

REVUE

JUILLET-AOÛT 2024 VOL. 27 N° 3

RH

ORDRE DES CONSEILLERS EN
RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS

PALMARÈS 2023

DÉCOUVREZ
OU REDECouvrez
LES ARTICLES
les plus populaires
de la Revue RH
en 2023



CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



PROGRAMME DE FORMATION EN ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

**PRIORISER
L'INCLUSION
POUR PASSER
À L'ACTION**

**FORMULE HYBRIDE :
ACTIVITÉS EN LIGNE ET SÉANCES VIRTUELLES**


23 h
de formation
continue


Réparties sur
14
semaines


395 \$

Exclusif aux
CRHA | CRIA

À travers ce programme :

- Vous intégrerez l'Approche inclusive attendue des CRHA | CRIA;
- Vous augmenterez votre capacité à intervenir en matière d'EDI;
- Vous identifierez des actions concrètes à mettre en place pour favoriser l'inclusion;
- Vous porterez un regard réflexif sur votre pratique, ainsi que sur les processus et outils RH | RI.

Nous avons toutes et tous un rôle à jouer pour accroître la diversité, l'équité et l'inclusion en organisation. Passez de l'intention à l'action en développant vos compétences en matière d'EDI à travers ce programme conçu par et pour des CRHA | CRIA.

**Inscrivez-vous dès maintenant
pour réserver votre place!**

[PROGRAMMES.ORDRECRHA.ORG/EDI](https://programmes.ordrecrha.org/edi)

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Sommaire

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

CHOIX DU PUBLIC

06 MOT DE L'ÉDITRICE

Mon palmarès de l'année 2023 à l'Ordre des CRHA

08 GESTION DES TALENTS

Les personnes à haut potentiel intellectuel (HPI) en milieu de travail

10 PÉNURIE DE MAIN-D'OEUVRE

Les CRHA ET CRIA face aux pénuries de main-d'œuvre

12 CULTURE ORGANISATIONNELLE

Le travail virtuel : une menace pour la culture organisationnelle ?

14 ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

Quelle est la responsabilité des professionnels RH ?

16 CULTURE ORGANISATIONNELLE

La stratégie RH de Rodeo FX

19 COIN LECTURE

Libérer la motivation avec la théorie de l'autodétermination

20 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Les environnements capacitants : clé de voûte des organisations apprenantes ?

24 DÉONTOLOGIE ET ÉTHIQUE

Réseaux sociaux : tournez la souris 7 fois avant de publier !

26 RÉMUNÉRATION

Vers une stratégie intersectionnelle et inclusive : rémunération globale

29 MOT DE L'ÉDITRICE

Les ESG dans la mire des RH : bâtir ensemble un avenir durable du travail

CHOIX DE LA RÉDACTION

30 TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

La régulation du numérique au travail

32 TECHNOLOGIES

Quels leviers d'intervention pour les professionnels RH ?

34 TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

L'accompagnement de la transformation numérique

35 DÉVELOPPEMENT DURABLE

Réduire l'empreinte carbone grâce aux nouveaux modes de travail ?

37 TRANSITION SOCIOÉCOLOGIQUE

Et si les professionnels RH étaient la clé de la transformation humaine et environnementale ?

40 ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

Émergence des démarches ESG

42 DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

La gestion des connaissances : une composante essentielle dans la trajectoire des organisations apprenantes

44 CULTURE ORGANISATIONNELLE

Renforcer l'apprentissage collectif à la Ville de Montréal

46 DÉVELOPPEMENT PROFES- SIONNEL ET SANTÉ MENTALE

Apprentissage et développement : gare à l'épuisement professionnel !

