation de l'organisation par **la ludification du développement des leaders**
- 34 Vision renouvelée du transfert des apprentissages : **tendances et implications pour les pratiques d'évaluation**
- 37 À l'ère de l'intelligence... émotionnelle ? **Oui, et comment !**
- 40 Apprendre au travail : **une brève histoire de temps**
- 43 L'organisation formatrice et apprenante **pour motiver les nouvelles générations**
- 46 Les technologies positives au service des ressources humaines : **donner aux outils numériques une robustesse scientifique**
- 48 Pas seulement pour les autres : **apprendre à gérer sa propre carrière en tant que CRHA | CRIA**
- 50 De l'intuition aux choix stratégiques : **quand l'équipe de formation se professionnalise**
- 52 Développer l'avantage concurrentiel des organisations : **miser sur la synergie des partenariats en formation**

De premier ordre

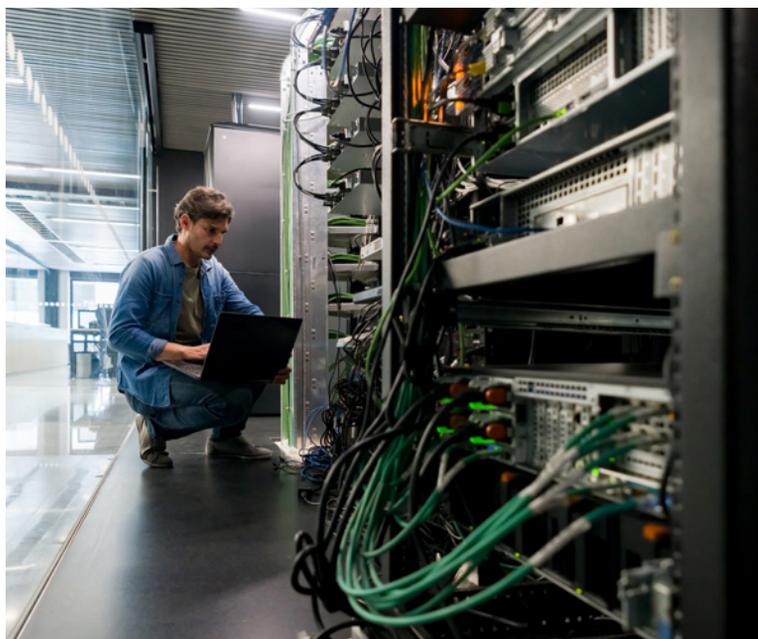
CYBERSÉCURITÉ ET RH : UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

IMPORTANT DU RÔLE DES PROFESSIONNELLES ET PROFESSIONNELS RH DANS LA CYBERSÉCURITÉ ET LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES



ALEXANDRA BEAULIEU,
CRHA, DIRECTRICE
DES RESSOURCES
HUMAINES ET DES
COMMUNICATIONS
INTERNES,
MUSÉE DE LA
CIVILISATION,
MEMBRE DU COMITÉ
DE CYBERSÉCURITÉ
DE L'ORDRE DES
CRHA

Dans un monde désormais pleinement numérique, les professionnelles et professionnels RH jouent un rôle important sur le plan de la cybersécurité, assurant la protection des données personnelles et la formation des employés et employées devant les cybermenaces. Leurs compétences en cybersécurité doivent être développées dans le respect du cadre législatif applicable.



Dans le contexte actuel, le rôle des CRHA | CRIA a considérablement évolué. Autrefois perçue comme une responsabilité réservée du service des technologies de l'information (TI), la cybersécurité, est désormais une préoccupation de premier ordre pour les RH. Les professionnelles et professionnels en ressources humaines doivent non seulement comprendre les enjeux de la protection des données personnelles, mais aussi jouer un rôle clé dans la formation et la sensibilisation du personnel en matière de cybersécurité. Cet article présente ce rôle en évolution et met en lumière les compétences et les responsabilités des CRHA | CRIA dans ce domaine, en lien avec la Loi 25 et le Code de déontologie de l'Ordre.

LA CYBERSÉCURITÉ : UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Vous le savez, les professionnelles et professionnels en ressources humaines font beaucoup plus que la gestion des talents, le recrutement et le développement des compétences.

Depuis quelques années, l'augmentation des cybermenaces et le vol de données personnelles a entraîné un renforcement de la cybersécurité, laquelle est devenue une priorité stratégique pour toutes les organisations. Nous ne pouvons plus nous permettre de déléguer ce rôle aux seuls spécialistes en TI. Nous devons comprendre que la cybersécurité est désormais une responsabilité partagée au sein de l'organisation.

TROIS FAÇONS D'AGIR

Tout d'abord, puisque nous avons une responsabilité déontologique de gardiens des informations sensibles sur les employés et employées, nous devons nous investir dans la protection de ces données. Cela fait désormais partie de notre réalité et notre

« Autrefois perçue comme une responsabilité réservée du service des technologies de l'information (TI), la cybersécurité est désormais une préoccupation de premier ordre pour les RH. »

expertise sera sollicitée, notamment en matière de développement de politiques institutionnelles, d'implantation de processus et de communications internes. Rappelons que la Loi 25 impose, depuis 2022, des normes élevées en matière de protection des renseignements personnels et oblige les organisations à mettre en place une série de mesures pour s'y conformer.

Deuxièmement, une autre responsabilité importante des RH dans le domaine de la cybersécurité est la formation et la sensibilisation des employés et employées. Les cyberattaques exploitent souvent les faiblesses humaines, comme l'hameçonnage ou les mots de passe faibles. Nous devons former les employées et employés à reconnaître et à réagir rapidement aux menaces potentielles. Cela peut comprendre des séances de formation, des simulations d'attaques et surtout, la promotion de bonnes pratiques en matière de sécurité informatique.

Enfin, pour exercer efficacement ces nouvelles responsabilités, nous devons développer nos propres compétences en cybersécurité. Cela implique une compréhension approfondie des principes de base de la sécurité informatique, des menaces actuelles et de rigoureuses pratiques pour protéger les données personnelles.

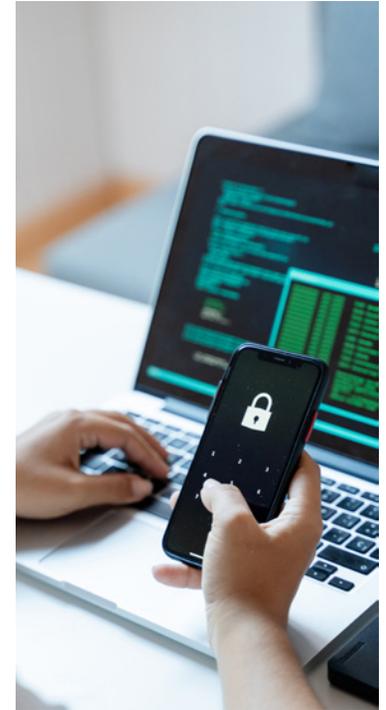
En plus de tout ce qui est disponible sur le marché et internet, l'Ordre offre également, sur Carrefour RH, différents articles, formations et guides. Ces outils aident à rester à jour et à renforcer notre vigilance technologique. Et pourquoi ne pas développer la bonne habitude d'aller

prendre un petit café avec votre équipe TI préférée de temps à autre pour en apprendre sur les dernières avancées en cybersécurité ? Bref, il faut être technocurieux !

PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS : ILLUSTRATIONS

Notre Code de déontologie nous demande de veiller à la protection des données que nous contrôlons. Pour ce faire, nous devons adopter des pratiques sécuritaires dans notre quotidien et reconnaître qu'il s'agit fréquemment de petits gestes. Saviez-vous qu'une majorité de cas détectés de non-conformité lors des inspections professionnelles sont liés aux échanges de données confidentielles par les CRHA | CRIA ? Le transfert de données personnelles et confidentielles se fait malheureusement encore trop souvent par courriel. Les membres devraient privilégier d'autres moyens sécurisés tels que :

- Les plateformes sécurisées de partage de fichiers (par ex. : OneDrive, Google Drive)
- Les services sécurisés de signature électronique de documents
- Les VPN (ou RPV pour réseaux privés virtuels) pour accéder aux données internes de manière sécurisée
- Les services de transfert de fichiers sécurisés (par ex. : WeTransfer)
- Les fonctionnalités de notifications et d'envoi de messagerie incluses dans nos systèmes d'information en ressources humaines (SIRH) souvent peu exploitées



Une autre bonne pratique consiste à valider sur une base régulière les mesures de sécurité mises en place pour prévenir les accès non autorisés aux différents logiciels et applications utilisés dans le cadre de nos fonctions. Fondamentalement, nous devons savoir à qui et comment sont donnés les accès aux informations personnelles et que ces accès soient octroyés aux personnes qui en ont véritablement besoin dans le cadre de leurs fonctions.

Ainsi, notre rôle dans la cybersécurité est plus crucial que jamais. Nous devons non seulement collaborer étroitement avec les services TI, mais aussi jouer un rôle important dans la formation des employés et employées, le développement de leurs compétences en cybersécurité et la conformité au cadre législatif en vigueur. En adoptant une approche proactive et en renforçant leur vigilance technologique, les CRHA | CRIA joueront pleinement leur rôle stratégique au sein de leur organisation. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

La tribune

Cette rubrique présente les réflexions de différents acteurs du monde du travail et de l'emploi.

LE COMITÉ RH AU CA

UN RÔLE ESSENTIEL DANS LA GOUVERNANCE



JEAN-FRANÇOIS HENRI,
PH.D, ASC, C.DIR,
FCPA, DIRECTEUR
PÉDAGOGIQUE
DU COLLÈGE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS
ET PROFESSEUR
TITULAIRE À LA
FACULTÉ DES
SCIENCES DE
L'ADMINISTRATION
DE L'UNIVERSITÉ
LAVAL

Les conseils d'administration (CA) opèrent dans un environnement en pleine transformation et doivent composer avec de multiples parties prenantes. Par leur rôle de gardiens de la conformité et de la stratégie, les CA doivent composer avec une panoplie de risques organisationnels, notamment le recrutement et la rétention des employés et employées, la culture organisationnelle, l'intelligence artificielle, etc.

Depuis une trentaine d'années, les CA se sont progressivement professionnalisés avec la recrudescence de lignes directrices et de réglementations, sans parler de l'émergence d'organisations professionnelles vouées à la gouvernance, des programmes de formation et des certifications professionnelles. Dans ce contexte en pleine mouvance, trois questions se posent :

- Pourquoi siéger à un CA ?
- Quelles sont les compétences utiles pour siéger à un CA et qui, par ricochet, se développent en cours de route ?
- Quelle est l'utilité d'avoir des comités au CA, notamment un comité ressources humaines ?

MOTIVATIONS POUR SIÉGER AU CA

Il existe bon nombre de motivations pour joindre un CA. Celles-ci peuvent varier en cours de carrière, selon l'évolution des besoins et des attentes.

- Obligations professionnelles, par exemple la ou le DG de l'organisation, observateur provenant d'une tierce partie, membre d'office, etc.
- Faire avancer les projets, par exemple contribuer à bâtir un monde plus responsable, changer

les mentalités, partager la cause d'une organisation, etc.

- Partager et redonner, par exemple faire profiter autrui de ses expertises et expériences, etc.
- Se maintenir en action, garder le contact et continuer à apprendre
- Rémunération et réseautage, par exemple revenu additionnel, revenu principal, se faire connaître, réseauter, etc. À noter que cette motivation peut s'avérer risquée sur le plan de l'indépendance d'esprit et du courage d'agir.

QUALIFICATIONS D'UNE PERSONNE MEMBRE D'UN CA

Les compétences recherchées par les CA peuvent se distinguer en deux grandes catégories : les aptitudes professionnelles et les qualités individuelles.

Aptitudes professionnelles

Les aptitudes professionnelles réfèrent notamment à l'expérience et l'expertise dans des domaines tels que la comptabilité/finance, les ressources humaines, le droit, la technologie de l'information, etc. Elles comprennent également les compétences relatives à un secteur d'affaires (par ex. : manufacturier,

service, etc.), un contexte d'affaires (par ex. : organisation en démarrage, en croissance, etc.), ou un type d'organisation (par ex. : société cotée en bourse, entreprise privée, OBNL, etc.). Normalement, un CA détermine les attributs actuels de ses membres et ceux recherchés dans une matrice des profils et compétences, qui est révisée annuellement.¹

Qualités individuelles

En plus des aptitudes professionnelles, un CA recherche également différentes qualités chez les administratrices et administrateurs. Plusieurs de ces aptitudes sont abordées ci-dessous à titre d'exemples.

- Indépendance d'esprit et intégrité : garder une distance, fuir la complaisance, assurer les actionnaires (les membres) et les parties prenantes de la protection de leurs intérêts, dans la réalité comme dans les apparences.
- Engagement envers l'organisation : assumer un leadership dans le groupe, assister aux réunions de corps et d'esprit, s'intéresser à l'organisation au-delà de la documentation fournie et des réunions, agir pour le bien de la personne morale et non pour représenter un groupe d'intérêt.
- Fiabilité et rigueur : agir avec justesse et rectitude, suivre une approche logique et structurée, être bien préparé pour les réunions.
- Ouverture et contribution : partager son expertise, ses expériences, ses visions avec le groupe, expliquer son point de vue et accueillir celui des autres et d'accepter d'aller au fond des choses, se remettre en question, nuancer sa position et même changer d'idée.
- Courage : nommer des choses délicates, exprimer un point de vue divergent, revenir à la charge si la réponse reçue est incomplète ou insatisfaisante, prendre des

QUALITÉS INDIVIDUELLES

- Indépendance d'esprit et intégrité

- Engagement envers l'organisation

- Fiabilité et rigueur

- Ouverture et contribution

- Courage

- Positivité et bon esprit d'équipe

décisions difficiles pour le bien de l'organisation, et rester au CA en période trouble.

- Positivité et bon esprit d'équipe : faire preuve de résilience, rechercher des solutions au lieu de chercher des coupables, transformer des menaces en possibilités, valoriser la collégialité, ne pas chercher à se mettre en valeur, intervenir pour le bien de la discussion et non pour se satisfaire soi-même.

IMPORTANCE DU COMITÉ RESSOURCES HUMAINES

Une saine pratique de gouvernance consiste à avoir des comités statutaires à qui le CA peut déléguer la responsabilité d'analyser et de discuter en profondeur des enjeux pour ensuite lui faire des recommandations. On retrouve trois comités



habituels du CA, soit audit, gouvernance et ressources humaines (RH).

De façon générale, le comité RH assume différents rôles dans la structure de gouvernance, notamment la surveillance et l'encadrement de :

- la nomination de la première dirigeante ou du premier dirigeant
- le plan de relève
- l'évaluation de rendement des

- membres de la haute direction
- les enjeux RH (par ex. : structure, recrutement, formation, santé et sécurité, EDI, harcèlement, etc.)
- la rémunération globale (notamment celle de la haute direction)
- la conformité réglementaire

Normalement, le comité est formé de trois à cinq membres du CA, idéalement indépendants, et est présidé par la ou le membre proposé par la présidence du CA. Il est souhaitable que chaque membre possède une bonne compréhension des questions relatives aux ressources humaines et à la rémunération.²

En conclusion, siéger au CA constitue un défi gratifiant et essentiel pour la société afin d'assurer une confiance du public dans les institutions. Les CA recherchent différentes compétences chez les membres actuels et futurs. Les enjeux de ressources humaines étant au cœur des préoccupations des organisations, il n'est guère surprenant de voir l'intérêt des CA pour cette expertise et l'importance sans cesse croissante du comité RH dans les structures de gouvernance. |

FORMATION – ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS Siéger à un CA : un rôle sur mesure pour les RH

Les professionnelles et professionnels RH comprennent les réalités organisationnelles qui facilitent ou entravent la réalisation de la mission des organisations. Leurs compétences spécifiques sont précieuses pour les instances de gouvernance, notamment les conseils d'administration. Cette formation a pour objectif d'outiller les CRHA | CRIA intéressés au rôle d'administrateur. Disponible en janvier 2025.

¹ Le Collège des administrateurs de sociétés a d'ailleurs développé un outil personnalisable pour aider les CA dans leur démarche, à consulter [ici](#).

² Des modèles simplifiés de chartes de comités d'un CA pour petites et moyennes organisations ont d'ailleurs été développés par le Collège des administrateurs de sociétés. Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).

« Les enjeux de ressources humaines étant au cœur des préoccupations des organisations, il n'est guère surprenant de voir l'intérêt des CA pour cette expertise et l'importance sans cesse croissante du comité RH dans les structures de gouvernance. »

Mission PME

LA FABRIQUE D'UNE CULTURE D'ENTREPRISE
ENGAGÉE ET COHÉRENTE

LE CAS PARDEUX



**DOMINIQUE
DES ROSIERS,**
COORDONNATEUR
AU CONTENU
ORDRE DES CRHA

Harmoniser parfaitement ses objectifs stratégiques, ses valeurs organisationnelles et les objectifs personnels de ses personnes employées, voilà le choix qu'a fait l'entreprise **pardeux**. Et cette approche, intégrée et cohérente, réalisée avec l'accompagnement d'une CRHA, n'est sans doute pas étrangère à la certification Employeur Élite¹ dont elle a récemment été récompensée.



Maude Quintal, CRHA, consultante sénior en RH chez Soluflex.



Nathalie Lessard, présidente de **pardeux**.

Dans notre équipe, on a la parité hommes-femmes, on a des gens de différentes origines et de différents milieux. Ça amène un grand brassage d'idées qui est important pour nous », poursuit-elle.

Par ailleurs, en impliquant les personnes employées dans la définition des valeurs, **pardeux** a solidifié leur sentiment d'appartenance et les a encouragées à participer activement au développement de la culture d'entreprise. Cela s'est traduit par la création d'un club social et une plus grande visibilité des initiatives de l'entreprise sur les réseaux sociaux, renforçant ainsi son attractivité, tout en facilitant le recrutement.

LES ÉQUIPES INTERNES AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

Afin de favoriser une collaboration accrue et de consolider l'autonomie de ses équipes, l'entreprise a mis en place une stratégie de travail à distance particulièrement efficace. « Nous travaillons avec des clients partout au Canada, et même en France, sur des projets pouvant s'étendre sur 18 mois et impliquant de nombreuses personnes. Notre objectif était de créer une synergie, même à distance. Nous avons donc mis en place une culture de collaboration solide, qui exige de disposer d'outils adaptés et d'un réel esprit d'entraide », explique M^{me} Lessard.

De plus, l'entreprise a bien structuré ses équipes, clarifié son organigramme, l'a rendu disponible à l'interne et l'a ajouté à ses offres de services. Des incitatifs ont également été créés comme la flexibilité des heures de bureau, des horaires compressés et des efforts pour la conciliation travail-famille.

En outre, la stratégie de rémunération globale des équipes est réfléchie et basée notamment sur la performance et leur désir d'avancement professionnel. Elle permet ainsi de reconnaître leurs réalisations tout en participant aux efforts d'attraction et de rétention du personnel.



PARDEUX EN QUELQUES CHIFFRES

• 25 employés
et employées
au Québec

• Fondée en 2010

• Remporte
la certification
Employeur Élite
en 2024

Fondée en 2010 et installée à Brossard, **pardeux** propose des formations en ligne interactives allant du *e-learning* traditionnel jusqu'à la réalité augmentée. Elle conçoit des environnements immersifs pour une clientèle issue de secteurs aussi variés que la médecine, la construction ou l'ingénierie.

Et cette variété-là, **pardeux** la revendique haut et fort, jusque dans les fondements de ses propres valeurs. « Au cours des dernières années, on a travaillé à la redéfinition de notre culture d'entreprise. Nous avons voulu mettre en place une belle structure et travailler avec nos gens

sur la définition de notre mission et de nos valeurs : la créativité, l'engagement, la collaboration et la diversité et l'inclusion », affirme Nathalie Lessard, présidente de **pardeux**.

UNE DIVERSITÉ À MULTIPLES FACETTES

Entreprise à propriété féminine, **pardeux** envisage la diversité comme un concept à multiples facettes. En effet, sa clientèle se compose autant de grandes organisations que des associations, des ordres professionnels ou des centres de formation. « La diversité pour nous, c'est aussi une question de diversité des idées.

« Ce qui est excitant pour nous en ce moment, c'est de travailler sur les plans de carrière. »

Ces choix stratégiques développés et peaufinés au cours des dernières années ont permis à **pardeux** de décrocher une importante marque de distinction.

LA CERTIFICATION EMPLOYEUR ÉLITE : L'EXCELLENCE ET L'ENGAGEMENT ENVERS LES ÉQUIPES

Née en mai 2024, la certification Employeur Élite a pour objectif de reconnaître les PME de moins de 250 personnes employées qui placent les RH au cœur de leur stratégie afin de se distinguer.

Pour **pardeux**, obtenir cette certification tombait sous le sens. D'abord parce qu'il y a une véritable fierté d'avoir participé aux efforts de mise en place des principes d'équité, de bonne gouvernance et de bien-être des équipes internes et ensuite pour la clientèle qui voit la concrétisation de la quête d'excellence de l'entreprise ainsi que toute l'étendue de son engagement envers ses valeurs cardinales.

En outre, **pardeux** est accompagnée depuis plus de six ans par la firme en ressources humaines Soluflex afin de bâtir ses structures RH. « En matière de processus, on commence par faire un diagnostic avec les personnes dirigeantes au cours duquel on passe à travers différentes dimensions RH comme la définition de leur organisation, le recrutement, la formation ou la santé et la sécurité au travail. On évalue le tout pour arriver à un score final. Si le résultat atteint 85 % ou plus, l'employeur est certifié » explique Maude Quintal, CRHA, consultante sénior en ressources humaines chez Soluflex.

Et **pardeux** a décroché la certification haut la main ! Parmi les initiatives concrètes mises en place, notons une structure salariale qui répond aux principes d'équité salariale, un sondage pour prendre le pouls des besoins à l'interne en contexte de télétravail (ex. conciliation travail famille, horaire flexible), ainsi qu'une autre consultation également à l'interne pour faire l'adéquation entre

l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise et la manière dont les personnes employées peuvent y contribuer à travers leurs objectifs personnels. « Le but est de lier la stratégie avec l'ensemble des équipes ; de mobiliser pour que les gens travaillent tous à l'unisson dans une dynamique intégrée et complémentaire de productivité », précise M^{me} Quintal.

L'avenir pour **pardeux** ? Dans la continuité de ce qui a été fait. Et certainement avec Soluflex dans la mesure où, comme de nombreuses PME au Québec, **pardeux** reconnaît l'apport et la valeur ajoutée d'être accompagnée par une ou un CRHA | CRIA dans sa gestion des ressources humaines.

« Ce qui est excitant pour nous en ce moment, c'est de travailler sur les plans de carrière. C'est de découvrir les gens et leurs forces, de brasser notre organigramme et de leur donner la chance d'évoluer dans l'entreprise », conclut Nathalie Lessard. **I**

¹ La certification Employeur Élite a été créée par Étienne Claessens, CRHA, fondateur de Soluflex.



Aujourd'hui pour demain



Cette étude est basée sur les données de la phase 2 d'un vaste projet longitudinal de recherche mené par CIRANO. Les résultats préliminaires ont été publiés dans la *Revue RH 27.1* de l'Ordre des CRHA en février 2024. Les résultats finaux seront publiés en 2025. L'autrice et l'auteur remercient la Fondation CRHA ainsi que les autres organisations participantes pour leur appui financier.

L'INTENSITÉ DU TRAVAIL À DISTANCE
ET L'ENGAGEMENT DES PERSONNES EMPLOYÉES

LE RÔLE DES SOUTIENS OFFERTS



SYLVIE ST-ONGE,
PH. D., ASC, CRHA
DISTINCTION
FELLOW,
PROFESSEURE,
HEC MONTRÉAL

Après avoir été imposé lors de la pandémie, le travail à distance semble être là pour de bon dans certains secteurs d'activité et pour les emplois où il est possible. Pour miser sur les effets positifs du travail à distance (équilibre travail-famille, flexibilité, concentration, réduction des coûts, etc.) ou contrer les effets négatifs (culture, innovation, apprentissage, etc.), des employeurs se demandent s'ils doivent réduire, maintenir ou augmenter le nombre de journées de travail à distance.



