REVUE RH
ORDRE DES CRHA ET CRIA

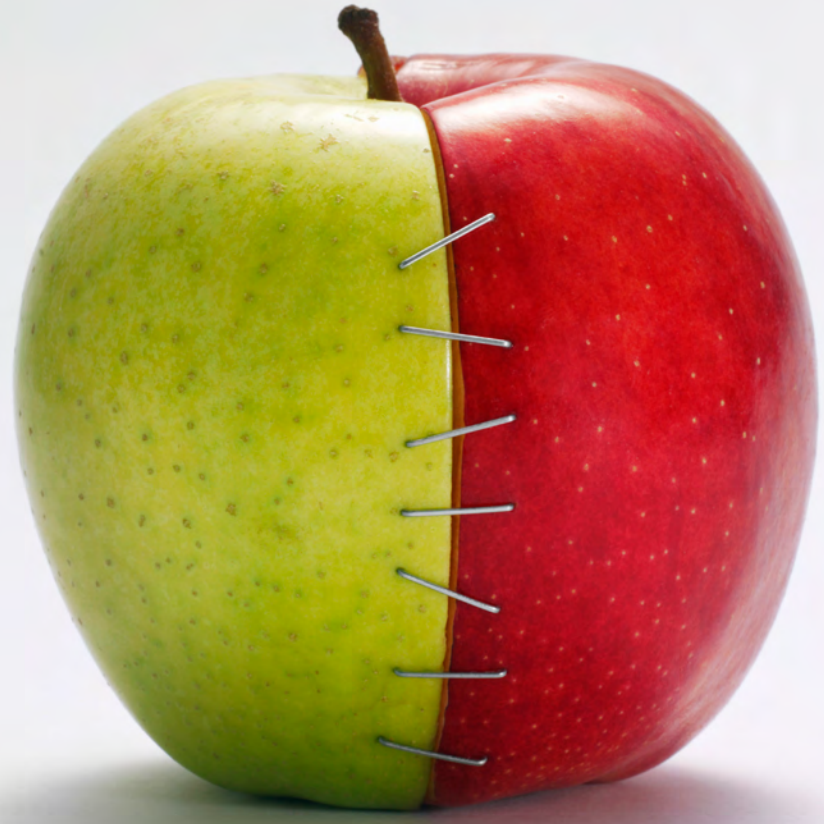
NOVEMBRE DÉCEMBRE 2021 **VOL. 24 N° 5**

DOSSIER
Stimuler des motivations de qualité dans toutes les modalités
21

HORS THÈME
Pour une culture inclusive et durable, diversifiez votre « *fit* »
52

PORTRAIT
Geneviève Fortier, CRHA, Distinction Fellow : une *leader* née
58

LE TRAVAIL EN MODE HYBRIDE : une nouvelle réalité aux multiples enjeux pour les organisations

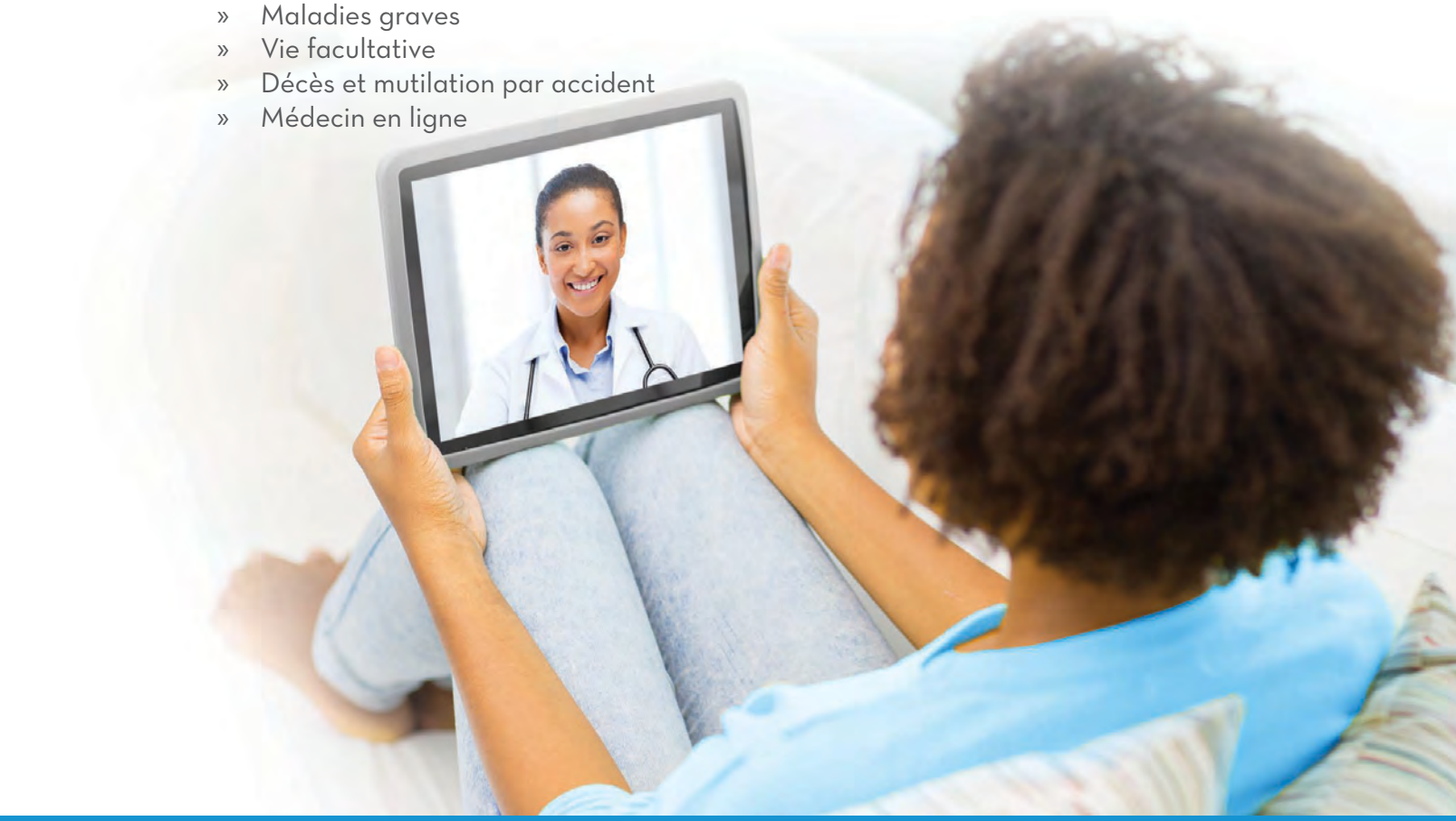


CROIX BLEUE MEDAVIE

Fournisseur de régimes d'assurance collective complets

Solutions novatrices en matière d'assurance collective

- ✔ Services de santé en ligne
- ✔ Outils numériques libre-service
- ✔ Services et soutien en santé mentale
- ✔ Garanties facultatives
  - » Maladies graves
  - » Vie facultative
  - » Décès et mutilation par accident
  - » Médecin en ligne



Êtes-vous prêts pour un changement sain en matière de régime d'assurance? Communiquez avec un représentant de Croix Bleue Medavie dès aujourd'hui.

cbmedavie.ca | 1-888-588-1212

AD-098 10/21 MC Le symbole et le nom Croix Bleue sont des marques de commerce déposées de l'Association canadienne des Croix Bleue, utilisées sous licence par Croix Bleue Medavie, titulaire de licence indépendant de l'Association canadienne des Croix Bleue.

Mot *de l'éditrice*

LEVER UN TABOU À LA FOIS, POUR LE MIEUX-ÊTRE

Je ne suis pas une grande *fan* de hockey. Je l'ai été à une certaine époque, je dois l'avouer, faisant presque chaque samedi matin les cent pas devant le forum (oh que ça ne me rajeunit pas !) pour espérer voir les joueurs du Canadien, avant et après leur pratique, assistant à plusieurs matchs par saison, dans la jadis si populaire (et pas chère) section « debout » de ce défunt temple du hockey !

Bref, une époque révolue mais la flamme pour le CH s'est réanimée pour moi en octobre dernier, alors que l'organisation annonçait la pause de son gardien vedette, Carey Price, pour des raisons de santé psychologique. Vous comprenez bien sûr que je ne me réjouis pas de la nouvelle pour M. Price, mais j'ai accueilli avec gratitude la décision du joueur et de son organisation de partager l'information avec le public.

En quelques secondes, ils venaient d'aider de façon significative à faire tomber les tabous qui demeurent encore sur la santé psychologique. La pandémie a déjà fortement contribué à ce que chaque personne comprenne que les enjeux de bien-être psychologique peuvent toucher tout le monde, peu importe le statut, les compétences, l'éducation, l'âge, l'origine, le sexe. Et lorsqu'un homme, célèbre, riche, admiré et à l'apogée de son sport confie vivre de tels enjeux, ça enlève une culpabilité ou une gêne qui ne devait pas être, mais qui pourtant est souvent bien présente chez les gens aux prises avec ces enjeux de santé. Une gêne ou une banalisation qui fait que souvent, ils n'en parlent pas, et donc ne reçoivent pas d'aide professionnelle et de soutien.

Prenez soin de vous chers collègues CRHA | CRIA. Depuis le début de la pandémie, vous êtes au cœur de l'action, au carrefour des décisions dans un contexte effréné de changements et teinté d'incertitude. On se tourne vers vous pour les réponses à des enjeux d'affaires très humain, dans cette danse entre la gestion de crise qui se poursuit, les cadres légaux ébranlés, les questions morales et controversées et le souhait d'une relance, et tout ceci doublé de l'envie de créer un monde du travail meilleur. Tournez-vous vers vos proches, votre employeur, vos collègues, des professionnels, n'hésitez pas à en parler. Vous vous devez de faire de votre santé globale votre priorité.

Consultez le site Prenezsoindevous.ca produit par l'Ordre pour du contenu et des ressources sur le sujet.

Manon Poirier, CRHA, directrice générale

CRÉDIT PHOTO : JEAN-FRANÇOIS HAMELIN

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Éditrice
Manon Poirier, CRHA

Éditeur adjoint
Bruno Dupuis

Rédacteur en chef invité
Jean-François Bertholet, CRHA

Rédactrice en chef adjointe et responsable éditoriale
Houda Bachisse, Ph.D., M.S.I

Graphisme
gbdesign-studio.com

Révision et rédaction
France Bouchard

Collaborateurs
Simon Angers, Houda Bachisse, Audrey Bélanger, CRHA, Louise Bouchard, 37e avenue, Maude Caron, Joëlle Carpentier, CRHA, Charles Caza, CRIA, Mario Côté, CRHA, Joanie Coutu-Bellerose, CRHA, Dominique Des Rosiers, Julie Dextras-Gauthier, Justine Dima, Bruno Dupuis, David Fiset McGrath, CRIA, Jacques Forest, CRHA, Jo-Annie Fortin, Marie-Hélène Gilbert, CRHA, Kim Girard, CRHA, Mylène Grégoire, CRHA, Sylvain Houde, CRHA, Luc Lapointe, Vincent Laverdière, CRHA, Isabelle Marchand, CRHA, Myriam Moore, Daniel Prud'Homme, Pierre-Alain Rey, CRHA, Rénald Rousseau, CRHA, Stéphane Simard CRHA, Isabelle Thériault, CRHA

Publicité
Service commandites et publicité,
Chargé des partenariats et commandites,
514 879-1636, poste 209,
a.alami@ordrecrha.org

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

Président du CA
Philippe de Villers, CRHA

Comité exécutif
Philippe de Villers, CRHA, Marie-Josée Douville, CRHA, Philippe Mast, CRHA, Catherine Raymond, CRHA, Pascal Blanchette, ing.

Directrice générale
Manon Poirier, CRHA

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021

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

Regroupant 10 000 CRHA | CRIA, 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 des 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 docu-mentaire), 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.

LE PAPIER D'IMPRESSION EST UNE RESSOURCE RENOUVELABLE.
PENSEZ AU RECYCLAGE !

FSC Sources mixtes
Groupe de produits issu de forêt gérée et d'autres sources contrô
www.fsc.org Cert no. XXX-XXX-000
© 1996 Forest Stewardship Council

POSITRON

Sommaire

CHRONIQUES

03 MOT DE L'ÉDITRICE
Lever un tabou à la fois, pour le mieux-être

04 POINT DE VUE
Le travail hybride : le meilleur des deux mondes ?

06 LA TRIBUNE
Pénurie de places en services de garde : casse-tête pour les employeurs

08 LU POUR VOUS

12 SUR LE TERRAIN
Nouvelle loi : qu'est-ce que les CRHA et CRIA doivent savoir ?

CAS D'ENTREPRISE

14 DE PREMIER ORDRE
L'inspection professionnelle : un mécanisme d'encadrement de la profession à ne pas négliger

16 SOUS LA LOUPE
Transformation numérique à la BDC : une complémentarité RH/TI exemplaire pour une transformation numérique gagnante

18 MISSION PME
Qualité de vie au travail et engagement collectif des employés : l'approche réussie de Topring

20 RH ILLUSTRÉES
Une stratégie de rémunération globale proactive s'impose pour 2022

ARTICLES

50 GESTION DES TALENTS
L'employé ROI : une nouvelle gestion des ressources humaines

52 DIVERSITÉ ET INCLUSION
Prendre un pas de recul sur nos méthodes et processus : pour une culture inclusive et durable, diversifiez votre « *fit* »

54 SANTÉ, SÉCURITÉ ET MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL
Humaniser les tableaux de gestion : quelques indicateurs pour briller au boulot

56 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL
Continuité des affaires et transfert d'entreprise : le CRHA, un allié dans un contexte de relève entrepreneuriale

PROFIL

58 PORTRAIT
Geneviève Fortier, CRHA, Distinction Fellow : une *leader* née

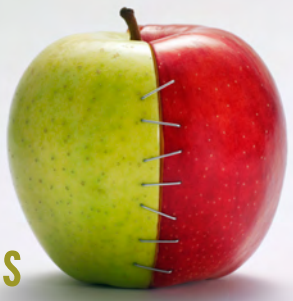
60 COIN LECTURE
Nos faux combats – Réconcilier performance et bienveillance

61 AUJOURD'HUI POUR DEMAIN
La collaboration, la clé du travail en équipe

62 MA PROFESSION
Le travail hybride : une opportunité en or de revoir certaines pratiques RH

DOSSIER

LE TRAVAIL EN MODE HYBRIDE : une nouvelle réalité aux multiples enjeux pour les organisations



22 À distance, hybride ou en présence ? **Stimuler des motivations de qualité dans toutes les modalités**

26 Gérer la performance à distance : **lorsque piloter à vue n'est plus possible**

30 Le *management* par la confiance : **une approche cohérente avec la gestion en mode hybride**

32 La confiance en contexte de travail hybride : **un facteur de succès !**

36 Travail hybride et technologie : **comment faire de la technologie notre alliée ?**

39 Organisations, relations de travail et syndicats : **les défis du mode hybride. Les impacts de la pandémie**

42 Gérer une équipe en contexte hybride : **10 dimensions de la gestion en mode hybride à repenser**

44 Bien réussir son retour en mode hybride : **comment réinventer la sérendipité tout en protégeant sa santé mentale ?**

46 Le travail hybride : FAITES TOMBER LES PARADIGMES. **Pensez un monde du travail différent, attrayant et mobilisant !**

48 Flexibilité, autonomie, expérience : **et si le FAX promettait un retour au bureau réussi ?**

RH *Illustrées*

UNE STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION GLOBALE PROACTIVE S'IMPOSE POUR 2022

Afin d'aider les employeurs, gestionnaires et professionnels RH dans la mise en place d'une stratégie de gestion efficace de leur rémunération globale, les prévisions salariales 2022 de l'Ordre des CRHA sont un outil efficace pour donner l'heure juste. Pour cette nouvelle édition de l'enquête sur ces prévisions, 800 entreprises au Québec et près de 2300 pour le Canada entier couvrant plusieurs secteurs d'activités y ont participé. Ces prospections ont été menées par les plus grands cabinets-conseils[1] canadiens et ayant participé au Rendez-vous Rémunération 2021.

1 DEUX FACTEURS FAVORISENT DES AUGMENTATIONS SALARIALES PLUS GÉNÉREUSES CETTE ANNÉE :

- La relance économique et ses corollaires; les enjeux d'attraction et de rétention
- La pénurie de la main-d'œuvre dans certains secteurs d'activité

2 LES AUGMENTATIONS SALARIALES MOYENNES PRÉVUES POUR L'ANNÉE 2020 TOUS EMPLOIS CONFONDUS SERONT DE :

	QUÉBEC		CANADA	
	Incluant les gels salariaux	Excluant les gels salariaux	Incluant les gels salariaux	Excluant les gels salariaux
Salaires	**2,9 %**	**2,9 %**	**2,7 %**	**2,8 %**
Structures salariales	**2,2 %**	**2,3 %**	**2,0 %**	**2,2 %**

3 AU QUÉBEC, UNE GRANDE MOYENNE DES BUDGETS D'AUGMENTATION SALARIALE EST PRÉVUE DANS CES SECTEURS :

- Technologies de l'information et des communications : **+3,4 %**
- Finance et assurances : **+3,3 %**
- Commerce de gros et de détail : **+3,3 %**
- Les services incluant la construction : **+3,0 %**

4 UN OUTIL EN LIGNE POUR FACILITER VOTRE PLANIFICATION BUDGÉTAIRE ANNUELLE :

Entièrement électronique, l'Ordre des CRHA a développé cet outil vous permettant entre autres d'être informé des principales tendances salariales pour l'année à venir.

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

[1] Six cabinets participants au Rendez-vous Rémunération 2021, soit CGC Consultants inc., Normandin Beaudry, PCI rémunération-conseil, Saucier conseil inc. (Québec seulement), Solutions Mieux-être LifeWorks et Willis Towers Watson (Canada seulement)

La tribune

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

PÉNURIE DE PLACES EN SERVICES DE GARDE

CASSE-TÊTE POUR LES EMPLOYEURS

MYRIAM MOORE ET **MAUDE CARON**
DU MOUVEMENT MA PLACE AU TRAVAIL

Tout a commencé le 17 mars 2021, dans le salon de Myriam Lapointe-Gagnon, une étudiante au doctorat en psychologie. Alors qu'elle planifiait la fin de son internat, Myriam découvre qu'une situation hors de son contrôle l'empêchera probablement de terminer cette étape essentielle à la pratique de la profession de psychologue : nulle part dans sa région, elle ne trouve de place pour faire garder Jules, son fils.

Les gens qu'elle connaît le lui confirment : trouver un service de garde éducatif à l'enfance, que ce soit en milieu familial, en garderie non subventionnée ou en CPE, relève du miracle dans la région. Paniquée devant cette éventualité, elle crée un groupe Facebook qu'elle nomme #maplaceautravail, espérant rassembler quelques parents de sa région pour dénoncer cette situation. Le mouvement prend rapidement de l'ampleur : en l'espace de 24 heures, plus d'un millier de parents à travers le Québec répondent présents. Aujourd'hui, le groupe Facebook privé *Ma place au travail* compte plus de 8 400 parents et la page publique, près de 13 200 abonné·e·s interpellé·e·s par la pénurie de places en services de garde.

Depuis de nombreuses années, il est très difficile pour les familles de trouver des places en garderie pour les poupons, passeport essentiel pour la reprise du travail. Déjà ardue, cette mission est devenue presque impossible au cours des derniers mois, ce qui s'explique non seulement par le manque de places et la pénurie de personnel, mais aussi par la fermeture de centaines de garderies en milieu familial dans la dernière année à l'échelle du Québec.

La difficulté de trouver une place en garderie oblige de nombreux parents à retarder leur retour au travail, à travailler à temps partiel ou à passer plusieurs mois en congé sans solde au terme de leurs prestations du RQAP. L'absence de nombreux travailleurs a un impact direct sur la charge de travail des équipes, à qui il manque des membres qui ne demandent pourtant rien de mieux que de réintégrer leur emploi.

Pour appuyer les parents, les milieux de travail peuvent mettre la main à la pâte. Par où commencer ? Pour trouver des solutions, la première étape est toujours de reconnaître qu'il y a un problème. Les employeurs doivent être sensibilisés à cet enjeu. Il serait bien qu'ils discutent avec leurs employé·e·s, en congé parental ou en voie d'un retour au travail. Quelles sont leurs craintes liées à la conciliation travail-famille ? Parler et écouter permet de mieux connaître les employé·e·s, mieux les comprendre et donc mieux les soutenir. Comme la pénurie de places en services de garde n'est pas un problème individuel, mais un problème collectif, il faut faire circuler l'information dans tous les paliers de l'organisation. L'employeur ne doit pas être seul conscient du problème ;

« Depuis de nombreuses années, il est très difficile pour les familles de trouver des places en garderie pour les poupons, passeport essentiel pour la reprise du travail. »

« Il ne faut pas oublier que la pénurie de places en garderie est principalement causée par la pénurie d'éducatrices. Les services de garde éducatifs fonctionnent avec peu de ressources humaines et font régulièrement face à des bris de services. »

tout le monde devrait l'être afin de saisir pleinement les conséquences de cette crise sur l'organisation du travail.

En ce moment, la flexibilité est de mise. Dans la mesure du possible, il serait avantageux que les employeurs encouragent le télétravail pour les parents de jeunes enfants. Les laisser aménager leur horaire de travail est aussi un facilitateur. Cette mesure vaut tant pour les parents qui n'ont pas encore trouvé de place en services de garde que pour ceux qui en ont une. En effet, il ne faut pas oublier que la pénurie de places en garderie est principalement causée par la pénurie d'éducatrices. Les services de garde éducatifs fonctionnent avec peu de ressources humaines et font régulièrement face à des bris de services. De plus, avec la crise sanitaire actuelle, il n'est pas rare que les parents soient contraints de garder les enfants à la maison pour des raisons hors de leur contrôle.

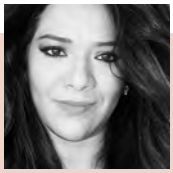
Beaucoup de parents ont peur de perdre leur emploi s'ils ne trouvent pas de place en garderie. Le doute d'un renvoi fait augmenter le stress chez les parents. Il faut donc réfléchir à des moyens de les rassurer sur leur valeur au sein de l'organisation. Un congé sans solde à la fin du congé parental pourrait être envisagé dans le contrat de travail, afin de maintenir le lien d'emploi des employés qui ne demandent qu'à retourner travailler, mais se trouvent dans une impasse.

Plus difficile, mais parfois possible, reste aussi l'ouverture d'un service de garde sur le lieu de travail ou la participation de l'employeur à l'ouverture d'un service de garde à proximité. Restez à l'affût des projets de la communauté. Qui sait si vous pourriez faire la différence en participant au financement ou bien en appuyant un projet auprès du ministère de la Famille ?

Finalement, agir sur le plan politique est également un moyen constructif de soutenir les parents qui veulent retourner au travail. Le gouvernement doit sentir que les employeurs sont derrière les parents travailleurs. Pour ce faire, ils peuvent contacter le député provincial de leur circonscription ou, encore, amener le sujet à la Chambre de commerce de la région.

Ainsi, les milieux de travail peuvent faire partie de la solution. Après tout, résoudre cette crise serait une victoire pour tous, puisque l'accès à des services de garde assure la disponibilité de la main-d'œuvre et favorise le développement économique. Il ne faut pas oublier que la grande majorité des parents aux prises avec ce problème ne demandent qu'à retourner exercer le métier qui les passionne. Pourquoi ne pas faire en sorte que cela soit possible ?

Lu *pour vous*



HOUDA BACHISSE, PH.D., M.S.I., RÉDACTRICE EN CHEF ADJOINTE, REVUE RH, ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

LE TEMPS DES PARADOXES ORGANISATIONNELS **EST DE RETOUR**

« *Le temps des paradoxes* ». Une œuvre de Charles Handy qui proposait déjà au moment de sa sortie en 1992 une analyse complexe, mais néanmoins juste, de certains grands paradoxes qui guettaient alors les organisations. Une analyse qui n'a pas pris de rides, puisqu'en 2021, nous pouvons affirmer, même fébrilement, que nos entreprises vivent plus que jamais le temps des dilemmes inévitables… des paradoxes.