49 MOT DU CONSEILLER SCIENTIFIQUE

Des arguments de promotion... qui soulèvent des questions

Éditrice

M^e Manon Poirier, CRHA

Éditrice adjointe

Maude Cormier-Gladu, CRIA

Rédactrice en chef

Catherine Bédard, CRHA

Coordination de la production

Dominique Des Rosiers

Graphisme

gbdesign-studio.com

Révision

France Bouchard

Publicité

Service de la publicité et des commandites
514 879-1636, poste 227
publicite@ordrecrha.org

Président du CA

Manon Perreault, CRHA

Comité exécutif

Charles Baribeault, CRHA
Pascal Blanchette, ing.
Philippe de Villers
Katy Langlais, CRHA
Sophia Nardelli, CRHA

Directrice générale

M^e Manon Poirier, CRHA

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

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

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

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

Responsabilité

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

Complice des employeurs bienveillants

**Desjardins Assurances, c'est plus
que de l'assurance collective.
Nous croyons en l'importance de
bâtir des relations solides fondées
sur des valeurs communes.**

- Nous avons à coeur la santé globale du personnel
- Nous valorisons la confiance et la compréhension réciproques
- Nous offrons des solutions d'assurance collectives inclusives

Nous mobilisons la force du Mouvement Desjardins et de ses équipes à l'échelle du Canada pour trouver avec vous les solutions qui feront la différence dans le quotidien de votre personnel.

Pour en savoir plus, rendez-vous à desjardinsassurancevie.com/assurance-collective

 **Desjardins**
Assurances

Dossier

PLEINS FEUX SUR LES ARTICLES les plus appréciés de 2023

Les défis et les incertitudes qui affectent le monde du travail continuent de croître et de se diversifier. Les valeurs sociétales et professionnelles évoluent sans cesse, exerçant une pression continue sur les organisations et leurs membres pour mettre de l'avant des stratégies autant que des pratiques agiles. De plus, les professionnelles et professionnels des ressources humaines doivent naviguer entre des exigences parfois contradictoires pour mettre en œuvre une gestion des ressources humaines responsable, adaptable, réactive et prospective.

La Revue RH se positionne comme un outil essentiel d'information, de vulgarisation et de développement des compétences. Elle décrypte les tendances RHRI actuelles pour mieux anticiper celles de demain. C'est un espace de partage des connaissances, de réflexion et de diffusion des meilleures données scientifiques et pratiques en ressources humaines, en s'appuyant sur les analyses de praticiennes et praticiens, de spécialistes RH, de chercheuses et chercheurs, ainsi que d'autres actrices et acteurs apportant des initiatives à forte valeur ajoutée pour le monde du travail.

En 2023, nous avons proposé des dossiers thématiques abordant des sujets variés et pointus, tels que l'incidence croissante des technologies dans la gestion des ressources humaines, la gestion durable des RH, ainsi que les organisations apprenantes.

Pour traiter ces thèmes, chaque numéro a proposé une gamme diversifiée d'articles de fond, incluant en plus des éditoriaux, chroniques, témoignages de spécialistes, actualités, analyses de tendances, interviews, études de cas, conseils déontologiques, réflexions théoriques et portraits.

Nous vous invitons dans ce numéro d'été à revoir les articles les plus appréciés de la Revue RH en 2023.

Que signifie « apprécié » ? Cela désigne des articles pertinents, dont le contenu a une portée opérationnelle, répondant aux attentes concrètes des professionnelles et professionnels RHRI dans le contexte actuel. « Apprécié » fait également référence à des articles largement consultés et téléchargés par le lectorat, car ils apportent des réponses claires et pratiques à des besoins réels et urgents sur le terrain.

L'été, souvent synonyme de pause et de ressourcement, offre une occasion idéale pour prendre du recul et se revitaliser. Ce numéro spécial de la Revue RH vous y convie en vous offrant une lecture enrichissante et inspirante. Profitez de ce temps pour vous immerger dans les articles qui ont marqué l'année, en vous permettant ainsi de réfléchir aux pratiques exemplaires et aux nouvelles tendances pour aborder la rentrée avec dynamisme et innovation.