ALI BÉJAOUÏ
PH. D., CRHA,
PROFESSEUR,
UNIVERSITÉ DU
QUÉBEC EN
OUTAOUAIS

Ces divergences de positions sont alimentées, entre autres, par des résultats d'études ou d'enquêtes dont il est difficile de tirer des conclusions comme elles ne tiennent pas compte de « l'intensité du travail à distance »,

ce que nous mesurons dans notre étude.

Notre étude a été menée durant la période mars-avril 2023. Elle compte 3 900 personnes répondantes (questionnaire envoyé à

9 916 employés et employées) œuvrant pour 11 organisations, incluant l'Ordre des CRHA.

Nous avons mesuré l'intensité du travail à distance (1 jour, 2 jours, « 3 ou 4 » jours et 5 jours) ainsi que trois types d'engagement et de soutien (voir Encadré 1).

- Nos résultats montrent que :
1. Plus l'intensité du travail à distance augmente, plus le personnel exprime des engagements en comparaison au personnel qui ne travaille pas du tout à distance.
 - L'augmentation est observée pour les trois types d'engagements et elle est plus marquée après 2 jours de travail à distance.

ENCADRÉ 1 : EXEMPLES D'ÉNONCÉS POUR MESURER LES TYPES D'ENGAGEMENT ET DE SOUTIEN

Types d'engagement	Types de soutien
<p>Envers le travail</p> <p>« Je suis fier du travail que je fais », « Je suis investi dans mon travail ».</p>	<p>Organisation</p> <p>« Mon organisation se soucie de mon bien-être », « ... se montre ouverte à m'aider lorsque j'exprime des besoins particuliers ».</p>
<p>Affectif envers l'organisation</p> <p>« Je ressens un fort sentiment d'appartenance à mon organisation », « Je me sens attaché émotionnellement à mon organisation ».</p>	<p>Supervision immédiate</p> <p>« Ma supervision immédiate encourage les membres de l'équipe à échanger leurs opinions et idées », « ... à développer de nouvelles façons de faire ».</p>
<p>Moral envers l'organisation</p> <p>« Même si cela était à mon avantage, je ne crois pas qu'il serait correct de quitter mon employeur », « Je me sentirais coupable de quitter mon employeur maintenant ».</p>	<p>Collègues</p> <p>« Mes collègues me montrent compréhensifs lorsque j'ai une mauvaise journée », « ... m'aident lorsque j'en ai besoin ».</p>

« Nos résultats confirment l'importance d'offrir du soutien aux employées et employés en contexte hybride de diverses sources et sous diverses formes. »

- Il y a toutefois une baisse significative de l'engagement affectif en passant de « 3 ou 4 jours » à 5 jours de travail à distance.
2. Plus l'intensité du travail à distance augmente, plus le personnel exprime recevoir du soutien, particulièrement en passant de 2 jours à « 3 ou 4 » jours par semaine.
 3. Lorsque le personnel passe de 2 jours à « 3 ou 4 » jours de travail à distance, leur perception de soutien augmente, ce qui augmente leur engagement.
 4. Lorsque le personnel passe de « 3 ou 4 » jours à 5 jours de travail à distance, leur perception de

soutien diminue (surtout celui de la supervision immédiate), ce qui diminue leur engagement affectif. Ceci signifie qu'en passant à 5 jours, les appuis reçus ne permettent plus autant d'améliorer les engagements. Toutefois, à 5 jours à distance, les engagements restent plus élevés qu'à 0 jour.

En conclusion, nos résultats confirment l'importance d'offrir du soutien aux employées et employés en contexte hybride de diverses sources et sous diverses formes (voir Encadré 2). ■

ENCADRÉ 2 : APPUIS À OFFRIR AU PERSONNEL EN CONTEXTE DE TRAVAIL EN MODE HYBRIDE

Supervision immédiate	Collègues	Dirigeantes et dirigeants
Communiquer clairement les attentes et exercer un suivi de type <i>coaching</i> .	Garder contact, répondre avec diligence.	Adapter les modes hybrides avec la stratégie à long terme (engagement clair et communiqué).
Encourager la flexibilité et la satisfaction des préférences individuelles.	Partager des informations et conseils (s'entraider).	Infrastructure innovante : TI, soutien, formation, ajuster l'organisation du travail et les lieux.
Faciliter l'accès et la maîtrise des TI.	Exploiter les plateformes de collaboration.	Bâtir une culture où le personnel – sur place et à distance – a accès aux mêmes ressources.
Gérer les performances en misant sur les résultats et veillant au bien-être.	Se montrer empathique et exprimer de la reconnaissance pour contrer l'isolement.	Développer les habiletés de leadership/ Agir comme des modèles.
Favoriser : <ul style="list-style-type: none"> • la confiance interpersonnelle, autonomie, collaboration et responsabilisation ; • le partage des tâches en présentiel (équipe) et à distance (concentration) ; • l'inclusion des personnes à distance et en présentiel : accès semblable aux réunions, informations, récompenses, etc. 	Insister pour que les collègues en présentiel et à distance aient accès aux mêmes activités/ressources.	Se préoccuper du bien-être et du climat de travail.
	Respecter l'équilibre des sphères de vie.	Communiquer de manière transparente les règles afin de sauvegarder les perceptions de justice.
	Exploiter optimalement le temps en présentiel (collaboration, entraide, etc.) et à distance (concentration, rédaction, etc.)	Évaluer les résultats et voir à optimiser les retombées des modes hybrides.

Envie de récompenser vos talents?

Saisissez toutes les occasions d'exprimer votre reconnaissance et renforcez le sentiment d'appartenance avec nos **solutions clé en main**.



01

ACCUEILLIR

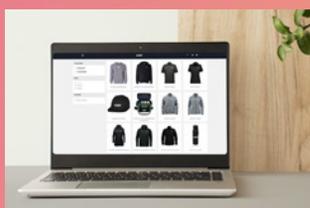


Combinant objets promos & produits locaux, nos **boîtes-cadeaux personnalisés** vous permettent de faire bonne impression auprès de vos nouvelles recrues sans lever le petit doigt.



02

MOBILISER



Récompensez vos membres en leur offrant un budget à dépenser dans votre **boutique virtuelle**. Libérez-vous de la gestion entourant les vêtements et cadeaux corporatifs : on s'occupe de tout!



03

SOULIGNER



Soulignez les bons coups et les années de services avec des **cadeaux corporatifs** qui mettent la marque en valeur. Nos spécialistes en fierté-entreprise vous accompagnent dans l'élaboration de votre programme de reconnaissance.

PROMO
GRAPHE

Créateurs
de *fier*té

Apprenez-en plus sur nos services. 



Dossier

- 16** **POINT DE VUE**
Mon expérience en tant que rédacteur en chef invité : **et toutes ses occasions d'apprentissage !**
- 17** **MOT DE LA RÉDACTRICE EN CHEF**
Le développement des compétences, **plus que jamais d'actualité !**
- 20** La formation à l'intelligence culturelle : **une piste à suivre vers l'efficacité interculturelle**

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : un levier capital au service de la stratégie organisationnelle

Nous savons que face aux transformations actuelles du monde du travail, le développement des compétences demeure au cœur des stratégies d'entreprise les plus dynamiques et les plus pérennes. Selon le Forum économique mondial, « six travailleurs sur dix auront besoin d'une formation avant 2027, mais seule la moitié des salariés semble avoir accès à des opportunités de formation adéquates aujourd'hui. Parallèlement, (...) on estime qu'en moyenne, 44% des compétences d'un travailleur devront être mises à jour ». Comment accompagner nos organisations dans ce défi ?

Dans ce numéro, nous avons voulu offrir des pistes de solutions à cette question en mettant en lumière les pratiques innovantes et les nouvelles perspectives qui façonnent la formation. Vous y découvrirez des articles notamment sur les tendances émergentes en développement des compétences, l'avantage concurrentiel d'investir dans un service de formation et l'impact des compétences relationnelles sur les organisations.

- 23** Révolution dans le monde du travail : **la proactivité est de mise**
- 26** Développement des compétences : **mesurer les enjeux pédagogiques et les perspectives offertes par l'IA**
- 30** Accélérer la transformation de l'organisation par : **la ludification du développement des leaders**
- 34** Vision renouvelée du transfert des apprentissages : **tendances et implications pour les pratiques d'évaluation**
- 37** À l'ère de l'intelligence... émotionnelle ? **Oui, et comment !**
- 40** Apprendre au travail : **une brève histoire de temps**
- 43** L'organisation formatrice et apprenante : **pour motiver les nouvelles générations**
- 46** Les technologies positives au service des ressources humaines : **donner aux outils numériques une robustesse scientifique**
- 48** Pas seulement pour les autres : **apprendre à gérer sa propre carrière en tant que CRHA | CRIA**
- 50** De l'intuition aux choix stratégiques : **quand l'équipe de formation se professionnalise**
- 52** Développer l'avantage concurrentiel des organisations : **miser sur la synergie des partenariats en formation**

Point de vue

MON EXPÉRIENCE EN TANT QUE RÉDACTEUR EN CHEF INVITÉ ET TOUTES SES OCCASIONS D'APPRENTISSAGE!



JONATHAN HARVEY,
CRHA, DIRECTEUR,
FORMATION ET
DÉVELOPPEMENT
DU LEADERSHIP,
POMERLEAU



On en apprend tous les jours ! Après une vingtaine d'années dans le domaine de la formation et du développement des compétences, je confirme que cet adage est toujours vrai. C'est d'ailleurs pour cette raison que j'ai accepté l'invitation de rejoindre l'équipe de notre Revue RH pour ce numéro, afin de découvrir les coulisses et d'en apprendre un peu plus sur les étapes de la rédaction et de la mise en production de ce médium emblématique. Je partage avec vous mes occasions d'apprentissage.

Dès le départ, il y a huit mois, Catherine (Bédard) et Maude (Cormier-Gladu) m'ont accueilli chaleureusement lors de notre première rencontre et m'ont invité à proposer des idées de thèmes pour le prochain numéro, afin d'orienter les auteurs à soumettre des textes. Pour me préparer, j'ai relu les numéros précédents afin de voir ce qui avait déjà été écrit et quels nouveaux angles pourraient être abordés. Bien que j'aie sûrement lu plusieurs de ces articles auparavant, dans ce nouveau

contexte, j'ai assurément ajouté plusieurs connaissances à mon bagage.

Beaucoup de très bons articles ont été écrits au fil des années. Notre revue a été un témoin important de l'évolution des connaissances, des enjeux à travers le temps et des tendances émergentes au fil des décennies. À mon tour, j'ai voulu également laisser une trace de notre ère en cherchant les nouveautés : les nouvelles technologies, les nouvelles recherches ou l'effet de l'intelligence

artificielle dans le développement des compétences, tout en attachant les contenus aux diverses compétences du [Guide des compétences des CRHA | CRIA](#). Nous avons reçu près d'une vingtaine de propositions d'articles sur ces thèmes. À leur lecture, j'ai découvert de nouvelles perspectives et des références à des ouvrages qui m'étaient jusqu'alors inconnus. La rigueur scientifique des articles reçus démontre non seulement la crédibilité de notre profession, mais elle maintient également les bases solides qui pavent la voie à toujours progresser dans la compréhension et l'apprentissage des comportements humains dans nos organisations.

Finalement, à Catherine et Maude se joint Dominique (Des Rosiers) dans l'agencement des textes de tous, afin de former un tout cohérent où chaque article couvre un angle différent et complémentaire. Ce travail d'équipe m'est apparu semblable au travail d'un chef d'orchestre où les différentes partitions se juxtaposent pour former une œuvre musicale.

Sélectionnée au Guide des compétences, j'ai mis à contribution ma compétence d'*apprentissage continu* et j'ai effectivement beaucoup appris pendant ce mandat. J'ai également été témoin de la grande qualité des gens qui composent une si petite équipe. Merci encore une fois à l'Ordre et à cette belle équipe pour la chance que vous m'avez offerte de découvrir tout le travail qu'il y a derrière chaque numéro de notre revue.

Au moment où vous lirez ces lignes, je serai probablement en train de mettre à jour mon dossier de formation continue. Bonne lecture et bons apprentissages à vous aussi !!

Mot de la rédactrice en chef

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES,
PLUS QUE JAMAIS D'ACTUALITÉ!



CATHERINE BÉDARD,
CRHA, RÉDACTRICE
EN CHEF

La rentrée scolaire se dessine au moment où nous sommes en plein travail sur ce numéro dont le dossier principal est consacré au développement des compétences. Pourquoi aborder ce sujet ? Parce qu'il est encore — et toujours, dirons-nous ! — au cœur des préoccupations de bien des organisations.

Également, parce qu'il s'agit d'un important champ d'expertise de la profession RH | RI, par lequel les CRHA | CRIA contribuent au développement et à la prospérité des organisations. Mais avant tout, qu'est-ce qu'une compétence ? Il existe une multitude de définitions pour ce mot. Pierre d'Assise de la profession, le *Guide des compétences des CRHA | CRIA* repose sur une définition tirée des travaux de Henri Boudreault (2002). Il la décrit comme un savoir-agir qui se situe à l'intersection du savoir, du savoir-faire et du savoir-être, et qui s'incarne dans un contexte donné qui pourra varier. S'y ajoutent les postulats selon lesquels une compétence doit s'observer, est complexe, et que l'individu peut la développer tout au long de la vie, jusqu'à y exceller¹. Au-delà de la définition toutefois, à mon avis ce qui importe, c'est de reconnaître que les pratiques... importent ! En effet, tout au long de votre lecture, vous constaterez que les pratiques porteuses d'influence sont le résultat d'interventions planifiées et orchestrées en appliquant les principes éprouvés d'ingénierie de la formation, en en comprenant la valeur et en sachant la mesurer.

En réfléchissant aux thèmes à aborder pour ce dossier, le comité éditorial a mis de l'avant un double objectif :

d'une part, rendre compte d'abord de l'effervescence de ce domaine de pratique, et d'autre part, présenter les avancées de la recherche et leurs retombées concrètes sur le terrain.

C'est ainsi que, tour à tour, les articles présentés vous amèneront dans différentes directions, tant pour rendre compte de la rigueur et des compétences requises pour bien exercer ce beau rôle d'expertise en développement des compétences qui nous revient, à nous, CRHA | CRIA, bien campé par le texte de Sophie Lanoix et Roxane Meilleur. Il nous faut également tenir compte des transformations et évolutions de notre contexte de pratique, comme nous le rappellent les textes de Lola Juhel et Thierry Devisse. L'attention portée aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion sous-tend la réflexion que nous amène René Arsenault dans son article. Les nouvelles applications de la technologie, prometteuses et appuyées par la recherche, sont à l'honneur dans le texte de Joëlle Charpentier, Marc-Antoine Gradito-Dubord et Sophie Gadoury.

Arrêtons-nous également pour considérer de nouvelles avenues pour le transfert des apprentissages à travers les résultats de recherche de Nathalie Delobbe et Martin Lauzier. Prenons connaissance d'une histoire de cas en entreprise : le développement des

leaders par la ludification, que nous raconte Audrey Moreau. Pour leur part, Geneviève Brouillette et Geneviève Dionne nous entretiennent à propos des conditions gagnantes pour une synergie entre la formation offerte par l'interne versus l'externe. Vous pourrez lire également le compte-rendu du panel tenu lors du récent Rendez-vous Développement des talents, ayant pour thème l'intelligence artificielle et le développement des compétences. Nous avons par ailleurs des textes provenant de nos vis-à-vis ailleurs dans la francophonie. Le premier nous présente une application des principes d'organisation apprenante, déployés au sein d'une célèbre entreprise suisse. Dans le second, la professeure Isabelle Barth évoque en entrevue les paradoxes de la formation en entreprise et livre des pistes de réflexion. Et pour conclure, questionnons-nous en lisant l'article de Mathieu Guénette sur l'importance de ne pas se trouver nous-mêmes en « cordonniers mal chaussés ». Réfléchissons, nous aussi, CRHA | CRIA, à notre propre développement. Notre Guide des compétences comporte à juste titre celle de l'apprentissage continu. Sa définition d'« évaluer sa pratique professionnelle afin de se développer continuellement autant sur le plan professionnel que sur le plan personnel. Démontrer sa volonté d'apprendre de nouvelles choses avec intérêt et motivation » est tout indiquée pour inciter à l'action cet automne.

Bonne lecture !

Catherine Bédard

Catherine Bédard,
CRHA, rédactrice en chef

¹ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2017). Guide des compétences des CRHA | CRIA. <https://guide.ordrechha.org/storage/documents/CRHA-Guide-des-compétences.pdf>



Pour connaître
les références
bibliographiques
de cet article,

**RENDEZ-VOUS
SUR LA PAGE
DE LA REVUE À
REVUERH.ORG**

QUE DIT LA SCIENCE SUR LA COURBE D'APPRENTISSAGE EN CONTEXTE PROFESSIONNEL?



3 raisons de s'intéresser à la courbe d'apprentissage

Dans un monde du travail de plus en plus complexe, la période de formation et d'apprentissage permet à une personne d'atteindre un certain seuil de compétence.

C'est la **courbe d'apprentissage**.

RAISON

1

Pallier au « déficit de compétences »

Les industries qui doivent s'adapter à des changements rapides sont plus affectées par l'écart entre les compétences requises et celles que possède une personne au moment de son embauche. Comprendre ce qui affecte la courbe d'apprentissage permet de créer un programme adéquat de formation.

Mc Guinness et Ortiz (2016)

RAISON

2

Retenir le personnel et rentabiliser les efforts de recrutement

Autrement, il existe un risque que les employés et employées ayant du mal à développer des compétences très précises se découragent plus facilement et éprouvent une attirance pour des emplois qui leur donneront la chance de performer plus rapidement.

Hancock et al (2013)

RAISON

3

Assurer le succès de l'organisation repose principalement sur la performance des personnes à son emploi

L'investissement dans la formation et le développement de la main-d'oeuvre s'avèrent des facteurs clés pour améliorer les compétences de l'entreprise et son personnel.

(Elnaga et Imran, 2013; Meihmani et Meihmami, 2014)

Comment intégrer les meilleures pratiques de gestion de la courbe d'apprentissage dans les processus RHRI existants?

En aidant à élaborer des plans de formation et des plans de relève

En recrutant de nouveaux talents

En offrant aux personnes employées de meilleures conditions d'apprentissage pour qu'elles restent engagées

RÉSULTAT

Une équipe de personnes aux compétences diversifiées et complémentaires
(Ewenstein et al., 2016)

Quels facteurs bonifient la courbe d'apprentissage?



01. Les technologies

Elles facilitent l'accès et la personnalisation de la formation. Attention: les technologies peuvent exposer à une surabondance d'information qui freinera le processus cognitif (Brennan, 2011).

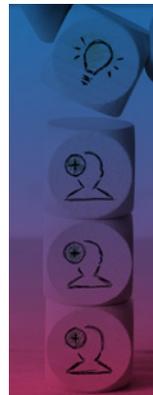
Plus l'entreprise se dote d'une technologie adaptée et omniprésente, plus les apprentissages formels et informels se multiplient et la culture de l'apprentissage continu est favorisée (Tarique, 2014).



02. L'apprentissage informel

Il en existe plusieurs types selon le lieu (sur le lieu de travail ou à l'extérieur) et selon qu'ils soient intentionnels ou spontanés (Tarique, 2014).

Les entreprises oublient souvent l'importance des apprentissages informels qui viennent renforcer les connaissances de la personne apprenante (Noe et al., 2013).



03. L'apprentissage collaboratif

Chaque personne apporte sa contribution et la somme des connaissances permet la résolution de problèmes complexes et augmente les capacités d'innovation de l'équipe, ce qui profite à l'entreprise (Brown, 2006; Brown et Duguid, 2000; Tarique, 2014).

2 conditions de succès :

- les équipes d'apprentissage collaboratif doivent être conscientes des apports de chaque membre et des tâches à accomplir (Fransen et al., 2011).
- la capacité des personnes à bien communiquer leurs idées et à se donner de la rétroaction ainsi que la capacité de l'équipe à apprendre de ses erreurs (Tarique, 2014).



04. L'apprentissage personnalisé

Plus la formation est personnalisée, plus les chances qu'elle réponde directement aux besoins des personnes apprenantes et qu'elle soit plus efficace augmentent (Tarique, 2014).

**ENVIE DE POURSUIVRE
LA LECTURE POUR EN
SAVOIR PLUS?**

SCANNEZ LE CODE QR POUR ACCÉDER
À LA REVUE DE LA LITTÉRATURE



**Centre de
recherche et
d'innovation**

CRHA Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

La formation à
l'intelligence culturelle

UNE PISTE À SUIVRE VERS L'EFFICACITÉ INTERCULTURELLE



René Arseneault,
professeur adjoint,
Département
de management,
Université Laval

Avec des chiffres records d'immigration, le marché du travail canadien continue de se diversifier (Statistique Canada, 2024). Dans le même temps, la Banque du Canada nous apprend que la productivité du travail au Canada est en forte baisse et figure désormais parmi les plus faibles de l'OCDE (Rogers, 2024). Pour y remédier, elle recommande une formation professionnelle plus pertinente et une valorisation de la diversité de la main-d'œuvre.

De plus, une collaboration efficace avec les réseaux sociaux permet d'améliorer les performances de l'équipe ainsi que le succès organisationnel (Balkundi et Harrison, 2006; Mathieu et al., 2008). On pourrait donc affirmer que les employés et employées canadiens pourraient avoir besoin de programmes de formation axés sur le développement de compétences pour les aider à travailler ensemble

plus efficacement. Compte tenu de l'afflux massif d'immigration, le développement des compétences en communication interculturelle et de l'intelligence culturelle (Van Dyne et al., 2012) devrait être une exigence standard pour les travailleurs canadiens (Martin et Nakayama, 2018). Les programmes de formation équité-diversité-inclusion (EDI) ont été présentés comme solution de choix pour assurer le succès de la gestion de la main-d'œuvre diversifiée. Les initiatives de formation et de développe-

ment EDI sont coûteuses, difficiles à en mesurer les progrès (voir Garakani et al., 2023) et, selon des méta-analyses récentes, largement inefficaces (Goyer, 2024). Plutôt que de développer des compétences précises, les programmes EDI visent à modifier les « valeurs » des personnes employées, telles que leurs opinions à l'égard des groupes protégés. Les valeurs sont des traits de personnalité profondément enracinés (voir Bleidorn et al., 2022) qui sont peu susceptibles de changer grâce à des initiatives de

« Les recherches suggèrent que les individus ayant une IC plus élevée fonctionnent plus efficacement dans des équipes de travail multiculturelles (Rockstuhl et al., 2015). »

formation « globales » (Bezrukova et al., 2016), étendues à toutes les personnes employées, qu'elles aient ou non besoin de la formation.

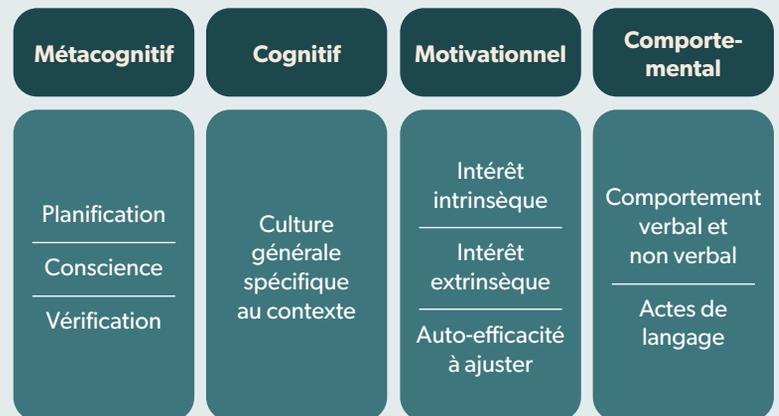
En tant que CRHA|CRRIA, nous devons dépasser cette approche « générale » obsolète de l'EDI en matière de formation et de développement et la remplacer par une formation aux compétences culturelles. Les programmes de formation axés sur le développement de l'intelligence culturelle (IC) (Van dyne et al., 2012; Livermore & Van Dyne, 2015) et du capital psychologique interculturel (Reichard et al., 2014), par exemple, peuvent être plus efficaces pour augmenter la productivité des équipes.