Sur le plan économique notamment, 35 % des entreprises affirment à ce troisième trimestre de 2021, ne pas savoir combien de temps elles pourront continuer à fonctionner (avant d'envisager la fermeture ou la faillite). Rappelons que ce taux était de 16 % au trimestre précédent selon la dernière analyse publiée en mois d'octobre par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ).

Du point de vue technologique, il semble que le télétravail et la popularité du travail hybride ont ouvert la porte au phénomène de cybercriminalité qui se serait accentué depuis 18 mois. La flexibilité des organisations a vraisemblablement entrevu une issue à des manœuvres toujours plus sulfureuses pour infiltrer les réseaux parfois obsolètes de certaines entreprises canadiennes comme partout ailleurs.

Attardons-nous maintenant sur l'aspect le plus important à savoir le volet humain. La plus récente mouture du rapport de l'indice de santé mentale des Canadiens de Solutions Mieux-être Life Works révèle que cette dernière serait toujours fragile pour ne pas dire amochée, puisque cet indice serait encore négatif à -10,7. Si l'incertitude qui accompagne les stratégies de retour au travail expliquait ce constat, d'autres analyses, plus fines, ont émergé pour justifier ce mal-être persistant.

Une chose est sûre, si le moral des travailleurs va toujours mal, ce n'est certainement pas par manque d'actions et d'attentions de la part de leurs employeurs, qui n'ont pas lésiné sur les moyens pour motiver et doper l'engagement de leurs employés. La preuve en est que 80 % se disent satisfaits quant aux mesures de flexibilité offertes par leur employeur selon un sondage récent de l'Ordre des CRHA.

En fait, en soupesant les avantages et les limites des modèles de télétravail et de travail hybride, certains dommages collatéraux ont été malheureusement inévitables. Ils sont incarnés notamment dans ce sentiment singulier, généralisé, mais inexpliqué, ressenti par beaucoup de travailleurs et qui dépasserait même leur champ rationnel et logique. Certains chercheurs se sont aventurés pour mettre un mot sur ce ressenti, en l'occurrence, Adam Grant, un professeur en psychologie à l'Université de Pennsylvanie, qui dans un récent article paru au New York Times, a mis un mot sur un phénomène complexe, ce qu'il nomme « BLAH »… SE LANGUIR.

Il affirme, je cite « It wasn't burnout — we still had energy. It wasn't depression — we didn't feel hopeless. We just felt somewhat joyless and aimless. It turns out there's a name for that: languishing ». Pour le traduire, je dirais que si vous vous sentez mal, ce n'est pas forcément à cause de la dépression, ni même en raison du désespoir. Il se pourrait tout simplement que « vous vous languissiez » et qu'une sensation de stagnation, de vide et de manque d'épanouissement vous habite. Une émotion, quelque peu nébuleuse, mais qui serait semble-t-il le sentiment dominant en 2021.

Pour terminer sur une note positive, et pour revenir à l'œuvre de Charles Handy citée en prémisse, j'estimerais que les entreprises qui sortiront indemnes de ce « brouhaha » causé par la crise, sont celles qui trouveront le moyen de s'accommoder de ces paradoxes. Elles devront être agiles pour contrer la complexité, assez intelligentes et créatives pour naviguer dans l'ambiguïté, clairvoyantes pour détecter les insécurités et surtout, elles devront rester bienveillantes et vertueuses pour combler le vide inexpliqué de leurs employés.

BRUNO DUPUIS,
ÉDITEUR ADJOINT,
REVUE RH,
ORDRE DES
CONSEILLERS
EN RESSOURCES
HUMAINES AGRÉÉS

PLUS LES EMPLOYÉS ONT DES INTERACTIONS AVEC LES RH, MIEUX S'EN PORTERAIT LA MARQUE EMPLOYEUR

Dans une étude réalisée par l'Institut de recherche ADP (*ADP Research Institute*), celui-ci vient de lancer une nouvelle mesure (HR XPerience Score -HRXPS) pour évaluer la qualité du service RH et l'impact des ressources humaines (RH).

Cette mesure sert à déterminer les facteurs clés directement liés à une marque employeur forte selon l'expérience de l'employé. Basée sur les principales interactions lors du parcours talent d'un employé et menée dans 25 pays auprès de plus de 32 000 répondants, la mesure offre des informations sur l'importance des RH pour la marque employeur.

L'Institut ADP mentionne que la génération d'un HRXPS fort est influencée par la relation d'un employé avec les RH ainsi que par la fréquence des interactions. Les employés qui ont un seul point de contact avec les RH sont deux fois plus enclins à affirmer que les RH sont promotrices de valeur que ceux qui ont plusieurs points de contact RH, et cinq fois plus enclins que ceux qui n'ont pas de RH. Le nombre d'interactions est également important, car les employés sont 7,4 fois plus susceptibles de dire que les RH sont promotrices de valeur lorsqu'ils vivent au moins sept interactions avec les RH.

Consultez l'étude :
https://crha.li/adp

Des tarifs de groupe exclusivement pour vous. Et vous. Et vous. Et vous.

En tant que **membre** de l'**Ordre des conseillers en ressources humaines agréés,** vous êtes admissible en **exclusivité à des tarifs d'assurance auto, habitation et entreprise** non offerts au grand public lorsque vous changez d'assureur pour **La Personnelle.**

Obtenez une soumission en ligne.
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. Certaines conditions, exclusions et limitations peuvent s'appliquer.

Lu *pour vous*

PÉNURIE DE TRAVAILLEURS ?
OU DE MAUVAISES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

Dans un article paru en septembre sur le site web *The conversation*, on mentionne que « Les exploitants de restaurants à travers le Canada ont du mal à trouver suffisamment de personnel pour gérer leurs opérations. Cette crise du travail a été très médiatisée par les médias canadiens comme une « pénurie de main-d'œuvre ». Avant la pandémie, le secteur canadien de la restauration employait 1,2 million de personnes et, selon Statistique Canada, il doit actuellement pourvoir 130 000 postes pour atteindre les niveaux d'avant la pandémie. Cela dit, l'industrie canadienne de la restauration est aux prises avec des problèmes d'embauche et de rétention depuis de nombreuses années. »

Un rapport de 2010 de l'Association canadienne des restaurateurs et des services alimentaires a révélé que 22 % des Canadiens travaillaient dans un restaurant comme premier emploi – taux le plus élevé de toutes les industries. L'étude a également révélé que 32 % des Canadiens ont travaillé à un moment donné dans l'industrie de la restauration. Notre recherche sur les conditions de travail dans ce secteur montre que travailler dans un restaurant est difficile, nécessitant le sacrifice de l'équilibre travail-vie personnelle en raison des longues heures et des horaires imprévisibles. Alors que le travail au restaurant peut être gratifiant et amusant, il peut aussi être peu rémunéré, stressant et physiquement exigeant, ce qui peut avoir un impact négatif sur la santé mentale.

Sources : *The Conversation* – https://crha.li/theconversation

PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE :
TOUS AZIMUTS

Avec la couverture médiatique du manque d'employés dans les hôpitaux du Québec et également dans les entreprises québécoises, la pénurie de main-d'œuvre n'aura jamais été aussi concrète pour les citoyens. Dans un article du journal *Le Devoir*, le président de la FTQ, Daniel Boyer mentionne « Le problème est particulièrement frappant dans les secteurs où la rémunération et les conditions de travail sont moins bonnes, et qui sont également des secteurs à prédominance féminine. La FTQ, qui représente plus de 600 000 travailleurs, milite pour cette raison depuis des années pour l'augmentation du salaire minimum à 18 $ l'heure. Mais attirer et retenir les travailleurs demandera plus d'imagination. Même si le nombre de chômeurs correspondait au nombre de postes à pourvoir, le principe des vases communicants ne fonctionne pas. » Michel Girard, journaliste au Journal de Montréal écrit « La rareté de la main-d'œuvre a atteint un niveau dramatique. Car depuis 2015, le nombre de postes vacants ne cesse de grimper de trimestre en trimestre. Juste avant la paralysie du marché du travail à cause du déclenchement de la pandémie de la COVID-19, il y avait 128 410 postes vacants au premier trimestre 2020, selon les données de Statistique Canada. Quinze mois plus tard, le nombre de postes vacants explose de 72 % pour dépasser la barre des 221 000. »

TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE

Dans un article publié par *La Presse* sur la transformation numérique et intitulé « Il faut mettre les employés dans le coup ! », Pascal Monette, PDG de l'Association pour le développement de la recherche et de l'innovation au Québec (ADRIQ) mentionne que durant de la pandémie l'intérêt des dirigeants a diminué pour la transformation numérique. Cependant, un sondage réalisé en février 2021 montre que les dirigeants de PME estiment important de consacrer des énergies pour adapter leurs méthodes de production en fonction des nouvelles technologies. Pascal Monette souligne que la mise en place des technologies commandera des investissements colossaux. De plus, il souligne que la complicité des employés est essentielle. Il faut prendre le temps de leur expliquer afin de dissiper leurs craintes face à ces changements dans les usines, insiste-t-il. Par ailleurs, l'infolettre Vecteurs relève une étude de McKinsey & Company dans laquelle on mentionne qu'une automatisation généralisée signifie un changement des emplois disponibles. Selon l'étude, plus de cent millions de travailleurs seront touchés par cette transformation. Les tâches et fonctions manuelles répétitives ne nécessitant que des compétences cognitives de base comme la saisie et le traitement de données sont les plus à risque de devenir obsolètes. Il est donc nécessaire que la reconversion des travailleurs fasse partie de la planification stratégique des entreprises. Les compétences les plus susceptibles de perdurer et d'être demandées sont notamment celles liées à la technologie, à l'informatique, aux compétences quantitatives et statistiques, à la résolution de problèmes, etc.

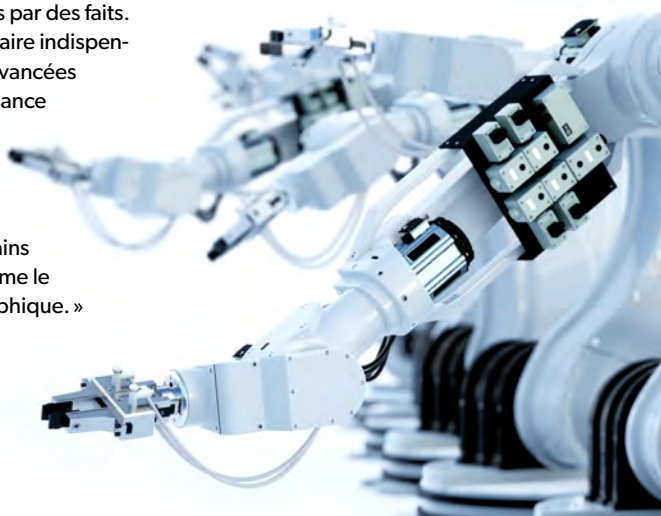
Sources :
La Presse – https://crha.li/transfo-numerique
Vecteurs – https://crha.li/vecteurs-10-2021

RENDRE LA VIE PLUS RICHE, PLUS FACILE ET PLUS SAINE
LES ROBOTS POUR UN MEILLEUR AVENIR PRESQUE SUR TOUS LES FRONTS

Dans un rapport de l'OCDE, on expose les avantages de la robotisation et leur contribution à rendre la vie plus facile, plus riche et plus saine. De toutes formes et de toutes tailles, les robots effectuent des tâches toujours plus variées : faire les récoltes, accélérer la recherche en laboratoire, ramasser les déchets en extérieur, désinfecter des salles d'hôpital, seconder les chirurgiens, explorer les océans, et bien d'autres encore. Selon le rapport : « Les affirmations selon lesquelles leur utilisation allait entraîner de vastes pertes d'emplois n'ont pas, à ce jour, été confirmées par des faits. Les robots sont au contraire indispensables aux économies avancées pour stimuler une croissance de la productivité du travail. Dotés de capacités plus nombreuses, ils aideront la société à relever certains défis à long terme, comme le vieillissement démographique. »

Selon les auteurs, l'utilisation des robots industriels varie très sensiblement selon la région, le pays et la taille des entreprises. La rentabilisation incertaine est un frein à l'adoption de ces systèmes par les organisations. Les retours sur capital investi sont plus faciles à calculer pour les dernières générations de robots. Le rapport recommande aux pouvoirs publics d'intervenir auprès des entreprises en communiquant des informations au sujet des retours escomptés et de leur mode de calcul.

Sources :
https://crha.li/robots-ocde



Sur *le terrain*

Nous remercions le cabinet Langlois Avocats ainsi que Mme Marie-Krystel Ouellet de Norton Rose Fulbright Canada pour la révision de ce texte.

NOUVELLE LOI MODERNISANT LES DISPOSITIONS LÉGISLATIVES EN MATIÈRE DE PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

QU'EST-CE QUE LES CRHA | CRIA DOIVENT SAVOIR ?

PIERRE-ALAIN REY, CRHA, RESPONSABLE DE L'INSPECTION ET DE LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE, ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

RÉNALD ROUSSEAU, CRHA, INSPECTEUR, ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

Dans cet article, nous survolerons certains principes contenus dans cette loi, auparavant connue comme étant le projet de loi 64, sanctionné par l'Assemblée nationale le 22 septembre 2021[1]. Nous verrons leur impact sur les services des ressources humaines ainsi que les nouvelles responsabilités qui incombent aux CRHA | CRIA.

OBJECTIFS ET PRINCIPAUX IMPACTS DE LA LOI SUR LES ENTREPRISES PRIVÉES ET PUBLIQUES

Comme son nom l'indique, cette loi vise à moderniser, harmoniser et bonifier les différentes lois qui traitent de protection des renseignements dans les secteurs privés et publics. Elle vient préciser que toute personne qui détient des renseignements sur autrui est responsable de la protection de ceux-ci. Ainsi, la loi demande de nommer une personne dans l'organisation qui sera responsable du respect et de la mise en œuvre de la loi et de la protection des renseignements personnels pour l'organisation. En principe, il s'agira de la personne ayant la plus haute autorité dans l'organisation, à moins que celle-ci désigne un autre responsable.

DES RESPONSABILITÉS ACCRUES POUR LES ORGANISATIONS

La loi exige également que les organisations publient des règles encadrant leur gouvernance à l'égard des renseignements personnels. Elles devront émettre une politique et des pratiques claires en matière de protection des renseignements personnels, de conservation et de destruction d'information et les diffuser aux membres de l'organisation tout en les rendant publiques. Cette politique devra faire état du rôle et des responsabilités de l'entreprise en matière de traitement des plaintes. Les organisations publiques quant à elles devront établir des règles en matière de gouvernance et de protection des renseignements personnels. Une formation devra être offerte aux employés sur ce sujet.

La loi oblige également les organisations à aviser la Commission d'accès à l'information (CAI) de tout incident de confidentialité concernant les renseignements personnels qui sont détenus par l'entreprise et qui présentent un risque qu'un préjudice sérieux soit causé. L'entreprise devra également aviser les personnes dont les renseignements personnels sont visés par l'incident. Les entreprises devront tenir un registre faisant état de tous les incidents survenus en matière de confidentialité ainsi que des actions entreprises afin de mitiger ceux-ci.

L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Par ailleurs, la loi vient encadrer les activités visant l'utilisation des technologies dans les activités des entreprises. Tout projet qui vise l'acquisition, le développement et/ou la refonte d'un système

[1] http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-64-42-1.html

> ***« Elles devront émettre une politique et des pratiques claires en matière de protection des renseignements personnels, de conservation et de destruction d'information et les diffuser aux membres de l'organisation tout en les rendant publiques. »***

d'information ou de prestation électronique de service impliquant la collecte, l'utilisation, la communication, la conservation ou la destruction de renseignements personnels devra faire l'objet au préalable d'une *Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée* (EFVP). Cette évaluation devra être proportionnée à la sensibilité des renseignements concernés, à la finalité de leur utilisation, à leur quantité, à leur répartition et à leur support et devra se faire de concert avec le responsable de la protection des renseignements personnels de l'entreprise.

La loi énonce également des balises à suivre dans le cas d'une personne qui recueille des renseignements personnels en ayant recours à une technologie qui permet le profilage (soit l'évaluation de certaines informations qualitatives et quantitatives), l'identification et la localisation de personnes.

Elle s'applique également aux entreprises qui communiquent des renseignements à l'extérieur du Québec ou qui confient à une personne ou à un organisme à l'extérieur du Québec la tâche de recueillir, d'utiliser, de communiquer ou de conserver pour son compte de tels renseignements. Pour ce faire, les entreprises devront au préalable réaliser une évaluation des facteurs relatifs à la vie privée qui devra tenir compte de la sensibilité de l'information, de la finalité de son utilisation, des mesures de protection, y compris celles qui sont contractuelles, dont bénéficieront les renseignements personnels, ainsi que le régime juridique applicable dans le pays où le renseignement est communiqué.

La loi vient également préciser la notion de consentement pour les personnes concernées. On parle d'un consentement manifeste, libre et éclairé. Lorsqu'il s'agit d'un renseignement personnel critique, incluant la biométrie, le consentement doit être manifesté de façon expresse.

IMPLICATION POUR LES CRHA | CRIA DANS LEUR PRATIQUE COURANTE

Bien que la loi devienne progressivement en vigueur à partir de septembre 2022, il convient d'ores et déjà de prendre les mesures préparatoires à la mise en conformité de sa planification.

Pour ce faire, et afin de s'assurer de ne négliger aucun aspect, nous recommandons donc au service des ressources humaines de procéder dès maintenant à une cartographie de l'ensemble des activités RH qui consiste à noter toutes les situations où l'entreprise collecte de l'information notamment auprès de ses employés, candidats et retraités.

Le premier domaine concerné est naturellement celui de la dotation de personnel. Tout ce qui touche le traitement de la candidature d'un candidat, seront des aspects à évaluer. La rémunération globale est également concernée. Le traitement de la paye, des assurances collectives, des régimes enregistrés d'épargne, des avantages sociaux sont autant d'endroits où il faudra voir à assurer la sécurité des pratiques en matière de protection des renseignements personnels.

Le traitement des dossiers de santé-sécurité au travail où des renseignements médicaux sont souvent échangés en lien avec l'état de santé des travailleurs doit être revu. C'est aussi le cas du domaine des relations de travail, où le dossier disciplinaire et les éléments d'enquête regorgent de renseignements personnels qui doivent être pris en compte.

Dans l'analyse, il ne faudra pas négliger le dossier de formation, ou toute autre situation où pourraient se trouver des renseignements personnels ainsi que toute activité connexe à la gestion des ressources humaines, comme le club social, par exemple.

Il faudra s'attarder aussi bien au dossier physique, à sa conservation et sa destruction, qu'au dossier électronique et aux différents éléments de traitement de celui-ci et s'assurer de bien analyser l'ensemble des aspects sur lesquels la confidentialité des renseignements est en jeu.

Pour le professionnel en ressources humaines responsable de son service, il sera primordial de prendre en main ce dossier en avance afin de jouer un rôle proactif auprès du responsable des données personnelles de son organisation.

Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

Le contenu de cet article n'est fourni qu'à titre informatif ; il ne constitue pas un avis juridique et ne devrait pas être interprété comme tel.

De premier *ordre*

L'INSPECTION PROFESSIONNELLE :

UN MÉCANISME D'ENCADREMENT DE LA PROFESSION À NE PAS NÉGLIGER

AFFAIRES JURIDIQUES,
ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

Nadia est CRIA depuis plusieurs années. Récemment, elle a reçu un courriel du comité de l'inspection professionnelle de l'Ordre lui demandant de remplir les questionnaires d'autoévaluation dans son dossier en ligne pour enclencher le processus d'inspection professionnelle. À la suite de cette autoévaluation, elle vient de recevoir par courriel un avis d'inspection l'invitant à choisir une date pour une rencontre virtuelle avec un inspecteur. Cet avis survient à un très mauvais moment selon Nadia, car elle est débordée par son travail. Elle se demande si elle doit vraiment répondre à cet avis, car elle n'a pas de disponibilités au cours des deux prochaines semaines ; de plus, elle considère que sa pratique en tant que CRIA est exemplaire et qu'une inspection n'est pas nécessaire.

POUR NOUS JOINDRE
•
514 879-1636
ou
1 800 214-1609,
poste 277
•
inspections@
ordrecrha.org

L'inspection professionnelle est une obligation prévue au Code des professions qui s'applique non seulement aux CRHA | CRIA, mais également à tous les professionnels québécois, quelle que soit leur profession. Au cœur de la mission de chaque ordre professionnel, l'inspection professionnelle permet de contrôler l'exercice de la profession, ce qui s'inscrit plus largement dans la mission de protection du public.

Le comité d'inspection professionnelle de l'Ordre (ci-après « CIP ») est l'instance mandatée pour la conduite de l'inspection (article 112 du Code des professions). Pour assurer le bon fonctionnement de l'inspection professionnelle et, plus largement, du système professionnel, la collaboration des CRHA | CRIA avec le CIP est essentielle. C'est pour cette raison qu'il a été prévu au Code des professions (article 114) qu'un professionnel ne peut, de quelque façon que ce soit, entraver le travail d'un inspecteur du CIP. Cette obligation est d'ailleurs décrite plus précisément dans le Code de déontologie (article 73), qui prévoit qu'un CRHA | CRIA doit répondre dans les plus brefs délais à toute correspondance provenant du CIP.

Le manquement à cette obligation entraîne des conséquences pour le CRHA | CRIA puisqu'en omettant de répondre, il nuit au fonctionnement du CIP et, plus largement, il met en péril la protection du public. Il s'agit d'un comportement qui est considéré comme un acte dérogatoire à l'honneur et à la dignité de

> *« Le manquement à cette obligation entraîne des conséquences pour le CRHA | CRIA puisqu'en omettant de répondre, il nuit au fonctionnement du CIP et, plus largement, il met en péril la protection du public. »*

la profession (article 59.2 du Code de déontologie). Tout refus de répondre au CIP de la part d'un CRHA | CRIA peut donc donner lieu au dépôt d'une plainte devant le conseil de discipline de l'Ordre et à une condamnation au paiement d'une amende pouvant aller de 2 500 $ à 62 500 $ selon la gravité de la situation (article 188 du Code des professions). D'ailleurs, au cours de la dernière année, deux CRHA | CRIA ont été condamnés par le conseil de discipline au paiement d'une amende de 2 500 $ chacun pour avoir omis de répondre aux communications du CIP.

Ainsi, dans la présente situation, Nadia doit répondre rapidement au courriel envoyé par le CIP, indépendamment de son opinion sur la pertinence d'une inspection de sa pratique. Par ailleurs, la correspondance du CIP vise seulement à déterminer un moment opportun pour procéder à l'inspection, laquelle ne doit pas nécessairement avoir lieu immédiatement. Nadia pourra donc convenir avec le CIP d'un moment qui lui convient. Pendant l'inspection, Nadia devra aussi s'assurer de collaborer pleinement avec l'inspecteur (article 114 du Code des professions).

Pour le moment, étant donné la pandémie de COVID-19, les inspections professionnelles se font en mode virtuel de manière à assurer la sécurité de tous. Il en sera ainsi jusqu'à nouvel avis de l'Ordre.

Si vous avez des questions sur le processus d'inspection, vous pouvez communiquer avec l'équipe de l'inspection professionnelle par téléphone au 1 800 214-1609, poste 277, ou par courriel à inspections@ordrecrha.org

Centre patronal SST
Formation et expertise

DES FORMATIONS PRATIQUES DE HAUTE QUALITÉ!
Depuis plus de 35 ans, l'allié de choix des employeurs en santé-sécurité

NOS SERVICES
- Plus de 80 formations en santé et sécurité du travail préapprouvées par l'Ordre des CRHA
- Formations en mode virtuel et présentiel
- En entreprise ou en session publique
- Événements : colloques, matinées prévention, rencontres juridiques et médicolégales
- Services de *coaching* et de diagnostic de la prise en charge de la prévention en SST
- Publications gratuites : *Convergence SST* et infolettre *SST Bonjour!*

Pour dirigeants, coordonnateurs et conseillers en SST, contremaîtres et superviseurs, chefs d'équipe, comités SST et travailleurs

ÉVÉNEMENTS À VENIR
MATINÉE PRÉVENTION
Harcèlement psychologique au travail : prévention et démarche gagnante en entreprise!
Jeudi 25 novembre 2021
EN LIGNE! GRATUIT POUR TOUS!