L'équipe de rédaction de Revue RH tient à remercier ses contributrices et contributeurs, ses partenaires ainsi que ses lectrices et lecteurs pour leur fidélité et leur engagement. Nous vous donnons rendez-vous à la rentrée avec de nouveaux dossiers toujours à l'avant-garde de vos besoins.

Bonne lecture et bon été !

LA RÉDACTION

06 Choix
du public

30 Choix
de la rédaction

Mot de l'éditrice

MON PALMARÈS DE L'ANNÉE 2023 À L'ORDRE DES CRHA



Cette édition de la Revue RH vous offre le Palmarès 2023 des textes ayant été le plus appréciés, et ceci a inspiré mon propre palmarès de la dernière année, tous les sujets confondus et sans trop de formalités. Alors le voici :

1. La capacité de l'Ordre à influencer les politiques publiques ; on peut célébrer avec fierté notre contribution en amont au projet de loi 19 qui encadre le travail des enfants et favorise la persévérance scolaire, ainsi qu'au projet de loi 42 qui fait progresser - lentement, mais ça avance - les exigences en matière de harcèlement, notamment en évoquant pour la première fois dans la Loi, l'exigence de formation des personnes qui prennent en charge le traitement des plaintes.
2. La volonté clairement exprimée de l'Ordre de soutenir l'approche scientifique et l'utilisation de données probantes dans les interventions des CRHA | CRIA, qui s'est concrétisée cette année par un avis du comité scientifique sur la PNL et la synergologie, par les premières réalisations de notre Centre de recherche et d'innovation et par la création d'un poste de conseiller scientifique. Et ce n'est que le début.
3. La fin du mandat du président du conseil d'administration, Philippe de Villers, CRHA, qui aura, pendant ses cinq années de présidence, exercé un leadership collégial, avec dynamisme, humilité et un grand souci d'exemplarité pour l'Ordre, ainsi que le début du mandat de Manon Perreault, CRHA, qui a pris le relais avec brio.
4. Une équipe de l'Ordre formidable, créative, toujours volontaire qui, en 2023, a emménagé dans ses nouveaux bureaux (plus petits, mais si lumineux et conviviaux !). Une équipe qui réussit à mener une transformation numérique importante, accueillir la relève, admettre de nouvelles et nouveaux CRHA | CRIA, inspecter les professionnelles et professionnels, en plus d'offrir une panoplie d'activités de formation de qualité et tant prisées.
5. Le modèle hybride de travail de l'équipe de l'Ordre, différent mais si pertinent en nous assurant productivité, connectivité et unité tout en conciliant nos vies personnelles et professionnelles.
6. L'approche de mon collègue Dominique Des Rosiers, membre de l'équipe de rédaction de la

Revue RH qui, à chaque parution, est bien patient avec moi pour que je rende mon éditorial, lui qui a appris à me fournir de faux échéanciers pour me permettre d'être à temps, malgré mes retards.

Bonne lecture !

M^e Manon Poirier, CRHA,
directrice générale de l'Ordre
des CRHA

« *La volonté clairement exprimée de l'Ordre de soutenir l'approche scientifique et l'utilisation des données probantes dans les interventions des CRHA | CRIA.* »

Des problèmes complexes à résoudre ?

Les experts des Services conseils et enquêtes de GardaWorld vous proposent des solutions adaptées pour les résoudre.

Filature

Enquêtes en milieu de travail
(absentéisme, harcèlement, vol, etc.)

Infiltration

Plans de gestion de crise et de contingence

Localisation d'individus

Vérification diligente

Analyse d'équipements informatiques

Protection lors d'un congédiement difficile



Pour en savoir plus,
contactez nos experts:

1-877-398-0334

infoinvestigation@garda.com

GARDAWORLD

La tribune

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

En collaboration avec
Haut Potentiel Québec

LES PERSONNES À HAUT POTENTIEL INTELLECTUEL (HPI)
EN MILIEU DE TRAVAIL

POURQUOI S'Y INTÉRESSER ET COMMENT LES RECONNAÎTRE ?