Qu'est-ce que l'intelligence culturelle ?

L'intelligence culturelle (IC) est la capacité de fonctionner efficacement dans des contextes interculturels (Earley & Ang 2003). L'IC peut faire référence à la capacité d'un individu, d'une équipe ou d'une entreprise. L'IC aide les organisations modernes à réduire l'écart culturel pour la réussite personnelle et organisationnelle (Van Dyne et al., 2016). L'IC comprend quatre dimensions : (1) l'IC métacognitive (la capacité mentale à acquérir et à comprendre les connaissances culturelles), (2) l'IC cognitive (la connaissance des cultures, de leurs similitudes et de leurs différences),

(3) l'IC motivationnelle (l'intérêt et la confiance dans un fonctionnement efficace dans des contextes interculturels) et (4) l'IC comportementale (la capacité d'adapter les comportements dans les interactions interculturelles). Chacune de ces dimensions comporte des sous-dimensions qui fournissent de manière holistique des informations sur l'efficacité interculturelle d'une personne (Van Dyne et al., 2016; Rockstuhl & Van Dyne, 2018). Les recherches suggèrent que les individus ayant une IC plus élevée fonctionnent plus efficacement dans des équipes de travail multiculturelles (Rockstuhl et al., 2015).

FIGURE 1 : MODÈLE À QUATRE FACTEURS D'INTELLIGENCE CULTURELLE AVEC SOUS-DIMENSIONS (VAN DYNE ET COLL., 2016)



Contrairement aux programmes EDI, qui peuvent conduire à des stratégies d'« évitement » parmi les personnes employées qui craignent d'offenser une ou un collègue, la formation à l'IC encourage les liens entre eux. Les connaissances culturelles et les compétences interculturelles peuvent inclure l'adaptation du style de communication pour qu'il soit moins direct, plus formel, plus accommodant, et même la surveillance de l'utilisation des signaux de communication non verbaux. (Redden, 2021 ; Warner, 2024). C'est du moins ce que rapportent quelques articles parus récemment dans l'actualité (cités en bibliographie).

Stratégies pour développer l'IC

L'intelligence culturelle est malléable et chacun peut améliorer son IC grâce à une variété de stratégies éprouvées (Livermore & Van Dyne, 2015). Livermore & Van Dyne (2015) fournissent un guide de pratique et des ressources

pour développer l'IC. L'IC peut être développée grâce à des interventions éducatives, expérientielles et de formation (Triandis, 2006). Chaque dimension nécessite une attention différente. Par exemple, les formations en classe peuvent être plus efficaces pour développer un large éventail d'IC cognitive et métacognitive (voir Raver et Van Dyne, 2017). Les formations en classe comprennent généralement des cours sur les cultures, les différences culturelles, des simulations interculturelles et des exercices de jeux de rôle comportementaux (Bucher et Korzilius, 2014 ; Fischer, 2011). Pour mesurer l'IC, les CRHA|CRIA pourraient utiliser une évaluation pré et post formation en utilisant l'échelle en vingt points de la *cultural intelligence scale* (CQS : échelle de compréhension culturelle ; traduction libre de Ang et al., 2007) sur une échelle de 20 éléments (CQS) pour évaluer les progrès (Ang et al., 2007). De plus, il existe une approche d'évaluation basée sur

la performance utilisant des tests de jugement de situation interculturelle (voir Rockstuhl et al., 2015). Un facilitateur qualifié en IC (c'est-à-dire un instructeur possédant des connaissances interculturelles) est recommandé pour les organisations qui commencent leur formation IC. Des animatrices et animateurs expérimentés peuvent évaluer et personnaliser les programmes de formation pour répondre aux besoins propres des organisations. Pour guider dans cette voie, un guide de pratique générale, développé et proposé par l'auteur de cet article, est illustré ci-dessous (figure 2). |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

FIGURE 2 : DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE CULTURELLE AU TRAVAIL, UN GUIDE EN 8 ÉTAPES POUR LES CRHA | CRIA

1. **Évaluez l'IC actuelle de vos équipes.** Réalisez des enquêtes (IC), des groupes de discussion ou des entretiens individuels. Cela aidera à établir une base de référence, à hiérarchiser les objectifs et à repérer les champions potentiels ou les leaders de l'IC.
2. **Définissez vos buts et objectifs.** Cherchez-vous à améliorer l'efficacité d'une équipe intra organisationnelle ou à améliorer la communication interculturelle avec un partenaire externe ?
3. **Sélectionnez une approche de formation.** En fonction de vos besoins et de vos ressources, décidez si vous organiserez des ateliers de connaissances culturelles, des séminaires ou des cours en ligne.
4. **Éduquez votre équipe à la diversité culturelle.** Utilisez l'un des principaux cadres interculturels (Hofstede, 2011 ; House et al., 2004 ; Schwartz, 2006) comme outil pédagogique pour examiner les dimensions culturelles.
5. **Transition vers les comportements en milieux de travail.** Examinez comment les valeurs culturelles influencent le style de communication, l'expression émotionnelle, les salutations et le respect des hiérarchies.
6. **Encouragez la réflexion personnelle.** Demandez aux employées et employés de décrire leurs valeurs culturelles en utilisant le vocabulaire acquis à l'étape 4. Ce processus contribue à éviter les stéréotypes.
7. **Adoptez la distance culturelle.** Utilisez des scénarios de jeux de rôle qui incluent des problèmes sur le lieu de travail liés aux différences culturelles et demandez à vos employées et employés de discuter de ces problèmes en équipe.
8. **Évaluez les progrès.** Revenez à l'étape 1 et déterminez quelles activités de formation IC ont le plus grand effet.

Révolution dans
le monde du travail

LA PROACTIVITÉ EST DE MISE

Pierre Graff,
président-
directeur général,
Regroupement des
jeunes chambres
de commerce
du Québec

**Alexander
Stephens**,
directeur adjoint de
la recherche et de
l'évaluation, Centre
des Compétences
futures

Anne Nguyen,
directrice de
l'intelligence
artificielle, Conseil
de l'innovation du
Québec

**Geneviève
Brouillette**,
M. Éd., CRHA,
directrice ÉTS
Formation, Service
de formation
continue et
développement de
compétences, École
de technologie
supérieure

C'est aujourd'hui qu'il faut repenser le monde du travail de demain, déjà en voie d'être bouleversé par les balbutiements de l'intelligence artificielle générative. Devant les avancées fulgurantes de la technologie qui soutiendront ou transformeront profondément la tâche de millions de travailleuses et travailleurs, les organisations et les directions des ressources humaines ont un rôle crucial à jouer pour assurer une transition harmonieuse et sans heurts. C'est ce qui ressort d'un panel-conférence tenu dans le cadre du plus récent Rendez-vous Développement des talents de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

« Il faut dès maintenant repenser l'avenir de certains postes, avance Pierre Graff, président-directeur général du Regroupement des jeunes chambres de commerce du Québec. Il y a bien des choses qu'on ne peut pas anticiper, mais

nous avons le contrôle sur la posture à adopter pour limiter les effets négatifs sur les personnes dont l'emploi est potentiellement menacé. »

« Soit on a anticipé et on limite le risque en offrant des formations qui permettront une transition en douceur, soit on s'engage dans un processus pur et dur de requalification

pour replacer les personnes dont les emplois vont disparaître », ajoute-t-il.

« La révolution numérique et l'avènement de l'intelligence artificielle ne doivent toutefois pas effrayer les gestionnaires ou les travailleurs », mentionne Anne Nguyen, directrice de l'intelligence artificielle au Conseil de l'innovation du Québec « Nous avons

« Il est essentiel de prendre du recul et de cerner les compétences qui forment un cadre complet permettant d'évaluer et de développer les capacités nécessaires pour répondre aux exigences actuelles et futures du marché du travail. »

déjà traversé la révolution industrielle, ce qui montre que l'apparition et la disparition de métiers ne sont pas nouvelles dans notre société, souligne-t-elle. Il est essentiel de prendre du recul et de cerner les compétences qui forment un cadre complet permettant d'évaluer et de développer les capacités nécessaires pour répondre aux exigences actuelles et futures du marché du travail. Ce recul est indispensable pour progresser dans la bonne direction.»

La directrice d'ÉTS Formation, Geneviève Brouillette, CRHA, est du même avis. « Rappelons-nous que nous avons vécu l'arrivée d'Internet dans les années 1990, affirme-t-elle. Cela avait entraîné des changements majeurs dans le domaine de la recherche et de la transmission de l'information. On revient aux mêmes compétences de communication, de pensée analytique, de créativité et d'apprentissage de l'apprentissage. »

Des travailleuses et travailleurs plus affectés que d'autres

Bon nombre d'emplois subiront une métamorphose entraînée par le dé-

veloppement rapide et étendu de l'intelligence artificielle, affectant davantage certains métiers.

Les femmes, plus que les hommes, ainsi que les nouveaux arrivants et les membres des minorités visibles, font partie des groupes qui souffriront le plus fortement la transition.

« Nos recherches laissent entendre que de 12 % à 15 % des emplois seront fortement touchés par l'intelligence artificielle dans les prochaines années, aussi bien positivement que négativement », souligne Alexander Stephens, directeur adjoint, Recherche et évaluation, au Centre des Compétences futures.

On pourrait croire qu'en étant moins familiers ou à l'aise avec les technologies, les travailleuses et travailleurs âgés seront ceux qui pâtiront le plus de la révolution numérique, mais ce personnel d'expérience sera au contraire indispensable dans les prochaines années, indique Alexander Stephens. « On peut les former en milieu de travail pour les soutenir dans la transition », dit-il.

Anne Nguyen abonde en ce sens. « Bien que l'intelligence artificielle puisse imiter le cerveau humain, il est primordial de vérifier les résultats des algorithmes. C'est ici que l'expérience humaine devient précieuse, car ceux qui ont traversé ces processus et peuvent apporter du contexte offrent une expertise irremplaçable. »

Vers une meilleure productivité

Même si l'intelligence artificielle permettra d'augmenter la productivité des entreprises, elle aura aussi pour effet de favoriser une meilleure conciliation des vies professionnelle et personnelle, ce que priorisent désormais les jeunes générations, souligne Pierre Graff.

« Avec l'intelligence artificielle, quelque chose qui pouvait prendre une demi-journée pourra maintenant prendre quelques minutes à peine, note-t-il. La technologie représente peut-être le lien entre ce besoin d'être plus efficace et la volonté de privilégier sa vie personnelle. On a peut-être là un outil qui va régler des enjeux sur le marché du travail et qui va dans le sens d'une volonté sociale qui révolutionne la manière de travailler. »

Les compétences incontournables de demain

Le maintien des compétences et de l'expertise doit toutefois demeurer une priorité des organisations et de la main-d'œuvre, qui ne doit pas déléguer entièrement sa tâche à l'intelligence artificielle.

Le sens critique et le réflexe de vérifier l'acceptabilité et la fiabilité des résultats produits par l'intelligence artificielle font partie des compétences essentielles pour tirer son épingle du jeu.

« La pensée analytique est impor-



**DANS LES
PROCHAINES
ANNÉES :**



des emplois
seront fortement
touchés par
l'intelligence
artificielle

tante, mentionne Geneviève Brouillette. Dans notre quotidien, comme employé, on vit avec une abondance d'information et de mésinformation. C'est important, le jugement, pour distinguer le vrai du faux, et plus ça va, plus cette compétence-là devient essentielle.»

Rappelons également qu'une machine pourra remplacer un être humain pour certaines tâches, mais qu'elle ne sera jamais elle-même humaine.

«Certaines compétences transversales, les connaissances générales et les capacités humaines, telles que la créativité, l'esprit novateur, la communication ou la capacité de résoudre des problèmes et des conflits, seront toujours utiles et nécessaires», croit Anne Nguyen.

« Certaines compétences transversales, les connaissances générales et les capacités humaines, telles que la créativité, l'esprit novateur, la communication ou la capacité de résoudre des problèmes et des conflits, seront toujours utiles et nécessaires. »



Comme elle est produite par un robot, l'intelligence artificielle est dénuée d'empathie et ne parvient pas à contextualiser certaines informations ou à déceler le ton des messages.

«Il est donc essentiel de concentrer nos efforts sur la contextualisation, car c'est là que l'éducation et la culture générale jouent un rôle capital. Bien que l'intelligence artificielle soit capable de relier plusieurs éléments pour créer de nouveaux produits, elle peut aussi générer des hallucinations», explique Anne Nguyen. Elle donne l'exemple fictif d'une image montrant un président américain afrodescendant dans les années 1930, ce qui est historiquement impossible. Il y a eu confusion temporelle de la part de l'intelligence artificielle.

Privilégier la quête de sens

Pour Geneviève Brouillette, la culture d'entreprise doit être sensible aux valeurs des employées et employés en arimant les besoins des organisations avec les aspirations de ces derniers.

«On est tous en quête de sens et, aujourd'hui, les jeunes ont un choix, signale-t-elle. Il faut, comme entreprise, miser sur la culture, les valeurs et les façons de faire. C'est avec les compétences humaines qu'on établira un pont entre les anciens et les nouveaux paradigmes dans le développement continu des compétences.»

À ses yeux, les compétences humaines primeront sur les compétences techniques, qui pourront être complémentées par la technologie. «Il n'est plus nécessaire d'embaucher

quelqu'un qui correspond à la description de tâches, poursuit Geneviève Brouillette. On privilégie l'attitude et le potentiel de la personne à s'accomplir dans ses fonctions actuelles et futures. Cela nécessite de revoir nos modèles d'accueil et d'intégration de la main-d'œuvre, de planifier une formation et de laisser de la place pour l'expérimentation.» Car les essais et erreurs demeureront d'une importance fondamentale dans le marché de demain.

Tous s'entendent pour dire que l'implantation de l'intelligence artificielle dans une pléthore de marchés, d'industries et d'organisations est inévitable. Mais celle-ci ne doit pas survenir coûte que coûte ou pour suivre une tendance.

«Il faut toujours penser à la raison d'être d'une entreprise avant d'aller vers l'intelligence artificielle, rappelle Anne Nguyen. Est-ce que cette technologie crée réellement de la valeur pour l'entreprise? Contribue-t-elle à améliorer l'efficacité opérationnelle, à offrir un meilleur service à la clientèle ou à fournir un environnement de travail plus enrichissant pour le personnel? Il est essentiel de ne pas implémenter l'intelligence artificielle simplement pour suivre une tendance technologique. Chaque initiative en matière d'IA doit être harmonisée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et apporter des avantages concrets et mesurables. En somme, l'intelligence artificielle doit être un outil au service de la vision et des missions de l'entreprise, et non une fin en soi.»

Comment accompagner le développement des compétences et du désir d'apprendre à apprendre dans un monde transformé par l'intelligence artificielle ?

MESURER LES ENJEUX PÉDAGOGIQUES ET LES PERSPECTIVES OFFERTES PAR L'IA



Lola Juhel, consultante en développement organisationnel et en solution d'apprentissage | Alia Conseil |

L'IA est partout et on en parle beaucoup. Plus on lit sur le sujet, plus il devient complexe de se forger un avis tranché. Les opinions nous conduisent vers deux caricatures : la peur d'une force qui prendrait le contrôle ou la confiance en une force qui compléterait notre intelligence. Dans cet article, nous traiterons des enjeux pédagogiques liés à l'IA, puis terminerons par les perspectives offertes du point de vue du développement des compétences et des leviers d'action pour susciter l'envie d'apprendre.

Deux grands enjeux pédagogiques sont ainsi associés à l'expansion de l'utilisation de l'intelligence artificielle.

La confusion entre l'accès au savoir et l'apprentissage

On est dans une quête rapide de savoirs. Or « **ce n'est pas parce que je sais, que je connais, et suis ainsi capable d'agir avec compétences** ». L'IA ne nous donne qu'une capacité limitée d'action. Il convient de prendre

le temps d'apprendre : de s'approprier le savoir et de mettre en œuvre ses connaissances. L'apprentissage nécessite du temps et est irremplaçable.

Nous voyons ainsi la valeur toujours aussi importante de la formation pour accompagner le développement d'une compétence. Plusieurs défis se profilent pour les spécialistes du développement des compétences :

1. Comment **se saisir de l'IA** pour en faire un bon complément **dans le processus de réflexion et de conception des stratégies d'apprentissage** ?

2. Comment **accompagner dans le « apprendre à apprendre »** quand la facilité d'accès à la connaissance nous fait perdre les réflexes d'apprentissage ?

L'éloignement du désir d'apprendre

La facilité d'accès au savoir nous éloigne de l'acte d'apprendre, de la façon de le faire, mais aussi de notre volonté à le faire. Ainsi, que faire pour **développer et entretenir le désir d'apprendre chez les personnes à qui nous destinons nos interventions** ?

« On pousse l'IA à s'humaniser et l'humain à se mécaniser. Toutefois, on peut choisir ce que l'IA peut faire pour nous ! »

Les perspectives offertes par l'IA 1 / Comment se saisir de l'IA pour en faire un bon complément dans le processus de réflexion et de conception des stratégies d'apprentissage ?

Nous organiserons dans le tableau, présenté plus bas, les différents usa-

ges possibles de l'IA sur la base du triangle de Houssaye (1996) qui décrit les situations pédagogiques réunissant l'apprenante ou l'apprenant, la

formatrice ou le formateur, le savoir et les relations fonctionnelles entre ces parties prenantes.

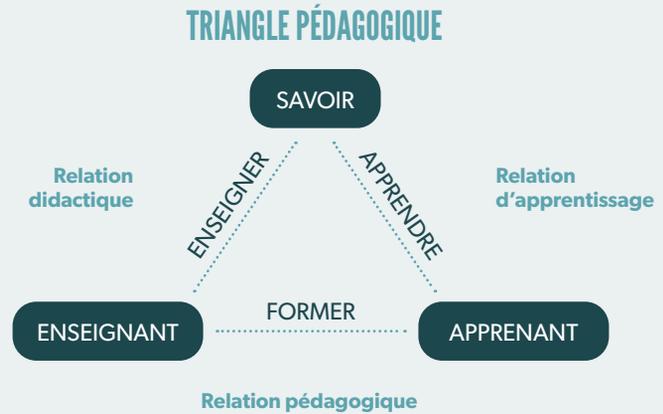


Figure 1 : Triangle pédagogique, J. Houssaye (1996). « Le triangle pédagogique ou comment comprendre la situation pédagogique », dans La Pédagogie, une encyclopédie pour aujourd'hui, Paris, ESF.

Profitez d'économies exclusives sur vos assurances auto, habitation et entreprise



lapersonnelle.com/crha
1 888 476-8737



CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



laPersonnelle

Assureur de groupe auto, habitation
et entreprise

Tarifs de groupe. Service unique.

La Personnelle désigne La Personnelle assurances générales inc. La marque La Personnelle^{MD} ainsi que les marques de commerce associées sont des marques de commerce de La Personnelle, compagnie d'assurances, employées sous licence. Certaines conditions, exclusions et limitations peuvent s'appliquer. L'assurance auto n'est pas offerte au Manitoba, en Saskatchewan ni en Colombie-Britannique, où il existe des régimes d'assurance gouvernementaux.

SÉRIES
DE COMPÉ-
TENCES CLÉS À
ACCOMPAGNER :
(CARRÉ, 2005)

1

Métacognitives

2

Cognitives

3

Gestion
pédagogique

4

Sociales
et relationnelles

5

Navigation
et de traitement
de l'information

FIGURE 2 : LES USAGES POSSIBLES DE L'IA SELON LES SITUATIONS PÉDAGOGIQUES

DANS LA RELATION DIDACTIQUE (Comment la formatrice ou le formateur transmet-il le savoir pour le transmettre ? Comment les ressources d'apprentissage sont-elles construites ?) À travers :	DANS LA RELATION PÉDAGOGIQUE (Comment la formatrice ou le formateur transmet-il aux personnes apprenantes et quelles relations entretient-il avec elles ?) À travers :	DANS LA RELATION D'APPRENTISSAGE (Quelles sont les stratégies [méta] cognitives mises en place par la personne apprenante pour apprendre, pour s'approprier le savoir ?) À travers :
<ul style="list-style-type: none"> • La curation : faire de la veille de ressources. • L'ingénierie multimodale : proposer des ressources sous différents formats (vidéo, audio). • L'ingénierie adaptative : proposer un parcours adapté et multimodal en fonction des besoins et des contraintes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La remédiation : comprendre les erreurs réalisées et le fonctionnement mental associé. • L'évaluation des connaissances. • L'animation à travers la création d'avatars. • Le profilage : avoir des informations/caractéristiques sur les personnes apprenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'orientation : proposer aux personnes apprenantes un plan de formation dans le temps en fonction des besoins et du contexte du marché. • La génération d'environnement personnel d'apprentissage (Roussel, J.-F., Roch, J., & Jeunesse, C. [2022]) pour cataloguer toutes les ressources utiles à l'apprentissage.

Combiner et utiliser les IA pédagogiques pour agir dans le cadre des relations pédagogiques et d'apprentissage est un premier pas pour répondre au mieux aux besoins et pour influencer la hausse de la motivation des personnes apprenantes.

2 / Comment accompagner dans le « apprendre à apprendre » quand tout nous fait perdre les réflexes d'apprentissage ?

Nous évoquerons ici les cinq séries de compétences clés à accompagner [Carré, 2005] :

- 1. Métacognitives :** développer les capacités autoréflexives de prises de conscience de soi et d'analyse de son propre fonctionnement, « Comment j'apprends ? Quelles sont mes préférences d'apprentissage ? Quel est mon rapport à l'apprentissage ? »
- 2. Cognitives :** améliorer le fonctionnement de la mémoire à travers plusieurs stratégies cognitives concrètes axées sur :
 - I. la structuration de l'information
 - II. la multiplication des contextes et des situations d'apprentissage
 - III. la formalisation de sa compréhension
 - IV. l'espacement des apprentissages à des fins de consolidation
- 3. Gestion pédagogique :** gérer son projet d'apprentissage, ainsi fixer ses objectifs, définir ses ressources et organiser le tout dans le temps.

4. Sociales et relationnelles :

déterminer les ressources humaines pour apprendre et celles pour collaborer dans le cadre de projets collectifs.

5. Navigation et de traitement de l'information :

localiser les sites informationnels majeurs, repérer les ressources pertinentes, sélectionner les documents utiles ou évaluer la fiabilité des informations.

Ces différents points confortent dans l'idée de renforcer les compétences de **facilitation et de coaching** des CRHA | CRIA et spécialistes du développement des compétences – en cohérence avec la compétence transversale Accompagnement du Guide des compétences des CRHA | CRIA.

3 / Que faire pour développer et entretenir le désir d'apprendre ?

1. Prendre le temps d'observer.

Les nouveaux comportements, besoins et attentes des personnes apprenantes d'aujourd'hui dans leur démarche d'apprentissage pour les comprendre.