RENCONTRE JURIDIQUE
Bye-bye 2021! Décisions marquantes et autres aspects d'intérêt juridique
Partie 1 : Vendredi 3 décembre 2021
Partie 2 : Vendredi 10 décembre 2021
EN LIGNE!

www.centrepatronalsst.qc.ca | 514 842-8401
Suivez-nous!

Sous *la loupe*

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE À LA BDC

UNE COMPLÉMENTARITÉ RH/TI EXEMPLAIRE POUR UNE TRANSFORMATION NUMÉRIQUE GAGNANTE

LOUISE BOUCHARD,
37e AVENUE

Pressée par la montée de nouveaux joueurs – les GAFA, ainsi que les FinTech – dans le financement d'entreprises, la Banque de développement du Canada (BDC) s'est lancée il y a quelques années dans une transformation numérique pour appuyer encore davantage les entrepreneurs canadiens. La BDC souhaitait assurer sa pertinence auprès des entreprises qu'elle accompagne en simplifiant notamment les services en ligne pour ses clients et pour mieux appuyer sa force de ventes.

Elle est sur le bon chemin : elle a remporté en septembre 2021 le prix de la meilleure banque pour les services bancaires numériques aux PME en Amérique du Nord, décerné par *Global Finance*. La cheffe de la direction des ressources humaines, Marie-Chantal Lamothe et son collègue qui est chef des technologies de l'information, Stéphane Bilodeau, ont contribué à cette réussite.

Quels étaient les enjeux de départ auxquels vous avez fait face dans l'établissement de votre collaboration pour cette transformation ?
Marie-Chantal Lamothe (M.-C. L.) : Du côté RH, il fallait comprendre l'enjeu, le traduire pour l'organisation afin que les gens soient mobilisés envers sa réussite. Des échanges ont eu lieu notamment avec le conseil d'administration pour discuter des impacts du projet de transformation et répondre aux questions des administrateurs : est-ce qu'on a les bons talents, les bonnes compétences, sera-t-on capable d'aller recruter avec l'offre de rémunération globale qu'on a aujourd'hui ?
Stéphane Bilodeau (S. B.) : Une telle transformation n'est pas que technologique, l'aspect humain est aussi très important. Si la stratégie de changement n'est pas adoptée ou que les gens y sont mal adaptés, c'est voué à l'échec !
M.-C. L. : Nous sommes de bons partenaires parce qu'on est à la même table. Les TI accordent une place stratégique aux RH, il faut la saisir et il faut être en mesure de déployer nos plans d'actions rapidement et de manière efficace. C'est ce tandem qu'on doit avoir pour piloter ce type de transformation.

Comment êtes-vous arrivés à établir un tel lien de confiance ?
M.-C. L. : Cette confiance s'est bâtie au fil du temps, en étant présente en amont, curieux, et en ajoutant de la valeur non seulement aux processus « plus traditionnels RH », mais aussi aux défis d'affaires. On transpose notre relation existante dans la transformation numérique en assurant un flot constant de communications. Nos équipes respectives partagent les mêmes priorités et j'ai deux employés RH au comité de gestion TI de Stéphane. Je sais tout ! (*Rires*)
S.B. : Nous avons tous les deux vécu des transformations importantes dans nos expériences antérieures de travail. Je connais donc l'importance d'un partenaire à la table qui réfléchit en amont. Pour assurer le succès de la transformation BDC, il n'y a rien que je peux faire sans cette partenaire RH en ce qui concerne la stratégie de communication et la gestion du changement.

Ces expériences communes vous ont donc menés à adopter une posture de partenaires assez particulière. Comment s'exprime-t-elle dans le travail de tous les jours ?
S.B. : C'est la relation de collaboration la plus étroite que j'ai connue avec les RH. De nos jours, une banque est devenue une véritable entreprise technologique. Cette importance de la technologie doit être omniprésente dans la réflexion et l'exécution de la stratégie. Les membres clés de l'équipe de Marie-Chantal ont participé aux entrevues pour l'embauche de nos *leaders* et gestionnaires pour évaluer la perspective purement humaine. Cette relation étroite est également essentielle pour nous assurer que les employés de la BDC sont mieux préparés à adopter le changement.
M.-C. L. : Stéphane me laisse une place à sa table TI, c'est aux RH de la prendre et de profiter de cette belle collaboration. C'est ainsi que nous avons créé notre complémentarité. J'ai des gens de mon équipe qui sont consacrés à l'équipe de Stéphane et qui ont une connaissance pointue du domaine, pour la rémunération par exemple, qui s'appuie sur les TI.

LA BDC EN QUELQUES CHIFFRES

- Société d'État financièrement viable sans lien de dépendance avec le gouvernement du Canada (unique actionnaire)
- Exercice 2020 : portefeuille total de 36,5 G $ en engagement en capital envers les PME
- Nombre d'employés : 2 500 au Canada

« Une telle transformation n'est pas que technologique, l'aspect humain est aussi très important. Si la stratégie de changement n'est pas adoptée ou que les gens y sont mal adaptés, c'est voué à l'échec ! »

PRIX ET DISTINCTIONS

- 100 meilleurs employeurs du Canada pour 2021 (novembre 2021)
- Meilleurs employeurs de Montréal pour 2021 (février 2021)
- Meilleurs employeurs canadiens pour la diversité (mars 2021)
- Meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans

Quels sont les principaux gestes RH que vous avez posés en soutien à cette transformation numérique ?

M.-C. L. : D'abord, nous avons regardé les changements et les transformations de manière globale afin d'en établir la planification stratégique en amont. Nous avons ensuite clarifié la gouvernance des fonctions et des principaux programmes. J'ai la chance d'avoir une équipe d'un peu plus de 80 personnes, ultra-spécialisée. On peut donc définir des programmes, dessiner des profils de *leaders* et clarifier les rôles et responsabilités pour répondre aux attentes des gestionnaires de Stéphane, aux TI.

Vous avez privilégié le mode *agile* pour cette transformation. Pour quelles raisons ?

S.B. : Ce mode contribue au travail de collaboration étroit qui doit exister entre les secteurs d'affaires et la technologie. Il favorise, d'abord et avant tout, la création de valeur pour nos clients dans l'établissement de nos priorités de livraison. C'est un nouveau mode de fonctionnement qui nécessite à la fois des changements dans nos méthodes, nos modes de fonctionnement, mais surtout, dans notre style de gestion. C'est d'ailleurs une condition importante pour attirer et retenir nos talents puisque le mode *agile* privilégie un mode de gestion axé sur le *leadership*, plutôt que sur des ordres.

M.-C. L. : On a d'abord dû apprendre ce mode *agile* pour ensuite être en mesure de les accompagner. Il fallait aller chercher les bonnes personnes à l'externe avec cette expertise pour nous aider à former nos employés à cette nouvelle façon d'être.

Marie-Chantal Lamothe, cheffe de la direction des ressources humaines, et Stéphane Bilodeau, chef des technologies de l'information

Ces transformations demandent aussi des changements dans la culture dans l'organisation. Comment ça s'est passé ?

M.-C. L. : Nous avons une culture très forte à la BDC, nous sommes un employeur de choix avec un taux de roulement faible en TI. Nous avons une offre globale intéressante, avec un bel équilibre vies professionnelle et familiale. Dès la première année de la transformation numérique, les gens nous ont dit qu'ils étaient fiers. Ils ont adhéré au changement et ont bien accueilli les nouveaux joueurs qui apportent de la nouveauté dans le processus. Notre équipe RH a une belle agilité et une bonne profondeur dans l'expertise. On peut réagir très vite. Par exemple, Stéphane avait une centaine de personnes à recruter cette année… j'ai eu une ressource qui se consacre uniquement à ce recrutement.

Qu'est-ce qui vous vient rapidement en tête lorsqu'on parle de votre processus de transformation numérique ?

S.B. : Que cette transformation n'est pas seulement sur le plan technologique ou de nos processus d'affaires. Elle touche également à des aspects humains très importants qui font que notre partenariat nous rend mutuellement – et heureusement – dépendants l'un de l'autre.

M.-C. L. : Il faut une grande curiosité de bien comprendre ce que nos clients internes veulent faire, où ils veulent aller et pourquoi. En tant qu'intervenants stratégiques, nous devons être capables de nous intéresser aux projets, aux affaires, aux technologies de l'information pour ensuite extrapoler les impacts humains et les articuler. Cette perspective intégrée est essentielle, elle devient une façon de penser, une aventure infinie !

Mission *PME*

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET ENGAGEMENT COLLECTIF DES EMPLOYÉS

L'APPROCHE RÉUSSIE DE TOPRING

DOMINIQUE DES ROSIERS, ANALYSTE AFFAIRES PUBLIQUES, ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

La direction de Topring a mis en place une culture organisationnelle qui accorde une grande importance à la convivialité, le bien-être au travail et une communication ouverte qui inspirent les employés.

L'entreprise Topring n'a pas attendu la pénurie de main-d'œuvre pour créer un climat attractif pour ses employés. En fait, l'instauration d'un environnement de travail convivial, ouvert et inspirant a été amorcée depuis plus de 15 ans.

« On n'offre pas juste un emploi, on offre un milieu de vie, un environnement de travail qui est hyper stimulant. On investit beaucoup dans le bien-être de nos employés et on le fait parce qu'on a le goût de faire, parce qu'on aime les gens. On a du plaisir à le faire et on aime mettre en place de nouvelles initiatives », affirme Anne-Catherine Ménard, coprésidente.

Créée en 1979 et située à Granby, Topring fournit plus de 8000 produits pneumatiques et à air comprimé à des entreprises à travers le pays, notamment dans les secteurs manufacturier, automobile et de la construction. Avec ses bureaux modernes et ses espaces à aire ouverte qui favorisent les échanges et les discussions de partage entre collègues, l'entreprise mise sur la créativité et la passion de tous pour rester performante.

DES EMPLOYÉS ENGAGÉS SUR TOUS LES PLANS

Topring est une entreprise familiale (trois des quatre actionnaires sont de la même famille) qui a opté, il y a deux ans de cela, pour un modèle de gouvernance avec à sa tête deux coprésidents. Dans la foulée, la décision de revoir les valeurs organisationnelles a été prise. Pour ce faire, c'est l'entreprise au complet qui participe à l'exercice de réflexion qui a débuté au début novembre et qui s'échelonnera sur quelques mois. C'est ainsi que tous les employés s'investiront dans la définition des nouvelles valeurs par le truchement de consultations, de groupes de discussion et de sondages. L'objectif est de déterminer si ce sont encore les valeurs actuelles qui animent l'équipe ou s'il y en a de nouvelles.

Pour Dominique Boutin, CRHA, directrice des ressources humaines, cette approche consultative et inclusive coule de source. « Les employés sont au cœur de Topring. Ils ont vraiment une très grande place et par conséquent, la fonction RH a une très grande place aussi. On a beaucoup de latitude pour nos projets. Quand j'ai proposé celui de mission-vision-valeurs, le réflexe a été de réfléchir à la manière de faire participer les gens, leur donner la parole et avoir un bon *feedback*. L'idée était de prendre le pouls des gens qui constituent l'entreprise et non uniquement de celui de la direction. »

Des réunions RH sont organisées toutes les semaines pour chercher des façons d'améliorer le bien-être des employés, faire le point sur ce qui se passe sur le plancher et dans les équipes de travail et anticiper les besoins et préoccupations des gens. De plus, l'équipe reste attentive à ce qui se fait à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur de la région afin d'être innovatrice et rester à l'avant-garde des nouvelles tendances au regard des meilleures pratiques RH.

« Les employés sont au cœur de Topring. Ils ont vraiment une très grande place et par conséquent, la fonction RH a une très grande place aussi. »

TOPRING EN QUELQUES CHIFFRES

- Entreprise familiale : 3 des 4 actionnaires sont de la même famille
- Fondée en 1979
- Plus de 8 000 produits pneumatiques et à air comprimé

Chaque année, tous les employés de l'entreprise sont rencontrés individuellement afin de leur poser des questions de sondage RH, prendre le temps de leur parler et prendre le pouls du climat. Ensuite, il y a une analyse des résultats et une présentation aux coprésidents. « Cela ouvre la porte à une amélioration continue, à des questionnements, des révisions de nos façons de faire, etc. Les résultats sont finalement présentés à tous les employés de l'entreprise », poursuit Mme Boutin.

Cet exercice va souvent déboucher sur des actions, des comités ou des initiatives concrètes comme le programme de flexibilité des horaires qui fait écho aux souhaits exprimés en ce sens par les employés.

DES COMITÉS À L'IMAGE DE LA COMPAGNIE OÙ LES EMPLOYÉS PARTICIPENT

La direction est fière de compter sur tout un éventail de comités mis sur pied dans l'optique de maintenir une ambiance agréable au sein de Topring et qui proposent des initiatives parfois surprenantes pour les employés. Il est question de cadeaux, de camions de cuisine de rue, d'une table de ping-pong, sans oublier la création d'un véritable jardin communautaire proposant une panoplie de fruits et de légumes disponibles à ramener à la maison pour les employés.

Une attention particulière est en effet accordée à la santé physique et mentale de l'équipe, explique Mme Ménard. « Grâce à notre comité mieux-être, nous proposons plusieurs activités, comme des conférences sur la gestion du stress ou sur la nutrition. Nous avons également tenu une clinique de course pour mieux conseiller nos employés, qui sont très actifs, dans le choix de souliers de course. D'ailleurs, ils disposent tous d'un montant annuel pour l'achat d'articles de sport ou pour des activités physiques, comme l'abonnement à un gym ».

L'IMPORTANCE D'UNE COMMUNICATION OUVERTE ET TRANSPARENTE

Engager les employés dans la communication, privilégier des canaux de transmission variés et harmonisés à leur réalité tout en adoptant une communication humaine et transparente ; l'approche stratégique de Topring pour les échanges d'informations s'inscrit dans une dynamique ouverte et respectueuse.

Cette approche communicationnelle a d'ailleurs pris tout son sens quand la direction de Topring a commencé à intégrer des rencontres générales virtuelles afin de briser la monotonie des messages écrits aux employés. Chaque trimestre, les deux coprésidents ainsi que la directrice des ressources humaines répondent à une grande variété de questions, allant de l'opportunité d'envisager une garderie dans le budget de l'entreprise et ses projets d'avenir. Le tout se fait sous la forme d'une entrevue télévisée et permet de mettre en lumière les préoccupations des gens, au-delà du sondage annuel, en plus d'aller à la rencontre de leurs interrogations.

Topring est résolument une entreprise où les têtes dirigeantes voient l'humain au centre des solutions permettant l'accélération de sa croissance. « Les nouveaux employés qui arrivent chez nous sont accueillis par une équipe chaleureuse. Nous leur donnons tous les outils pour qu'ils se déploient, performent et soient heureux », conclut Anne-Catherine Ménard.

Point *de vue*

LE TRAVAIL HYBRIDE :

LE MEILLEUR DES DEUX MONDES ?

JEAN-FRANÇOIS BERTHOLET,
RÉDACTEUR EN CHEF INVITÉ, REVUE RH

Ce numéro que nous publions aujourd'hui aurait été surréaliste il y a à peine deux ou trois ans. Le basculement que nous avons vécu vers le numérique et le virtuel n'est pas arrivé graduellement, mais de façon fracassante. Si je prends mon propre exemple, je me souviens que des collègues et clients étaient impressionnés en mars 2020 car j'avais une solution où on pouvait être plusieurs personnes en vidéo à l'écran…en même temps !

Si les entreprises réfléchissaient au télétravail ou aux nouvelles formes d'organisation du travail, elles étaient fréquemment citées en exemple comme des entreprises novatrices. Alors qu'on se retrouve actuellement avec des employeurs qui doivent militer fort pour espérer revoir leurs employés au bureau deux jours par semaine ! Si la pandémie a accéléré cette transformation, le contexte de pénurie de main-d'œuvre la rend encore plus inévitable. Dans beaucoup d'industries, revenir au bureau comme avant serait l'équivalent de signer son arrêt de mort comme employeur.

On dit que la nécessité est la mère des inventions : est-ce que ce que nous avons vécu nous a forcé à évoluer (enfin, dirons certains), vers des modèles plus efficaces et adaptés aux besoins des employés ? Plusieurs données et études portent à le croire ; les employés ont trouvé des avantages énormes au modèle de travail à distance et comptent bien l'exiger de leur organisation. Et on les comprend : à bas le trafic, meilleur équilibre travail-famille et parfois moins de distractions.

Mais des risques apparaissent également sur notre écran radar. Liberté, mais isolement ? Nous sommes des animaux sociaux, tout de même. Érosion des réseaux d'échanges et de collaboration dans l'entreprise, nous disent plusieurs études. Explosion de l'utilisation des technologies, avec le sentiment que nous sommes toujours en vidéo-conférence, soit une collaboration qui devient potentiellement excessive. Et parmi vous, qui aurait fait son stage en entreprise à distance, en espérant le même apprentissage ?

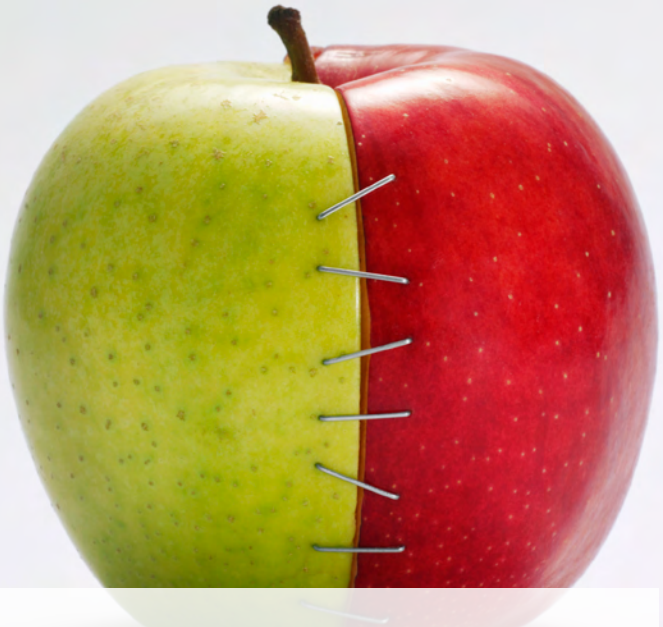
D'un point de vue positif, nous avons réalisé cette grande expérience sociale du travail à distance dans un contexte on ne peut plus chargé émotivement avec la pandémie. Nous pouvons espérer qu'avec l'expérience acquise et libérés de cette crise sanitaire, l'avenir est radieux. Sur une note plus négative, l'adrénaline et la solidarité du début de la pandémie n'y sont plus. Il faudra trouver des solutions durables.

Expérimentation. Apprentissage. Ajustements. Ouverture. C'est ce dont nous aurons besoin pour bien progresser sur le thème du travail hybride. C'est dans cet esprit que nous avons créé ce numéro. Avec des auteurs aux expertises variées et aux idées bien ficelées, nous vous invitions à explorer cette nouvelle réalité de façon ludique, autant sur le plan pratique que scientifique. Et vous verrez que le diable est parfois dans les détails !

Alors, le travail hybride, est-ce le meilleur des deux mondes ? Assurément. Mais il reste du travail à faire !

Bonne lecture !

Dossier



LE TRAVAIL EN MODE HYBRIDE : une nouvelle réalité aux multiples enjeux pour les organisations

Comment bien gérer une équipe dans un contexte hybride ? Quels sont les impacts du travail hybride sur la santé, tant physique que mentale, des employés ? Quel doit être la place des technologies dans un contexte de travail hybride ? Comment générer de la sérendipité entre des gens qui ne se croiseraient pas naturellement dans un contexte hybride ? Est-ce que la présence au bureau favorisera le succès de sa carrière ? Ou est-ce que le télétravail est de renoncer à une meilleure progression professionnelle ?

Voilà quelques-unes des questions qui nous interpellent aujourd'hui plus que jamais et auxquelles nous voudrions apporter quelques éléments de réponses dans le présent dossier.

22 À distance, hybride ou en présence ? **Stimuler des motivations de qualité dans toutes les modalités**

26 Gérer la performance à distance : **lorsque piloter à vue n'est plus possible**

30 Le *management* par la confiance : **une approche cohérente avec la gestion en mode hybride**

32 La confiance en contexte de travail hybride : **un facteur de succès !**

36 Travail hybride et technologie : **comment faire de la technologie notre alliée ?**

39 Organisations, relations de travail et syndicats : **les défis du mode hybride. Les impacts de la pandémie**

42 Gérer une équipe en contexte hybride : **10 dimensions de la gestion en mode hybride à repenser**

44 Bien réussir son retour en mode hybride : **comment réinventer la sérendipité tout en protégeant sa santé mentale ?**

46 Le travail hybride : FAITES TOMBER LES PARADIGMES. **Pensez un monde du travail différent, attrayant et mobilisant !**

48 Flexibilité, autonomie, expérience : **et si le FAX promettait un retour au bureau réussi ?**

À distance, hybride ou en présence ?

STIMULER DES MOTIVATIONS DE QUALITÉ DANS TOUTES LES MODALITÉS

Jo-Annie Fortin, M.Sc., conseillère, Formation et développement organisationnel, Investissement Québec

Joëlle Carpentier, Ph.D., professeure à l'ESG UQAM

Jacques Forest, Ph.D., CRHA et psychologue, professeur à l'ESG UQAM

La pandémie de la COVID-19 a forcé les organisations, et les personnes qui les composent, à changer drastiquement leurs façons de faire. Le sentiment d'urgence ressenti au début de la crise aura sans doute facilité le passage accéléré au télétravail. Maintenant que la plupart des travailleurs se sont habitués à cette forme d'organisation du travail, les organisations s'affairent à préparer la prochaine grande transformation. Le « futur du travail » prendra plusieurs formes : 100 % télétravail, 100 % au bureau, ou hybride. Quels sont les ingrédients essentiels, selon la science de la motivation, à la réussite de cette transformation ?

Face à cette nouvelle transformation et à l'implantation d'une organisation révisée et repensée du travail, deux défis se présentent. Le premier défi en est un de design : pour assurer la rencontre des objectifs individuels et collectifs, chaque organisation doit choisir où *placer le curseur* entre télétravail et travail au bureau, de même que le degré d'autonomie octroyé à l'employé dans cette décision. Tandis que les dirigeants et gestionnaires préfèrent souvent une présence plus importante au bureau pour maintenir la culture organisationnelle et le sentiment d'appartenance, les employés semblent avoir pris goût au télétravail et à ses bienfaits.

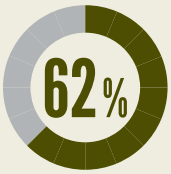
Le second défi en est un d'opérationnalisation : **comment concilier cet écart de manière à ce que tous en viennent à accepter le mode de travail choisi et demeurent motivés par leur emploi ?** La théorie de l'autodétermination (TAD ; Ryan et Deci, 2017), qui s'intéresse tout particulièrement à la motivation humaine, constitue un cadre utile et efficace afin de répondre à cette question.

La TAD pour mieux comprendre la qualité des motivations qui nous animent

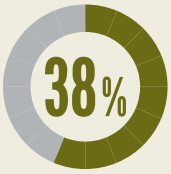
À la base de la TAD se trouve la prémisse que la motivation puisse résulter de pressions externes ou internes ressenties par le travailleur, ou encore prendre racine dans les champs d'intérêt, les valeurs ou les objectifs d'une personne. Dans le premier cas, le comportement des gens est en quelque sorte contrôlé par ces pressions, tandis que dans le second, les personnes ont davantage le sentiment de choisir eux-mêmes leurs comportements.

« Pour assurer la rencontre des objectifs individuels et collectifs, chaque organisation doit choisir où* placer le curseur *entre télétravail et travail au bureau, de même que le degré d'autonomie octroyé à l'employé dans cette décision. »

MODE DE TRAVAIL PRIVILÉGIÉ PAR LES EMPLOYÉS



Télétravail à temps plein ou pleine flexibilité



Bureau à temps plein ou avec seuil de présence exigé

Tel que mis en évidence dans l'article publié par Marylène Gagné et Edward Deci en 2005, de nombreux bienfaits sont généralement associés aux motivations plus autonomes, tels que de meilleures performances et un bien-être psychologique accru.

Comment s'assurer alors d'offrir le « carburant » nécessaire à la bonne motivation ? Toujours selon la TAD, la satisfaction de trois besoins psychologiques essentiels favorise les types de motivation autonomes chez les employés :

- Autodétermination ou autonomie : se sentir soi-même et en contrôle de ses actions, à l'aise d'exprimer ses opinions et de faire ses choix.
- Compétence : se sentir efficace et apte à effectuer ses tâches.
- Affiliation sociale : se sentir soutenu et connecté aux autres.