2. Donner du pouvoir d'agir.

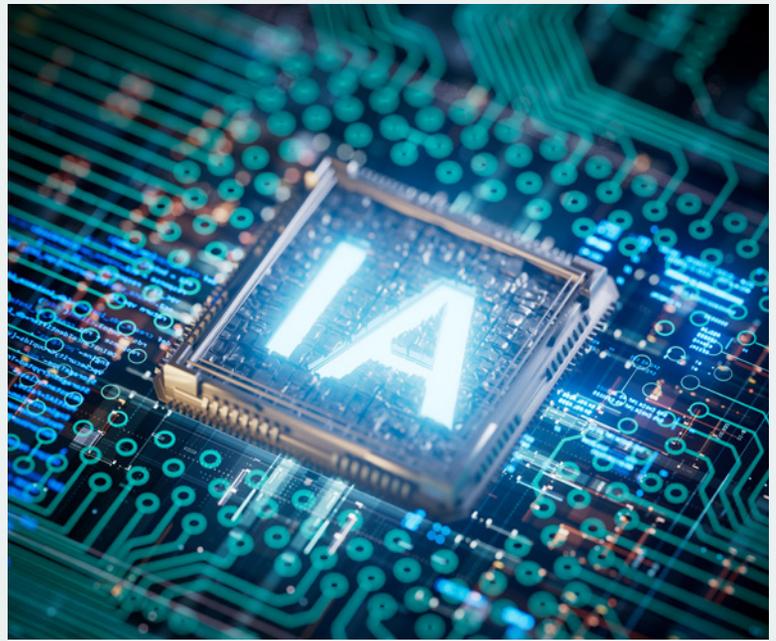
Les personnes apprenantes « ne pourront pas développer leur habileté à autoréguler

« L'IA ne nous donne qu'une capacité limitée d'action. Il convient de prendre le temps d'apprendre : de s'approprier le savoir et de mettre en œuvre ses connaissances. »

leurs apprentissages dans des contextes où elles ne peuvent pas exercer ni choix ni contrôle» [Zimmermann, 1998]. Développer des environnements capacitants [Falzon, 2005] se présente comme une clé pour les compétences et la motivation.

Le risque de tomber dans la mécanisation et l'autonomisation est grand. Encore plus dans une société où l'on pousse l'IA à s'humaniser et l'humain à se mécaniser. Toutefois, on peut choisir ce que l'IA peut faire pour nous!

Dans notre contexte actuel, les leviers motivationnels ne résideraient-ils pas dans le fait de ne plus chercher à placer les personnes apprenantes au centre d'une formation conçue pour elles, mais plutôt de les inciter à être proactives dans leur



processus d'apprentissage et de leur faciliter la tâche en leur permettant de faire, d'agir et de créer concrète-

ment dans leur milieu de travail avec l'aide de l'IA ? !



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS
SUR LA PAGE
DE LA REVUE
À REVUERH.ORG**

normandin
beaudry
noir sur blanc

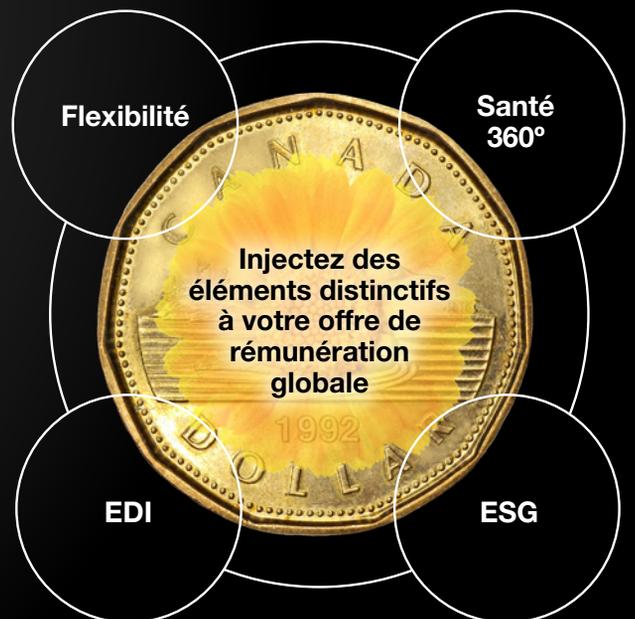
l'Excellence

en rémunération globale **b**

Intelligence collective

Audace d'explorer

Justesse de l'approche



MONTREAL • TORONTO • QUÉBEC

Accélérer la transformation
de l'organisation par

LA LUDIFICATION DU DÉVELOPPEMENT DES LEADERS



Audrey Moreau,
conseillère
d'orientation
organisationnelle,
Direction principale
du développement
des talents, du
leadership et
de la culture,
Loto-Québec

Pour sa transformation numérique, Loto-Québec a décidé de miser sur l'évolution de la culture afin de bâtir la capacité de l'organisation à changer (Johnson et Méryneau, 2014). Au-delà des aspects technologiques, l'adoption du mode de fonctionnement agile représente un enjeu significatif. Devant ce constat, l'équipe Talent et Culture a articulé un programme pour accompagner l'évolution culturelle de Loto-Québec comme moteur de la transformation numérique.

Ce programme s'articule autour de cinq défis :

1. Évolution du leadership
2. Culture d'agilité
3. Évolution des rôles
4. Montée en compétence
5. Accroissement de la collaboration

L'évolution du leadership constitue le catalyseur des quatre autres défis. Par le changement de posture des gestionnaires, les conditions favorables à l'émergence de l'agilité et à une collaboration harmonieuse

sont réunies. Ainsi, une place prépondérante au développement des compétences des leaders a été accordée dans le cadre du programme d'évolution culturelle accompagnant la transformation numérique. Trois initiatives phares et complémentaires ont été déployées auprès des quarante gestionnaires du secteur des technologies de l'information et du commerce électronique chez Loto-Québec depuis 2023.

Parcours de formation en transition agile

Ce parcours sensibilise aux difficultés d'une transition agile. Les organisations accordent beaucoup d'importance à la mise en place de cadres et de méthodologies agiles, mais négligent souvent la réflexion sur les conditions nécessaires à leur mise en œuvre, comme le suggèrent les quatre principes de l'agilité moderne : faire de la sécurité psychologique un prérequis, rendre les gens fantastiques, expérimenter et apprendre rapidement

« Une place prépondérante au développement des compétences des leaders a été accordée dans le cadre du programme d'évolution culturelle accompagnant la transformation numérique. »

et livrer de la valeur en continu. Les gestionnaires doivent comprendre, au-delà de l'utilisation de cadres et de méthodologies, le cycle d'amélioration et de création de valeur permettant à l'organisation d'atteindre ses cibles en priorisant les bons changements. Les formations ont permis de situer des concepts centraux comme l'importance du développement des compétences, d'un climat de sécurité psychologique et des pratiques de rétroaction pour stimuler l'adoption des comportements souhaités au sein des équipes en regard de l'évolution culturelle.

Évaluation du potentiel

Les gestionnaires plongés dans une introspection relative à leurs pratiques de gestion se sont vus offrir la possibilité de réaliser un bilan de

compétences permettant de faire le point sur leurs forces et leurs angles morts pour piloter une transformation. Cet exercice vise à stimuler la conscience de soi et à établir un plan de développement individuel.

Les challenges des leaders 3.0

Afin d'assurer le transfert des apprentissages et d'offrir des possibilités de mise en application dans l'action, l'équipe Talent et culture a développé une activité de ludification du développement des compétences des gestionnaires. En effet, ce sont 30 *challenges* qui ont été conceptualisés dans les différentes catégories soutenant les efforts de l'évolution culturelle :

- **La sécurité psychologique :** dans cette catégorie, les gestionnaires relèvent des défis contribuant à améliorer la proximité

Centre patronal SST

Formation et expertise 40 ans

DES FORMATIONS PRATIQUES DE HAUTE QUALITÉ!

- Plus de **70 formations** en santé et sécurité du travail
- Préapprouvées par l'Ordre
- En entreprise et en séances publiques : asynchrone, présentiel, virtuel
- Pour directeurs, conseillers RH et SST, superviseurs et comités SST

ÉVÉNEMENTS

- Environnement et SST : diligence raisonnable et obligations de l'entreprise | 14 novembre | Montréal
- Bye-bye 2024! Revue juridique SST | 6 et 13 décembre | En ligne

FORMATIONS ASYNCHRONES NOUVEAU!

Risques psychosociaux du travail :

- Volet 1 : Les connaître et les comprendre
- Volet 2 : La démarche d'identification

www.centrepatronalsst.qc.ca



LES CHALLENGES DES LEADERS 3.0 :

1

La sécurité psychologique

2

Le leader 3.0

3

La culture du feedback

4

La transition agile

5

Le soutien à l'innovation

psychologique avec leurs employées et employés ainsi qu'à donner l'exemple sur l'adoption de nouvelles normes, comme l'expérimentation et la prise de risques calculés.

- **Le leader 3.0** : les *leaders-coachs* font de l'apprentissage et du développement une priorité. Les *challenges* de cette catégorie permettent aux gestionnaires d'expérimenter différentes manières de stimuler l'autonomie et l'utilisation du plein potentiel

de chaque personne.

- **La culture du feedback** : toute évolution culturelle implique de valoriser de nouveaux comportements cohérents avec ce que l'organisation souhaite atteindre. Les *challenges* de cette catégorie visent à faire en sorte que la rétroaction devienne un levier d'équipe plutôt qu'un outil appartenant qu'aux gestionnaires!
- **La transition agile** : dans cette catégorie, le bris de silos est à l'honneur! L'un des défis propose

même d'occuper la chaise d'un collègue-gestionnaire pendant 30 jours!

- **Le soutien à l'innovation** : pour innover, il faut accepter que l'on puisse se tromper. Ceci est particulièrement difficile dans une culture fortement axée sur l'expertise. Dans cette catégorie, les gestionnaires explorent des moyens concrets de stimuler les idées et de bâtir un rapport positif au risque.

TABLEAU 1 : EXEMPLES DE CHALLENGES ISSUS DE CHACUNE DES CATÉGORIES DES « CHALLENGES LOTO-QUÉBEC DES LEADERS 3.0 »

SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE	LEADER 3.0	CULTURE DU FEEDBACK	TRANSITION AGILE	SOUTIEN À L'INNOVATION
Les bottines suivent les babines 300 points	Le Poker de la délégation 400 points	Les comportements des valeurs 100 points	La chaise musicale 2 000 points	Le « Reverse Engineering » 500 points
Réfléchissez à une nouvelle norme que nous souhaitons établir en regard de la transformation (droit à l'erreur, prise de risque, collaboration avec d'autres secteurs, agilité) et choisissez-en une que vous démontrerez concrètement dans vos comportements, vos décisions et vos actions pendant au moins trois mois consécutifs.	Mener un exercice avec le <i>Delegation Poker</i> afin d'établir clairement les décisions émanant de l'équipe/des équipes. Le défi consiste à avoir des discussions franches et éclairées autour du seuil souhaité d'autonomie de l'équipe sur divers sujets. Ressources : • <i>Delegation Poker</i> – Outil • <i>Delegation Poker</i> – Tableau synthèse	Pendant un mois, trouvez plusieurs occasions de fournir une rétroaction constructive ou rétroaction AAA à une personne de l'équipe ou à un groupe, visant à renforcer les comportements associés aux nouvelles valeurs de Loto-Québec et ainsi façonner la transformation culturelle souhaitée. Pour ce défi, les points s'accroissent pour chaque rétroaction offerte. Ressources : • Mini Kit du <i>Feedback</i> • Ateliers <i>Feedback</i>	Pendant un mois, changer de chaise avec un collègue-gestionnaire de même échelon que vous, mais d'une autre direction de la VPCTNT. Le défi consiste à sortir de votre zone de confort et à mettre de côté votre leadership d'expertise. La réalisation de ce défi, permet de raffiner votre compréhension des enjeux des autres secteurs et contribue à l'amélioration de la collaboration entre les équipes.	Sélectionnez un produit ou un processus existant et demandez à l'équipe de le décomposer complètement. Ensuite, encouragez-les à reconstruire quelque chose de nouveau et d'amélioré en utilisant les éléments appris. Mettez en œuvre le nouveau processus ou produit et évaluez les améliorations.

DÉFI BONUS DEI – LA DIVERSITÉ, L'ÉQUITÉ ET L'INCLUSION PASSE PAR UN LEADERSHIP CONSCIENT – 1 000 POINTS

Dans ce défi individuel, menez une réflexion sur la distribution de rétroaction au sein de l'équipe afin de voir si vos biais inconscients influencent votre manière de distribuer la rétroaction. Dans un premier temps, examinez vos biais inconscients à l'aide de l'outil suivant : Évaluez vos biais inconscients ([Project Implicit \[harvard.edu\]](http://ProjectImplicit.harvard.edu)).

En fonction des résultats obtenus, menez un exercice réflexif sur vos façons de faire en matière de rétroaction. Le distribuez-vous de manière équitable envers tous les membres de l'équipe? Quelles sont vos pistes d'action pour améliorer la culture de rétroaction au sein de votre équipe et la rendre plus équitable? Comment, à travers une culture de rétroaction, pouvez-vous encourager la diversité et stimuler un climat inclusif?

Le fonctionnement de cette initiative de développement demeure simple: à chaque *challenge* est accordé un nombre de points en fonction de sa complexité et de sa proximité avec la cible culturelle visée. Les gestionnaires réalisent les *challenges* qu'ils jugent pertinents en fonction de leur contexte d'équipe, des aspects qu'ils doivent améliorer ou des forces qu'ils peuvent propulser. Ils peuvent maximiser leurs points en combinant plusieurs *challenges* ou encore en collaborant avec des gestionnaires d'autres directions. Les défis réalisés en collaboration permettent de doubler les points pour chaque personne participante concernée.

La direction étant convaincue de l'importance de travailler sur la culture de l'organisation pour stimuler les efforts de la transformation numé-

rique et générer les résultats d'affaires attendus, cette initiative obtient son soutien; elle en fait d'ailleurs le suivi trimestriellement et encourage les gestionnaires à s'engager dans la réalisation des *challenges*. Différents moyens de communication rendent visibles les défis réussis afin de tableer sur l'apprentissage collectif. En fin de parcours, la ou les personnes gagnantes recevront un prix de reconnaissance pour leur investissement dans leur développement et leur participation active à la transformation de l'organisation.

Piloter une transformation nécessite que les leaders apprennent dans l'action et posent un regard authentique sur eux-mêmes (Harvey, Lemieux et Gril, 2024); il faut être à pied d'œuvre à bâtir quelque chose qui n'existe pas encore! En revanche, cette transformation demande aux équipes

d'acquérir de l'autonomie, d'avancer dans l'incertitude et d'expérimenter de nouvelles façons de faire. Il est important que celles-ci puissent observer ces comportements chez leurs leaders. À cet effet, les CRHA|CRJA et spécialistes en développement des talents peuvent contribuer à insuffler des approches novatrices, engageantes et stimulantes pour les personnes apprenantes et en harmonie avec les objectifs stratégiques de l'organisation. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

* SOQUIJ

Balado

Une vue 360 de l'information judiciaire pour mieux recruter

Au micro de l'Ordre des CRHA, SOQUIJ et le Comité consultatif pour la clientèle judiciarisée adulte (CCCJA) échantent sur les différentes facettes de l'information judiciaire.

Du contenu disponible sur le Carrefour RH



Tendances et implications pour les pratiques d'évaluation

POUR UNE VISION RENOUVELÉE DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES



Nathalie Delobbe,
Ph.D., Université
de Genève, Faculté
de Psychologie et
des Sciences de
l'Éducation, Genève,
Suisse



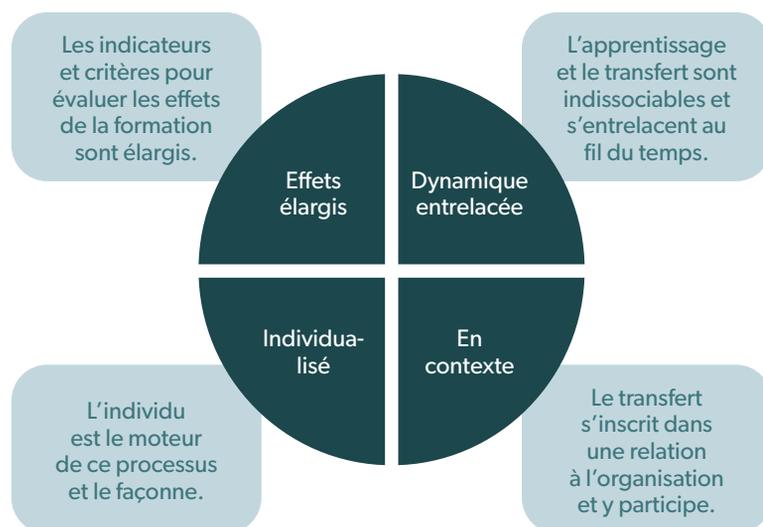
Martin Lauzier,
Ph.D., CRHA, Univer-
sité du Québec en
Outaouais, Dépar-
tement de relations
industrielles, Institut
du Savoir Montfort,
Ottawa, Canada

Le transfert des apprentissages vers la situation de travail constitue un maillon clé pour assurer à l'organisation les avantages de la formation. Pourtant, alors que les effets des investissements en formation sur la performance organisationnelle sont reconnus, le lien entre les apprentissages en formation et l'amélioration du rendement individuel demeure modeste. Ce constat paradoxal invite les spécialistes de la formation à renouveler leur conception du transfert et leurs pratiques d'évaluation.

Alors que l'accumulation des connaissances passées a permis de préciser et parfaire notre compréhension des leviers essentiels au transfert, les apprentissages réalisés en formation peinent toujours à se généraliser au contexte professionnel et à s'y maintenir dans la durée (Blume et al., 2010). Ce constat est d'autant plus surprenant que les efforts de formation paraissent avoir certains effets sur les indicateurs de performance mesurés à l'échelle de l'organisation (Garavan et al., 2021 ; Tharenou et al., 2007). Comment expliquer un tel paradoxe si ce n'est en repensant nos façons de définir, d'optimiser et d'évaluer le transfert des apprentissages ?

Les transformations en cours dans

**FIGURE 1 : QUATRE AXES DE RENOUVELLEMENT
DU TRANSFERT D'APPRENTISSAGE**



le monde du travail et celui de l'ingénierie en formation conduisent à la détermination de quatre tendances qui participent à ce renouvellement (voir Figure 1). Globalement, ces tendances marquent le passage d'une conception déterministe, centrée sur les objectifs organisationnels et les facteurs optimisant l'efficacité de la formation, à une conception considérant que la personne est le moteur du processus de transfert qui prend place dans le cadre d'une relation partenariale et réciproque avec l'organisation.

Un transfert aux effets élargis

Traditionnellement, le transfert est mesuré par la reproduction de comportements spécifiques en situation de travail après la formation. Or, les changements que connaît présentement le monde de la formation montrent que celle-ci peut viser des objectifs beaucoup plus larges qu'un



transfert de type rapproché (voire *proximal*). Dans bien des contextes, il s'agit plutôt de développer des compétences dites ouvertes (p.ex. habiletés sociales, créativité) que chaque personne implémentera à sa façon et adaptera selon ses besoins. Cette autre forme de transfert s'évalue d'abord par la capacité à développer de nouvelles solutions à des problèmes peu structurés, dans des contextes difficilement prévisibles et, plus largement, à poursuivre le développement de ses compétences à long terme (Cheung et al., 2022 ; Roussel, 2011).

Un transfert entrelacé avec l'apprentissage

Les technologies contemporaines permettent la construction de parcours de formation plus flexibles, individualisés et autonomes. La formation évolue vers des formats hybrides alliant moments formels et apprentissages informels. Dans ces approches, l'apprentissage et le transfert s'entrelacent en un processus cyclique et continu d'acquisition, de mobilisation et de transformation des compétences (Blume et al., 2019). Les tentatives de transfert et leurs résultats ne sont pas considérés seulement comme des conséquences de l'apprentissage, mais font partie de celui-ci. L'évaluation du transfert et de l'amélioration du rendement individuel s'intègre

alors dans cette spirale itérative d'apprentissage-transfert, en fournissant à la personne des retours utiles à son apprentissage.

Un transfert aux mille et une trajectoires

S'inscrivant dans un processus de développement professionnel continu, le transfert s'envisage alors comme « une série de choix que les personnes apprenantes font dans leur contexte de travail pour écartier, maintenir, appliquer ou modifier les connaissances et aptitudes apprises en formation » (Baldwin et al., 2017). Sachant déjà combien la motivation à apprendre est indispensable au transfert (Chung et al., 2022), l'accent est mis aujourd'hui sur le caractère évolutif et dynamique de cette motivation, laquelle se voit renforcée ou au contraire diminuée par les résultats plus ou moins heureux des tentatives de transfert. Se tracent ainsi, au fil du temps, des trajectoires d'apprentissage et de transfert pouvant varier d'une personne apprenante à l'autre (Huang et al., 2017). Le transfert est un acte sous le contrôle premier de l'individu qui décide, selon ses objectifs personnels, comment tirer parti de la formation suivie (Yelon et al., 2013). Intégrée à un accompagnement personnalisé tenant compte des objectifs de la personne, l'évaluation des effets de la

« Pensés ainsi, les effets de la formation ne se limitent pas qu'au simple usage des compétences acquises, mais peuvent se manifester par davantage d'engagement et de mobilisation au service de l'organisation. »



formation peut contribuer à renforcer cette agentivité et l'inscrire sur des temporalités plus longues.

Un transfert inscrit dans une relation à l'organisation

Déjà reconnu comme facteur explicatif de la motivation à apprendre, l'engagement de la personne formée envers son organisation peut s'envisager aussi comme une retombée de la formation (Chung et al., 2022). S'inscrivant dans le cadre d'une relation d'emploi plus large, la formation peut, sous certaines conditions, manifester le soutien de l'employeur à l'égard de son personnel et engendrer en retour une obligation morale de participer au bon fonctionnement de l'organisation. Le transfert est alors conçu comme une forme de redevance qui contribue à consolider la relation d'échange réciproque unissant la personne à son employeur (Tian et al., 2016). Pensés ainsi, les effets de la formation ne se limitent pas qu'au simple usage des compétences acquises, mais peuvent se manifester par davantage d'enga-

gement et de mobilisation au service de l'organisation. Perçue comme une marque de reconnaissance, la formation engendre aussi des comportements innovants, de loyauté et d'altruisme particulièrement utiles au bon fonctionnement de l'organisation.

Un transfert qui demande une nouvelle posture

Pour les spécialistes de la formation, la prise en compte de ces quatre tendances invite à un important changement de posture, comme le résume le tableau 1. De destinataire de la formation sommée de mettre en œuvre les compétences et les comportements attendus par l'employeur, la personne en formation devient l'artisan de son développement professionnel, guidée par des objectifs personnels et dotée d'une marge de manœuvre dans le choix de ses activités et des compétences qu'elle mobilise pour les réaliser. C'est en faisant d'elle un partenaire, y compris dans le processus d'évaluation, que les avantages de la formation sont maximisés. ■

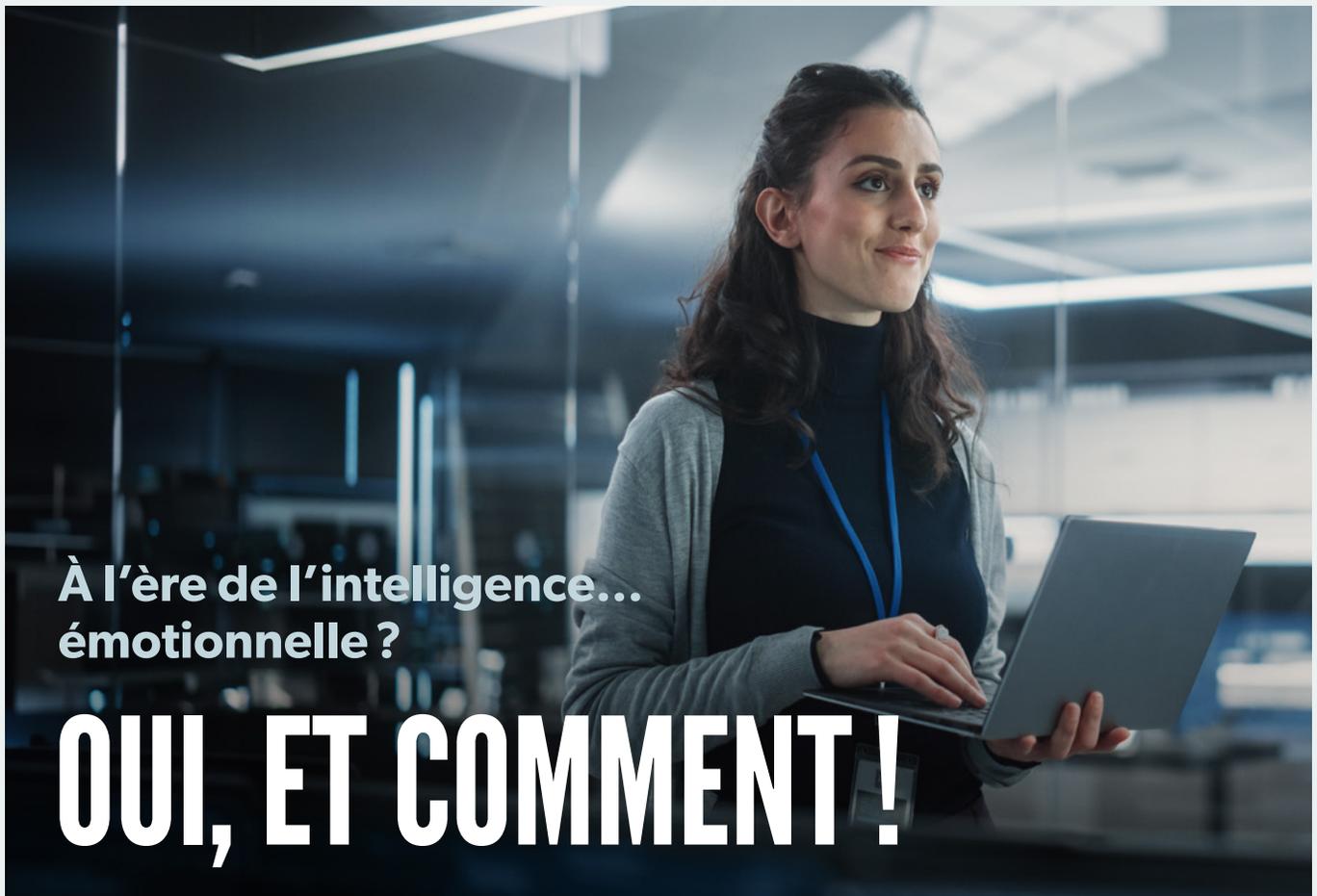
TABLEAU 1 : MISE EN RELIEF DES CONCEPTIONS CLASSIQUES ET RENOUVÉES DU TRANSFERT ET IMPLICATIONS PRATIQUES

	CONCEPTION CLASSIQUE	CONCEPTION RENOUVÉE	IMPLICATIONS PRATIQUES
Posture	Déterminisme : centration sur les objectifs de l'organisation et prédicteurs du transfert.	Agentivité : centration sur la personne apprenante comme acteur de son apprentissage et transfert.	La personne apprenante comme partenaire de l'évaluation. Individualisation de l'évaluation.
Objet	Compétences spécifiées par les objectifs de la formation.	Compétences ouvertes, adaptatives, allant au-delà d'aptitudes prédéfinies.	Suivi de trajectoires de développement, intégrant les objectifs personnels.
Moment	Le transfert survient après la formation dans un délai déterminé.	Effacement des frontières entre formation, apprentissage informel et travail.	Évaluation récurrente au fil du processus apprentissage/transfert, dans la durée.
Contexte	Généralisation des compétences à toutes les situations ciblées par la formation.	Individualisation des parcours d'apprentissage, selon le contexte et les besoins spécifiques de la personne apprenante.	Effets de la formation variant selon les contextes, incluant dans d'autres emplois et hors travail.



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

**RENDEZ-VOUS
SUR LA PAGE
DE LA REVUE
À REVERH.ORG**



À l'ère de l'intelligence...
émotionnelle ?

OUI, ET COMMENT !



Michel Cossette,
CRHA, professeur,
HEC Montréal



Romina Bolanos,
étudiante (M.Sc.),
HEC Montréal



Guillaume Delroieux,
CRHA, président et
leader de pratique en
expérience client,
Prométhée Consultants

Pour les organisations, les personnes et la technologie constituent les deux grands leviers de création de valeur. Avec l'essor de l'intelligence artificielle (IA), les organisations voient dans la technologie la perspective de se démarquer. Pour qu'une organisation développe un avantage compétitif, elle doit disposer de ressources qui sont 1) valorisées sur le marché, 2) rares, 3) difficilement reproductibles par d'autres organisations, et 4) non substituables par d'autres moyens. L'IA crée(ra) certainement de la valeur notamment en permettant la prise en charge et l'automatisation de tâches mécaniques et analytiques.

Ironiquement, la montée en puissance de l'IA accroît l'importance de la dimension humaine dans la création d'un avantage concurrentiel puisque la technologie a le « défaut » de se démocratiser : les organisations ont un accès à des conditions technologiques similaires,

minant du coup les critères de rareté, de reproductibilité et de substituabilité pour l'obtention d'un avantage compétitif. En comparaison, la capacité à déployer ces nouvelles technologies et à organiser la prise en charge des activités non automatisables s'avèrent probablement aussi – si ce n'est plus – importantes à développer

un avantage concurrentiel durable.

Tirer parti de cette possibilité pose aux CRHA | CRIA un double défi : susciter la réflexion stratégique dans un environnement priorisant souvent des résultats opérationnels à court terme et déployer des stratégies de développement des compétences relationnelles appropriées et efficaces.

« Le défi pour les CRHA / CRIA n'est pas de trouver des données généralement présentes en grand nombre, mais plus de les réunir, de les faire parler et ainsi établir clairement le besoin de développer les compétences comportementales. »

UNE ORGANISATION DOIT DISPOSER DE RESSOURCES :

1

valorisées sur le marché

2

rares

3

difficilement reproductibles par d'autres organisations

4

non substituables par d'autres moyens

L'effet à moyen et long termes des compétences relationnelles

Bien que l'importance des compétences relationnelles soit généralement reconnue, démontrer concrètement leur effet sur la performance organisationnelle pour obtenir le soutien de la haute direction reste un défi pour plusieurs. Parler de développement de ces compétences ne suffit pas : il faut pouvoir faire les liens avec un retour concret sur le capital investi. Ceux qui réussissent le mieux priorisent l'effet sur l'expérience client et la santé psychologique du personnel.

La satisfaction client

S'il y a un résultat qui dépend des compétences relationnelles, c'est bien la satisfaction client. C'est d'autant plus vrai que la manière dont nous communiquons et interagissons avec les organisations a profondément changé dans les dernières années : quand nous parlons à quelqu'un dans un magasin ou un centre d'appels, c'est très souvent après avoir tenté par nous-mêmes en ligne, sur un site web ou avec un *chatbot*, d'ob-

tenir un produit ou un service.

Or, plus l'automatisation progresse, et plus les interactions humaines sont teintées d'émotions, d'attentes non rencontrées, de besoins implicites. Dans ce contexte, il devient essentiel de développer l'intelligence émotionnelle du personnel-contact, c'est-à-dire leur capacité à cerner, reconnaître et réguler les émotions, les leurs comme celles de la clientèle pour adapter adéquatement leurs comportements. C'est aussi vrai pour les habiletés de communication du personnel en contact avec la clientèle, mais aussi des gestionnaires qui les soutiennent ou les supervisent.

L'effet de la maîtrise des compétences relationnelles sur la satisfaction client, leur fidélité, leur loyauté, mais aussi sur l'efficacité peut se quantifier. Le défi pour les CRHA|CRIA n'est pas de trouver des données généralement présentes en grand nombre, mais plus de les réunir, de les faire parler et ainsi établir clairement le besoin de développer les compétences comportementales.

La santé psychologique des équipes

Au-delà de l'effet sur la performance, les compétences comportementales contribuent également à la santé

psychologique des équipes. En effet, lors d'interactions, l'employée ou l'employé misant sur l'interprétation de la situation du point de vue de la clientèle aura davantage de facilité à désamorcer la situation émotionnelle intense par sa posture plus authentique et réceptive. Inversement, miser sur la simulation des émotions attendues piégera doublement la personne employée puisqu'elle se retrouvera dans un état de dissonance émotionnelle, laquelle est perceptible et est dommageable pour la santé psychologique. Bref, la présence de ces compétences donne lieu à des situations gagnantes-gagnantes pour le personnel et l'organisation en matière de performance de service et de santé psychologique au travail.

Développer les compétences relationnelles

Une fois positionnée l'importance des compétences relationnelles, il faut savoir prioriser quelques compétences clés et établir les stratégies efficaces de développement.

Aux enjeux traditionnels de la formation – manque de temps, pénurie de personnel, difficulté à libérer les employés et employées – s'ajoutent des points d'attention particuliers au développement des compétences relationnelles :





Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

- S'assurer du vouloir de la personne : elles doivent pouvoir répondre à la question suivante « Pourquoi développer mes compétences relationnelles ? »
- Prévoir suffisamment de temps : ces compétences relationnelles se développent dans la durée et avec la pratique, surtout si elles sont peu présentes au début chez les personnes !
- Outiller les personnes qui forment : certaines activités peuvent réveiller des traumatismes personnels et il est important de les outiller pour y faire face.

Pour les CRHA|CRIA, utiliser un éventail de stratégies de développement dont des activités de formation, mais aussi du *coaching*, du mentorat, du codéveloppement, est essentiel. Cela peut aussi impliquer des activi-

tés de simulations, des jeux de rôles, de tests de personnalités et d'auto-évaluation.

La personnalisation des parcours est considérée comme une bonne pratique, chaque personne n'ayant pas les mêmes besoins de développement, ainsi que le fait d'intégrer les activités développant les compétences relationnelles et techniques.

Enfin, on ne saurait passer sous silence la participation des gestionnaires : encadrer la performance sur ces compétences, donc faire en sorte que les gestionnaires maîtrisent ces compétences relationnelles afin de montrer l'exemple aux membres de leur équipe. Ceci implique donc que la sélection des gestionnaires tienne compte de ces compétences et que celles-ci soient développées et maintenues dans le temps.

Conclusion

Le contexte d'accélération technologique que nous vivons aujourd'hui met en avant un rôle essentiel des CRHA|CRIA dans le succès des transformations numériques menées par les organisations : en allant au-delà de la gestion du changement, par ailleurs au combien nécessaire, et en se faisant les champions du développement des compétences relationnelles, les CRHA|CRIA peuvent propulser la compétitivité des organisations. |

Les auteurs remercient chaleureusement les personnes expertes rencontrées lors de groupes de discussion à l'été 2024 pour appuyer cet article.

SOLUTIONS RH POUR ENTREPRISES

De l'acquisition de talents au développement des compétences **depuis 1970.**



INVESTISSEZ DANS VOS ÉQUIPES

« Notre mission est d'accompagner les entreprises dans leur quête d'excellence en fournissant des solutions RH qui non seulement répondent à leurs besoins immédiats, mais anticipent également les défis futurs. »

INFO@ACTUALISATION.COM
1 877 688-0101

ACTUALISATION.COM



Actualisation



ACQUISITION DE TALENTS



FORMATION ET COACHING



E-LEARNING



Apprendre au travail

UNE BRÈVE HISTOIRE DE TEMPS



Thierry Devisse,
CRHA, psychologue
du travail

Au départ, une mission : la performance organisationnelle, et pour y parvenir, plusieurs moyens que l'on pourrait scinder en deux catégories temporelles : un temps « court », aux résultats immédiats et tangibles, et un temps « long », aux résultats lointains et incertains.

L'apprentissage de l'adulte au travail fait partie de cette seconde catégorie (Drago-Severson et al., 2001). L'échelle du temps d'apprentissage ne semble donc pas la même que celle de l'organisation performante et c'est pour cette raison qu'une meilleure synchronisation entre les deux est souhaitable.

D'un côté, l'organisation performante accélère le rythme et réduit les temps morts, afin de se singulariser sur un marché compétitif (rapidité de conception, de fabrication, de livraison). Tout ralentissement, planifié ou fortuit, peut menacer son existence et

doit donc être évité.

De l'autre côté, l'organisation apprenante et indéniablement andragogique rappelle qu'il faut du temps pour apprendre et que l'apprentissage doit s'installer sur le temps long. Et bien que l'organisation performante perçoive l'apprentissage comme un avantage concurrentiel, elle conserve factuellement le monopole du temps organisationnel.

C'est probablement pour cette raison que l'organisation apprenante adopte une pratique qui adhère au temps court : ainsi s'imposent le développement « accéléré » de la relève, le « T » de l'acronyme SMART, la colonne « calendrier » du plan de développement, etc. C'est un compromis essen-

tiel, mais coûteux quant à la qualité et à l'ancrage des apprentissages.

Notre rapport imparfait au temps Temps subjectif

Notre rapport au temps est très personnel. Ce qui est un temps court pour certains individus absorbés par une activité passionnante (Csikszentmihályi, 2008) paraîtra une éternité pour d'autres. Programmer une activité d'apprentissage dans un calendrier (le temps « objectif », Aubert, 2003) convient aux valeurs de l'organisation performante, mais ne tient pas compte des réalités individuelles. Par exemple, un sujet complexe sera plus ou moins rapidement assimilé et compris, selon les dispositions cognitives de chacun.

« Bien que l'organisation performante perçoive l'apprentissage comme un avantage concurrentiel, elle conserve factuellement le monopole du temps organisationnel. »

Un marathon à la vitesse d'un sprint

Démarrer un projet «au pas de course» (*hit the ground running*) est une subordination au court terme qui mène au mésapprentissage, ou «erreur ignorée» (Groupe Euris, 2019). Nous savons pourtant que les raccourcis pris par notre cerveau en situation d'urgence affectent la qualité de notre réflexion, parce que nous réduisons le nombre de facteurs à intégrer dans l'analyse (Kahneman, 2011). Mais, par nos calendriers courts et contraignants, nous ne parvenons pas à nous extirper de cette logique d'accélération et d'urgence.

L'apprentissage est un calendrier

Nous avons tous eu à négocier le temps de formation et c'est souvent la première activité sacrifiée au profit d'autres priorités. Ce n'est pas l'idée de former les gens qui est remise en question, mais bien de «trouver de la place dans les agendas». De plus, les moments de formation et d'apprentissage sont souvent statiques, ponctuels et parfois même séparés du temps de travail, alors que l'on sait que l'apprentissage est souvent informel, spontané et non linéaire.

L'équipe formation et développement, « maîtres des horloges »

La recherche démontre que le temps consacré est un facteur critique de l'apprentissage de l'adulte au travail. Parmi quelques-unes :

- Les heures allouées pour développer les cohortes de «hauts potentiels» ont 68% plus d'effet que les budgets consacrés (Development Dimensions International – DDI, 2018);
- Le rapport «*Workplace Learning*» (2023) rapporte que les individus qui investissent le plus de temps à apprendre («*Top Learners*») sont aussi les plus performants, ce qui rejoint le concept de «*Learning agility*» (Lombardo et Eichinger, 2000);
- Garvin et al. (2008) mentionnent que les pauses dans l'action permettent de meilleurs apprentissages sur les sujets complexes;
- Seulement 1% du temps de travail d'une semaine est consacré à l'apprentissage et au développement, pourtant une activité stratégique (Bersin, 2020);
- Argyris et Schön (1996) suggèrent que, pour sortir des routines inhibant l'apprentis-

sage, il faut «ralentir le rythme des discussions» et permettre un temps réflexif (Petrie, 2015).

Kegan (2014) suggère une relecture de «la perte de temps» et propose (1) de faire de l'apprentissage une routine, (2) de distinguer entre les «conséquences de premier ordre» (faire de l'exercice est une perte de temps) et les «conséquences de second ordre» (avantage pour la santé à long terme) et (3) de réduire les pratiques chronophages telles les réunions inefficaces.

À la recherche du temps perdu

Sur le plan conceptuel, la quête de temps se justifie parce que l'apprentissage suit un cycle (Kolb, Wallas, cité dans Mattson 2024), et qu'il faut un contexte temporel favorisant la disponibilité cognitive des apprentis pour franchir les étapes de ce cycle.

Sur le plan de la culture organisationnelle, il est impératif d'enrichir la définition de la performance organisationnelle en y incluant l'apprentissage (Senge, 1990). On peut considérer l'apprentissage et le développement comme l'outil essentiel pour faire face aux défis organisationnels, techniques et humains à venir, ainsi que le suggère Petrie (2015). Ce postulat est



« Le rapport "Workplace Learning" (2023) rapporte que les individus qui investissent le plus de temps à apprendre ("Top Learners") sont aussi les plus performants. »

d'ailleurs appuyé par l'organisation américaine ATD (*Association for Training and Development*) par sa classification annuelle « Best » qui démontre le lien entre la performance organisationnelle et l'investissement en formation et développement (<https://www.td.org/awards/best-awards>).

Sur le plan opérationnel, les quelques idées qui suivent peuvent contribuer à replacer l'apprentissage et le développement au cœur de la stratégie organisationnelle, en y consacrant un peu plus de temps et d'attention :

- Considérer la motivation à apprendre des personnes candidates comme avantage en contexte de recrutement ;
- Constituer des équipes ayant une masse critique de personnes apprenantes, et définir des indicateurs de performance illustrant une progression du développement ;
- Demander à la personne apprenante combien de temps elle a besoin pour apprendre à maîtriser un nouvel outil ;
- L'apprentissage survient aussi par la répétition (Rock, 2009) et l'approche « petit, constant, longtemps » (Ouellette, 2024) : c'est à considérer dans tout programme de formation ;
- Sachant qu'il faut en moyenne

66 jours pour acquérir une habitude (Lally 2010), il est justifié de défendre un calendrier minimal pour l'acquisition d'une compétence ;

- Créer des « bulles » de non-urgence (Aubert, 2009) et faire une plus large place à l'apprentissage dans nos réunions (quadrant 2 de la matrice d'Eisenhower, cité dans Covey, 1989) ;
- Reconnaître la performance des individus par des bonus de « temps » consacré à l'apprentissage ;
- Enrichir les pratiques (et le vocabulaire) des gestionnaires avec leurs employées et employés (par exemple : « Qu'as-tu appris aujourd'hui ? »).

Pour la sauvegarde des espèces apprenantes

On peut considérer qu'apprendre et se développer sont des activités contre-culturelles au milieu de travail, parce qu'irréconciliables quant à la notion de temps. Argyris et Schön (1996) n'avaient pas tort en stipulant que : « L'apprentissage organisationnel est l'ennemi de ceux qui veulent gérer et l'allié de ceux qui veulent créer ». On peut aussi penser que serait justifié un ralentissement du rythme accéléré dans lequel nos sociétés occidentales se sont engouffrées depuis quelques décennies et qui a des conséquences non seulement sur l'apprentissage, mais aussi sur plusieurs dimensions de la vie. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVERH.ORG





L'organisation formatrice
et apprenante

POUR MOTIVER LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS



Chloé Kessi,
responsable Talent
Management au
Groupe Mutuel
et passionnée du
développement
humain et de la
transformation des
organisations

Combiner les principes d'une « entreprise formatrice » avec ceux de l'« organisation apprenante » a permis au Groupe Mutuel de redynamiser les parcours de formation de ses apprentis. « Dans le développement d'organisations apprenantes, il n'y a pas de destination ultime ou d'état final, c'est le voyage de toute une vie », souligne Peter Senge de manière éloquent dans la Cinquième Discipline (2006).



Julien Burnand,
responsable RH
pour accompagner
le cycle de vie des
collaborateurs au
sein de Rolex

Cette réflexion résonne dans un contexte où les entreprises cherchent à réenchanter les collaboratrices et collaborateurs avides d'expériences d'apprentissage enrichissantes. Cette aspiration se manifeste par un besoin de flexibilité pour apprendre, une nécessité de compter sur un gestionnaire à l'écoute qui les soutient dans leur évolution, l'envie d'avoir un parcours personnalisé et un terrain de possibilités d'apprentissage. Notre étude, menée dans le

cadre d'un MAS (NDLR: le *master of advanced studies*) est un titre délivré par les hautes écoles suisses) en RH et management humain, a confirmé que ces attentes sont ancrées chez les nouvelles générations. Nous avons recensé les processus d'apprentissage liés au concept d'« entreprise formatrice » et à celui d'« organisation apprenante » et nous avons mis en lumière leur effet positif sur la motivation des apprentis.

Un cycle vertueux se trouve au cœur de ce modèle. Il est conçu pour conjuguer les processus propices à la

réussite de l'apprentissage et générant une motivation intrinsèque chez les apprentis, ce qui les positionne comme acteurs proactifs de leur propre développement. Les composantes de ce cycle, dont l'apprenti est l'acteur central, s'articulent comme suit :

1. Une **envie d'apprendre** par la pratique et l'intérêt de l'apprenti à apprendre son métier et à acquérir de nouvelles compétences.
2. Une **intégration** adaptée au besoin de l'apprenti par des objectifs clairs et un soutien continu de son formateur qui est une

personne de ressource essentielle à son succès.

3. La mise en place d'un **cadre sécurisant** fondé sur des relations de confiance entre apprentis, formateurs et autres collègues, dès son arrivée et tout au long de son cycle. La communication ouverte et la tolérance à l'erreur dynamisent ainsi l'engagement.
4. L'**apport continu de rétroactions** offrant à l'apprenti des repères précis sur ses performances et favorisant un climat de collaboration propice au partage des connaissances nécessaires à sa progression.
5. Grâce au soutien du formateur, combiné au dialogue au sein de l'équipe, l'apprenti comprend



« Un cycle vertueux se trouve au cœur de ce modèle. Il est conçu pour conjuguer les processus propices à la réussite de l'apprentissage et générant une motivation intrinsèque chez les apprentis, ce qui les positionne comme acteurs proactifs de leur propre développement. »

l'utilité de son travail et le **sens de ses tâches**. Cela diminue le risque d'abandon de son apprentissage. L'apprenti est davantage motivé par des tâches variées et perçues comme utiles.

6. Progressivement, l'apprenti monte alors en compétences, gagne en **autonomie** et se voit confier des responsabilités grandissantes. L'expression de reconnaissance joue un rôle essentiel pour valoriser l'apprenti et ses réalisations.
7. Une fois son expertise acquise, il s'agit pour l'apprenti de transférer ses connaissances à d'autres apprentis. Une occasion pour lui de contribuer activement à la communauté de pratique et de favoriser l'**apprentissage entre pairs**. Il s'agit-là d'un levier de motivation à saisir pour développer les organisations collaboratives.

Une culture d'apprentissage représente un pilier fondamental pour véhiculer les bons comportements et assurer le succès du cycle d'apprentissage pour l'apprenti. L'ensemble des mesures mises en place n'ont de valeur et d'influence que si ces dernières sont inscrites durablement dans la culture de l'entreprise, afin d'être incarnées au quotidien par des inte-

ractions riches et un partage d'idées dynamiques. Ce processus de partage n'est pas seulement vertical; il est également horizontal et permet aux pairs d'apprendre les uns des autres dans un esprit de collaboration et de soutien mutuel. Une atmosphère de travail positive et un sentiment d'appartenance sont ainsi générés, encouragés et maintenus par les leaders et les ressources humaines.

Une vision partagée et des conditions cadres soutenant la stratégie visent à une adhésion collective à l'organisation apprenante, créant ainsi une masse critique de collaboratrices et collaborateurs mobilisés adoptant les comportements souhaités. La participation active de l'encadrement et des formateurs qui soutiennent l'entraide, le respect, la confiance, le pouvoir d'agir, la reconnaissance (non-financière et financière) et la justice au quotidien sont essentiels dans ce cadre. La stratégie d'entreprise accorde une priorité au facteur humain, en mettant l'accent sur le bien-être, la santé mentale et l'équilibre vie professionnelle et privée, donnant ainsi du temps à consacrer à l'apprentissage.