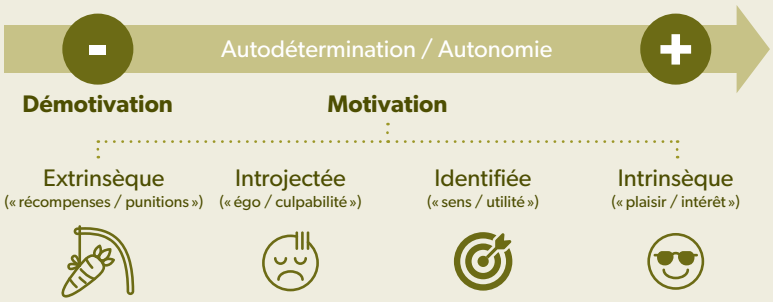
De quelle façon ces connaissances sur la motivation humaine, issues de la TAD, peuvent-elles aider les organisations dans leur transition actuelle vers un mode de travail hybride[1] ?

La TAD en contexte de télétravail

Dans le cadre d'une étude réalisée en collaboration avec Éric Brunelle, professeur titulaire à HEC Montréal, 211 télétravailleurs ont été comparés à 237 travailleurs au bureau au sein d'une grande firme de consultation en technologies de l'information (Brunelle et Fortin, 2021). Les résultats suggèrent que le télétravail offre un environnement plus propice à la satisfaction des trois besoins psychologiques. Les télétravailleurs ont effectivement affirmé se sentir plus autonomes, compétents et connectés socialement que leurs pairs qui travaillent au bureau à temps plein[2].

Autre nuance intéressante : les résultats de cette étude suggèrent que les trois besoins psychologiques n'ont pas le même poids sur l'aspect général de satisfaction au travail des télétravailleurs et des travailleurs au bureau. En effet, tandis que la satisfaction du besoin d'autonomie a un impact positif sur la satisfaction au travail des deux types de travailleurs, la satisfaction du besoin de compétence semble particulièrement déterminante pour la satisfaction des travailleurs au bureau. En ce qui concerne la satisfaction du besoin d'affiliation sociale, les résultats suggèrent qu'elle affecte la satisfaction au travail uniquement des télétravailleurs.

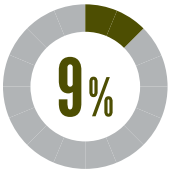
La théorie propose quatre types de motivations, allant de la plus contrôlée à la plus autonome, qu'elle positionne sur un continuum :



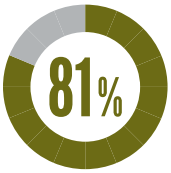
[1] Il est important ici de mentionner que certains emplois ne peuvent être faits en télétravail (ex. : transport de marchandises, coiffure, soins de santé, etc.). Notre propos s'applique uniquement aux emplois où certaines des tâches peuvent être exécutées en télétravail.

[2] Cette étude a été réalisée avant la pandémie et peut-être que le libre choix de travailler à distance (ou pas) a permis d'accentuer les effets bénéfiques liés au télétravail.

MODE DE TRAVAIL PRIVILÉGIÉ PAR LES ORGANISATIONS (SELON CHRA)*



Télétravail à temps plein ou pleine flexibilité



Bureau à temps plein ou avec seuil de présence exigé

Source : Sondage CROP - CRHA, mai 2021
*10 % des répondants organisationnels ont indiqué « Ne sait pas » en ce qui concerne leur préférence.

En résumé, afin de maximiser la satisfaction au travail des employés, on doit miser sur des pratiques de gestion qui favorisent l'autonomie et la compétence des travailleurs au bureau, et l'autonomie et l'affiliation sociale des télétravailleurs. Ces résultats suggèrent qu'il est important pour les organisations de porter une attention particulière aux besoins de leurs différents travailleurs et d'adapter leurs pratiques de gestion conséquemment. Les approches rigides et de type *one-size-fits-all* sont donc à proscrire !

Travail hybride et besoins psychologiques

La réalité « hybride » peut apparaître comme nouvelle, mais nous n'avançons pas à tâtons vers l'inconnu. D'une part, les données d'études sur le télétravail qui ont précédé la crise (comme celle citée ci-haut) peuvent assurément nous servir de guide. En effet, avant 2020, on considérait comme télétravailleur un employé qui effectuait une portion de son travail à l'extérieur du bureau au moins 50 % du temps. En quelque sorte, ce qu'on qualifie présentement de « mode hybride » est en fait ce qu'on appelait « télétravail » avant la pandémie. La principale différence est que ce mode de travail touchera une proportion beaucoup plus importante de travailleurs.

D'autre part, le cadre proposé par la TAD peut nous servir de boussole pour le design et l'opérationnalisation du mode de travail hybride.

Toujours selon la TAD, le continuum de motivation suggère que les employés qui se sentent présentement forcés de retourner au bureau (motivation contrôlée) doivent idéalement intérioriser la pertinence de ce retour afin d'avoir l'impression de choisir eux-mêmes, ou à tout le moins d'endosser, ce retour (motivation autonome). L'ingrédient clé ? Vous l'aurez deviné : la satisfaction des trois besoins psychologiques. Plus les besoins seront satisfaits pendant la transition et dans les deux contextes (maison et bureau), plus la motivation envers le travail (et envers la transition spécifiquement) sera autonome et plus le milieu de travail favorisera le fonctionnement optimal de ses employés.

Voici donc quelques suggestions à l'attention des gestionnaires et professionnels RH, dans le cadre de cette transition vers un retour partiel ou total au bureau :

- Accompagner les demandes, telles que la présence au bureau, d'un rationnel
  - Ex. : lieu permettant les interactions informelles, ou la présence de ressources (outils, collègues, gestionnaire) qui peuvent contribuer à ce que l'employé se sente plus compétent.
- Laisser des choix lorsque possible
  - Ex. : permettre à son équipe de décider de la journée au bureau.
- Être à l'écoute des besoins et sentiments des employés, et les accepter
  - Ex. : questionner les employés sur ce dont ils ont besoin pour réussir le retour, de même que sur leurs craintes et réticences. Accueillir la perspective des employés sans les juger, et sans tenter de les convaincre de se sentir autrement.

Conclusion

Parmi les emplois où certaines tâches peuvent être faites en télétravail, il semble y avoir à la fois des avantages au télétravail (c.-à-d., autonomie, productivité individuelle, équilibre travail/vie personnelle) et au présentiel (c.-à-d., sentiment d'appartenance, culture, innovation, ressources). La théorie de l'autodétermination nous indique que les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sont importants pour tout le monde, et ce, dans toutes les sphères de vie. Plus ces besoins sont satisfaits, et moins ils sont frustrés, plus les règles mises de l'avant seront intériorisées de manière autodéterminée. Il sera donc essentiel, dans l'implantation du choix de la modalité de travail qui sera mise de l'avant (que ce soit le télétravail, le mode hybride ou le présentiel), d'expliquer le rationnel, d'offrir des choix à l'intérieur de certaines règles et limites et, surtout, d'être empathique. Assurément, peu importe le choix, plus les pratiques de gestion permettront de satisfaire les besoins psychologiques, augmentant ainsi les chances d'atteindre un fonctionnement optimal. C'est donc « gagnant-gagnant » que de viser à satisfaire les trois besoins au cours de cette transition imminente, ainsi que dans toutes les formes d'organisation du travail.

Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

Éliminez les éléments d'incertitude avec ezsign

Améliorez le flot de travail traditionnel des ressources humaines avec les **signatures électroniques**

- Facilitez la formation
- Optimisez le recrutement
- Simplifiez les évaluations de performance

Solution de signature de documents pour les ressources humaines

> *C'est la solution parfaite pour obtenir des signatures légalement reconnues.*

> *Obtenez des signatures authentiques, fiables et infalsifiables.*

ENTREPRISE 100% QUÉBÉCOISE

ezsign

1-844-EZSIGN1 (1-844-397-4641)

ezsign.ca

Gérer la performance à distance

LORSQUE PILOTER À VUE N'EST PLUS POSSIBLE

Vincent Laverdière, EMBA, CRHA, Adm.A, président et consultant chez AXXIO Inc.

L'avion vole à 14 000 pieds. Les moteurs font entendre leur ronronnement sourd et constant. Bien installés dans leur siège, le pilote et le copilote volent à vue sous un temps clair. Soudain, ils aperçoivent devant eux une couche nuageuse dense dans laquelle l'avion s'engage, et puis plus aucune visibilité. C'est précisément ce qu'ont vécu des milliers de gestionnaires depuis l'adoption massive du télétravail, provoquée par la pandémie. Et comme tout bon pilote le sait, dans les situations où le vol à vue n'est plus possible, il est impératif de recourir aux instruments. Et les gestionnaires, eux ?

La distance et la perte de visibilité

Avant la pandémie, sans vraiment le réaliser, plusieurs gestionnaires volaient majoritairement à vue : discussions dans l'embrasure de la porte, contact visuel sur les arrivées et les départs du bureau, employés occupant une salle de réunion, échanges formels et informels sur les lieux de travail, politique de la porte ouverte pour répondre aux diverses interrogations en temps réel, etc. Il était alors beaucoup plus facile de se forger une perception, du moins partielle, de la performance des membres respectifs de leurs équipes.

Force est de constater, malgré le fait que plusieurs gestionnaires ont depuis cet événement développé de nouvelles façons de gérer la performance à distance, que la pandémie

n'a pas entraîné une transformation en profondeur de leurs pratiques. Avec l'avènement de logiciels collaboratifs comme Microsoft TEAMS, nos pilotes organisationnels ont souvent reproduit des réflexes de vol à vue. À titre d'exemple, l'enquête de l'Ordre des CRHA (http://www.portailrh.org/barometrerh/doc/CRHA_teletravail_rapport-Resultat-1906-2020.pdf) publiée en juin 2020 révèle que 57,3 % contrôlent la présence de leurs employés en télétravail.

Plus d'une année s'est maintenant écoulée et pourtant, certains nous confient cette impression persistante de se retrouver dans le brouillard par rapport à la performance de leur personnel.

La gestion par objectif : une panoplie d'instruments à disposition

Pour pouvoir bien gérer la performance individuelle, la gestion par objectif (GPO) s'avère particulièrement efficace. Non seulement l'établissement d'objectifs se prête bien à la distance en contexte de travail hybride, mais elle stimule également la performance. En effet, un employé sera davantage motivé si on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit une rétroaction appropriée sur sa capacité à les atteindre. De plus, des objectifs bien définis, difficiles à atteindre tout en étant réalistes, conduiront à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre (Locke et Latham, 1990). C'est d'autant plus pertinent de souligner l'importance de la GPO puisque l'enquête de l'Ordre des CRHA publiée en juin 2020 révèle aussi que 42,7 % des personnes sondées ne fournissent pas de tâches, d'attentes ou d'échéances aux employés en télétravail.

Les objectifs se définissent à partir d'instruments bien précis. En voici quelques-uns parmi les plus connus :

- La description d'emploi
- Le plan d'action annuel issu du plan stratégique
- Les valeurs organisationnelles
- L'appréciation de la contribution

Ces outils et quelques autres servent tous la gestion de la performance et il peut parfois être étonnant de constater à quel point ils peuvent être sous-utilisés.

Deux instruments porteurs : la description d'emploi et les valeurs organisationnelles

L'idée ici n'est pas de passer en revue tous les moyens de gérer la performance. Attardons-nous à deux d'entre eux : les valeurs organisationnelles et la description d'emploi. Cette dernière s'avère être un formidable outil de dialogue sur le rôle que joue un employé dans une organisation. Bien rédigée, elle résume en un coup d'œil les quelques tâches liées à un emploi et comprend des résultats attendus et mesurables (quantitatifs/qualitatifs). Elle permet un échange constructif non seulement sur le sens et l'utilité d'un employé vis-à-vis de l'organisation, mais elle recèle également des attentes signifiées mesurables par responsabilité sur lesquelles l'employé et le gestionnaire peuvent fonder une compréhension commune de ce qu'est la performance.

Bien que la distance et le travail hybride compliquent l'observation de certains comportements en entreprise, les outils technologiques et la sollicitation de rétroactions fréquentes du gestionnaire auprès des membres de son équipe permettent toujours d'apprécier la performance sous l'angle comportemental. En effet, des valeurs organisationnelles bien

« Les outils technologiques et la sollicitation de rétroactions fréquentes du gestionnaire auprès des membres de son équipe permettent toujours d'apprécier la performance sous l'angle comportemental. »

« Si l'adaptation technologique des formes classiques de contrôle n'est pas une réponse pertinente à la démocratisation du travail hybride, la prise pour acquis que tous les employés sont égaux en matière d'autonomie est une réponse tout aussi inadaptée. »

ancrées doivent être liées à des comportements observables et convenus. En amorçant une discussion pour renouveler les comportements liés aux valeurs organisationnelles, le gestionnaire pourra non seulement les adapter au contexte hybride, mais établir une partie de la vision commune de la performance dans son équipe, voire son organisation.

La non-performance à distance : se pencher sur les composantes de l'autonomie

Du jour au lendemain, des employés habituellement performants ont vu leur rendement décliner. D'autres ont semblé tout bonnement perdus. Confrontés à gérer la non-performance à distance, bien des gestionnaires y ont perdu eux aussi leurs repères. La démocratisation du télétravail a mis en lumière de façon spectaculaire une compétence désormais clé : l'autonomie. Si l'adaptation technologique des formes classiques de contrôle n'est pas une réponse pertinente à la démocratisation du travail hybride, la prise pour acquis que tous les employés sont égaux en matière d'autonomie est une réponse tout aussi inadaptée.

Cette dernière est composée de trois éléments : la compétence, la motivation et les objectifs qui sont confiés à l'employé (Tissier, 2001). Nous avons traité des objectifs plus haut. La question de la non-performance peut être explorée en abaissant la loupe sur les deux autres.

QUATRE PALIERS D'AUTONOMIE SELON CE QUE L'EMPLOYÉ EST

- Non compétent et non motivé
- Non compétent et motivé
- Compétent et non motivé
- Compétent et motivé

Le *leadership* situationnel est d'un précieux recours lorsque vient le temps de gérer la non-performance dans un contexte hybride puisqu'il s'intéresse aux dimensions qui composent l'autonomie d'une personne. Et il s'agit d'un angle particulièrement efficace pour soutenir les employés en difficulté. Tissier identifie quatre paliers d'autonomie selon ce que l'employé est :

- Non compétent et non motivé
- Non compétent et motivé
- Compétent et non motivé
- Compétent et motivé

En abordant la question de la non-performance en mode hybride sous l'angle de l'autonomie, le gestionnaire pourra ainsi concentrer son attention sur ce qui pourrait permettre à l'employé d'augmenter en compétence (savoir-faire, savoir-être) ou en motivation en fonction des objectifs fixés et convenus. Et n'oubliez pas qu'un autre élément important entre en ligne de compte : la confiance en soi de l'employé que plusieurs référentiels de compétences placent comme un ingrédient essentiel de l'autonomie.

En terminant, un pilote de ligne commercial me confiait que même en vol à vue, un pilote devait consulter fréquemment ses instruments. Le parallèle à tisser avec la gestion est encore ici limpide. Si par magie le télétravail tel que nous le connaissons depuis la pandémie venait à disparaître, les gestionnaires gagneraient tout autant à connaître toutes les possibilités qu'offrent leurs instruments afin de s'en servir pleinement pour gérer la performance.

Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

DONNEZ UN NOUVEAU SENS À LA GESTION DE LA PERFORMANCE.

Et à vos employé-e-s, un nouveau levier d'engagement.

Pourquoi les processus de gestion de la performance ne livrent-ils pas toujours leur plein potentiel ? Chez PCI rémunération-conseil, nous croyons avoir une partie de la solution, avec une approche basée sur la rétroaction en continu et des outils simples qui laissent à la discussion la place qui lui revient.

Communiquez avec nous. Nous pouvons collaborer avec vous pour que la gestion de la performance de votre organisation lui permette de se démarquer.

Nouvelle image,
même équipe dédiée

EN RÉMUNÉRATION, LA VRAIE QUESTION N'EST PAS COMBIEN, MAIS **COMMENT**.

pciremuneration.com

pci RÉMUNÉRATION CONSEIL

Le *management* par la confiance

UNE APPROCHE COHÉRENTE AVEC LA GESTION EN MODE HYBRIDE

Isabelle Marchand, CRHA, Prosci, consultante, formatrice et conférencière chez Marchand Potentiel Humain

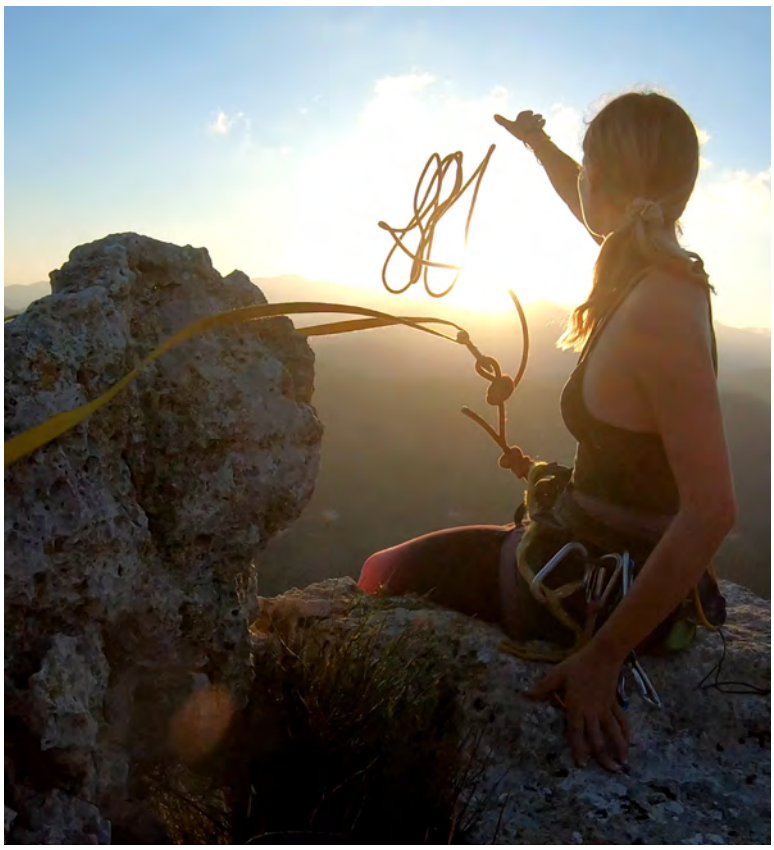
Le travail en mode hybride est en voie de devenir un incontournable en raison de la pression énorme exercée par les travailleurs. Si cette pratique peut être perçue comme un passage obligé par bon nombre d'entreprises, il se trouve qu'elle s'intègre parfaitement dans une approche globale de gestion axée sur l'humain : le *management* par la confiance.

LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE SE BÂTIT SUR

1
Respect et considération des employés

2
Communication régulière et transparente

3
Maintien des compétences et de l'intégrité des gestionnaires



Le *management* par la confiance est une philosophie de gestion qui répond en tous points aux nouvelles attentes des travailleurs et s'avère l'approche idéale pour soutenir l'intégration d'une gestion hybride.

De façon naturelle, le contexte hybride force les organisations vers une gestion basée sur la confiance. Toutefois, l'efficience du mode hybride ne peut reposer uniquement sur une politique vouée à encadrer sa pratique. En fait, le mode hybride bouscule au passage tout l'écosystème organisationnel : il sollicite de nouvelles compétences, oblige certains rajustements aux processus, aux procédures et aux politiques, engendre le déplacement du pouvoir informel, etc. C'est plutôt la manière dont il est intégré et géré dans l'organisation qui en fait une pratique porteuse. En ce sens, le *management* par la confiance propose de devenir l'écosystème intégrateur qui le permettra.

Le *management* par la confiance prend sa source dans le concept « d'en-

treprise libérée », dont les origines remontent aux années 60. Philosophie de gestion révolutionnaire, l'entreprise libérée implique un mode de gestion axée sur les personnes, valorisant la relation à l'autre, la gestion de soi, la création, l'intelligence collective et la transparence.

Dans le *management* par la confiance :

- Tout ce qui place les employés en posture de simples exécutants est retiré des pratiques de l'organisation.
- Les conditions et le but des actions entourant l'autonomie des employés sont définis, connus et acceptés de tous.
- Le soutien et la formation permettant le déploiement de l'autonomie des employés sont mis en place.

« D'abord, une volonté consciente et assumée pour les gestionnaires et les dirigeants de lâcher prise face au contrôle traditionnellement valorisé en gestion et le courage d'un engagement sur le chemin de l'autonomie et de l'imputabilité pour les employés. »

Ainsi, on s'assure que les compétences de gestion, les processus (décisionnels et autres) et procédures, en passant par l'organisation du travail sont revus de manière à fournir aux employés toute l'autonomie souhaitée pour assumer leurs responsabilités.

Confiance et engagement

Certaines études, notamment celles de Legood et coll. (2021) et de Campoy et Neveu (2007) apportent un regard intéressant sur le concept de confiance au point de vue organisationnel. En effet, les chercheurs ont réussi à établir de façon empirique un lien entre la confiance que porte l'employé envers son organisation et son degré de complicité et d'engagement.

Dans cette étude, la « confiance organisationnelle » est définie comme étant celle qu'accorde l'employé envers les dirigeants et son supérieur hiérarchique et qui se bâtit autour d'un ensemble de comportements venant des dirigeants :

- Respect et considération des employés
- Communication régulière et transparente
- Maintien des compétences et de l'intégrité des gestionnaires

Et des supérieurs hiérarchiques :

- Disponibilité
- Ouverture d'esprit
- Intérêt pour la personne derrière l'employé
- Intégrité
- Compétence
- Respect des promesses et cohérence

Le parallèle entre cette étude et le *management* par la confiance est très intéressant. D'une part, le *management* par la confiance propose de décentraliser le pouvoir à l'ensemble des employés en leur accordant plus d'autonomie et, d'autre part, l'étude met en valeur des comportements de gestion suscitant l'engagement et la complicité.

La fonction RH, au cœur de l'évolution culturelle

Soyons honnêtes. Si le *management* par la confiance semble une avenue prometteuse, son application s'avère complexe.

C'est pourquoi la première étape sera de valider la volonté de changer de l'organisation. D'abord, une volonté consciente et assumée pour les gestionnaires et les dirigeants de lâcher prise face au contrôle traditionnellement valorisé en gestion et le courage d'un engagement sur le chemin de l'autonomie et de l'imputabilité pour les employés.

La volonté organisationnelle émerge lorsque les gens conçoivent que les avantages de changer sont plus grands que le *statu quo*. C'est ici qu'entre en scène la fonction ressources humaines, par sa participation à cette réflexion stratégique qui se fait sur tous les plans : équipe de direction, gestionnaires et employés. Au terme de cette réflexion, on pourra envisager le changement si un ensemble de personnes influentes et mobilisées est convaincu que les avantages d'un virage vers un *management* par la confiance valent l'investissement.

Cette volonté organisationnelle se convertira alors en projet structuré qui débouchera sur la mise en place de pratiques de gestion, de politiques et de programmes. Le mode de travail hybride pourra être intégré dans cette foulée en toute cohérence avec l'ensemble des autres pratiques.

Conclusion

Bien que le *management* par la confiance regorge d'avantages, il est essentiel de déterminer un but à atteindre et définir les étapes pour y arriver, sans laisser la culture de l'entreprise de côté. La patience, le droit à l'erreur et la bienveillance sont de mise tant de la part des dirigeants, des gestionnaires que des employés parce que la confiance, ça se gagne et ça se bâtit sur du long terme.

Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

La confiance en contexte de travail hybride

UN FACTEUR DE SUCCÈS !

Luc Lapointe,
Ph. D., fondateur de ScientifYX, courtier de connaissances en sciences de gestion
Courriel : luc.lapointe@scientifyx.com

Audrey Bélanger,
M. Sc., membre étudiante CRHA

La pandémie nous a catapultés dans le monde du travail virtuel et les récents sondages suggèrent que cette aventure ne fait que commencer. La majorité des employés désirent conserver les avantages du télétravail et une grande proportion est même prête à démissionner pour en conserver les avantages. En revanche, d'autres préfèrent le retour au bureau. Les organisations devront donc faire preuve de flexibilité pour répondre aux différents besoins des employés, ce qui implique de repenser les relations de travail et la gestion des conflits.