Ensemble, ces éléments définissent un modèle holistique de l'organisation apprenante, catalyseur de motivation et d'intégration des nouvelles générations.

« La stratégie d'entreprise accorde une priorité au facteur humain, en mettant l'accent sur le bien-être, la santé mentale et l'équilibre vie professionnelle et privée. »

LE CYCLE VERTUEUX :

1

Envie d'apprendre

2

Intégration

3

Cadre sécurisant

4

Apport continu de rétroactions

5

Sens de ses tâches

6

Autonomie

7

Apprentissage entre pairs

Les recommandations découlant de notre étude visent à encourager les organisations à se démarquer en tant qu'entreprises apprenantes et à repenser leurs stratégies de développement des talents :

- **Positionner l'organisation apprenante comme intention stratégique** : le facteur humain est au cœur de la stratégie d'en-

treprise qui prône les principes de l'organisation apprenante. Cela implique d'établir une vision partagée de l'apprentissage, dynamisant ainsi l'engagement et l'employabilité des collaboratrices et collaborateurs. Enjeu : concrétiser cette vision par une communication claire et régulière.

- **Renforcer l'apprentissage entre pairs comme source de motivation** : des échanges réguliers sont encouragés, notamment par le mentorat entre apprentis et des événements tels que des projets communs et l'utilisation de plateformes collaboratives. Ces initiatives favorisent l'acquisition de compétences transversales, le développement du savoir-être et le renforcement du sentiment d'appartenance à une communauté.
- **Fiabiliser le processus de sélection, améliorer la formation continue et la reconnaissance des formateurs** : un processus structuré de sélection des apprentis et des formateurs, incluant des entretiens basés sur un référentiel de compétences, permet d'assurer

l'adéquation avec les valeurs et les objectifs de l'organisation apprenante. Une évaluation continue de la performance des formateurs accompagnée par des mesures de reconnaissance valorisant leur contribution constitue également un levier essentiel.

- **Harmoniser le soutien RH et le leadership** : par des rôles clairs soutenant la culture collaborative et apprenante, les leaders adaptent leurs actions et leurs décisions quotidiennes et servent de modèles pour les formateurs et apprentis. Ils démontrent ainsi, au quotidien, les comportements et les valeurs attendus. Avec le soutien des RH, une proximité sur le terrain et une cohérence des pratiques RH, des dispositifs de soutien et de développement des apprentis sont mis en place et évalués régulièrement.
- **Flexibiliser les parcours d'apprentissage** : des parcours de formation modulables, adaptés aux spécificités de chaque secteur et aux besoins individuels sont proposés. Ils favorisent un apprentissage optimal et réduisent le sentiment de découragement et d'insécurité chez les apprentis, grâce à des durées de stages adéquates et flexibles. |

Une version de cet article est parue dans HR Today, le média de référence des professionnels RH de Suisse. Par sa devise « Know-how for tomorrow », HR Today entend privilégier les contenus rédactionnels innovants et critiques afin d'aider les spécialistes RH à créer le monde de demain.

HR Today
Know-how for tomorrow



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVERH.ORG



Les technologies positives au service des ressources humaines

DONNER AUX OUTILS NUMÉRIQUES UNE ROBUS- TESSE SCIENTIFIQUE



Marc-Antoine Gradito Dubord,
Ph. D. | professeur
adjoint | Université
de Montréal



Joëlle Carpentier,
Ph. D. | professeur |
ESG UQAM



Sophie Gadoury,
M. Sc. | fondatrice,
nimble bubble

Ces dernières années, de multiples outils numériques ont été créés pour optimiser différentes fonctions au sein des entreprises. Pour le domaine des ressources humaines, ces solutions numériques répondent entre autres à une demande croissante de simplification et d'accessibilité en matière de perfectionnement des compétences (Sanz Vergel & Nielsen, 2021). Cette tendance a donné naissance à une nouvelle approche du développement des compétences : *les technologies positives*. Ce terme renvoie aux plateformes numériques dont l'objectif est de favoriser des expériences positives (Riva et al., 2019) dans plusieurs domaines de vie, dont au travail.

Bien que ces produits numériques soient attrayants pour les organisations cherchant à préserver la santé et soutenir le développement professionnel de leurs membres à l'ère du numérique et du télétravail, leur montée rapide en popularité engendre toutefois le risque de proposer des solutions dont l'efficacité réelle n'a pas été démontrée.

La place de la science dans le choix des outils numériques de formation

Selon GlobeNewswire (2024), le marché des applications de santé et de



« Certaines de ces initiatives sont ici présentées dans l'espoir d'en inspirer d'autres et de mettre en lumière leur importance pour le futur des stratégies de formations en entreprise. »

PLATEFORMES DE SANTÉ ET DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL :



sont appuyées par la recherche



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

développement personnel a dépassé 60 milliards de dollars en 2023. Tous secteurs confondus, une étude indique que seulement 2,08% de ces plateformes sont appuyées par la recherche, et parmi celles-ci, la majorité n'ont été testées que dans le cadre d'une seule étude avec des mentions peu fréquentes sur la portée de l'intervention et donc sur leur pertinence réelle pour les organisations (Lau et al., 2020). La situation est tout aussi préoccupante si l'on s'attarde aux plateformes visant spécifiquement les milieux organisationnels. Une récente revue axée sur les interventions numériques pour la santé, sécurité et le bien-être au travail a effectivement révélé des lacunes significatives en matière de validation scientifique. Parmi les 37 applications recensées, seules 13 s'appuyaient sur des principes scientifiques. De plus, parmi ces dernières, seules deux ont fait l'objet de publications scientifiques confirmant leur efficacité (Karlsen et al., 2022).

Quelques exemples concrets de technologies positives fondées sur la science

Au cours des dernières années, notre objectif a donc été de contribuer à pallier cette limite du manque d'appui scientifique des outils numériques de

développement et de formation disponibles en milieu de travail à travers la création d'alliances entre le monde pratique et le monde académique. Certaines de ces initiatives sont ici présentées dans l'espoir d'en inspirer d'autres et de mettre en lumière leur importance pour le futur des stratégies de formations en entreprise.

Un premier exemple est l'application mobile *Listen Léon* (<https://www.listenleon.com/>), qui permet au personnel d'envoyer anonymement des rétroactions positives à leurs collègues. Fondée sur la classification VIA des 24 forces « *Values In Actions* » (Peterson & Seligman, 2004), l'application utilise l'intelligence artificielle pour analyser les rétroactions et déterminer les forces principales des individus qui l'utilisent. Elle vise donc à favoriser la reconnaissance entre collègues et le développement professionnel grâce à une meilleure connaissance de soi. L'efficacité de la plateforme a été évaluée dans le cadre d'une étude menée auprès de 112 personnes. Les résultats, publiés en 2022 dans le *Journal of Happiness Studies* (Gradito Dubord et al., 2022), révèlent un effet positif sur leur motivation et leur bien-être sur une période de quatre semaines, comparativement à un groupe qui n'a pas utilisé la plateforme.

Un autre exemple est l'activité *Totem*, une plateforme en ligne qui encourage les individus à cerner leurs forces dans un cadre ludique de consolidation d'équipe. Également basée sur la classification VIA, elle permet à chaque membre de recevoir un totem, construit par les membres de son équipe, symbolisant l'une de ses forces. Une étude scientifique menée en 2023 auprès de 58 équipes a montré que leurs membres ont rapporté une augmentation de la motivation, du bien-être et de la perception de l'efficacité collective trois semaines après l'activité. Ces résultats ont été présentés lors de la 84^e conférence de l'*Academy of Management* à Chicago (Gradito Dubord et al., 2024).

Finalement, au cours de la dernière année, la plateforme de technologie éducative *nimble bubble* a aussi été testée scientifiquement. Cette

plateforme permet aux personnes suivant le programme d'entraînement de développer leurs habiletés à donner une rétroaction optimale grâce à de courtes leçons quotidiennes livrées directement sur leur appareil. Le contenu de la formation est basé sur les caractéristiques d'une rétroaction optimale reconnues dans la littérature scientifique (Carpentier & Mageau, 2013), alors que la méthode utilisée s'appuie sur des principes issus des recherches en neuroéducation (Masson, 2020). Dans le but de valider les bienfaits potentiels de la plateforme, notre équipe a mené une étude à l'hiver 2024. Nous avons comparé 57 gestionnaires ayant suivi la formation à 41 autres gestionnaires ayant suivi une formation plus générique sur la motivation. L'étude examine son incidence sur l'adoption de comportements positifs liés à la rétroaction et sur certains indicateurs de santé mentale au travail (Gradito Dubord et al., en préparation).

Une responsabilité partagée

En conclusion, les données et études présentées dans cet article visent à mettre en lumière à la fois 1) la nécessité pour les responsables des ressources humaines d'avoir un esprit critique dans leur choix de solutions numériques en matière de formation et de développement des talents, 2) la pertinence pour les concepteurs de telles solutions de s'intéresser aux travaux scientifiques dans le domaine et de s'allier à une équipe de recherche afin de démontrer l'efficacité de leur intervention, et 3) la responsabilité du corps scientifique dans le domaine de la psychologie organisationnelle et des ressources humaines de fournir des preuves concrètes de l'efficacité des technologies positives. Cette alliance entre la science et le terrain propulse un objectif partagé : avoir un réel effet positif sur la gestion intégrée du talent au travail. |

Pas seulement pour les autres !

APPRENDRE À GÉRER SA PROPRE CARRIÈRE EN TANT QUE CRHA | CRIA



Mathieu Guénette,
CRHA., c.o., Les
chercheurs de sens

Les questionnements liés à l'orientation professionnelle sont souvent associés au profil d'un jeune encore à l'école, qui se pose des questions sur son avenir. Toutefois, ces réflexions peuvent arriver à n'importe quel moment de la vie professionnelle.

En organisation, nous utilisons l'appellation «gestion de carrière». Cela n'implique pas nécessairement de se diriger vers un tout

nouveau secteur d'activité ou une promotion. Gérer sa carrière signifie parfois de réfléchir à nos objectifs professionnels et aux stratégies pour y parvenir. *Le Guide des compétences des CRHA/CRIA* est un bon intrant

pour une réflexion structurée.

Est-ce que le rôle joué depuis des années est bien celui auquel j'aspire au plus profond de moi ? Est-ce que cet objectif de carrière auquel mon gestionnaire me destine correspond bien à mes aspirations ?

Les CRHA|CRIA jouent un rôle crucial dans cet accompagnement auprès du personnel, notamment en proposant certaines pistes ou des références à des ressources spécialisées. Les CRHA|CRIA peuvent aussi éprouver le besoin de se questionner.

Le déclencheur

Dans certains cas, la réflexion se fait peu à peu. Une insatisfaction s'installe. Cela peut prendre la forme d'un ennui face à certaines tâches qui reviennent inlassablement, ou encore une réaction à un conflit de valeurs avec l'organisation.

Dans d'autres cas, le doute surgit d'un seul coup. Par exemple, une personne doit composer avec une situation imprévue, comme un changement organisationnel majeur ou même la perte de son emploi.

Il arrive que la personne en prenne conscience immédiatement et décide



de réagir. Toutefois, et dans bien des cas, elle peut chercher à persévérer dans son travail, même en ne se sentant pas mobilisée. Son employeur peut croire alors qu'il s'agit d'une mauvaise attitude.

À titre de CRHA | CRIA, devant une perte de performance ou un problème de comportement, il est important de se demander si la personne en cause est bien orientée vers son objectif de carrière. Les mêmes questions s'appliquent à soi-même.

« Il faut s'attendre à devoir faire preuve d'introspection et d'humilité. Une telle réflexion génère souvent un important lot d'émotions. La gestion de carrière est aussi un processus structuré en plusieurs étapes. Sans cette structure, il y a des risques considérables de finir par tourner en rond. »

La gestion de sa carrière, une compétence à développer

Savoir gérer sa carrière fait l'objet d'un apprentissage. Même pour les CRHA | CRIA, il n'est pas inné d'entreprendre les actions adéquates dans la bonne séquence. La compétence « apprentissage continu » du profil de compétences des CRHA | CRIA incarne bien cette aspiration. Recourir à une ressource qualifiée, comme une conseillère ou un conseiller d'orientation, s'avère souvent un bon point de départ. Le recours à des tests psychométriques en utilisant son jugement professionnel pour s'assurer de leur validité relative demeure une pratique intéressante pour se doter d'une vue d'ensemble et éviter certains biais.

Il faut s'attendre à devoir faire preuve d'introspection et d'humilité. Une telle réflexion génère souvent un important lot d'émotions. La gestion de carrière est aussi un processus structuré en plusieurs étapes. Sans cette structure, il y a des risques considérables de finir par tourner en rond.

Les étapes de la gestion de carrière

En matière de méthode, une recommandation est de bien distinguer la **grande orientation** (ce qu'on veut faire dans cinq ans) et la **petite orientation** (ce qu'on va faire au courant de l'année). Les deux processus sont reliés, mais ils ne sont pas effectués dans le même état d'esprit.

Le réflexe intuitif peut être d'explorer un grand nombre d'options en les énumérant. Il est plutôt suggéré de fixer d'abord ses critères, ce qui amène à un exercice de connaissance de soi.

Les critères se classent en différentes catégories. Il peut s'agir du rôle à jouer dans l'organisation, du domaine d'activité, du modèle de carrière (à son compte, PME, OBNL, etc.), des valeurs ou encore des conditions de travail.

Un critère détermine une préférence, ce qui devrait faciliter par la suite l'évaluation des options. Par exemple, une personne détermine qu'elle veut travailler en interaction avec des gens, ou qu'elle recherche une grande stimulation intellectuelle.

Prendre la décision et passer à l'action

En ayant l'ensemble des informations entre les mains, il devient possible de définir un objectif à la grande orientation ainsi qu'un objectif à plus court terme pour la petite orientation.

Une fois qu'un objectif est bien défini, il ne reste plus qu'à définir la stratégie de laquelle découlera un plan d'action et des indicateurs. Il peut y avoir un plan pour chaque orientation, la petite ou la grande.

Ce plan prend différentes formes. Il peut viser par exemple à mieux se positionner sur un marché, développer un nouveau réseau de relations ou bien à acquérir des compétences manquantes.

Lorsqu'il s'agit de développer des compétences, le plan d'action pourrait prendre la forme d'un plan de développement avec des activités liées à l'apprentissage.

Il faut souvent provoquer les occasions de se développer plutôt que de compter sur la chance. La gestion de carrière exige de la proactivité.

En conclusion

La personne en réflexion doit déterminer avec qui et à quel moment elle partage ses nouvelles intentions. S'ouvrir à sa ou son gestionnaire, lorsque la confiance est au rendez-vous, peut s'avérer d'une grande aide. Cette personne pourra par exemple contribuer au plan en confiant des tâches liées aux objectifs.

La ou le CRHA | CRIA est une ressource experte qui accompagne les autres, mais ne doit jamais oublier de prendre soin de ses propres objectifs de carrière. Cette réflexion aura une place déterminante dans l'évolution de sa vie professionnelle. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

De l'intuition aux choix stratégiques

QUAND L'ÉQUIPE DE FORMATION SE PROFESSIONNALISE



Sophie Lanoix, professeure en Gestion de la formation | Département de gestion de l'éducation et de la formation, Université de Sherbrooke

Le succès d'une organisation dépend de la capacité de son personnel à apprendre et à s'adapter aux défis. Dans ce contexte, la fonction formation, en développant les compétences du personnel, joue un rôle crucial dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Pourtant, certaines organisations perçoivent encore la formation comme une dépense non prioritaire.



Roxane Meilleur, professeure adjointe en gestion de la formation et psychologue organisationnelle | Département de gestion de l'éducation et de la formation, Université de Sherbrooke

Les personnes responsables de la formation font face à un défi de taille : en démontrer sa valeur ajoutée. Elles doivent non seulement adopter un rôle d'influence, mais également posséder les connaissances et compétences afin d'argumenter leurs choix andragogiques et stratégiques. Or, notre expérience d'enseignement en gestion de la formation nous a permis de constater que ces personnes ont des parcours académiques diversifiés, ancrés dans leur domaine d'expertise (p. ex. : ingénierie, pharmacie, droit, comptabilité), mais possèdent plus rarement une formation spécifique sur la façon dont l'humain apprend et sur les forces et limites des diverses techniques d'enseignement. Elles s'appuient souvent sur leur intuition et leurs savoirs expérimentiels.

Si cette intuition est souvent efficace, il arrive néanmoins que les pratiques ne soient pas les plus optimales. Par exemple, certains



formateurs plongent rapidement dans l'action en créant le matériel de formation, sans même se demander si la formation est réellement la solution au problème organisationnel. D'autres, très enthousiastes, adoptent des approches basées sur les dernières tendances technologiques, sans en évaluer l'efficacité ou

la pertinence dans leur contexte spécifique. Ce décalage entre les besoins, le contexte et les stratégies peut faire en sorte que les interventions en formation n'atteignent pas la cible.

Comment alors s'assurer que les efforts de formation se traduisent par des résultats organisationnels probants ? Voici trois pistes de solution.

« Toute intervention de formation devrait s'appuyer sur des principes andragogiques qui soutiennent l'apprentissage et sur des pratiques validées. Autrement, on risque de tomber dans les pièges des mythes en apprentissage ou des effets de "mode". »

A. Analyser les besoins avant d'intervenir

Avant de lancer une nouvelle intervention de formation, il faut s'assurer qu'elle répond à un besoin réel. Les équipes de formation reçoivent de nombreuses demandes et doivent valider l'effet potentiel de chaque formation sur l'efficacité organisationnelle, de manière à prioriser. Une analyse des besoins d'apprentissage est alors essentielle. Voici trois questions clés à se poser :

- La formation comble-t-elle un besoin de relève ?
- La formation permet-elle de développer des compétences nécessaires pour mener à bien un nouveau projet organisationnel ?
- La formation permet-elle de régler un problème de performance individuelle ou collective ?

Lorsque la formation vise l'accueil et l'intégration, la conformité, la relève ou le développement de nouvelles compétences, elle est généralement

justifiée. Cependant, si le problème est lié à la performance, il faut alors s'assurer que la cause est effectivement un manque de compétences. Trop souvent, le problème de performance provient d'autres facteurs, comme des normes mal connues, un manque de rétroaction, des outils indisponibles, un manque de motivation ou un environnement qui récompense des actions inadéquates. Dans ce cas, il faut absolument aborder ces éléments pour déterminer si la formation est l'intervention la plus adaptée, et le cas échéant, s'assurer que cette intervention produise les effets escomptés.

B. S'appuyer sur des pratiques validées

Toute intervention de formation devrait s'appuyer sur des principes andragogiques qui soutiennent l'apprentissage et sur des pratiques validées. Autrement, on risque de tomber dans les pièges des mythes en apprentissage ou des effets de « mode ».

Certains principes de conception sont universels, quelle que soit la modalité de diffusion. D'autres principes sont spécifiques à la formation en classe ou au *e-learning*, par exemple. Voici quelques exemples :

- Partir de ce que la personne apprenante doit être capable de faire (compétences) plutôt que ce qu'elle doit retenir (contenus).
- Contextualiser en fournissant des exemples et en favorisant des activités le plus près possible des tâches réelles.
- Inviter les personnes apprenantes à faire des liens avec leurs connaissances et expériences antérieures.
- Faire pratiquer à plusieurs moments au cours de l'activité de formation.
- Utiliser des stratégies engageantes, où les personnes sont actrices de leur apprentissage.
- Structurer les activités dans une séquence logique adaptée au contexte (p. ex. : du général au spécifique).

C. Évaluer l'effet des interventions

Un enjeu majeur pour les organisa-

tions est d'évaluer l'efficacité des formations. Malheureusement, cette étape est souvent négligée pour diverses raisons : la formation n'est pas jugée prioritaire et l'organisation manque de compétences en évaluation. Ou alors, on craint de remettre en question des manières de faire. Pourtant, l'évaluation est essentielle pour démontrer la valeur de la formation et améliorer les pratiques.

Même lorsque les formations sont évaluées, les rapports remis aux équipes de direction se concentrent souvent sur des indicateurs comme le nombre de personnes formées, le nombre de formations offertes, le coût par personne formée et le taux de satisfaction générale envers les formations. Rien d'étonnant alors que la formation est perçue comme une dépense !

Si ces indicateurs ont leur utilité, des indicateurs qui en mesurent l'effet sur le plan du changement de comportements ou de performance organisationnelle sont aussi nécessaires. Par exemple, en fonction du problème organisationnel auquel remédier, on peut comparer, après une formation sur l'entretien d'un matériel roulant, le nombre de bris mécaniques avant et après la formation, ou encore mesurer l'évolution du temps requis pour effectuer l'entretien. Pour une formation sur les compétences relationnelles, on peut utiliser des grilles détaillées d'autoévaluation ou d'observation pour mesurer les changements comportementaux.

Ainsi, la formation est un domaine de spécialisation à part entière, avec des pratiques basées sur la science, comme la plupart des autres professions. Une intervention de formation réussie repose sur bien plus que de l'intuition : elle nécessite un solide bagage de connaissances et de compétences. Les connaissances disponibles sur l'analyse des besoins de formation, la conception et l'évaluation étant abondantes, il est judicieux de s'appuyer sur des sources fiables. Il existe des ouvrages de référence assez complets et plusieurs programmes universitaires sont disponibles pour les spécialistes de la formation au Québec qui souhaitent se professionnaliser. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

Développer l'avantage concurrentiel des organisations

MISER SUR LA SYNERGIE DES PARTENARIATS EN FORMATION



Geneviève Brouillette,
M.Éd., CRHA,
directrice ÉTS
Formation



Geneviève Dionne,
M.Éd., CRHA,
gestionnaire
Formation et
développement
organisationnel,
Metro

Face à la pénurie de talents, à une concurrence accrue et à des transformations constantes, il est indéniable que les organisations doivent veiller à ce que leur investissement en formation soit rentable, générateur de valeur ajoutée, et orienté vers l'amélioration continue de la performance organisationnelle. Ainsi, le développement et le maintien des compétences individuelles et organisationnelles deviennent des leviers stratégiques importants, comme le soulignent les recherches récentes : « *Plusieurs méta-analyses tendent à montrer que plus une organisation investit dans le développement de son capital compétence, plus elle accroît sa performance, sa profitabilité ainsi que ses capacités à fidéliser et retenir sa main-d'œuvre.* » (Rivard et Lauzier, 2024).

Mais concrètement, comment peut-on démontrer la valeur ajoutée de la formation? Comment garantir

que les efforts et les budgets investis soient utilisés de manière optimale? Et ultimement, comment faire les bons choix?

Les questions que se pose une organisation sur les meilleures options

et les partenaires à sélectionner pour ses projets de développement des compétences peuvent rapidement devenir étourdissantes. Comment se positionner auprès de la direction et faire valoir l'importance d'investir en formation?

Fortes de notre expérience en gestion de la formation, tant en service interne qu'externe, nous avons collaboré pour mettre en lumière la façon de tirer parti de la complémentarité de ces deux approches et ainsi démontrer la valeur distinctive de ce partenariat.

Une perspective stratégique

Certaines compétences des CRHA | CRIA sont requises pour permettre à un service RH de se positionner efficacement auprès de la direction, notamment le sens des affaires, la communication et la vision globale :

- Démontrer une compréhension approfondie des enjeux d'affaires et de leurs effets sur l'entreprise.
- Expliquer, en utilisant langage d'affaires approprié, comment il peut contribuer à résoudre ces enjeux.
- S'assurer que ses initiatives sont cohérentes avec la culture d'entreprise et intégrées à son plan d'affaires.

Un service RH qui joue le rôle d'acteur stratégique accompagnera la direction dans les décisions liées au développement et à la gestion des



ressources : faut-il internaliser ou externaliser les projets ? Centraliser ou décentraliser l'équipe interne ? Ces questions exigent des réponses variées et ne peuvent pas être résolues par une solution unique.