Puisque le télétravail réduit les contacts sociaux, on pourrait croire qu'il diminuerait naturellement l'émergence de conflits professionnels. Or, plusieurs études suggèrent que les conflits de travail seraient plus fréquents au sein des équipes virtuelles et hybrides. Et puisqu'ils sont moins facilement identifiables, ils risqueraient davantage de perdurer dans le temps et de prendre des proportions démesurées.

Une des raisons serait liée à la difficulté de développer et d'approfondir des relations interpersonnelles à distance, ce qui inclut des liens de confiance. Nous avons donc consulté plusieurs dizaines d'études scientifiques pour expliquer ce phénomène et pour identifier des stratégies qui limitent l'émergence de conflits au sein des équipes virtuelles et hybrides.

Confiance et gestion des conflits

La confiance revêt une place centrale au sein des équipes virtuelles et hybrides, et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, les individus ont moins l'occasion de constater sur le champ les agissements et les compétences de leurs collègues. Ensuite, les échanges s'effectuent souvent par l'entremise d'outils technologiques qui limitent les canaux de communication naturels

« Bien que la confiance ne réduise pas les risques d'interprétations erronées, elle offre le pouvoir de les orienter positivement. »

comme le non verbal. Cette situation peut favoriser l'émergence de situations conflictuelles en laissant beaucoup de place aux interprétations sur les qualités, les actions et les intentions des collègues.

Bien que la confiance ne réduise pas les risques d'interprétations erronées, elle offre le pouvoir de les orienter positivement. Plus on a confiance en une personne, plus on aura tendance à lui accorder le bénéfice du doute et à porter un jugement positif à son endroit. Ce biais cognitif a le potentiel de créer un cercle vertueux. Plus la confiance est élevée, plus les biais d'interprétation seront favorables et plus on sera enclin à entretenir la relation avec la personne, ce qui est une condition essentielle au développement de liens de confiance.

L'inverse est aussi vrai.

La confiance favorise également le dénouement des conflits en diminuant les frictions et en augmentant la vulnérabilité au sein des équipes. Par exemple, il faut un minimum de confiance réciproque pour entamer des actes réparateurs, comme admettre ses erreurs ou demander pardon.

Puisque la confiance est fondamentale dans la prévention et la gestion des conflits virtuels, nous proposons des stratégies qui favorisent la création et l'entretien de liens de confiance sous trois axes, soit les relations interpersonnelles, le transfert d'informations et le *leadership*.

Relations interpersonnelles

Les relations interpersonnelles sont la base de la création et de l'entretien de liens de confiance. Ça peut sembler évident, mais il s'agit d'un point crucial puisque le travail à distance limite les occasions de connaître ses collègues personnellement.

Lorsqu'on intègre une nouvelle recrue ou lorsqu'on jumelle des collègues qui se connaissent peu, il serait donc important de créer des moments de rencontre personnalisée afin qu'ils puissent apprendre à mieux se connaître. Laissez-leur le temps de discuter de sujets qui ne sont pas liés au travail afin qu'ils développent des affinités. Cela permettra d'approfondir la relation, de favoriser la création d'un sentiment d'appartenance et, éventuellement, des liens de confiance.

Cependant, avec le temps et la distance, nos mécanismes mentaux peuvent éroder la confiance que nous avons envers une personne. Il est donc important de conserver des opportunités de rencontres autant formelles qu'informelles afin d'entretenir les relations interpersonnelles et les liens de confiance.

Transfert d'informations

Les conflits entourant l'exécution des opérations sont également fréquents en télétravail. Des manques de communication sur l'attribution des rôles et des responsabilités ou sur l'avancement des projets peuvent engendrer des dédoublements de tâches, des erreurs, des délais supplémentaires, etc. Le télétravailleur qui manque d'information sur la source du problème peut donc faire des suppositions pour en comprendre la cause, notamment quant à la part de responsabilité de ses collègues.

Afin de minimiser le recours aux suppositions, il est important de favoriser le transfert d'informations concernant la coordination et la progression des projets. Par exemple, lors des réunions, il conviendrait de réviser les projets en cours qui impactent directement ou indirectement le travail des collègues. C'est d'autant plus vrai pour les projets complexes, car plus il y a de tâches diversifiées qui se chevauchent, plus il y aura de place à l'interprétation.

Il existe également des outils numériques pour visualiser l'avancement des projets en cours, les objectifs et l'attribution des tâches. Ces logiciels offrent généralement la possibilité d'ajouter des notes explicatives : difficultés rencontrées, raisons des délais, solutions envisagées, etc. Ces fonctionnalités sont donc très utiles pour minimiser les suppositions en contextualisant les opérations.

Leadership

Les *leaders* ont un rôle stratégique dans le développement de liens interpersonnels positifs. Par exemple, ils peuvent briser la glace en présentant des personnes qui se connaissent peu ou utiliser leur influence pour favoriser la participation aux évènements informels. Ils peuvent minimiser les suppositions négatives et le discrédit en contextualisant les erreurs tout en propageant des images positives des collègues : leur savoir-faire, leurs compétences personnelles et professionnelles, etc.

Et pour boucler la boucle, les *leaders* peuvent réduire les risques d'exclusion en coordonnant les rencontres. Puisque les travailleurs de bureau développent souvent des dynamiques de groupe, il peut leur être plus facile de prendre parole. Dans pareille situation, les télétravailleurs peuvent se sentir exclus des réunions et des prises de décisions.

Si le sentiment d'exclusion est vécu par d'autres télétravailleurs, il peut se créer un sentiment d'appartenance à un sous-groupe issu d'une perception d'exclusion face aux travailleurs de bureau. Ce sentiment d'appartenance peut provoquer une logique de « nous » contre « eux » qui favorise des interprétations positives entre les membres du sous-groupe versus des interprétations négatives envers le groupe opposé. Il peut s'ensuivre un cercle vicieux qui accentue cette distinction et qui mine le développement de liens de confiance entre les différents groupes. Les *leaders* peuvent donc utiliser leurs liens de confiance avec les différents sous-groupes pour récolter leurs doléances afin d'ajuster les façons de faire, minimiser les frustrations, favoriser la cohésion et, ultimement, accentuer le sentiment d'appartenance.

Conclusion

En somme, la confiance permet de faciliter la gestion des conflits de travail. Plusieurs études suggèrent donc de favoriser le développement et le maintien de relations positives au sein des équipes hybrides. Pour ce faire, il existe différentes stratégies dont la création d'occasions d'échanges interpersonnels, le transfert d'informations sur les opérations et la mobilisation des *leaders* comme intermédiaires entre les personnes.

Placez les compétences au coeur de votre stratégie avec Isograd Testing Services.

Notre solution en ligne d'évaluation de compétences techniques pour le recrutement ou la formation. Que vous ayez besoin de tests standardisés ou sur-mesure, notre équipe d'experts vous aide à faire les bons choix avec les bonnes informations.

Pour une démonstration :
contact@isograd.com

isograd Testing Services

Les ATELIERS 360

LA **RÉALITÉ VIRTUELLE** POUR PRÉVENIR LES INCONDUITES SEXUELLES ET LE HARCÈLEMENT EN MILIEU DE TRAVAIL

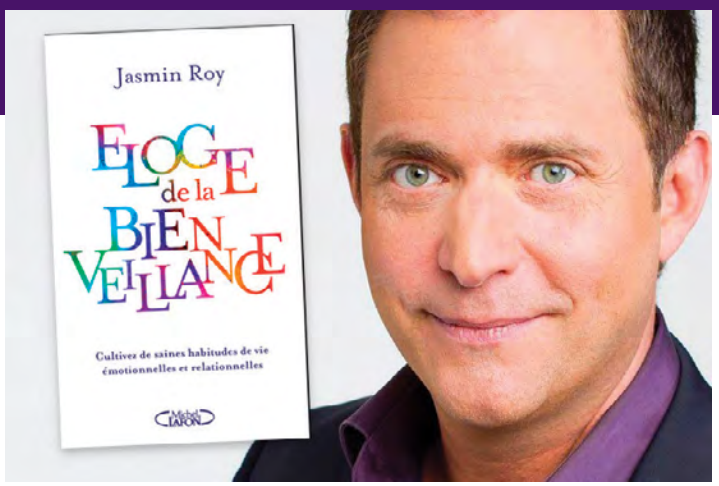
Les **ATELIERS 360** permettent de sensibiliser, au moyen de la réalité virtuelle, les participants aux différentes formes que peuvent prendre les comportements de violence au travail. Ils s'adressent à toute personne du milieu de travail, des employés aux patrons. On y présente trois scénarios illustrant des cas de violence au travail : **1) le harcèlement sexuel**; **2) les incivilités** et **3) la violence ascendante**. Placés devant ces situations, les participants sont invités à prendre des actions pour répondre aux gestes de harcèlement sexuel, d'incivilités et de violence ascendante.

Les ateliers proposent également une série de discussions sur les compétences liées à la prévention de la violence et du harcèlement sexuel en milieu de travail.

Pour information :
info@fondationjasminroy.com ou **514 393-8772**

fondationjasminroy.com

CONFÉRENCE de JASMIN ROY



Dans cette conférence, Jasmin Roy aborde les méthodes pratiques qui vous permettront d'incorporer les saines habitudes de vie émotionnelles et relationnelles dans votre quotidien.

SUJETS ABORDÉS :

- La bienveillance : un mode de vie
- L'alphabétisation des émotions et des besoins
- Comment stimuler l'hormone du bonheur
- L'art de la maîtrise de soi
- Abécédaire émotionnel (Apprendre à lire les émotions des autres)
- La contagion émotionnelle
- Réguler son empreinte émotionnelle
- L'hygiène émotionnelle et relationnelle
- L'empathie
- Mixologie sociale
- L'approche collaborative
- La gratitude relationnelle

Pour réserver une conférence › jasminjunior@hotmail.com › **514-827-7126**

Travail hybride et technologie

COMMENT FAIRE DE LA TECHNOLOGIE NOTRE ALLIÉE ?

Justine Dima, professeure HES associée, Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud, HES-SO

Marie-Hélène Gilbert, Ph. D., psychologue, CRHA, professeure agrégée au Département de management, Université Laval

Julie Dextras-Gauthier, Ph. D., professeure agrégée au Département de management, Université Laval

Bien que la technologie soit apparue comme étant un précieux allié en cette période de crise sanitaire, son utilisation a aussi permis de mettre en exergue différents risques, notamment pour la santé mentale des travailleurs.

Dans un contexte où les organisations se tournent de plus en plus vers le travail hybride, dirigeants, gestionnaires et professionnels des ressources humaines doivent mieux comprendre les avantages et les risques de l'usage de la technologie pour en faire un allié au quotidien.

Quels sont les enjeux avec le travail hybride ?

La crise sanitaire de la COVID-19 a forcé les organisations à demander à leurs employés de travailler depuis leur domicile (télétravail) durant une longue période de temps. Bien que certains désavantages aient été soulignés par les télétravailleurs (par exemple, isolement, équipement inadéquat), plusieurs avantages ont aussi été constatés (par exemple, efficacité au travail, conciliation travail-vie personnelle). Ainsi, les organisations gagnent à revoir leur offre de modes d'organisation du travail puisque le fait de pouvoir travailler en présentiel, à distance ou en mode hybride pourrait devenir un facteur d'attractivité et de rétention.

Alors que le travail hybride apparaît comme étant la panacée à la « nouvelle réalité » postpandémique, ce mode de travail comporte de nombreux défis. Tout d'abord, le fait d'avoir des travailleurs en présentiel et à distance rend plus difficile de partager une vision commune et d'avoir des objectifs partagés. En plus du sentiment d'isolement que peuvent ressentir les travailleurs à distance, la communication peut être plus difficile. Ainsi, développer la confiance et la cohésion entre les travailleurs, mais aussi maintenir la collaboration entre eux, tend à s'avérer un grand défi. D'ailleurs, des problèmes de performance ont été reconnus chez les équipes en mode hybride.

Comment la technologie peut-elle faciliter le travail hybride ?

Sans la technologie, les organisations n'auraient pas pu demeurer fonctionnelles durant la crise sanitaire et le télétravail n'aurait pas été possible.

« L'utilisation des technologies a exacerbé ce qu'on appelle le paradoxe de l'autonomie où la personne, tout en exerçant son autonomie de travailler de n'importe quel endroit et n'importe quand, finit par travailler partout et tout le temps. »

Plusieurs avantages ont été effectivement constatés avec le travail à distance. Les travailleurs peuvent percevoir davantage de flexibilité, d'autonomie en plus de se sentir plus productifs et d'être en mesure de réaliser du travail de qualité. Les organisations peuvent également en bénéficier ne serait-ce que pour attirer de nouveaux talents et réduire les coûts d'espace locatif. Au plan sociétal, la réduction de la circulation et de la pollution ainsi que l'inclusion en emploi de groupes défavorisés sont des avantages évidents du travail à distance. Cependant, tout n'est pas rose avec la technologie puisqu'elle comporte son lot de risques.

Comment la technologie peut-elle nuire au travail hybride ?

Qui ne s'est pas fâché en raison d'un problème de connexion ? Qui ne s'est pas perdu entre les différentes

La conciliation famille-travail est un facteur essentiel de fidélisation pour 85% des employés exerçant des responsabilités familiales!

Rayonnez en tant qu'entreprise qui fait du bien-être de son personnel une priorité.

Le Sceau Concilivi : une reconnaissance en conciliation famille-travail. Une démarche simple et personnalisée pour votre organisation.

www.concilivi.com

« Conscientiser les travailleurs aux risques de dépendance numérique et les inciter à une saine utilisation des technologies à la fois pour la sphère professionnelle et personnelle ne peut être que bénéfique. »

plateformes (« Oh ! Je t'attendais sur Teams et non sur Zoom ! ») ? La technologie présente aussi des désavantages. Contraints de rester constamment connectés et disponibles, les effets néfastes de la technologie sur la santé des travailleurs ont été documentés : sentiment de surcharge, anxiété lorsque le téléphone vibre ou un besoin incontrôlable de consulter ses courriels. Ce sont autant de réactions associées au stress généré par la technologie, susceptibles de détériorer les conditions de travail.

La technologie a également contribué à l'émergence d'une culture organisationnelle dite toujours connectée, « *always on* », qui s'est accentuée durant la pandémie. Dans un monde où de nombreux travailleurs sont à distance ou en mode hybride, les frontières entre la maison et le travail sont de plus en plus floues, ce qui rend encore plus difficile pour les employés de se déconnecter du travail. De plus, l'utilisation des technologies a exacerbé ce qu'on appelle le paradoxe de l'autonomie où la personne, tout en exerçant son autonomie de travailler de n'importe quel endroit et n'importe quand, finit par travailler partout et tout le temps. De plus, la surveillance numérique apparaît aussi comme étant un risque associé à l'utilisation des nouvelles technologies. Celles-ci peuvent certes s'avérer efficaces et à coût moindre, mais elles peuvent être considérées comme étant intrusives et générer du stress chez les employés qui pourraient se sentir constamment épiés.

Des solutions pratiques pour faire de la technologie notre alliée

Sur le plan organisationnel, il apparaît essentiel de s'assurer d'utiliser les bons outils technologiques et d'offrir les ressources nécessaires aux employés pour faciliter leur utilisation. De plus, offrir aux gestionnaires et aux employés les moyens et la formation à l'utilisation saine des technologies apparaît un incontournable. Conscientiser les travailleurs aux risques de dépendance numérique et les inciter à une saine utilisation des technologies à la fois pour la sphère professionnelle et personnelle ne peut être que bénéfique. Enfin, les organisations auront aussi à réduire les facteurs de stress induits par la technologie. Par exemple, une politique qui précise les attentes à l'égard de l'usage des technologies dans le cadre du travail pourrait être mise en place (établir des heures d'envoi et de réception de courriels, encourager les envois différés, etc.). Une réflexion par rapport à la culture organisationnelle et aux normes sociales en vigueur serait bénéfique pour mieux orienter les actions par la suite.

Pour le gestionnaire, il importe qu'il soit sensibilisé aux dangers de la connectivité constante. Il gagne ainsi à porter attention au modèle qu'il dégage, aux attentes qu'il communique de façon directe ou indirecte ainsi qu'aux normes qu'il valorise. Considérant qu'une intensification de la charge de travail a été démontrée lors du travail à distance et tout au long de la crise sanitaire de la COVID-19, le gestionnaire doit désormais considérer l'utilisation des technologies dans l'évaluation de la charge de travail de son personnel (à savoir, le temps passé à gérer les courriels, le nombre d'interruptions par le biais de Teams, etc.).

Sur le plan individuel, les travailleurs gagnent à développer leurs compétences ainsi que leur capacité à gérer le stress provoqué par l'utilisation des technologies. Ils ont ainsi la responsabilité d'introduire dans leur quotidien différentes stratégies telles que l'activité physique, les activités relaxantes, les pauses pour récupérer son énergie ainsi que les activités agréables qui permettent le détachement psychologique.

Conclusion

La pandémie aura permis de revoir les modes d'organisation du travail et de propulser l'adoption des outils technologiques. Bien que la technologie ait permis de poursuivre les activités et la productivité pour un grand nombre d'organisations, celle-ci engendre néanmoins certains risques susceptibles d'influencer négativement l'expérience du travailleur. Il importe donc de responsabiliser les différents acteurs organisationnels afin que la *technologie ne dépasse pas notre humanité* et de faire en sorte qu'elle demeure notre alliée.

Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

Organisations, relations de travail et syndicats : les défis du mode hybride

LES IMPACTS DE LA PANDÉMIE

Me Charles Caza,
LLB, CRIA, Astell Caza De Sua, Avocats

Pour un certain nombre de travailleurs, nous sommes maintenant « *dans la phase du retour au travail* », ce que l'on appelle dorénavant le travail exécuté « *en mode hybride* ».

Dans ce contexte, de nombreuses questions liées aux droits de direction et la place des syndicats se posent, notamment : l'employeur peut-il imposer unilatéralement le télétravail ou le travail en mode hybride ? Peut-il empêcher un salarié d'opter pour l'un ou l'autre de ces deux modes d'organisation ? Quel est le rôle du syndicat dans ce cadre, notamment pour l'encadrement, par la négociation collective, des modalités du travail hybride en lien avec le retour physique au travail ? Autant de questions qui touchent l'organisations et les relations de travail.

Dans notre ouvrage *Le télétravail, Tout ce qu'il savoir*, nous indiquions ce qui suit : *La question de la pandémie mondiale risque d'engendrer de profonds changements quant à la façon d'exécuter la prestation de travail pour bien des entreprises et des travailleurs comme on peut déjà le constater [...]*

Quant à la question du travail, à la suite de cette pandémie, le télétravail va manifestement transformer les modes de fonctionnement de l'ensemble des entreprises, des salariés, des syndicats et des employeurs dans notre monde occidental. D'ailleurs, plusieurs sondages et statistiques démontrent qu'après cette crise, plusieurs des salariés désireront maintenir le télétravail comme mode d'exécution de la prestation, soit en partie ou soit en totalité. Plusieurs salariés pensent que la présente situation va changer radicalement leur manière de travailler et que les employeurs n'auront d'autres alternatives que de permettre le télétravail. D'autres affirment que le télétravail constitue un grand avantage pour la question de la conciliation travail-famille.

Manifestement, si la pandémie est venue changer le mode et la façon d'exécuter le travail pour l'ensemble des organisations, elle a également changé les relations de travail et la façon dont les employeurs et les syndicats abordent les façons de faire.

Le rôle et la place des syndicats

On le sait, dans notre législation il n'y a pas de définition *du télétravail ni du travail en mode hybride*. Peu de conventions abordent le sujet. La plupart du temps, les parties négocient des ententes à la pièce, alors que

souvent l'employeur adopte une politique unilatérale concernant le télétravail et un plan de retour au travail.

Quel est le rôle du syndicat dans tout ça lorsque les membres sont à la maison ? Il est bien connu que les syndicats jouissent d'un monopole syndical et qu'ils négocient à l'avantage de leurs membres toutes les conditions qui, en réalité, sont de véritables conditions collectives de travail.

« Il peut apparaître qu'un cadre collectif négocié avec les syndicats vaut toujours mieux que des accords individuels, qui risquent d'être la plupart du temps faits sur mesure pour une seule personne. »

Le télétravail : une condition de travail ?

La question qui se pose est celle de savoir si le télétravail ou le mode hybride deviendront une nouvelle condition d'emploi ou condition de travail. Dans les faits, est-ce qu'à compter de maintenant l'on pourra conclure que la question du télétravail sera incluse comme nouvelle condition d'emploi dans le contrat travail du salarié ou dans le contrat collectif ? Il n'y a pas de réponse absolue à ce propos.

C'est bien connu, tout ce qui ne fait pas partie, ou presque, d'une convention collective, tombe sous le régime des droits résiduels de l'employeur. Ainsi, notons par exemple qu'un syndicat ne peut revendiquer pour ses membres le droit au télétravail.

Au Québec, rien n'oblige de négocier un cadre collectif pour le télétravail ou le travail hybride. Toutefois, il peut apparaître qu'un cadre collectif négocié avec les syndicats vaut toujours mieux que des accords individuels, qui risquent d'être la plupart du temps faits sur mesure pour une seule personne. Ils risquent donc d'être arbitraires d'un certain point de vue.

Que devrait contenir un tel accord entre les parties ?

Sans nécessairement qu'il fasse partie intégrante de la convention collective, un tel accord devrait référer notamment aux différents éléments suivants soit par exemple :

- La mise à l'essai du mode hybride, le cas échéant
- La désignation du lieu de travail
- Le nombre de jours par semaine en mode télétravail et en mode hybride
- Le nombre de personnes pouvant travailler en même temps en mode télétravail et hybride
- L'espace de travail utilisé à domicile
- L'obligation d'utiliser le fournisseur de l'employeur pour les technologies
- L'horaire de travail et la disponibilité (qui et quand) ?
- La santé et sécurité du salarié
- La sécurité des équipements et la confidentialité des données de l'entreprise
- La gestion du rendement et de la performance
- La visite des lieux du travail à domicile

Comme il n'existe aucune législation et d'encadrement juridique formel et que tout est à construire, il est d'autant plus important de coucher dans un accord écrit les paramètres de base à respecter pour tous. Chaque organisation, entreprise et syndicat y gagne. Les relations de travail s'en porteraient assurément mieux puisque les règles seraient précisées.

Quels sont les enjeux et comment réussir ?

L'un des enjeux est relié à maintenir les communications ; l'une des clés du succès du télétravail et du travail en mode hybride est la mise en œuvre de l'organisation des communications. Ainsi, il faut dès le départ établir les règles à suivre en ce qui concerne les communications avec la personne en télétravail. Un protocole de communication doit être adopté par l'employeur.

Les enjeux sont reliés également au maintien de l'équité et de la culture d'entreprise. À ce chapitre, il doit donc y avoir un engagement total des dirigeants pour créer cette culture, le partage de l'information entre tous et la question de la sécurité informatique.

Cette période de retour graduel au travail est le moment parfait pour les entreprises et les syndicats de repenser l'organisation du travail pour maintenir des relations de travail satisfaisantes pour tous.

Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

L'institution financière des membres de l'Ordre des CRHA

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

Faites comme plus de 4 000 CRHA† et profitez de l'offre Distinction.