Étant donné que les projets de développement couvrent divers horizons temporels, présentent des niveaux de complexité variables et s'adressent à des populations diverses (Roussel, 2011), une approche axée sur la synergie et les partenariats entre le service interne et les services externes assure une offre adaptée et opportune pour les bons groupes de personnes apprenantes. Elle permet également une gestion efficace des ressources humaines, financières et matérielles, tant sur les plans tactiques que stratégiques de l'organisation.

Cette stratégie aide également à relever les défis posés par la pénurie croissante de main-d'œuvre spécialisée, notamment dans le domaine de la formation et du développement organisationnel (F&DO), ainsi que par l'évolution rapide du rôle traditionnel des services de formation, qui passent d'une orientation centrée sur la conception et l'animation à une approche axée sur le conseil et la consultation.

La valeur distinctive des partenariats interne et externe de formation

En intégrant les perspectives internes et externes et en combinant leurs forces respectives, un partenariat peut offrir une valeur unique, permettant ainsi de créer des programmes de formation plus complets, efficaces et adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise. Voici quelques précieux avantages :

- **Complémentarité des compétences** : le service interne apporte une compréhension approfondie de la culture, des processus et des besoins spécifiques de l'entreprise, tandis que le service externe offre une expertise spécialisée et des perspectives nouvelles.
- **Flexibilité et adaptabilité** : un partenariat permet de répondre de manière flexible aux besoins de formation. L'organisation peut se référer à ses formateurs internes pour des programmes spécifiques liés à ses opérations et à sa culture, et s'en remettre à des formateurs externes pour des compétences ou des domaines plus spécialisés.
- **Personnalisation accrue** : en synergie, les services internes et externes peuvent concevoir des programmes de formation « sur mesure », adaptés aux enjeux concrets de l'entreprise et enrichis par l'expertise externe par des solutions innovantes et des approches variées.
- **Optimisation des coûts** : un partenariat peut être plus rentable que de s'appuyer uniquement sur des services internes ou externes. Les ressources internes peuvent être utilisées pour des formations courantes, tandis que les services externes sont réservés pour des besoins spécifiques, réduisant ainsi les coûts globaux.
- **Alignement stratégique** : en collaborant, les services internes et externes peuvent harmoniser les programmes et les parcours de formation avec les objectifs stratégiques de l'organisation, assurant une cohérence et une pertinence accrues.

« (...) l'évolution rapide du rôle traditionnel des services de formation, qui passent d'une orientation centrée sur la conception et l'animation à une approche axée sur le conseil et la consultation. »

FACTEURS À CONSIDÉRER :

1

Harmonisation stratégique

2

Coût et efficacité

3

Expertise disponible

4

Personnalisation nécessaire

Un exercice d'optimisation des investissements

Une fois le rôle stratégique du service RH clarifié et la complémentarité des approches reconnue, il sera utile à la direction dans la planification des investissements et des projets de formation. Pour chaque situation, il est essentiel de considérer plusieurs facteurs. Poser des questions sur ces

facteurs permet de déterminer l'orientation la plus adaptée aux besoins de l'entreprise et à l'effet sur les individus. En voici quelques-uns :

- **Harmonisation stratégique** : comment le programme de formation s'harmonise-t-il avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ?
- **Coût et efficacité** : quel est le coût

par rapport à l'efficacité attendue du programme de formation ?

- **Expertise disponible** : l'expertise nécessaire est-elle disponible en interne ou doit-elle être obtenue de l'externe ?
- **Personnalisation nécessaire** : quel niveau de personnalisation est requis pour le programme de formation ?

FIGURE 1 : OPTIMISER LES INVESTISSEMENTS, QUELQUES EXEMPLES

EXEMPLES DE SITUATION	QUESTIONS CLÉS	RECOMMANDATION
Déployer de nouvelles normes de service à la clientèle	Comment assurer la cohérence et l'efficacité des normes de service ?	Partenariat interne-externe pour la conception d'un parcours en ligne personnalisé
Développer et maintenir les compétences sur la suite bureautique Microsoft	Quelle stratégie serait la plus efficiente sur ce besoin continu ?	Partenariat moyen-long terme avec un fournisseur spécialisé
Développer une culture de gestion harmonisée	Comment harmoniser les pratiques de gestion et faire évoluer la culture d'entreprise ?	Internalisation du développement des solutions d'apprentissage avec soutien externe au besoin
Maintenir l'expertise d'une petite équipe	Comment rester à la pointe dans un domaine évolutif ?	Partenariat avec un service externe spécialisé dans des domaines émergents

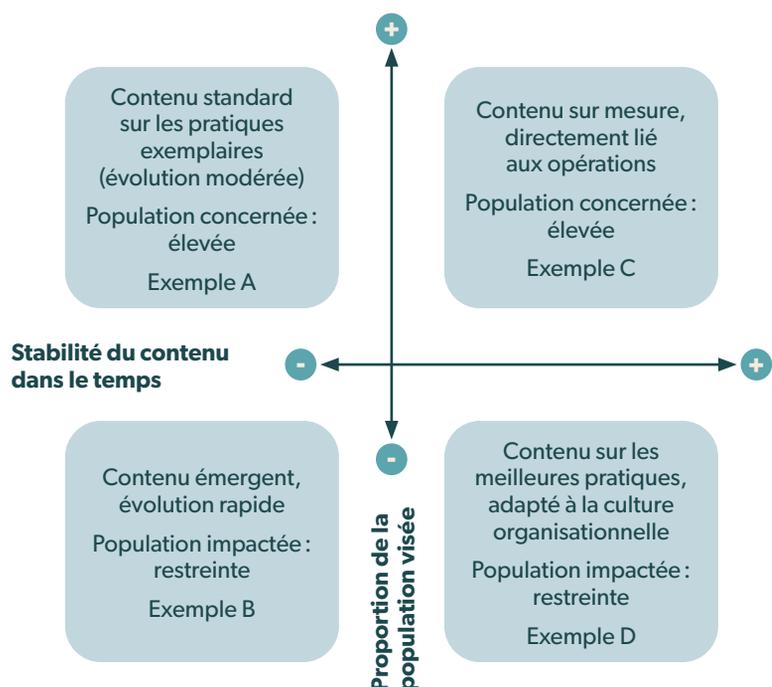
Matrice des projets de formation

Nous proposons une matrice que nous utilisons dans notre pratique afin d'analyser les différentes situations et déterminer l'approche à privilégier. Cet outil illustre comment la stabilité du contenu de formation au fil du temps peut influencer la proportion de la population concernée. Elle aide à optimiser les efforts et les budgets pour prendre des décisions éclairées sur le positionnement des projets de formation et des partenariats. Les quatre exemples du tableau précédent y sont ajoutés.

En résumé

La complémentarité entre les services internes et externes de formation permet de créer un équilibre stratégique, répondant efficacement aux besoins de développement de l'organisation. Cette synergie optimise l'utilisation des ressources disponibles, qu'elles soient internes ou externes, tout en favorisant une approche orientée vers l'amélioration continue de la performance organisationnelle. |

FIGURE 2 : MATRICE DES PROJETS DE FORMATION, BROUILLETTE ET DIONNE (2024)



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVERH.ORG

Dopage cognitif

UNE QUÊTE DE PERFORMANCE ?



Fanny Rohrbacher,
journaliste
scientifique

Psychostimulants, bêtabloquants, microdoses de champignons magiques... Avaler une pilule pour stimuler ses facultés intellectuelles ou diminuer son stress soulève bien des questions dans le milieu du travail.

Outre les vitamines, le café ou les boissons énergisantes qui donnent des ailes, de plus en plus de personnes se tournent vers des substances moins innocentes pour tenir le coup au bureau. Un comprimé de Ritalin pour améliorer sa concentration. Un cachet de propranolol pour calmer son stress. Une microdose de psilocybine pour amplifier son efficacité et libérer sa créativité. Ces substances pour mieux performer sont-elles en train de devenir la panacée dans une société occidentale où l'on prône la réussite à tout prix ? Qu'en dit la science ?

Psychostimulation, à quel prix ?

Ritalin, Concerta, Vyvanse, Adderall...

Les psychostimulants sont prescrits afin d'aider les individus vivant avec le TDA/H – un trouble de déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité – à fonctionner normalement. Dans le cerveau, ces médicaments libèrent de la dopamine et de la noradrénaline, deux neurotransmetteurs qui jouent un rôle essentiel pour réguler l'attention, la concentration et la motivation. Mais dans le cas du dopage cognitif, plusieurs travailleuses et travailleurs les consomment pour atteindre une performance au-dessus de la normale. Une étude anglaise montre qu'en moyenne, 14 % des 30 000 personnes sondées dans 15 pays, dont le Canada, avouent avoir eu recours à un stimulant pharmaceutique au moins une fois en 2017.

«Pour les personnes qui ont un

vrai problème fonctionnel, le médicament corrige une pathologie dans le cerveau», explique Philippe Vincent, pharmacien clinicien et professeur agrégé à l'Institut universitaire de santé mentale de l'Université de Montréal. En revanche, en contexte de quête de performance, les individus sans réel déficit ressentent surtout une hyperconcentration et une augmentation de l'énergie. Dans un cas d'abus, comme le dopage cognitif, les effets de la médication durent moins longtemps. «Ces personnes subiront aussi davantage les effets secondaires, avertit le pharmacien. C'est-à-dire une perte d'appétit et de l'insomnie, donc de la fatigue, et de ce fait, la nécessité de reprendre la substance à une dose de plus en plus forte.» Des psychostimulants parfois combinés

« Dans un cas d'abus, comme le dopage cognitif, les effets de la médication durent moins longtemps. »

USAGE DES STIMULANTS PHARMACEUTIQUES :



des personnes sondées dans 15 pays, dont le Canada, ont eu recours à un stimulant pharmaceutique au moins une fois en 2017

aux somnifères, voilà un dangereux cocktail pouvant facilement mener à la dépendance.

Des microdoses de champignons magiques, mythe ou réalité ?

Les adeptes du microdosage consomment à intervalles réguliers un dixième d'une dose classique de psilocybine, un principe actif présent dans certains champignons hallucinogènes. Ces personnes soutiennent que cela améliore leur créativité au travail, calme leurs symptômes d'anxiété et de dépression, mais sans engendrer les effets psychoactifs courants, comme le *trip*, les hallucinations. En effet, seules quelques études sur le sujet, liées au caractère illégal de ces drogues, font obstacle à la confirmation des affirmations et à l'établissement d'un consensus au sein de la communauté scientifique. En revanche, il existe peu de preuves que cette pratique cause une dépendance, contrairement à d'autres substances.

Dans une recherche sur le microdosage de psilocybine, des scientifiques des Pays-Bas ont bien observé des changements dans le mode de pensée chez les personnes participantes, ainsi que leur habileté à résoudre des problèmes. Cependant, l'étude n'a pas confirmé l'amélioration des capacités cognitives ni celles d'analyse.

Au Canada, une équipe de recherche de l'Université de Toronto se penche actuellement sur la question. Le microdosage est-il véritablement efficace et sans danger ? Bien que l'essai clinique, une première mondiale, porte avant tout sur son usage dans le traitement de la dépression, il dé-

terminera sans doute un effet réel ou placebo, et apportera une nuance sur les conséquences du microdosage. À suivre...

Des « bêta » pour calmer les angoisses ?

Ici, on ne parle pas de dopage cérébral, mais de contrôle d'un stress contextuel. Les bêta-bloquants, des médicaments qui ralentissent la fréquence cardiaque et relâchent certaines fibres musculaires, gagnent aussi en popularité. « Chez une personne qui panique régulièrement, pendant une présentation à un conseil d'administration par exemple, le bêtabloquant réduira l'hyperactivité du cœur et donc le stress », avance à nouveau Philippe Vincent, pharmacien clinicien.

Le hic ? Une trop grande diminution de la pression artérielle peut occasionner des vertiges et de la fatigue, un refroidissement des extrémités, des troubles digestifs ou une diminution des performances physiques à l'effort. Aussi, en prenant les « bêta » comme béquilles, on ne se donne pas l'occasion d'apprendre à faire face au stress autrement. Les cachets deviennent ainsi notre solution par défaut.

Dopage cognitif, comment y faire face ?

Face à des employés ou employées recourant à des substances stimulantes, parfois sans suivi médical, cinq pistes d'actions sont envisagées :

- Valoriser une gestion bienveillante et une culture d'entreprise centrée sur la santé et le bien-être. Éviter de mettre les personnes sous pression excessive.
- Porter attention aux signes, tels qu'une baisse de performance ou les changements de comportement, et orienter vers une consultation médicale si nécessaire.
- Sensibiliser aux risques, comme les effets secondaires et la dépendance, ainsi que la nécessité d'un avis médical pour toute prise de médicament par le biais de campagnes de prévention.
- Promouvoir un mode de vie sain, en encourageant les périodes de

déconnexion, une alimentation équilibrée, une activité physique régulière, un sommeil de qualité.

- Optimiser les programmes d'aide aux employés en facilitant l'accès à des professionnelles et professionnels de la santé (médecins, psychologues), ainsi qu'en proposant des ateliers de gestion du stress et d'organisation personnelle.

La vigilance des CRHA|CRHA est essentielle pour prévenir les dérives liées au dopage cognitif. En valorisant un cadre de travail favorable à la santé, en collaboration avec les professionnelles et professionnels médicaux, les CRHA|CRHA contribueront au bien-être des membres du personnel, et par ricochet, à une meilleure performance durable de leur organisation. |

Note : Le gouvernement du Canada a interdit, pendant quelques mois en 2005, la vente de l'Adderall XR, un stimulant du système nerveux central, après que 20 personnes qui l'utilisaient sur ordonnance soient décédées dans le monde. Bien qu'un comité indépendant d'experts ait constaté que le risque accru de mort subite ou d'accident vasculaire cérébral associé à l'Adderall XR n'avait pas été établi, il reconnaissait toutefois qu'il était théoriquement possible que tous les stimulants utilisés pour traiter les troubles de l'attention augmentent le risque de mort due à des troubles cardiaques. Sans aller jusque-là, il faut compter, parmi les effets indésirables possibles, l'insomnie (qui toucherait de 4 % à 8 % des sujets), la nervosité (de 3 % à 4 %), l'anxiété (2,5 %) ou une modification de l'humeur. (L'Actualité)



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG



Nouvelles obligations des employeurs au Québec et au Canada en 2023 et 2024

UN PAYSAGE JURIDIQUE EN ÉVOLUTION



Janie-Pier
Joyal-Villiard,
CRIA, avocate,
Monette Barakett
S.E.N.C.

Au Québec, les modifications apportées aux lois du travail ont une incidence directe sur les employeurs, les obligeant à revoir et à adapter leurs politiques et procédures internes. Dans la dernière année, les autorités québécoises ont adopté et proposé des mesures visant à améliorer la protection des travailleuses et travailleurs, allant de l'usage du français à la lutte contre le harcèlement en passant par les nouvelles exigences en matière de protection des renseignements personnels.



Guillaume
Ducharme,
avocat, Monette
Barakett S.E.N.C

Parallèlement, le gouvernement fédéral a également pris des mesures pour moderniser le cadre réglementaire entourant le domaine de l'emploi. À cet égard, les nouvelles obligations touchent divers aspects, tels que l'équité salariale, l'usage de la langue française, etc.

Travail des enfants

Le gouvernement provincial s'est en-

gagé à renforcer la protection des jeunes travailleuses et travailleurs par le biais de la *Loi sur l'encadrement du travail des enfants*. Cette législation vise à garantir des conditions de travail sécuritaires et équitables pour les personnes d'âge mineur.

En vertu de cette législation, les employeurs québécois ont de nouvelles obligations concernant les heures de travail et les conditions spécifiques liées à la nature des tâches effectuées par les jeunes. Ces

nouvelles obligations ont pour but de préserver le droit à l'éducation en imposant des balises claires aux employeurs pour l'emploi des jeunes de 14 ans et moins et de 16 ans et moins. Sauf exception, il est dorénavant interdit de faire travailler un enfant de moins de 14 ans.

Par ailleurs, cette loi prévoit également des obligations spécifiques en matière de santé et de sécurité pour les jeunes travailleuses et travailleurs.

Protection des renseignements personnels

La protection des renseignements personnels occupe le devant de la scène législative au Québec, et ce, depuis 2022, avec l'adoption de la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels*. Les nouvelles dispositions visent à renforcer la confidentialité et la sécurité des données personnelles recueillies. Des obligations plus importantes sont imposées aux personnes qui utilisent ces informations confidentielles, notamment les employeurs québécois.

Ces derniers sont, depuis septembre 2022, tenus de modifier leur organisation afin d'implanter des pratiques pour réduire les fuites de don-

nées dont la nomination d'une personne responsable de la protection des renseignements personnels, la création d'un registre d'incidents et l'obligation d'aviser la Commission d'accès à l'information (ci-après «CAI») en cas d'incident relatif à la confidentialité des renseignements personnels.

En septembre 2023, une deuxième série de dispositions sont entrées en vigueur, lesquelles concernent l'adoption de politiques et de pratiques encadrant la gouvernance des renseignements personnels. À cela s'ajoutent de nouvelles obligations de transparence obligeant dorénavant les organisations à publier leur politique de confidentialité. Les organisations doivent également réaliser une évaluation des facteurs de risques relatifs à la vie privée tout en s'assurant de respecter les nouvelles règles concernant le consentement à la collecte, la communication et l'utilisation des renseignements personnels.

Essentiellement, ces modifications confèrent plus de protection aux individus. Pour s'y conformer, les employeurs québécois doivent, quant à eux, être proactifs et mettre l'accent sur la prévention et la protection, notamment par l'obtention de consentement valide et conforme aux nouvelles lignes directrices établies par la CAI lors de la collecte de renseignements personnels. Il est d'ailleurs à souligner que les nouvelles dispositions introduisent un régime de sanctions pécuniaires et administratives pour les entreprises qui ne respecteront pas leurs obligations.

Modernisation du régime de santé et de sécurité du travail

De nouvelles dispositions de la *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité au travail* au Québec sont entrées en vigueur en 2023. Elles représentent une nouvelle étape dans l'évolution des normes en matière de sécurité au travail. Ces nouvelles dispositions apportent des changements dans le traitement des dossiers de lésion professionnelle en modifiant certains délais de contestation de décision.

Ainsi, une partie en désaccord avec une décision de la Commission

des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (ci-après «CNESST») pourra dorénavant, à l'égard de certaines décisions seulement¹, demander à la CNESST de réviser sa décision dans les 30 jours ou contester directement la décision de la CNESST devant le Tribunal administratif du travail (ci-après «TAT») dans les 60 jours, et ce, sans avoir besoin d'en demander la révision. À cet égard, le délai pour contester une décision devant le TAT est passé de 45 à 60 jours.

En matière de prévention dans le domaine de la construction, certaines dispositions de la loi entreront en vigueur en 2024, notamment en matière de formation des membres du comité de chantier, le représentant et le coordonnateur en santé et sécurité.

L'équité salariale

Le gouvernement fédéral renforce son engagement envers l'équité salariale avec la *Loi sur l'équité salariale*, laquelle vise à éliminer les écarts salariaux entre les hommes et les femmes au sein des entreprises. Les nouvelles obligations sont en vigueur depuis 2021 et imposent aux employeurs fédéraux de mettre en œuvre un plan d'équité salariale afin de garantir une rémunération juste et équitable.

En effet, les organisations employant 10 personnes salariées ou plus sont tenues de réaliser une démarche d'équité salariale selon les exigences de la loi. Pour ces organisations, l'échéance pour l'élaboration et la publication de leur plan d'équité salariale est fixée au 3 septembre 2024.

La langue française

En 2023, la *Loi sur les langues officielles* a été renforcée pour permettre à la population canadienne de recevoir des services gouvernementaux dans la langue officielle de leur choix. Conséquemment, les institutions fé-

¹ Une décision rendue à la suite d'un avis du Bureau d'évaluation médicale, d'un avis du Comité spécial des présidents, qui analyse les maladies professionnelles pulmonaires, d'un avis du Comité des maladies professionnelles oncologiques, d'une décision en matière de financement ou d'une décision en matière d'imputation.

« Les organisations doivent également réaliser une évaluation des facteurs de risques relatifs à la vie privée tout en s'assurant de respecter les nouvelles règles concernant le consentement à la collecte, la communication et l'utilisation des renseignements personnels. »



dérales doivent revoir leurs obligations en matière de bilinguisme.

De plus, par la *Loi visant l'égalité réelle entre les langues officielles du Canada*, les entreprises privées de compétence fédérale exerçant leurs activités au Québec devront s'adapter en rendant possible l'utilisation du français dans les communications internes et externes. Elles devront aussi mettre en place des mesures concrètes pour encourager l'utilisation de la langue française au sein de leurs équipes. Ces entreprises devront faire le choix d'appliquer et d'être régies soit par la loi 101 québécoise ou la loi fédérale.

En 2022, le gouvernement provincial a, quant à lui, adopté la *Loi sur la langue officielle et commune au Québec* qui modifie notamment la *Charte de la langue française*. Plusieurs dispositions sont déjà entrées en vigueur depuis cette date dont l'obligation d'avoir des communications bilingues dans les organisations. En 2024, les entreprises devront procéder à la traduction des contrats de travail et des conventions collectives qui seraient uniquement en anglais si ces documents sont toujours en vigueur après le 1^{er} juin 2024.

À suivre en 2024 **Grève et lock-out**

Le gouvernement fédéral a entrepris depuis la fin de l'année 2023 une réforme significative du *Code canadien du travail* et du *Règlement de 2012 sur le Conseil canadien des relations in-*

dustrielles afin d'y modifier les règles pour les employeurs sous compétence fédérale en temps de grève ou de lock-out, ainsi que les pouvoirs du Conseil canadien des relations industrielles en matière de services essentiels.

En effet, des projets de loi visent à limiter la possibilité pour les employeurs d'avoir recours aux travailleuses et travailleurs de remplacement en contexte de grève et ceci, incluant le télétravail. Il est également proposé d'abolir la nécessité pour un syndicat de démontrer l'intention d'un employeur de miner la capacité de représentation syndicale en ayant recours aux services de personnel de remplacement. Ceci affectera vraisemblablement le rapport de force en ce qui a trait aux négociations de conventions collectives sous le régime fédéral.

Il est enfin proposé de revoir la procédure de détermination des activités essentielles à maintenir en temps de grève ou de lock-out en imposant aux parties de convenir d'une entente dans le respect d'un délai de 15 jours.

Harcèlement psychologique et violence à caractère sexuel

En novembre 2023, le ministre Boulet a déposé le projet de *loi 42 visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail*. Son objectif est de rendre les milieux de travail plus sains, respectueux et sécuritaires. Il vise également à éliminer

les comportements inacceptables et faciliter les recours pour les personnes victimes de ces comportements.

Le projet de loi a été sanctionné le 27 mars 2024 et est entré en vigueur à cette date, sauf exception. Ainsi, la *Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail* est donc entrée en vigueur en début d'année et comprend différentes mesures en matière de prévention et de protection lors d'une dénonciation. La principale nouveauté est sans aucun doute l'inclusion d'une définition de « violence à caractère sexuel ». Une limite aux clauses d'amnistie en matière de violence physique et psychologique est également incluse à la loi. La loi prévoit aussi de nouvelles obligations à l'égard de la politique des employeurs en matière de harcèlement psychologique et sexuel. Il s'agit sans aucun doute d'une loi sur laquelle les employeurs doivent se pencher dès maintenant.

Équité en emploi

Le gouvernement fédéral a également mentionné son intention de revoir la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* afin d'inclure de nouveaux groupes désignés, dont les personnes noires et les personnes de la communauté 2SLGBTQ+. Il s'agit également d'un autre dossier à suivre.