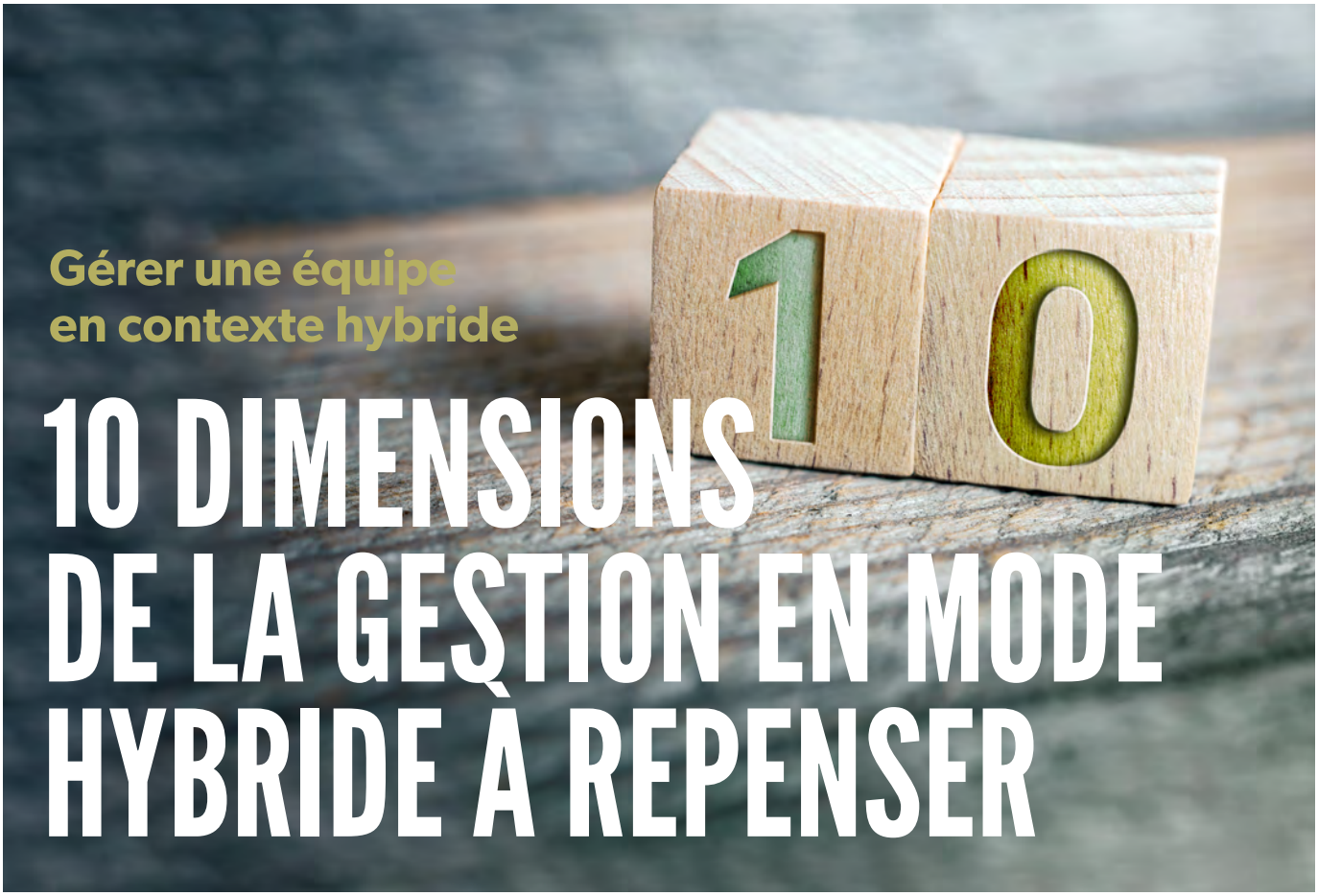
1 844 778-1795 poste 30

Découvrez l'offre

† Cette donnée représente la somme totale des membres de l'Ordre des CRHA, également membres de Desjardins qui détiennent l'offre Distinction en date du 30 septembre 2019.

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Desjardins



Gérer une équipe en contexte hybride

10 DIMENSIONS DE LA GESTION EN MODE HYBRIDE À REPENSER

Mario Côté,
PB. Sc, ESG, MAP, CRHA, formateur, conférencier et consultant

Avec la transformation du travail en mode hybride, nous assisterons à une nécessaire révolution managériale qui devra aller bien au-delà de quelques modifications « cosmétiques » aux pratiques de gestion.

Les premiers téléviseurs sont apparus vers la fin des années 20. C'était une véritable révolution technologique. On dit qu'au cours des décennies suivantes, tout ce qu'on pouvait y voir, c'étaient des animateurs de radio présentant, de façon statique, leurs émissions habituelles ! De la « radiovision ». Rien de bien dynamique, outre une nouvelle technologie, et des dizaines d'années écoulées sans exploiter le plein potentiel de ce nouveau médium.

Nous sommes à l'aube d'une révolution du même type en gestion. Il y a, derrière nous, quelques décennies d'effervescence technologique ouvrant la voie à de nouvelles possibilités d'organiser le travail différemment, et que nous avons d'abord largement ignorés. La crise sanitaire mondiale a forcé une réorganisation majeure du travail et nous sommes ainsi entrés, d'un seul coup, dans l'ère du travail en mode hybride ! Si l'on veut profiter pleinement de ces innovations, il faut immédiatement repenser nos pratiques de gestion. Nous proposons donc une dizaine d'avenues à explorer pour y parvenir et plus rapidement qu'en quelques décennies !

Flux de travail

Nous avons appris qu'une bonne partie du travail peut être effectué efficacement à distance. Qu'en est-il cependant de la nécessaire collaboration et de la place réservée à l'innovation pour saisir l'évolution des besoins des clients et bien les servir ? Comment orchestrer le travail de façon optimale entre la présence au bureau et à distance ? Cela implique de revoir l'organisation du travail en équipe en profondeur.

Une seule adresse dans un centre-ville engorgé ou une multitude de bureaux satellites pour se rapprocher des travailleurs et des clients ? Certaines entreprises japonaises utilisent des bureaux de *coworking* situés à proximité des stations de métro et liés technologiquement pour faciliter les déplacements.

Certaines organisations réévaluent l'aménagement des lieux de travail : moins d'espaces individuels,

« Pour obtenir une performance d'équipe virtuelle optimale, Citrin et Derosa (2021) proposent de bâtir des équipes stables et d'une dimension moindre (une douzaine de collaborateurs tout au plus). »

plus de petites salles de rencontre, des lieux favorisant l'innovation, équipés technologiquement pour des rencontres virtuelles de qualité.

Composition des équipes
Pour obtenir une performance d'équipe virtuelle optimale, Citrin et Derosa (2021) proposent de bâtir des équipes stables et d'une dimension moindre (une douzaine de collaborateurs tout au plus). En mode hybride, la taille s'avère un aspect fondamental du succès de l'équipe. La structure matricielle est forte dans votre organisation et les collaborateurs travaillent avec plusieurs équipes ? Ce sera également à revoir, puisque cela joue négativement sur l'efficacité de l'équipe.

Communications
Le succès des équipes hybrides repose sur une judicieuse utilisation de la technologie. Ce qui implique de redéfinir précisément les canaux à utiliser en fonction des divers besoins pour éviter l'infobésité. Ensuite, même si l'organisation du travail reposera davantage sur le travail à distance, il est préférable de communiquer sans technologie à l'occasion. Les rencontres en présence devraient servir à clarifier les grandes orientations et les objectifs stratégiques, de même qu'à renforcer les relations.

Développement
Pour favoriser le déploiement optimal de l'équipe hybride, il faudra continuer de permettre à chacun de se développer en tant que télétravailleur et en équipe d'apprendre à utiliser de façon optimale les multiples technologies collaboratives, de traitement de l'information, d'intelligence artificielle et de communication.

Collaboration
Collaborer en mode hybride prend de nouvelles dimensions. Il faut redéfinir certaines règles de fonctionnement. Sur une base hebdomadaire, il faut prévoir du temps de qualité afin de favoriser les échanges entre tous les membres de l'équipe. Il faut éviter la création de silos, si néfastes à la performance d'équipe. Il faut agir pour limiter le travail en double. On sait déjà également qu'avec l'augmentation du travail à distance, les liens faibles s'estompent, faute de contacts fréquents. Quelle sera la stratégie organisationnelle pour contrer cet effet ?

Technologie
Avons-nous l'infrastructure et la technologie nécessaires à nos besoins ? Avons-nous des enjeux de confidentialité, d'intégrité et de sécurité à résoudre ? Est-ce que le soutien offert aux employés répond à leurs besoins ? Avons-nous l'agilité technologique pertinente pour répondre aux demandes qui évolueront ?

Culture d'entreprise
Certaines entreprises ont simplement glissé du présentiel au télétravail de masse forcé, puis éventuellement à l'organisation en mode hybride. Quel impact est-ce que ces transformations auront-elles sur la culture d'entreprise ?

Fidélisation des collaborateurs
Dans un contexte hybride, le *leader* doit cultiver un lien étroit, et à géométrie variable, avec chaque membre de son groupe. Il ne peut le faire que s'il peut prioriser la collaboration virtuelle au sein de son équipe. S'il est occupé à solutionner des problèmes opérationnels, comme c'est encore trop souvent le cas, la gestion de l'équipe sera négligée et le taux de roulement de ses effectifs affectera la stabilité et la performance de son équipe.

Mobilisation
La *théorie de l'autodétermination* (Deci et Ryan) offre un cadre intéressant à explorer pour guider les gestionnaires soucieux de maintenir leurs troupes mobilisées. En rendant le travail agréable et en organisant régulièrement des activités visant à renforcer les liens entre tous, ils combleront les besoins d'*affiliation sociale*. En répartissant le travail en fonction des forces, en valorisant la contribution individuelle de chacun et en offrant des possibilités de se développer, ils nourriront le besoin de *compétences*. Enfin, en gérant par résultats et en cultivant des relations de confiance avec chacun, ils répondront au besoin d'*autonomie*.

Leadership
L'équipe hybride nécessitera un style de *leadership* adapté aux besoins des personnes, intégrant un savant mélange d'intelligence émotionnelle et d'agilité. Les modèles de *leadership* situationnel et transformationnel s'avèrent deux approches intéressantes à envisager pour le développement des *leaders*.

Conclusion
Certaines des 10 questions soulevées pourraient très bien devenir l'objet d'un chantier de réflexion et de travail collaboratif organisationnel alors que d'autres devront faire l'objet de plans de développement bien orchestrés pour soutenir les acteurs de la transformation dans leur transition vers une formule hybride. Ce n'est qu'un début, car bien d'autres questions viendront en cours de route. Les organisations qui s'appliqueront à gérer avec agilité leurs changements auront une nette longueur d'avance. Tout cela s'avère extrêmement stimulant. C'est le début d'un temps nouveau !

Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

Bien réussir son retour en mode hybride

COMMENT RÉINVENTER LA SÉRENDIPITÉ TOUT EN PROTÉGEANT SA SANTÉ MENTALE ?

Kim Girard, CRHA, MBA, conseillère en prévention à l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « Administration provinciale » (APSSAP)

Daniel Prud'homme, Ph. D., conseiller en prévention à l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « Administration provinciale » (APSSAP)

La pandémie a entraîné de nombreux changements dans le monde. Cette crise sanitaire sans précédent a non seulement forcé les organisations à réinventer leurs façons de faire, mais elle a également modifié la manière dont les travailleurs collaborent entre eux. Récemment, de nombreuses entreprises ont annoncé et opérationnalisé un retour en présentiel sous la forme « hybride ». Cette nouvelle forme d'organisation du travail génère son lot de défis, notamment en ce qui concerne la santé mentale au travail, le soutien social, la créativité et l'innovation.

Le monde du travail en pleine mutation

Un sondage du SFPQ a démontré que 37 % des fonctionnaires ressentent plus de stress en télétravail qu'auparavant, alors que la professeure Caroline Biron de l'Université Laval a constaté que 49 % des travailleurs souffrent de détresse psychologique. Par ailleurs, le sondage réalisé par la firme Léger auprès de gestionnaires a indiqué que 72 % d'entre eux considèrent que les télétravailleurs sont maintenant autant, sinon plus efficaces qu'en présentiel.

Si le télétravail avait fait grimper l'efficacité de certains employés, pour d'autres, cette dernière s'est bâtie au détriment de leur santé mentale. En tout état de cause, il est toujours avantageux d'agir en prévention primaire face à ces enjeux. Cela est aussi vrai pour l'organisation du point de vue de la performance et de l'innovation, mais également pour la protection de la santé mentale des travailleurs.

Avec l'arrivée de la pandémie, nos relations interpersonnelles se sont transformées jusqu'à modifier nos façons de collaborer, de se soutenir et de s'entraider entre collègues. En effet, en distanciel, l'esprit d'équipe, la collaboration, l'entraide et le soutien sont parfois mis à rude épreuve. Ces échanges informels et inter équipes seraient pourtant essentiels à la créativité, à l'innovation et à l'intelligence collective dans le monde du travail, selon plusieurs études. C'est la sérendipité.

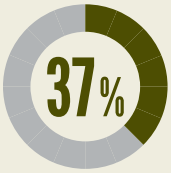
Les nouveaux modes d'organisation du travail : télétravail et travail hybride

Ainsi, notre capacité d'adaptation a été ébranlée au mois de mars 2020, lorsque le télétravail est entré massivement dans nos vies.

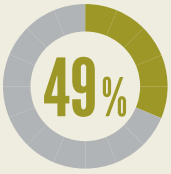
Pour certains, c'est la charge de travail qui a été modifiée. D'autres voyaient leurs tâches se complexifier

« En distanciel, l'esprit d'équipe, la collaboration, l'entraide et le soutien sont parfois mis à rude épreuve. Ces échanges informels et inter équipes seraient pourtant essentiels à la créativité, à l'innovation et à l'intelligence collective. »

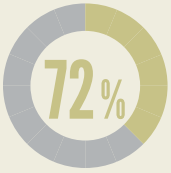
PARMI LES TÉLÉTRAVAILLEURS



sont plus stressés qu'auparavant



sont en détresse psychologique



se trouvent également sinon plus efficaces qu'en présentiel

en raison des nouveaux outils technologiques et des nouvelles procédures de travail imposées.

Étant surchargés, ayant l'impression de ne plus avoir de marge de manœuvre ou percevant un manque de reconnaissance, le temps accordé aux échanges informels et les occasions d'offrir notre soutien à nos collègues et envers leurs préoccupations se raréfient. Ces contrecoups ne sont bons ni pour l'organisation sur les plans de la performance et de l'innovation, ni pour la santé mentale des travailleurs.

Si nous n'avons pas été en mesure de planifier l'arrivée massive du télétravail dans les organisations, il en va autrement pour le travail hybride. Nous avons présentement une opportunité unique pour planifier la mise en œuvre de cette nouvelle forme d'organisation du travail et ainsi, agir réellement en prévention primaire à l'avantage de l'ensemble des parties prenantes.

Des solutions à portée de main !

Dans le contexte du travail en mode hybride, il faut penser à des moyens pour renouer avec ces moments informels de socialisation afin de retrouver cette cohésion d'équipe qui est essentielle au bon climat de travail ainsi qu'à l'émergence d'idées nouvelles, à la créativité et à l'innovation. La bonne nouvelle, c'est qu'il existe de nombreuses solutions pour y parvenir.

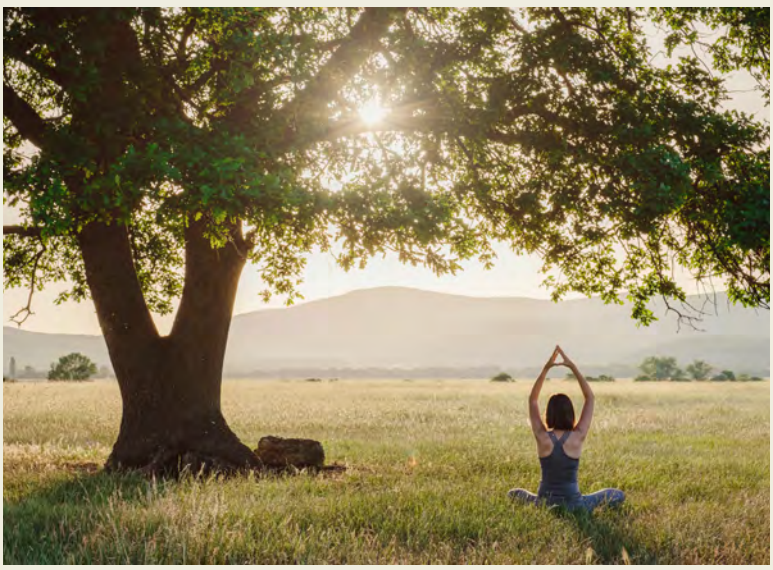
L'APSSAP accompagne de nombreuses équipes de travail dans la mise en place de mesures préventives en santé psychologique. En atelier, les travailleurs sont amenés à proposer des solutions réalistes pour eux-mêmes et pour l'équipe de travail. En réfléchissant ainsi en équipe « naturelle » de travail, on constate d'abord qu'il n'y a pas de solution universelle.

Ainsi, cet informel à « recréer » est souvent l'une des premières préoccupations exprimées par les participants. Pour y parvenir, plusieurs idées ont été mises de l'avant, notamment celle de créer une conversation informelle sur une plateforme de communication collaborative, par exemple Teams, afin de continuer à échanger sur ses champs d'intérêt et ses passions.

D'autres solutions concernent surtout l'équipe de travail, en tant que collectif. L'une des idées les plus populaires et prometteuses est de laisser du temps au début et à la fin de chacune des rencontres d'équipe afin de parler de tout et de rien. Il s'agit d'une pratique qui était la norme avant la pandémie, lors des rencontres en présentiel. Celles-ci permettaient effectivement de réseauter, de trouver des solutions à différents problèmes et de faire émerger de nouvelles idées.

Les gestionnaires, par ailleurs, ne sont pas en reste. L'ensemble des participants aux ateliers ont mentionné souhaiter une grande disponibilité des gestionnaires. Si, concrètement, la politique de la porte ouverte prend un visage différent d'une organisation à l'autre, l'idée de base se rapproche de ce que Geneviève Desautels nomme les rituels de gestion. Par exemple, une mêlée quotidienne (« *scrum* ») permet notamment de donner de la reconnaissance, de briser les silos et de s'entendre sur les priorités de la journée.

En conclusion, si les organisations souhaitent nourrir l'agilité, la créativité, l'innovation et par le fait même, la sérendipité, elles doivent encourager les rencontres impromptues et les conversations informelles. Celles-ci permettront de renforcer le soutien social, favoriseront un climat de travail sain et auront un impact positif sur la santé mentale des travailleurs. Dirigeants, gestionnaires, travailleurs et partenaires syndicaux doivent contribuer à cette co-construction de solutions puisque chacun peut faire une différence !



Le travail hybride : FAITES TOMBER LES PARADIGMES

PENSEZ UN MONDE DU TRAVAIL DIFFÉRENT, ATTRAYANT ET MOBILISANT !

Sylvain Houde,
M.sc., CRHA,
associé-directeur
général, Évoluo

Au cours des prochains mois, voire des prochaines années, nous vivrons des rajustements, une transformation ou une nouvelle organisation du travail à la suite de la pandémie. Dans l'optique de préparer une rentrée où le changement est signe d'évolution et d'ingéniosité, voici quelques éclaircissements sur le « retour au travail en mode hybride », certains trucs et astuces ainsi que des conseils pour la mise en œuvre des changements souhaités.

DEUX GRANDS PARADIGMES

Pour bien comprendre la réalité du travail à venir, il est important de clarifier certains concepts et de corriger des conceptions erronées abondamment véhiculées dans les médias et dans le discours collectif.

Première conception erronée : le « retour » au travail

Le discours ambiant parle d'un retour au travail post-pandémique. Est-ce réellement un retour au travail dont il est question ?

Définition de retour : fait pour quelqu'un, quelque chose de repartir, de revenir vers l'endroit d'où il est venu ; déplacement, voyage ainsi accompli.

Cette définition du mot « retour » comporte les expressions « repartir, revenir vers l'endroit d'où il est venu ».

TRUCS ET ASTUCES POUR UN NOUVEAU MONDE DU TRAVAIL

1 Commencer par se (re) définir

2 Choisir et préciser son mode de travail hybride

3 Informer et tester

Pour parler d'un retour, il faut donc revenir au point d'origine. Ainsi, plutôt que de parler d'un retour au travail qui présuppose de revenir « comme avant », il vaudrait mieux utiliser des expressions qui reflètent davantage la réalité d'aujourd'hui et des années à venir. Par exemple, il serait plus réaliste de parler d'une « nouvelle vie au travail » ou de « nouvelles façons de vivre le travail », ou même de « transformation du monde du travail ».

Deuxième conception erronée : le travail hybride

Pour la plupart des dirigeants, gestionnaires ou employés, le mode hybride implique une connotation « bimodale », c'est-à-dire sur deux modes, soit le travail au bureau et le travail à la maison. En considérant plus attentivement la définition du mot « hybride », terme d'abord utilisé en biologie, on constate qu'il caractérise bien plus qu'une dichotomie :

Définitions : qui provient du croisement de variétés ou d'espèces différentes et composé de deux ou plusieurs éléments de nature, genre, style différents.

Le mode « hybride » signifie donc bien plus que l'alternance entre le bureau et la maison. Voici les trois principaux éléments :

ESPACE

Adopter plusieurs milieux de travail différents : outre au bureau et à la maison, il est désormais possible de travailler à différents endroits sans compromettre la qualité du travail rendu. On peut penser à travailler depuis un chalet, un café, un autre pays, un parc, etc. Attention de ne pas négliger l'aspect du sentiment d'appartenance et de la socialisation.

TEMPS

Qui dit milieu de travail différent, dit horaire de travail remanié voir horaire atypique. Le fait de travailler hors du bureau permet de travailler sur un fuseau horaire de 24 heures. Par exemple, si un employé est plus productif et créatif la nuit, pourquoi ne pas lui permettre de travailler durant cette plage horaire ? Quelle différence y a-t-il en réalité entre produire un rapport de 23 h à 2 h et le produire entre 13 h et 16 h ? Bien sûr, les horaires atypiques ne doivent pas nuire au déroulement normal des opérations ou à la relation client, mais pour certaines activités, ils sont tout à fait possibles.

STYLE VESTIMENTAIRE

L'étiquette en la matière n'est évidemment plus la même depuis mars 2020. Par conséquent, à la maison, les employés ont expérimenté différents styles (en « mou », t-shirt, sandales, casquette, cheveux pas coiffés, etc.). Est-ce que cela a eu une incidence négative sur leur performance au travail ? Est-ce que le style vestimentaire a un impact sur notre façon de travailler ensemble, nos relations, notre marque employeur ? Penser au code vestimentaire souhaité peut s'avérer intéressant et même devenir un levier pour mobiliser les employés.

TRUCS ET ASTUCES POUR UN NOUVEAU MONDE DU TRAVAIL

1. Commencer par se (re)définir

À la base, et pour plusieurs, un changement est synonyme de danger, d'insécurité et de crainte. Toutefois, un changement est également synonyme d'opportunité. L'opportunité de voir les choses autrement. Dans ce contexte-ci, il s'agit d'utiliser la nouvelle vie au travail pour réfléchir à l'identité de votre entreprise. Qu'est-ce que vous souhaitez devenir comme entreprise ? Quelle culture d'entreprise souhaitez-vous mettre en place ?

2. Choisir et préciser son mode de travail

Une fois que l'identité de son entreprise est définie, il est temps de choisir son mode de travail idéal. Bien que l'implication des employés soit souhaitable, c'est d'abord au dirigeant, propriétaire ou gestionnaire de choisir les paramètres et ensuite, les employés pourront y contribuer. Attention, il n'est pas encore question de déterminer les horaires. Il est plutôt question de définir les grands concepts.

3. Informer et tester

Une fois son mode de travail et son environnement de travail physique définis en fonction de sa culture et de ses stratégies d'entreprise, il importe d'en informer ses employés. Il ne s'agit pas ici d'un simple communiqué transmis dans un courriel laconique, mais bien d'une rencontre en bonne et due forme, présentielle ou virtuelle. Il est important de bien dicter les grandes lignes et d'être clair sur les orientations générales tout en faisant preuve d'ouverture aux idées nouvelles qui pourraient émerger. Par la suite, un canal de communication doit être choisi et favorisé en continu, par le biais d'un comité d'employés, par exemple.

Enfin, il faut tester la formule retenue pour une période nécessaire pour que l'ensemble du personnel puisse s'adapter et tester l'efficacité des nouvelles façons de faire.

CONCLUSION

La réussite de tout changement – qu'il soit petit, moyen ou grand – passe entre autres par la cohérence entre le discours des dirigeants et leurs actions. Il faut que les bottines suivent les babines ! Lorsque la cohérence est perçue par les employés, le changement prend tout son sens et cela facilite la transition entre l'état actuel et la situation souhaitée.

Enfin, s'ouvrir au mode de travail hybride, c'est s'ouvrir à l'opportunité de revoir sa façon de penser, de confirmer l'identité de son entreprise et d'imaginer le monde du travail dans lequel on souhaite évoluer.

Flexibilité, autonomie, expérience

ET SI LE FAX PROMETTAIT UN RETOUR AU BUREAU RÉUSSI ?

Isabelle Thériault,
CRHA, directrice, culture et talent, Spiria

Avec l'annonce de la fin du télétravail obligatoire, les responsables des ressources humaines devront définir leur vision en matière de travail au bureau versus le travail depuis la maison. Les approches pour implanter une gestion d'un mode de travail hybride sont diverses et complémentaires. Nous pouvons vous en suggérer une que nous avons éprouvée dans notre entreprise.

Œuvrant dans le secteur du développement de logiciel, nous avons d'importants enjeux en matière de rétention et d'attraction. Avant de commencer à définir la politique de télétravail, nous avons organisé des discussions avec les employés et les gestionnaires pour cerner les besoins, les craintes et les limites de chacun. Avec nos enjeux de rétention et d'attraction en tête, nous avons dressé la liste des critères de succès qui répondaient le mieux aux besoins de nos employés, aux compétences de nos gestionnaires et aux exigences de nos opérations. Le FAX s'est avéré être parmi les principaux critères de succès qui répondaient à tous nos besoins, FAX pour :

- Flexibilité
- Autonomie
- Expérience

Flexibilité

Cette flexibilité acquise pendant la pandémie est très appréciée des employés et c'est un facteur capital de rétention et d'attraction pour notre entreprise. Nous avons d'abord sondé l'équipe de direction et les gestionnaires afin de connaître leur propre flexibilité et leur ouverture d'esprit sur la gestion à distance et sur la possibilité d'avoir des équipes hybrides. Bien que certains gestionnaires aient manifesté plus de résistance que d'autres, nous avons conclu que la flexibilité devait être au cœur de notre guide de gestion hybride du travail.

Ainsi, nous avons décrété que les postes de travail sont d'abord assignés en priorité à ceux qui s'engagent

« Nous devons transformer la façon dont nous envisageons la vie de bureau. Il ne s'agit plus seulement de se déplacer pour aller travailler dans un cubicule, mais de se déplacer pour vivre une expérience. »

FAX POUR

- Flexibilité
- Autonomie
- Expérience

à se présenter au bureau de 50 % du temps. Pour ceux qui souhaitent se présenter au bureau à une fréquence moindre, nous avons implanté un outil de réservation pour les postes de travail en libre-service et les employés doivent réserver leur place. Ensuite, nous avons défini que le fuseau horaire de Montréal était le fuseau de référence ; ceux qui ne peuvent pas être présents, virtuellement ou physiquement entre 10 h et 15 h du lundi au vendredi, d'en informer leur gestionnaire ou l'équipe. Cette façon de faire offre beaucoup de flexibilité aux employés et permet de recruter des employés partout au Canada. Également, ceux qui souhaitent voyager tout en travaillant (vacances-travail) pourront le faire.

En contrepartie, nous avons communiqué aux employés que leur flexibilité fait également partie du « contrat moral » de la gestion hybride. Effectivement, nous nous attendons à ce qu'ils soient également flexibles quand ils devront se présenter au bureau pour le bien d'un collègue, client ou projet. C'est pourquoi l'autonomie et l'expérience sont des critères indissociables de celui de la flexibilité.

Autonomie

Offrir la flexibilité sans la faire accompagner de l'autonomie et du pouvoir d'agir ne serait qu'une flexibilité anémique. Permettre aux employés de choisir l'endroit d'où ils veulent travailler, fait partie de cette équation du travail hybride, si ce n'est un critère déterminant.

Les critères sur lesquels nous souhaitons que les employés s'appuient pour décider s'ils doivent se présenter au bureau sont le CX et EX (*Customer Experience* et *Employee Experience*). La question que les employés devront se poser est la suivante : *est-ce que ma présence au bureau permettrait d'améliorer l'expérience de mes clients ou celle de mes collègues* ? Naturellement, si la réponse est oui, il va de soi que nous nous attendons à ce que les gens se présentent au bureau. Nous savons que le jugement de nos employés est adéquat et ira dans le bon sens, la confiance faisant partie de notre culture de gestion. Toutefois, puisque nous avons ouvert nos bassins de recrutement à l'ensemble du Canada, nous devrons également composer avec des gens qui habitent dans des régions éloignées et pour qui il sera difficile de se présenter au bureau seulement pour une réunion en milieu de journée. Nous avons alors prévu d'accorder un plus grand budget pour les frais d'hébergement et de déplacement et également de planifier des événements ou activités d'équipe qui permettront aux employés de se connecter en personne, de créer des moments importants, et ainsi de permettre aux employés de vivre une expérience.

Expérience

Nous devons transformer la façon dont nous envisageons la vie de bureau. Il ne s'agit plus seulement de se déplacer pour aller travailler dans un cubicule, mais de se déplacer pour vivre une expérience. Nous avons pris une décision audacieuse pour le bureau de Montréal puisque nous déménagerons dans un espace ultra moderne où les employés auront accès à un gym et à une offre abondante de restaurants et boutiques. Aussi notre équipe « Culture et Bureau » proposera une programmation d'activités avec des concours, des lunchs d'équipe, des 5@7, des activités d'équipe afin de faciliter l'échange et le partage entre les employés. Ainsi naîtra cette nouvelle expérience du bureau 2.0.

Si vous envisagez d'implanter un guide de gestion hybride dans vos entreprises, voici quelques éléments importants à évaluer avant d'entreprendre une démarche :

- Évaluez si le type de produit ou service que vous offrez se réalise bien avec des équipes hybrides.
- Validez si les rencontres en personne sont essentielles au bon déroulement de vos opérations.
- Évaluez les compétences et l'ouverture de vos gestionnaires sur leur capacité à gérer des employés en mode hybride.
- Évaluez les compétences numériques de vos employés et vos compétences organisationnelles pour communiquer avec vos employés à distance.
- Déterminez le degré d'autonomie et de confiance que vos gestionnaires accordent à vos employés.
- Répertoriez les catégories d'emploi qui peuvent se prévaloir d'un mode de travail hybride.

L'employé ROI

UNE NOUVELLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Stéphane Simard,
CRHA, auteur
et conférencier

Les gens ne veulent plus travailler, ils veulent vivre des expériences ! Cessez de vendre une expérience employé qui ne correspond pas aux attentes des travailleurs et affairez-vous plutôt à découvrir comment maximiser l'avantage que chacun tire de son travail, le fameux ROI (*retour sur investissement*).

Comment attirer, mobiliser et fidéliser plus d'employés dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre ? Certainement en cessant de vendre une expérience employé sans vraiment chercher à savoir ce à quoi les gens s'attendent d'un *job* satisfaisant. Or, nous savons tous que le degré d'engagement d'un employé est proportionnel aux avantages qu'il tire de son travail, le fameux ROI (*retour sur investissement*). Il s'agit donc pour votre organisation de mieux arrimer son offre aux attentes des gens.

Le degré d'engagement d'un employé est proportionnel aux avantages qu'il tire de son travail, le fameux ROI.

ROI POUR
- *Return*
- *On*
- *Investment*

Marketing RH : connaître les attentes des employés

Que valorise l'employé au point de vouloir s'investir davantage dans son travail afin de maximiser son *ROI* ? Selon les personnes, cela peut être la rémunération, les défis proposés, l'autonomie, le sentiment d'appartenance à un groupe, etc. En fait, la réponse se situe à l'intersection entre ses valeurs personnelles, ses attentes face à un travail satisfaisant et ses compétences qu'il veut mettre à contribution.

Aujourd'hui, peu importe leur génération, les gens ne veulent plus mettre leur vie personnelle au second plan pour un travail qui n'a pas de sens pour eux. Ainsi, l'employé veut devenir le personnage principal de son histoire professionnelle au lieu d'être confiné dans un rôle de soutien ou dans une quête qui n'est pas sienne.

Mais qui est donc ce personnage principal ? Quelles sont les valeurs qui l'incitent à s'investir davantage au sein d'une organisation ? Quels sont ses champs d'intérêt et ses attentes face à un travail satisfaisant ? Quelles sont les habiletés qu'il voudrait davantage mettre à contribution ? Avant d'essayer de vouloir vendre un *job* à quelqu'un, il est essentiel de découvrir à quoi les gens s'attendent d'un travail satisfaisant.

« L'employé veut devenir le personnage principal de son histoire professionnelle au lieu d'être confiné dans un rôle de soutien ou dans une quête qui n'est pas sienne. »

Votre organisation est quotidiennement exposée au jugement des gens. Dès les premières secondes où un candidat surfe sur l'Internet (votre site corporatif et les plateformes d'évaluation des entreprises comme Glassdoor) jusqu'aux derniers jours d'un employé et même après. Voilà autant d'occasions pour vous de rehausser l'expérience candidat et l'expérience employé.

Revoyez chacune des seize occasions de contact et essayez de les rendre à la fois surprenantes, invitantes et séduisantes (qui répondent aux besoins des gens), mais en gardant le tout simple. En effet, il peut être surprenant, invitant et séduisant d'aller chercher un nouvel employé en limousine pour sa première journée, mais ce n'est pas nécessairement simple à soutenir à long terme.

À une certaine époque pas si lointaine, la vie des travailleurs devait s'adapter aux exigences du travail. C'était l'ère du patron-roi. Quand un superviseur ordonnait d'accomplir une tâche ou exigeait de faire des heures supplémentaires, on répondait : « Oui, chef ! » On ne répondait pas « Pourquoi ? » Bien sûr, cela provoquait souvent de la frustration chez l'employé, mais il devait s'estimer heureux d'avoir un travail. Le concept d'engagement au travail était secondaire : « T'es payé pour faire un *job*. Fais-le ! »

Plus tard, on nous a appris que c'était le client qui était roi. Tout devait être fait pour satisfaire ses besoins et même dépasser ses attentes. Évidemment, il est souhaitable que les employés s'investissent afin de bien servir les clients. Mais cela n'est possible que si le cœur y est.

Aujourd'hui, c'est l'employé qui est roi ! Pas celui qui se prend pour un autre, qui pense qu'il a toujours raison et qui exige qu'on se plie à tous ses caprices. Mais toute personne qui se présente au travail avec, elle aussi, des besoins à combler. L'objectif est donc de placer l'employé au cœur de vos priorités pour vous assurer de combler ses attentes, comme vous le feriez avec un client important.

Marque employeur, marketing RH, expérience employé… Ce n'est pas l'expression qui compte, mais plutôt la volonté de placer l'employé au cœur de vos initiatives en lui redonnant la place qui lui revient. Ne laissez pas une mauvaise expérience gâcher vos efforts de recrutement. Longue vie au *ROI* !

Livrer la promesse de la marque employeur

Ce n'est qu'une fois le personnage principal cerné que vous pouvez jouer votre rôle de personnage de soutien en guidant vos employés selon un plan en trois parties : la vision (votre proposition de travail unique), l'action (l'utilisation des forces des employés au quotidien) et l'appréciation (la reconnaissance des bons coups). Accompagnez vos employés vers une fin heureuse où ils sortiront transformés de leur expérience de travail chez vous et deviendront de fidèles ambassadeurs.

LES 5 PILIERS DE L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ*

*Tiré du livre *L'employé Roi*, Stéphane Simard, CRHA

Pour connaître les références bibliographiques de cet article, **RENDEZ-VOUS SUR LA PAGE DE LA REVUE À REVUERH.ORG**

Pour aller plus loin :

En moins de 5 minutes, le test enviAB évalue votre culture organisationnelle, priorise 20 attentes concrètes pour un travail satisfaisant et cible 20 compétences à mettre à contribution. www.enviab.ca

Prendre un pas de recul sur nos méthodes et processus

POUR UNE CULTURE INCLUSIVE ET DURABLE : DIVERSIFIEZ VOTRE *« FIT »*

Joanie Coutu-Bellerose,
CRHA, M.Sc., gestionnaire, rémunération globale et performance chez Richter

Bien que depuis quelques années l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) soulèvent les passions et la mise en place de pratiques et programmes dans les organisations, il n'en demeure pas moins que certains réflexes humains et inconscients viennent freiner les résultats. Parmi ceux-ci, la question du « *fit* » limite les progrès vers une plus grande diversité du talent et de son succès. Voici comment une bonne intention peut nuire à la création d'une culture inclusive et diversifiée.

Lors d'entrevues d'embauche, on préconise l'importance de trouver le parfait candidat qui consolidera l'environnement actuel de travail d'une équipe. Le « *fit* » devient alors un argument de sélection des candidats : est-ce que cette personne est compatible avec les valeurs de l'entreprise, sa culture, les projets en cours, etc. ? Au-delà des compétences, on pourrait donc catégoriser un candidat en fonction de son degré de « *fit* » avec l'entreprise et sa future équipe.

Ainsi, bien que l'on soit sensibilisé à l'importance d'avoir des descriptions d'emplois inclusives (visuel neutre, choix des descripteurs, etc.), le processus de recrutement peut être discriminatoire, particulièrement avec la recherche du « *fit* ».

« Les équipes diverses sont plus susceptibles de réexaminer constam-

« Si l'on n'est pas prêt à expérimenter avec son équipe, on n'est pas vraiment une organisation apprenante. »

ment les faits et de rester objectives. Elles peuvent également encourager un examen plus approfondi des actions de chaque membre, en gardant leurs ressources cognitives communes vigilantes. En brisant l'homogénéité du lieu de travail, vous pouvez permettre à vos employés de prendre davantage conscience de leurs propres préjugés potentiels - des modes de pensée bien ancrés qui pourraient les éloigner des informations clés et même les amener à commettre des erreurs dans les processus de prise de décision. »

Par conséquent, dans une culture inclusive, le « *fit* » ne devrait pas être l'élément déterminant dans la sélection d'un candidat. La diversité d'une équipe optimise l'innovation, la création de valeur ajoutée sur le plan de la pénétration de marchés, des produits et services offerts tout en solidifiant la réputation et le *branding* auprès des clients, fournisseurs, investisseurs et partenaires. Elle permet d'éviter la pensée du groupe (*group think*), tout en ayant un impact positif sur la performance financière, particulièrement lorsque la diversité ethnique et raciale est présente au niveau du *leadership* (rendement jusqu'à 35 % supérieur).

Mesurer le degré d'inclusivité de vos processus : actions concrètes

De ce fait, plusieurs mécanismes peuvent mesurer le degré d'inclusivité des processus. Parmi ceux-ci la fixation d'objectifs que ce soit pour l'atteinte de la parité ou encore, liés à l'intersectionnalité. La détermination d'objectifs est un engagement qui permet de mesurer le succès et d'orienter nos actions. Sur le plan du recrutement, l'inventaire du nombre de candidats répondant aux critères d'intersectionnalité permet de valider l'efficacité d'attraction de notre processus de recrutement. Finalement, le ratio de candidats issus de la diversité retenus comparé au nombre de demandes d'emploi reçues attestera du degré de diversité.

L'attirer oui, mais qu'en est-il de son engagement et de sa rétention ?

Alors que le processus de recrutement est généralement homogène d'un candidat à un autre, certains groupes de personnes semblent pourtant avoir moins de succès que d'autres. Un nouvel employé ayant les compétences pour le rôle, mais ne semblant pas être dans une situation de succès dans sa nouvelle équipe, peut démontrer la présence de biais potentiels face à son profil atypique. La réaction de sa nouvelle équipe et des spécialistes en ressources humaines devrait être celle de remettre en question le processus actuel d'intégration plutôt que de se référer systématiquement à des problèmes de performance ou bien au manque de « *fit* ».

Une fois de plus, c'est à travers une multitude de mesures que l'on évalue la solidité d'une culture inclusive. Parmi celles-ci, sonder les nouveaux

employés à la fin de leur période de probation et catégoriser les résultats en fonction de leur profil (profils liés à l'intersectionnalité ou non). Même approche pour les sondages d'engagement pour connaître les enjeux spécifiques et de poser les gestes nécessaires. Finalement, les taux de roulement (volontaire et involontaire) de ses groupes, leur nombre d'années d'ancienneté par rapport aux autres groupes d'employés sont de bons indicateurs du degré d'inclusion d'une culture.

La gestion de la performance, un processus clé dans la reconnaissance des différents profils de talents de votre « *fit* »

On peut envisager que dans une culture de grand « *fit* » organisationnel, l'approche du travail des membres d'une équipe est relativement similaire et les idées en harmonie. Ainsi, un employé au profil atypique ou lié à la diversité pourrait être stigmatisé et sa contribution jugée différemment. Cela pourrait avoir un impact sur l'évaluation de sa performance et possiblement ralentir sa progression et ses opportunités de carrière et de développement. Bref, une approche et l'apport d'idées non-conventionnelles pourraient désavantager les employés qui ne « *fittent* » pas avec le reste d'une équipe et cela pourrait nuire à son succès.

Il est important de se rappeler que la présence de biais inconscients est naturelle. « Un préjugé inconscient est une attitude implicite, un stéréotype, une motivation ou une présomption qui peut surgir dans l'esprit d'une personne à son insu, d'une façon qui échappe à son contrôle et à sa volonté. » Être sensibilisé à ces jugements involontaires et à leur présence permet de prendre un pas de recul sur nos méthodes, nos réflexions et nos actions. La mise en place d'objectifs d'EDI ambitieux, clairs et mesurables encourage ainsi la déconstruction de ces biais et l'application concrète d'actions apportant une réelle différence.

Ainsi, la diversité du « *fit* » est une opportunité pour créer une culture inclusive forte et durable. Pour y arriver, les organisations doivent considérer la compatibilité des différents profils de talent tout en confrontant leurs perceptions et leurs biais, de même qu'en se questionnant davantage sur cette nécessité de « *fitter* » dans le moule.

Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

Humaniser les tableaux de gestion

QUELQUES INDICATEURS POUR BRILLER AU BOULOT

Mylène Grégoire, CRHA, M. Sc., BPsy, ICF, RITMA, coach d'affaires, coauteure de 3 ouvrages à succès, présidente chez Mymosa & CO et fondatrice du programme « Brillez au boulot »

Humaniser les entreprises. Depuis une vingtaine d'années, la documentation en gestion reconnaît le rôle fondamental du capital humain dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel ainsi que dans la création de valeur.

Force est de constater que l'humanisation des tableaux de gestion traditionnels rehausse considérablement la santé et le succès des entreprises. Si les connaissances, les aptitudes et les compétences ont été étudiées, peu de recherches se sont attardées à mesurer les prédispositions et les capacités à révéler le potentiel humain, au-delà des résultats. Il demeure un réel défi de déterminer les critères et de mesurer l'aptitude pour chacun, de briller au sein des organisations.

Des indicateurs pour briller au boulot

Voici des exemples de thèmes prometteurs pour se distinguer et briller auprès des membres de votre entourage professionnel.

1. L'énergie

L'énergie est le carburant de prédilection pour attaquer vos journées de travail avec force et vigueur, tout comme l'élément qui témoigne de votre humeur au quotidien.

Avez-vous tendance à tout donner en début de projet et vous essouffler rapidement en cours de route ?

Dans quelle mesure prenez-vous les dispositions nécessaires pour maintenir votre degré d'énergie tout au long de la journée ? Jusqu'à quel point utilisez-vous l'enthousiasme et l'optimisme comme source tonifiante d'énergie au quotidien ?

L'optimisme est d'ailleurs une source d'énergie qui affecte l'efficience. L'étude de Kaniel et al. (2010) a démontré que les personnes plus optimistes que la moyenne ont trouvé leur emploi en fournissant un effort moindre que le reste de leurs pairs. De plus, deux ans après l'obtention de leur diplôme, les optimistes étaient plus susceptibles d'avoir été promus que leurs homologues moins optimistes.

Exemples d'indicateurs d'énergie :

- Le degré de vivacité de la personne (par exemple, fréquence des moments de présence, cadence de la démarche, temps utilisé et empressement à entamer de nouveaux projets).
- Le nombre d'actions déployées en vue de rehausser le degré d'énergie (par exemple, établissement d'un horaire qui suit le biorythme, fréquence d'entraide apportée).

2. La flexibilité émotionnelle

Les excès émotifs démontrent de l'instabilité, et ne sont pas les bienvenus en entreprise. La défusion cognitive, terme issu de la thérapie cognitive, est indiquée. Elle est caractérisée par la capacité à prendre de la distance avec les pensées, sentiments et expériences difficiles. Elle est entre autres utilisée afin de permettre une prise de recul face aux habitudes acquises telles que les justifications et les jugements.

Ronald Rogge, professeur de psychologie à l'Université de Rochester, estime d'ailleurs qu'être attentif et

émotionnellement flexible dans des situations difficiles améliore non seulement la vie des gens, mais peut également renforcer et enrichir leurs relations étroites.

Exemples d'indicateurs de la flexibilité émotionnelle :

- La fréquence de la qualité d'écoute devant des problèmes accablants.
- Le nombre de fois où vous avez accueilli et accepté de vivre une peur, afin de lâcher prise et de mieux vous projeter dans l'avenir.

3. La citoyenneté organisationnelle

Selon Grimault et Gangloff, les comportements de citoyenneté organisationnelle correspondent à des comportements non formellement prescrits par l'organisation et adoptés spontanément par les salariés dans le souci de l'organisation et de ses membres. Ces comportements sont généralement considérés comme référant à cinq dimensions : l'altruisme, la courtoisie, la sportivité, le civisme et la conscience professionnelle.

Indicateurs de la citoyenneté organisationnelle :

- Le nombre de participations à des initiatives de sensibilisation corporative (par exemple, assister à des séances de formation portant sur la santé mentale, la diversité et la bienveillance).
- Le taux d'appréciation obtenu de la part des pairs (par exemple, le nombre de personnes que vous avez appréciées, inspirées, aidées, soutenues et fait grandir ; peu importe l'échelon du poste occupé).

5 RÉFÉRENTS FORGENT LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE :

1. L'altruisme
2. La courtoisie
3. La sportivité
4. Le civisme
5. La conscience professionnelle

Depuis une **VINGTAINE D'ANNÉES,** la littérature en gestion reconnaît le rôle fondamental du capital humain dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel ainsi que dans la création de valeur.

4. La créativité contributive

Créer, c'est d'abord offrir une partie de vous et mettre à contribution votre valeur, dans le but de collaborer à la réussite collective. Votre apport peut se manifester sous plusieurs formes : apporter de nouvelles idées, entreprendre des actions qui amènent l'harmonie dans l'équipe, questionner intelligemment un collègue pour l'amener à se positionner et participer à l'évolution des projets internes, porteurs de sens.

Indicateurs de la créativité contributive :

- Le nombre de projets audacieux qui ont vu le jour grâce à votre créativité.
- Le taux de satisfaction des personnes que vous avez inspirées et aidées à passer à l'action en leur donnant des ailes.

5. L'écoute éclairée

L'écoute est capitale dans l'établissement des relations interpersonnelles durables. Redondant ou cliché dites-vous ? La répétition du sujet est justifiée parce que sa mise en pratique est très complexe. Par exemple, si les gens perdent généralement leur concentration au bout de huit secondes, l'écoute en est certes affectée.

Exemples d'indicateurs de l'écoute éclairée :

- Le nombre de reformulations utilisées qui résonnent chez l'autre, lui permettant de réfléchir et d'approfondir ses propos.
- L'ampleur du sentiment d'apaisement vécu par la personne écoutée, à la suite à votre intervention.

Conclusion

Alors que les indicateurs de performance traditionnels soutiennent l'atteinte des résultats, les efforts déployés pour humaniser les tableaux de gestion permettent de donner un cœur et une âme aux opérations ainsi qu'aux entreprises. Quelles entreprises soucieuses d'avoir du succès pourraient se priver d'employés qui brillent, qui ont le pouvoir d'agrémenter l'atmosphère de travail, d'enrichir les communautés, et de créer un monde meilleur ?

Et vous, qu'attendez-vous pour briller davantage au boulot ?

Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

Continuité des affaires et transfert d'entreprise

LE CRHA, UN ALLIÉ DANS UN CONTEXTE DE RELÈVE ENTREPRENEURIALE

David Fiset McGrath,
CRIA, MBA,
directeur en services-conseils, gestion stratégique RH, Mallette S.E.N.C.R.L.