Conclusion

De nouvelles obligations en matière de droit du travail sont entrées en vigueur au cours des années 2023 et 2024. Il est important, en tant qu'employeur, de rester à l'affût de ces nouvelles obligations tant pour être à jour au moment de la prise de décision que pour éviter toutes sanctions pour non-respect. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG

Regards croisés



Cet article est d'abord paru dans le magazine Htag by Références qui réunit les DRH et membres de leurs équipes au sein d'une [Communauté d'inspiration sur l'Humain au travail](#), indépendante, ouverte, conviviale et inclusive.

LA FORMATION À LA CROISÉE DES PARADOXES



CHRISTOPHE LO GIUDICE,
RÉDACTEUR
EN CHEF, HTAG
BY RÉFÉRENCES

La formation est-elle à la hauteur des attentes des managers et des collaborateurs face aux défis d'un monde qu'on définit comme BANI – Brittle/fragile, Anxiogène, Non-linéaire et Incompréhensible ? En entrevue, Isabelle Barth, professeure de management à l'Université de Strasbourg, autrice et influenceuse, livre un diagnostic critique. Elle propose deux pistes pour de nouvelles postures en formation.



Isabelle Barth, Professeure
de management Université
de Strasbourg

Alors que la Belgique mettait en place le droit individuel à la formation — un dispositif que vous connaissez depuis un moment déjà en France avec d'autres modalités —, un sondage de SD Worx mené dans dix pays européens révélait qu'un travailleur sur trois n'était... simplement pas demandeur de formation. 38 % des actifs belges déclaraient ne pas avoir de temps à y consacrer. Quelle lecture peut-on faire de la formation telle qu'envisagée aujourd'hui au sein des organisations ?

Isabelle Barth : « Depuis environ 25 ans, à savoir depuis le début des années 2000 et l'émergence de l'hypermodernité — ce qui constitue quand même déjà une génération —, s'est développée l'idée que chacun est sa 'petite entreprise'. L'individu doit être son propre réalisateur de soi. On cite souvent Bashung qui chantait 'Ma petite entreprise ne connaît pas la crise', mais il n'en reste pas moins qu'elle connaît quand même souvent la crise. On vous renvoie de plus en plus à vous-même : je dois me réaliser en tant qu'individu 'parce que je le vauds bien', 'parce que je dois être la meilleure version de moi-même', 'parce que je dois être à la hauteur'... L'individu devrait lui-même savoir ce qui est bon pour lui et où il doit aller chercher de la formation. L'apparition du compte formation individuelle en est une concrétisation. Ce qu'on appelle les 'formations sur étagère' dans les entreprises en est une autre : le responsable formation ou le DRH propose un catalogue, de l'*elearning*, une formation asynchrone, une conférence de temps en temps, et c'est au salarié de concevoir son propre assemblage. Quel défi énorme pour les collaborateurs sachant que tous n'ont pas la maturité pour se

connaître, pour définir son projet professionnel, pour identifier les expertises dont ils auront besoin à l'avenir ! Il n'est pas non plus évident de repérer ce qui va être une bonne formation. C'est un maquis, le secteur de la formation ! Sans oublier qu'on peut aussi se trouver, en tant qu'individu, dans une forme de paresse : on ne va pas toujours avoir envie de se remuer pour aller suivre une formation deux heures à la place d'un bon déjeuner, trois jours à la place du travail à réaliser et qui va s'accumuler, voire une année dans le cas d'une reprise d'études. Cela conduit à une forme d'isolement qui n'est pas nécessairement positive. En parallèle, paradoxalement, on vous dit que nous évoluons dans un monde de réseaux, de partage, d'intelligence collective, d'esprit d'équipe, de 'co-' — co-création, *co-working*, *co-learning*, collaboration, etc. Et on entend se plaindre de la disparition des collectifs ou, du moins, de leur transformation en collectifs plus éphémères, avec des effets d'opportunité. Il y a donc une énorme tension entre la façon dont on envisage l'individu quand il s'agit de sa formation, voire son auto-formation — et pour des raisons qui, à mon avis, ne sont pas les bonnes, c'est-à-dire une réduction des coûts — et les attendus qu'on peut avoir à son égard. Ce n'est pas la seule et unique tension d'ailleurs : d'une part, on veut responsabiliser l'individu à qui l'on demande de prendre en main sa formation et de développer son employabilité. Puis, d'autre part, on s'étonne qu'il ne soit pas loyal et fidèle parce qu'il va ensuite les valoriser ailleurs. Mais, quelque part, on se conduit de plus en plus avec la 'partie prenante collaborateur' comme avec une 'partie prenante client',

dans une dynamique de simple donnant-donnant. Ce qui explique que le modèle de l'engagement doit peut-être aujourd'hui être revisité. Il y a donc, à mon sens, quelque chose dans la formation qui rate une coche. »

La formation ne serait pas/plus source d'épanouissement ?

Isabelle Barth : « On a beau dire et on a beau faire, mais on part de loin. Le nombre de travailleurs qui souffrent au travail, qui sont démotivés, qui ne croient plus en ce qu'ils font ne cesse de progresser. Attention, je ne dis pas que, dans nos pays, on travaillerait comme dans les mines de sel... Cela relève bien entendu de perceptions. Mais quand même. Face à ce constat, ce n'est pas la formation aux *hard skills* qui fait défaut, mais plutôt la formation aux *soft skills*. Là, on reste dans

une sorte de nébuleuse : la difficulté à les définir, la difficulté à les identifier, la difficulté à faire progresser les gens sur ce plan, etc. Quand on enseigne le management ou le leadership à l'université, les attentes qu'on a à notre égard, ce sont des théories du leadership, des méthodes de gestion. Or, ce que j'estime avoir à travailler avec les étudiants — des BAC+5 qui ont encore beaucoup de vulnérabilités, mais aussi beaucoup d'espoirs —, c'est de travailler sur eux, de mener des expériences et de leur proposer des retours d'expériences. Il y a donc une disjonction entre les formations qui continuent à être centrées sur les clés, les bonnes pratiques, les solutions... alors qu'on devrait être dans une posture qui valorise plutôt le questionnement. Le questionnement fait partie de la compétence. Or, on

ne sait pas questionner. L'entreprise attend de la créativité, des idées différentes, de la disruption, du décalage. Sans ce questionnement, on tue cette agilité de l'esprit dans l'œuf. La formation reste encore trop dans une optique de 'donner du poisson' plutôt que d'apprendre à pêcher, pour paraphraser le proverbe chinois. On rigidifie la pensée, au lieu de la fluidifier. Ce qui nous empêche de dormir la nuit, qu'on soit *manager* ou *managé*, c'est une problématique humaine, un problème avec un collègue, un courriel qu'on a reçu et qu'on ne digère pas, un feedback mal formulé... Si la formation au management faisait son boulot, on aurait beaucoup moins de gens venant au travail avec la boule au ventre. La défaillance en *hard skills* est finalement beaucoup moins fréquente. »

La psychométrie, composée avec justesse.

Brh vous aide à orchestrer vos forces. Notre équipe d'experts, composée d'humains aussi bienveillants que passionnés, vous offre les instruments et les conseils pour harmoniser vos pratiques et faire jaillir le potentiel de votre entreprise, à votre rythme.



RÉSEAU
D'EXPERTS
brh



Autre problème : la formation est encore souvent vue comme un coût...

Isabelle Barth : « ... alors qu'elle devrait clairement être rangée au rang d'investissement immatériel. Beaucoup de DRH et de responsables de la formation en sont conscients mais, souvent, ils n'ont pas les clés pour valoriser suffisamment les formations, le coût de celles-ci, le temps qui leur est consacré, pour promettre de la performance. Ce qui leur donnerait pourtant un vrai dialogue avec la direction, avec le business, avec la production, avec la finance, avec les achats, etc. On voit que les RH sont à la peine dans des environnements de plus en plus financiarisés. Bien sûr, le retour sur investissement se révèle plus complexe à mesurer en matière de *soft skills* que de *hard skills*. Mais, néanmoins, il y a une forme de paresse de la bulle RH en la matière, d'autant que les retours sont mesurables et ne sont d'ailleurs pas que financiers, mais aussi en termes de performances ou de bien-être. Être capable de les évaluer et de les montrer peut se faire de diverses façons et permettrait d'avoir d'autres perspectives. À défaut, il en découle la perception de quelque chose qui n'est pas directement utile. »

Cela traduit-il une difficulté de la formation en tant que fonction à se positionner dans l'entreprise ?

Isabelle Barth : « Certainement. Elle veut souvent être dans le contrôle de ce qui va être dit en formation — ce n'est pas le cas dans toutes les entreprises, mais dans une majorité —, dans la peur que celle-ci ne soit pas dans les clous. Or, la formation, par définition, doit être innovante. Au fond, c'est ce

qu'on en attend. Et, donc, il faut à la fois être innovant, décalé, mais pas trop dérangeant, sans trop bousculer. Cet antagonisme traduit un cahier des charges qui n'est pas mature. Les responsables de la formation sont souvent dans le métier de la formation, en oubliant que leur métier, c'est aussi et avant tout peut-être du changement : le changement des individus, l'accompagnement en continu du changement de l'organisation. Souvent, cette dynamique, je ne la vois pas en entreprise. On est dans le contenu, mais sans être dans une perspective plus stratégique de la formation. »

Voyez-vous d'autres points d'attention pour les responsables de formation ?

Isabelle Barth : « Quand on travaille sur les *soft skills*, on peut parfois observer un effet boomerang très important. Si la formation est bien menée, la personne va commencer à comprendre qui elle est. Elle comprend aussi beaucoup mieux tout ce qui n'est pas bien fait autour d'elle. Du coup, elle va beaucoup moins bien vivre la façon dont certaines choses se passent dans l'entreprise. Cela me frappe beaucoup : comme le reste de l'organisation ne bouge pas, la personne peut se retrouver encore plus dans une forme d'interrogation par rapport à ce qu'elle sait mal fait et, si elle-même fait mieux, à tout ce qui devrait être fait différemment. C'est une dimension assez mal gérée dans les organisations : une formation, même courte, fait qu'on n'est plus le même en sortant. On devient quelqu'un d'autre. Il ne faut pas négliger la capacité de transformation de la formation qui est énorme. Et elle le sera d'autant plus que celle-ci est bien faite, dense, riche, décapante... L'entreprise, le plus souvent, ne sait pas accueillir la nouvelle personne. Il faudrait l'anticiper beaucoup mieux. Ce qui se passe alors, bien souvent — et surtout après une formation diplômante —, c'est que la 'nouvelle personne' quitte l'entreprise. Pas simplement parce qu'elle n'a pas eu la promotion. Mais parce qu'elle revient avec de nouvelles façons de voir les choses,

avec de nouvelles envies. Elle est en décalage. Elle devient étrangère à son organisation. »

On comprend en fait que l'intelligence artificielle (IA), qu'on nous présente beaucoup comme une sorte de Graal, ne va pas vraiment être d'une aide face à beaucoup d'enjeux auxquels sont confrontés les DRH et les responsables de formation...

Isabelle Barth : « L'IA est, à mes yeux, à la fois un vrai sujet et un faux sujet. C'est un vrai sujet au sens que, dans beaucoup de domaines, on peut la voir comme un apporteur d'aide, de solutions, etc. Mais, en termes de compétences — hors métiers de l'informatique qui tournent directement autour de l'IA, mais qui concernent très peu de personnes —, l'enjeu se limite actuellement à notre capacité à dialoguer avec l'IA et à en faire un assistant zélé, consciencieux et efficace. Mais pas l'outil qui va prendre les décisions à notre place. Honnêtement, ce que je vois dans les entreprises aujourd'hui, reste très, très modeste. En matière de formation, spécifiquement, l'IA représente un bel outil pour réaliser des cahiers des charges, pour produire des *quizz*, pour rassembler des contenus, etc. On peut gagner un temps fou à ce niveau. Mais est-ce mieux fait ? Ce n'est pas certain. Cela signifie aussi que ce temps gagné doit permettre une montée en compétences dans la capacité à imaginer comment construire la formation. Ne prenons pas trop vite cette promesse comme acquise. Cela fait des années, voire des dizaines d'années, qu'on entend que la technologie, l'automatisation, le digital... vont permettre aux (D)RH de dégager du temps pour devenir plus stratégique. La tendance va crescendo et l'IA peut en représenter le paroxysme. Il faut se méfier du technicisme et du solutionnisme qui constituent une sorte de fuite. Technologiser ne doit pas faire en sorte que l'on évite les vrais sujets. Dans une tendance forte, il y a toujours le contraire qui naît. Et dans cette tendance de l'IA, on voit en réalité de plus en plus d'appels à l'humain... »

Mot du conseiller scientifique

ATTENTION AU BIAIS DE CONFIRMATION !



VINCENT
DENAULT,
CONSEILLER
SCIENTIFIQUE

Un collègue me dit avoir lu un livre où sont proposés des trucs afin de détecter une personne candidate qui ment lors d'une entrevue. Il ne suffirait que de la regarder, et d'observer la présence ou l'absence de certains gestes, lesquels indiqueraient un manque d'honnêteté. Le collègue me dit avoir utilisé les trucs, et ils fonctionnent, apparemment ! Rien d'étonnant, me dit-il, car après tout, ceux-ci viennent d'un ancien agent de la CIA ! Je me questionne sur l'utilité de tels trucs.

Des trucs qui fonctionnent ! Pour détecter les mythomanes ? Voilà qui n'est pas nouveau. Il y a 3 000 ans, les mouvements du gros orteil permettaient apparemment de détecter quiconque voulait vous empoisonner. La valeur scientifique des trucs du collègue, malheureusement, n'est pas meilleure.

Avant tout, l'argument de la CIA devrait susciter l'attention. Il s'agit d'un argument d'autorité, un argument douteux, évoqué dans la [chronique précédente](#). D'ailleurs, le fait que des trucs soient utilisés par un individu qui travaille dans une grande organisation n'est pas une preuve que l'organisation approuve ces trucs, doit-on le rappeler. Après tout, plusieurs personnes d'organisations différentes ont des croyances frivoles, mais font néanmoins très bien leur travail. Les organisations n'approuvent pas pour autant leurs croyances frivoles. Même si l'organisation approuvait les trucs, là encore, ce ne serait pas une preuve qu'ils fonctionnent. La CIA utilise la torture, donc la torture fonctionne. Non ! La torture ne fonctionne pas. Point. Données probantes à l'appui

(Vrij et al., 2017). N'oublions pas, soit dit en passant, les enjeux juridiques, sociaux et moraux de la torture.

Mais il y a plus !

Le collègue dit avoir utilisé les trucs et qu'apparemment ils fonctionnent. Votre collègue est intelligent, éduqué, il ne peut pas se tromper. Exact ? Malheureusement oui, il peut se tromper. Peut-être que les trucs fonctionnent. Mais peut-être qu'ils ne fonctionnent pas. Le collègue ne tente pas de vous mentir. Il est honnête. Il croit sincèrement que les trucs fonctionnent ! Mais son cerveau lui joue de mauvais tours. La perception d'efficacité des trucs peut être influencée par le biais de confirmation, un important biais cognitif.

Les biais cognitifs sont des raccourcis que fait notre cerveau à notre insu. Ils jouent sur notre perception de la réalité. Tout le monde est sujet aux biais cognitifs. Ce n'est ni une question d'intelligence ni une question d'éducation. Le biais de confirmation est l'un d'eux.

Le biais de confirmation est la tendance à accorder plus de poids aux éléments qui confirment nos croyances et à accorder moins de

poids aux éléments qui les infirment. Pour les trucs du collègue, celui-ci peut, en toute honnêteté, croire qu'ils fonctionnent. Mais à nouveau, son cerveau lui joue un mauvais tour. Le collègue se rappelle toutes les fois où il a repéré des mensonges, mais se rappelle-t-il toutes les fois où il n'a pas repéré les mensonges ? D'ailleurs comment ferait-il pour le savoir ? Les personnes candidates ne se confessent pas après une entrevue.

Devant l'abondance de trucs, tant sur la détection du mensonge que sur d'autres sujets, les CRHA | CRIA doivent agir avec prudence. Puis de manière générale, lorsqu'une information renforce nos croyances, la question se pose : et si l'information pouvant les ébranler, voire les infirmer était passée inaperçue ? Voilà qui est contre-intuitif, voire inconfortable. Mais la question n'est pas à négliger lorsque vient le temps de prendre d'importantes décisions. À cela s'ajoute, évidemment, l'état de la science. Que dit-elle ? Dans le cas de la détection du mensonge, l'état de la science est clair : il est impossible de « lire » le comportement non verbal comme les mots d'un livre. Il n'y a pas de geste similaire au nez de Pinocchio (Vrij et al., 2019 ; Denault et al., 2020). Pour utiliser ou recommander une technique, une approche ou une intervention, les CRHA | CRIA doivent tenir compte des normes de pratique généralement reconnues. Quant à la science, elle permet d'assurer la validité de la technique, de l'approche ou de l'intervention en fonction des objectifs. ■

Vincent Denault,
conseiller scientifique



Pour connaître
les références
bibliographiques
de cet article,

**RENDEZ-VOUS
SUR LA PAGE
DE LA REVUE À
REVUERH.ORG**

Ma profession

LE DÉVELOPPEMENT CONTINU
DES COMPÉTENCES DES CRHA | CRIA

UN LEVIER PRINCIPAL POUR LA PROTECTION DU PUBLIC



**MANON
PERREAULT,**
CRHA,
PRÉSIDENTE DU
CA DE L'ORDRE
DES CONSEILLERS
EN RESSOURCES
HUMAINES AGRÉÉS

Lors de vos consultations médicales, vous êtes-vous déjà demandé si votre médecin était à jour dans son expertise ? Vous serez d'accord avec moi que l'on se pose rarement la question parce qu'on a d'emblée confiance en cette personne professionnelle. On lui fait confiance notamment, parce qu'elle détient une expertise que nous ne détenons pas et parce que nous avons besoin d'elle pour prendre soin de notre santé.

C'est la même chose avec les CRHA | CRIA. Lorsqu'on vous consulte, que ce soit à l'interne ou à l'externe, les personnes s'attendent à ce que vous soyez à jour dans vos connaissances, et ce, afin de recevoir les conseils appropriés pour « prendre soin de l'organisation ».

La rapidité avec laquelle la société et les milieux de travail évoluent fait en sorte que de demeurer à jour sur les changements devient tout un défi ! La transition verte, les normes ESG, l'inflation et la multiplication des technologies influencent notamment notre obligation de maintenir nos

compétences à jour et d'en développer de nouvelles.

Protéger le public dans la sphère professionnelle commence par notre capacité à faire évoluer nos connaissances et à les appliquer adéquatement. Cette capacité implique également de pouvoir comprendre les effets des changements et des enjeux sur les organisations comme sur les équipes de travail. Une organisation qui se veut compétitive et en conformité avec ses obligations légales ne peut pas se soustraire à la formation continue.

On ne peut pas ignorer les enjeux éthiques qui surviennent dans les organisations et qui influencent nos décisions. Au-delà de la conformité, il faut se sensibiliser à l'éthique appliquée qui implique la capacité à réfléchir à une norme, à se remettre en question et à remédier aux situations singulières qui ne sont pas nécessairement encadrées par les codes de bonnes pratiques. À titre de CRHA | CRIA, vous devrez imaginer les nouvelles « bonnes pratiques » et prendre des décisions qui tiennent compte de la pluralité des contextes.

Penser que s'informer, se former,

lire, échanger et consulter n'est pas nécessaire du fait que vous êtes une personne expérimentée peut rapidement devenir un raccourci intellectuel et un réel enjeu pour les personnes que vous conseillez.

La formation peut prendre plusieurs formes. On oublie souvent qu'explorer la littérature et les recherches scientifiques en fait partie et représente même un incontournable en gestion des ressources humaines. Il faut faire preuve de pragmatisme en ayant la capacité de s'adapter aux contraintes de la réalité, tout en étant en mesure d'appliquer la théorie.

Enfin, il est impératif de comprendre la notion de *compétence*. Préférez-vous **être** compétente ou compétent plutôt qu'**avoir** des compétences ? Le *management* et la gestion des ressources humaines ont fait une large place à la notion de compétence depuis les années 1990 et il est devenu très commun de l'associer à l'addition du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. On devrait, en effet, viser à **être** compétente ou compétent, soit de savoir utiliser nos compétences à bon escient dans les contextes particuliers (Le Boterf, 2008, p.16) et mettre en œuvre les ressources que nous possédons en vue de la réussite des actions dans nos organisations. (Lacroix, Marchildon, Bégin, 2017, p. 86-87)

Bien que l'Ordre doive se doter de barèmes de référence en établissant un minimum d'heures de formation continue, vous aurez compris que le développement de nos compétences est plus complexe que de simplement cocher une case sur le nombre d'heures à faire pour remplir une obligation déontologique !

Bonne réflexion et bonne lecture !



Pour connaître
les références
bibliographiques
de cet article,

**RENDEZ-VOUS
SUR LA PAGE
DE LA REVUE À
REVEURH.ORG**



Travail et maternité : comment planifier une affectation?



L'employeur, soutenu par son équipe en ressources humaines, joue un rôle essentiel pour assurer un milieu de travail et des conditions de travail sans danger pour la travailleuse enceinte et pour l'enfant à naître ou allaité. Pour ce faire, il peut affecter la travailleuse à un autre poste ou à d'autres tâches pendant sa grossesse ou sa période d'allaitement.

Une politique d'affectation, c'est gagnant!

Il est possible de vous préparer à l'annonce d'une grossesse en créant une politique d'affectation.

1. Consultez les **protocoles disponibles sur le site Web de la CNESST** ou les rapports médicoenvironnementaux que vous avez reçus, et ce, pour tous types d'emplois disponibles dans votre établissement. Les dangers physiques décrits détermineront ce qui représente un danger dans les tâches, les postes ou les conditions de travail de la travailleuse enceinte ou qui allaite.
2. Identifiez des tâches que la travailleuse pourrait faire ou un autre poste qu'elle pourrait occuper.
3. Établissez une marche à suivre lorsqu'une travailleuse vous remet son certificat visant l'affectation ou le retrait préventif de la travailleuse enceinte ou qui allaite. Il s'agit de sa demande d'affectation.

Trois avantages de l'affectation



Conserver l'expertise de sa main-d'œuvre au sein de l'entreprise.



Démontrer son souci pour le bien-être de la travailleuse enceinte ou qui allaite ainsi que de ses collègues en maintenant la cohésion des équipes.



Attribuer à la travailleuse diverses tâches bénéfiques pour l'entreprise, qui ne sont généralement pas associées à son poste.

Soutien financier offert par la CNESST

Lors de l'affectation, la travailleuse doit recevoir le même salaire et les mêmes avantages que lorsqu'elle exerce son emploi habituel.

Toutefois, il est possible que l'affectation soit à un poste dont le salaire est plus bas que son salaire habituel ou que son horaire de travail soit à temps réduit. Dans ces cas, la CNESST peut accorder un soutien financier à l'employeur et lui rembourser la différence de salaire entre le poste d'affectation de la travailleuse et son poste habituel.

Pour plus d'information, consultez la page **Rôle de l'employeur pour l'affectation ou le retrait préventif d'une travailleuse enceinte ou qui allaite** du site Web de la CNESST.

Le programme Pour une maternité sans danger

Le programme Pour une maternité sans danger vise à protéger la santé de l'enfant à naître ou allaité ainsi que celle de la travailleuse, en raison de sa grossesse, et ce, tout en lui permettant de continuer à exercer un travail de manière sécuritaire.



Pour plus d'information : cnesst.gouv.qc.ca/pmsd

GARDAWORLD SÉCURITÉ

Des problèmes complexes à résoudre ?

Les experts des Services conseils et enquêtes de GardaWorld vous proposent des solutions adaptées pour répondre aux problèmes de sécurité en milieu de travail.

- Enquêtes (absentéisme, harcèlement, vol, cyberviolence, etc.)
- Plan de gestion de crise et de contingence
- Filature et infiltration
- Vérification diligente et vigie des réseaux sociaux
- Localisation d'individus
- Analyse d'équipements informatiques
- Accompagnement lors d'un congédiement difficile

garda.com/conseils-enquetes