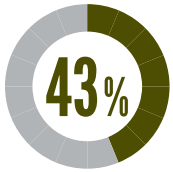
À l'heure où les conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) sont activement sollicités pour la mise en place de stratégies d'attraction et la rétention du personnel, il est intéressant de s'interroger sur le rôle des professionnels de la gestion des ressources humaines dans le contexte de repreneuriat (relève entrepreneuriale). Une question se pose de ce fait : une pénurie d'entrepreneurs ou de repreneurs nous guette-t-elle au Québec ?

La pénurie de main-d'œuvre a poussé les organisations québécoises à revoir leurs critères et processus de sélection. En effet, il est aujourd'hui plus difficile de trouver un candidat « sur mesure », possédant l'ensemble des compétences requises pour un poste donné. On constate une plus grande ouverture à la sélection d'un candidat qui possède du savoir-être, puisque le savoir-faire peut se développer au fil du temps. Il en va de même pour la sélection des gestionnaires. Mais qu'en est-il des propriétaires-dirigeants ?

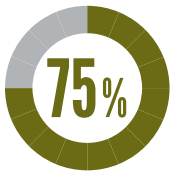
Une étude récente a démontré que 75 % des PME québécoises n'ont pas de plan de relève formel. Certaines

« Les aspects " humains " ou individuels ont une importance capitale dans le succès du transfert et de la continuité de l'entreprise. »

SAVIEZ-VOUS QUE



Des dirigeants d'entreprises familiales québécoises ont 55 ans ou plus



Des PME québécoises n'ont pas de plan formel de relève

Selon l'étude réalisée par Cisneros et al., 2021)

entreprises ont amorcé des discussions quant à la passation des rôles et responsabilités des propriétaires-dirigeants, mais la majorité d'entre elles pourrait voir la continuité de leurs affaires à risque en cas de retrait subit de ces derniers. Cette première statistique est importante, considérant qu'en outre, 43 % des dirigeants d'entreprises familiales québécoises ont 55 ans ou plus se rapprochent donc de la retraite à moyen terme. Le transfert d'une entreprise familiale pouvant s'opérer sur une période allant jusqu'à une décennie, pour près de la majorité des entreprises québécoises, sa planification devrait être prioritaire.

Par son objectivité, son expertise et sa connaissance de l'entreprise, le CRHA sera en mesure de guider le propriétaire-cédant et le releveur dans les différentes étapes menant à un transfert efficace de l'entreprise. Sa contribution permettra de planifier la relève, puisqu'elle touche à d'importantes questions, comme le révèle cette figure :

Les aspects organisationnels

Dans l'objectif d'assurer une continuité efficace des activités de l'entreprise :

- Comment seront partagés les rôles et responsabilités du propriétaire-cédant ? À une seule personne ou à plusieurs ?
- Quels mouvements de personnel seront requis à la suite du départ du propriétaire-cédant ? Le cas échéant, les personnes concernées ont-elles la capacité d'occuper les fonctions pour lesquelles elles ont été pressenties ?
- A-t-on les bonnes ressources pour soutenir les releveurs dans les fonctions critiques de l'entreprise ?
- La structure actuelle est-elle cohérente avec les visées de l'entreprise ?
- Les mécanismes de gestion et de gouvernance favorisent-ils la communication et la collaboration entre le propriétaire-cédant et le releveur ?

Les aspects individuels

Dans l'objectif d'assurer une continuité efficace des activités de l'entreprise :

- Quel est le plan du propriétaire-dirigeant concernant son retrait de l'entreprise (échéancier, durée, degré souhaité d'engagement durant et après le transfert, etc.) ?
- Quelle est la vision du releveur quant au transfert de l'entreprise, à son propre engagement ainsi qu'à celle du propriétaire-dirigeant ?
- La vision, le plan, les objectifs et les souhaits des parties prenantes sont-ils cohérents ou, au contraire, pourraient-ils être source de conflit ?
- Le releveur a-t-il un degré d'engagement, d'imputabilité et de crédibilité suffisant pour assurer le succès du transfert de l'entreprise ? Ses motivations et champs d'intérêt dans le projet de relève sont-ils suffisants ? Comprend-il l'importance de ce processus sur sa vie professionnelle et personnelle ?
- Le releveur a-t-il la capacité et les compétences requises pour reprendre et gérer l'entreprise ? Le cas échéant, quelles actions peuvent être posées pour assurer son développement pendant le processus de transfert ?
- Y a-t-il des enjeux relationnels ou de communication entre les parties prenantes ? Le degré de confiance est-il bon ?

Conclusion

Planifier la relève d'une entreprise est un processus ardu et empreint d'émotion, tant pour le propriétaire-cédant qui est appelé à céder la barre, que pour le releveur, qui doit assurer la continuité de l'entreprise tout en la mettant à sa main.

La planification de la relève exige de poser un regard froid et analytique sur l'entreprise, mais sans oublier de prendre en compte les enjeux personnels, individuels et émotifs des parties prenantes. En participant activement au processus de relève, le CRHA jouera assurément un rôle stratégique qui aura un impact majeur sur la continuité et la pérennité de l'entreprise.

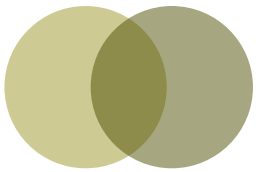
LE RÔLE DU CRHA DANS LA PLANIFICATION EFFICACE DU TRANSFERT ET DE LA RELÈVE D'UNE ENTREPRISE

Les aspects organisationnels :

La structure d'entreprise

Le partage des rôles et responsabilités

Les mécanismes de gestion et de gouvernance



Les aspects individuels :

La relation cédant/releveur

Les champs d'intérêt/ désirs/objectifs des parties prenantes

Les compétences et la capacité des releveurs

Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

Portrait

GENEVIÈVE FORTIER, CRHA, DISTINCTION FELLOW

UNE *LEADER* NÉE

BRUNO DUPUIS,
ÉDITEUR ADJOINT,
REVUE RH,
ORDRE DES
CONSEILLERS
EN RESSOURCES
HUMAINES AGRÉÉS

Geneviève Fortier, CRHA, Distinction Fellow est membre de l'Ordre depuis 1994. Elle a été élue présidente du conseil d'administration de l'Ordre en juin 2000 pour un mandat de trois ans. Puis, elle a été élue première présidente du Conseil canadien des associations en ressources humaines (CCARH) en 2003. En 2019, elle devenait la première femme en 167 ans d'histoire à prendre la direction de Promutuel Assurance. Elle en est maintenant la chef de direction de cette entreprise de 1925 employés.

Je connais Geneviève Fortier depuis des années. J'ai été témoin de son ascension jusqu'à son poste actuel chez Promutuel Assurance. Elle me raconte un souvenir d'enfance qui en dit long sur son parcours. Chaque samedi matin, Geneviève, originaire de la Gaspésie, accompagne son père au bureau. Ce dernier occupe un poste de haut niveau chez Desjardins. Chaque fois, son père lui mentionne à quel point l'aide qu'elle lui apporte fait une différence dans son travail. Il lui disait : « Geneviève, une chance que tu es là, sinon je devrais travailler tout le week-end. Mais avec toi, je vais avoir terminé à midi. » Elle y mettait tout son cœur. C'est à ce moment qu'elle situe le début de son attirance pour la gestion et de son ardent désir de réussir. La confiance absolue que lui témoigne son père est également un puissant moteur de motivation. Elle relève plusieurs expériences de son enfance qui montrent que son *leadership* a pris ses racines très tôt dans sa vie. Dès son tout jeune âge, elle prend des initiatives qui lui donnaient des airs de *leader*. Ses camarades d'école lui déléguaient souvent les tâches stratégiques où déjà elle exerce son influence pour atteindre les résultats planifiés.

Du côté de sa mère, elle hérite l'ouverture aux autres et la capacité à ne pas mettre de limite à ses ambitions. Très jeune dans sa carrière, elle prend sa place en assumant complètement ce qu'elle est. Elle mentionne ne pas avoir fait l'objet de discrimination, quoiqu'elle ait dû travailler fort pour se tailler une place. Elle a dû montrer qu'elle avait les compétences et le cran nécessaire pour occuper la fonction qu'elle occupait.

Malgré une feuille de route impressionnante, elle a connu le plafond de verre lorsqu'elle a commencé à exprimer le désir de devenir

« Comme dirigeante d'organisation, le rôle premier est d'insuffler une vision rassembleuse, de donner le sens de la direction, de mettre en place les bonnes pratiques et de travailler à l'engagement nécessaire pour livrer. »

chef d'entreprise. En fait, elle avoue que pour elle, le principal plafond de verre était parce qu'elle était issue de la fonction des ressources humaines. En plus de parfaitement maîtriser la fonction RH, elle était en mesure de comprendre les autres facettes stratégiques des entreprises, par exemple les aspects financiers et opérationnels. À certains égards, son entourage pouvait trouver cela dérangeant qu'une professionnelle RH puisse *challenger* les aspects autres que RH. Pour Geneviève Fortier, les professionnels RH qui accèdent à des postes de niveau supérieur dans la fonction RH, ou à l'extérieur de la fonction, doivent avoir cette capacité à comprendre les différents secteurs de l'entreprise (finance, exploitation, marketing, etc.). C'est l'une des clés essentielles à la réussite.

Après avoir fait éclater ce plafond de verre, elle est devenue chef d'entreprise. C'est un travail exigeant. Pour arriver à maintenir l'organisation performante, c'est beaucoup de travail. « C'est un marathon plutôt qu'une course », affirme-t-elle. Pour Geneviève Fortier, le plus important est de garder l'esprit clair, être bien entouré et prendre soin de soi et des autres. La récompense, c'est de voir les équipes réussir et de faire des choses qu'elles n'auraient pas crues possibles. Et bien sûr, de voir les clients suivre.

Ses valeurs refuges sont l'intégrité, la transparence, le respect des gens et d'elle-même. La cohérence entre ses valeurs personnelles et celles de l'organisation est un élément primordial pour Geneviève Fortier. Elle mentionne n'avoir jamais fait de compromis sur ses valeurs. Elle a quitté des entreprises lorsque les valeurs de l'organisation ou du dirigeant ne lui convenaient pas.

Elle poursuit en affirmant « Comme dirigeante d'organisation, le rôle premier est d'insuffler une vision rassembleuse, de donner le sens de la direction, de mettre en place les bonnes pratiques et de travailler à l'engagement nécessaire pour livrer. » En plus d'avoir vécu les ajustements obligatoires découlant de la pandémie, son organisation a dû traverser d'autres obstacles majeurs. Après coup, elle réalise que tout son parcours l'a préparée à affronter ces situations. « Lorsque tu as une vision claire de ta destination, tu dois faire des choix cohérents pour y arriver. Cela demeure une recette qui fonctionne. »

« On doit se donner les outils pour non pas gérer dans l'urgence comme on l'était durant la pandémie, mais sur une plus longue période. »

Pour Geneviève Fortier, le modèle hybride dont on parle tant depuis quelques semaines est quelque chose de sain. La création de conditions beaucoup plus importantes de flexibilité permettra de bâtir une société plus équilibrée. Pour elle, il faut migrer vers ce modèle. Cela signifie qu'il faut y aller par étape et par essai. Son équipe prépare la rentrée pour appuyer les employés et les gestionnaires. « On doit se donner les outils pour non pas gérer dans l'urgence comme on l'était durant la pandémie, mais sur une plus longue période. ».

Geneviève Fortier est engagée activement dans la société. Elle est notamment présidente du conseil d'administration de Forces Avenir. Elle a été présidente du conseil d'administration du Centre hospitalier universitaire de Montréal (CHUM) de 2015 à 2019 et présidente du conseil du Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine de 2011 à 2018. Elle est l'un des piliers de L'effet A. Elle a été reconnue en 2017 dans le Top 5 des femmes canadiennes les plus influentes en ressources humaines et diversité et a été lauréate du Prix Femmes d'affaires du Québec dans la catégorie Grande entreprise, en 2014.

Coin *Lecture*

NOS FAUX COMBATS – RÉCONCILIER PERFORMANCE ET BIENVEILLANCE

MICHELINE BOURQUE,
CONSULTANTE ET FONDATRICE DU CLUB DE LECTURE AFFAIRES

Bien des gens attendaient avec impatience l'arrivée de cet ouvrage que Marc Dutil a mis huit ans à compléter. Le fondateur de l'École d'entrepreneurship de Beauce et président du Groupe Canam a pris son temps, et ça paraît. Voici donc un ouvrage bien mûri, bien ficelé et surtout bien inspirant, qui émane de la voix d'un meneur.

Bâti autour d'anecdotes liées à son travail, sa famille, sa vie en Beauce, son expérience du monde et autres aspects de la vie, cet ouvrage n'a rien d'une biographie. Oui, on en apprend beaucoup sur l'homme – il n'aime pas le bœuf bourguignon –, sur ses leçons de vie, ses champs d'intérêt et ses priorités. Il écrit non pas pour raconter 'l'histoire', mais bien pour relater un moment clé de sa vie où il a appris beaucoup et des réflexions qui l'habitent ou sur sa vision pour l'avenir.

Son ouvrage constitue avant tout un appel à une prise de conscience individuelle et collective pour bâtir un monde meilleur, plus bienveillant, plus ouvert à la diversité, plus capable de naviguer en période de transformation et d'évolution.

VIVRE À « *L'ÂGE DES COLLISIONS* »

Marc Dutil parle dans un premier temps, de notre ère actuelle, « *l'Âge des collisions* », la nomme-t-il. Un monde de contrastes, de paradoxes, de changements, de densité. « *Je crois que la diversité des éléments qui nous constituent, tout autant que nos divisions, proviennent de la même source et je prends le pari que nous pouvons, en endiguant judicieusement leur cours, naviguer à travers ces contrastes, éloigner les préjugés et les formules faciles, et les remplacer par des dialogues inclusifs qui bénéficieront à nos communautés.* » C'est ce ton altruiste, d'amour pour son prochain et la planète qui transparaît tout au long.

VOIR ET REGARDER LES CHOSES AUTREMENT

La deuxième partie nous parle de leçons. Beaucoup de leçons sur le changement, que ce soit sur le plan sociétal ou au sein des organisations. Il nous invite à laisser 'la girouette' nous guider et nous donner l'agilité qu'il nous faut pour avancer. Sa pensée sur la richesse saura en inspirer beaucoup. « *Avoir de l'argent ne suffit pas pour être riche. Dirigeons plutôt ce désirable attribut vers les manifestations, individuelles et collectives, d'une richesse à multiples dimensions et qui se conjugue toujours au pluriel de dire l'auteur* ». Un message, à vrai dire, rassurant par les temps qui courent.

SAVOIR CONJUGUER ET RÉCONCILIER

Pour conclure, l'auteur aborde le thème des « Réconciliations ». Ce sont de merveilleuses anecdotes de la vie de Marc Dutil, des histoires de rencontres, de voyages, qui nous laissent entrevoir de quoi il est fait en matière de valeurs et ce à quoi il aspire. Un homme qui inspire et se laisse inspirer par sa Beauce, par les gens. En parlant des enfants, il dira : « *Je leur souhaite tout de même de vivre un sentiment d'appartenance à une communauté solidaire et ambitieuse, d'apprécier l'impact de leurs gestes sur la bonne fortune du voisin, de s'élever au-dessus du mercenariat qui vide notre existence de son sens et nos collectivités de leur potentiel.* »

Marc Dutil nous montre aussi l'exemple en s'investissant sur le plan social et communautaire et il en parle. Il pose un regard très percutant sur ce secteur et sur cette notion de se prendre en charge, d'accomplir plus ensemble. « *La résurgence du milieu communautaire, peut-être sans qu'il en soit lui-même pleinement conscient, est un signe que les temps changent. Et qu'il est possible de réussir et de redonner, qu'il est possible de participer à la prospérité de son milieu à son rythme et que la courtepointe qui nous rassemble est tissée de multiples textures, de couleurs et d'orientations et que ces différences ne la rendent pas moins belle, bien au contraire* » dira-t-il. Cet ouvrage est empreint d'optimisme.

Marc Dutil a raison d'être fier de son ouvrage ainsi que de toutes les magnifiques illustrations qu'il a lui-même dessinées et qui enjolivent le début de chaque chapitre ainsi que la couverture du livre.

Bonne lecture.

BIBLIOGRAPHIE

Auteurs
Marc Dutil

Nos faux combats. Réconcilier performance et bienveillance

Date de parution
2021

Éditeur
Éditions de l'Homme

Pages
160 pages

ISBN
9782761956185

Prix
22,95 $

Aujourd'hui *pour demain*

FONDATION CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

CET ARTICLE EST RENDU POSSIBLE GRÂCE À LA FONDATION CRHA

LA SOLIDARITÉ POUR LA PÉRENNITÉ

LES ENTREPRISES COLLECTIVES FONT LA DIFFÉRENCE POUR LES PERSONNES

SIMON ANGERS,
CONSEILLER EN TRANSFORMATION ET GESTION DU CHANGEMENT

Les coopératives, mutuelles ainsi que les organismes à but non lucratif contribuent beaucoup à l'économie du Québec et à la population par la diversité de leurs services. Au Québec, ce secteur emploie près de 220 000 personnes. Pour prospérer, les entreprises d'économie sociale fondent leurs assises sur la démocratie, l'inclusion et la croissance par la contribution des membres qui les composent.

Les mots *économie* et *social*, qui semblent pourtant être en opposition, vont plutôt de pair, car dans ce secteur, on doit assurer la viabilité de l'organisation par la production de biens ou de services tout en remplissant sa mission sociale qui se concrétise par le développement d'une communauté, la promotion de certaines valeurs dont la démocratie, ainsi que par la participation des membres pour sa gestion.

LA PLACE DU TRAVAILLEUR

Au-delà des services offerts, ce qui distingue ce type d'organisation est la place qui est réservée au travailleur. Les efforts de travail sont orientés vers le ravissement de la clientèle-membre. Pour atteindre cet objectif, il est primordial que le travailleur soit concerné dans les décisions et qu'il puisse contribuer à l'innovation. Plus concrètement, cela est possible par la constitution même des entreprises d'économie sociale qui doivent tenir une assemblée générale annuelle des membres. Cet exercice permet à tous ceux qui le désirent d'exprimer leurs opinions et de s'interroger sur la direction de certaines orientations. Leur opinion est tenue en estime car, **contrairement à l'entreprise constituée par actions, les entreprises d'économie sociale ont pour principe que chaque membre détient un vote**, la démocratie et l'équité étant des valeurs fondamentales. D'ailleurs, certaines organisations permettent même aux travailleurs de devenir propriétaires. C'est le cas des coopératives de travail qui sont exploitées afin de fournir du travail à leurs membres. Ces membres travailleurs sont donc collectivement propriétaires de l'entreprise.

LA PARITÉ ET LA SOLIDARITÉ

Il est également intéressant d'ajouter que les conseils d'administration des organisations solidaires seraient composés à 50,5 % de femmes et 49,5 % d'hommes. Ce qui est démontré par ces statistiques est que **ces organisations ouvrent leurs portes à ceux qui désirent faire prospérer leur collectivité, économiquement et socialement**, mais dans un contexte où les décisions sont orientées vers la mission sociale de l'organisation et le développement de ses membres.

Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

Ma *profession*

LE TRAVAIL HYBRIDE :

UNE OPPORTUNITÉ EN OR DE REVOIR CERTAINES PRATIQUES RH

PHILIPPE DE VILLERS,
CRHA,
PRÉSIDENT
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION,
ORDRE DES
CONSEILLERS
EN RESSOURCES
HUMAINES AGRÉÉS

La situation actuelle entourant le mode hybride du travail dans les entreprises est très inquiétante et je dois avouer que cela me préoccupe au plus haut point. Les vagues successives de la pandémie ainsi que la crise démographique à laquelle les entreprises font face nous ont obligés à revoir notre façon de travailler et sont par le fait même des facteurs qui mettent en lumière la désuétude du système de gestion de la présence au travail et des mécanismes coercitifs en place pour contrôler l'organisation du travail.

Il faut, j'en suis certain, revoir nos façons de faire en matière d'attraction et de rétention des employés en plus de travailler efficacement sur notre structure organisationnelle pour de meilleurs résultats. En tant que CRHA | CRIA, c'est notre responsabilité de lever un drapeau rouge et d'actualiser les différentes politiques de télétravail et de gestion de la pénurie de main-d'œuvre.

Cela étant dit, il est aussi important de souligner qu'à toute situation, on peut trouver un côté positif. Il faut saisir cette occasion pour renforcer notre *leadership* et exercer pleinement notre rôle-conseil au sein de notre entreprise. La réponse que nous donnerons aux attentes stratégiques de la direction et les interventions ciblées que nous ferons sur le plan du développement des compétences ou du rajustement des façons de faire pour refléter la culture de l'entreprise feront en sorte que nous gagnerons en crédibilité.

Vous me direz que cette situation existe depuis plusieurs années et vous aurez raison, mais cela est certainement exacerbé par ce que nous vivons dans chacune de nos organisations depuis plusieurs mois. En plus de cette situation, il faut aussi mettre en lumière que souvent les postes de gestionnaire sont occupés par des experts dans leur domaine respectif n'ayant cependant aucune formation en gestion des ressources humaines. Ces lacunes de formation RH étaient bien concrètes en présentiel, elles sont décuplées en télétravail ou en mode hybride. J'entends régulièrement des gestionnaires affirmer qu'ils aiment bien le télétravail, car ils peuvent travailler sans se faire déranger par leurs collègues. C'est une fausse conception du rôle de gestionnaire. Se faire « déranger » par ses coéquipiers est souhaitable pour mieux comprendre les enjeux auxquels chacun fait face et bien jouer son rôle de gestionnaire. Nous devons donc développer et mettre en place des programmes pour les gestionnaires afin que ceux-ci puissent gérer leurs équipes efficacement dans toutes les circonstances.

La culture d'entreprise, qui se décrit généralement comme étant l'ensemble des croyances, des valeurs et des attitudes d'une entreprise, est un concept plutôt abstrait qui, alors que les employés se côtoyaient quotidiennement, pouvait être intégré facilement. Depuis le télétravail et le mode hybride du travail, tout ceci est révolu. Les organisations sont arrivées au point où elles doivent repenser et formaliser certains des éléments de cette culture. On pense, entre autres, à la mission, la vision ou aux valeurs, mais il faut aller un peu plus en profondeur et revoir certaines traditions et politiques. Je pense ici, par exemple, à l'intégration des nouveaux employés qui se fait à distance et qui peut faire en sorte que ceux-ci se sentent exclus du groupe, d'où l'importance d'une refonte de nos façons de faire.

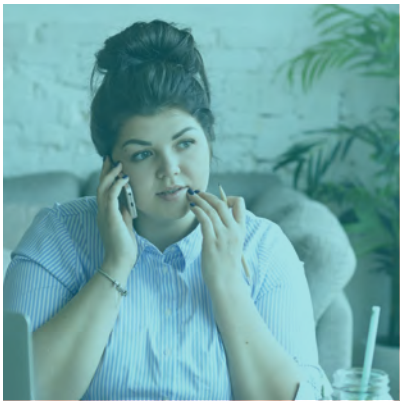
Je me permets de vous lancer un défi. La prochaine fois que vos comités de direction voudront que vous consacriez vos efforts à mettre en place des politiques coercitives en vue d'une gestion rigide de la présence au bureau, exercez le rôle-conseil pour lequel vous avez été formé et convainquez-les de travailler sur des éléments qui feront d'eux de meilleurs gestionnaires, qui seront plus valorisants pour tous et qui mettront en lumière vos compétences.

Mener le changement au sein de votre équipe

Développer vos leaders d'aujourd'hui et de demain.

ddiworld.com/about/global/canada

S'engager dans un nouveau rôle de leader



Gérer les conflits entre les membres de l'équipe

DDI®
Meilleurs leaders. Meilleur futur.

Le travail hybride est ici pour rester. Êtes-vous prêts ?

Comment gérer les enjeux et les opportunités d'un cadre de travail à distance en termes de leadership, de recrutement, de productivité, de bien-être… et plus encore ?

Préparez-vous à relever ces grands défis et ouvrez de nouvelles portes avec nos formations approuvées par CRHA.

RABAIS DE 20 % aux membres du CRHA*

SUR LES INSCRIPTIONS
AVANT LE 31 DÉCEMBRE 2021

CODE PROMO : AFICRHA20

Téléchargez gratuitement le magazine Explore sur les nouvelles réalités d'affaires et découvrez nos formations sur **afiexpertise.com**

*Certaines conditions s'appliquent. Pour connaitre les détails, visitez le afiexpertise.com

afi par Edgenda