**MÉLANIE
DENOMMÉE,**
FONDATRICE,
ÉVOLUTION
LEADERSHIP

Face à la complexité des changements économiques et technologiques, de nombreuses organisations réalisent l'importance d'élargir les profils de leurs employés pour favoriser la diversité et les modes de pensée alternatifs. Les personnes HPI représentent environ 2 % à 5 % de la population et jouent un rôle essentiel dans la croissance et le développement des entreprises.



**JEAN-PIERRE
LÉVESQUE GAUVIN,**
EXÉCUTIF
SPÉCIALISÉ
EN GESTION
DE PRODUIT,
MARKETING ET
TECHNOLOGIE

Dans les organisations, la question du HPI est souvent négligée. Entre autres raisons, les règles et normes de travail s'appliquent uniformément à tous, étouffant ainsi les personnes HPI qui se voient contraintes de se conformer à une « case ».

Leurs compétences diversifiées et leur incidence en font un moteur clé d'innovation et de productivité, mais elles représentent également des défis en matière de gestion. Leur mode de pensée, souvent en avance sur leur temps, peut les rendre distantes et incomprises. Leur rapidité de pensée et d'action peut créer un décalage avec le reste de l'organisation. Gérer des personnes HPI est un beau défi, car cela nécessite une évolution des modèles de gestion pour le bien-être de tous !

POURQUOI S'INTÉRESSER AUX PERSONNES HPI ?

En s'intéressant aux personnes HPI, les organisations se donnent les moyens d'améliorer leurs performances tout en contribuant à façonner leur culture. Ces personnes créent de nouvelles possibilités et stimulent

le développement de leurs collègues, apportant ainsi une valeur ajoutée globale à l'organisation.

Les HPI ont la capacité de résoudre des problèmes avec une rapidité impressionnante. Elles y arrivent notamment par leur aisance à jouer avec les concepts et leur enthousiasme devant la complexité. Cette capacité de résolution est nourrie par leur curiosité et la diversité de leurs champs d'intérêt, des traits qui peuvent être confondus, à tort, pour de l'éparpillement.

En adoptant des approches nouvelles et originales, ces personnes excellent dans l'innovation. Elles recherchent des changements de paradigme, allant ainsi à la source des transformations pour les rendre plus significatives. Pour y arriver, elles utilisent leur capacité à rebondir, leur facilité d'apprentissage et leur résilience pour surmonter les obstacles avec détermination.

Ces profils possèdent une vision et une intuition étonnante qui en font d'excellents stratèges. Ils sont reconnus pour leur capacité à créer une vision globale, précise et pertinente,

en reliant des données apparemment disparates et en faisant appel à divers domaines de compétences grâce à la rapidité de leur pensée associative.

Les personnes HPI se démarquent par leur engagement envers leur équipe et leur investissement pour mener à bien des projets ambigus et porteurs de sens. C'est pourquoi elles sont souvent reconnues comme des entrepreneurs, gestionnaires et dirigeants empathiques, et certaines d'entre elles ont un talent inné pour accompagner les transitions difficiles ou encore des projets complexes.

COMMENT LES RECONNAÎTRE ?

Reconnaître le haut potentiel intellectuel va au-delà de l'excellence scolaire ou professionnelle et ne se limite pas à repérer les personnes hautement performantes.

Le site de l'association Haut Potentiel Québec propose un outil afin de faciliter le recensement de personnes HPI. Le tableau ci-dessous présente une liste non exhaustive de certains traits qui se manifestent différemment selon le bagage personnel et l'environnement de travail dans lequel ces personnes évoluent.

- Rapidité d'apprentissage et de traitement de l'information
- Aisance avec les raisonnements complexes
- Curiosité et ouverture d'esprit
- Pensée critique et capacité d'argumentation
- Créativité
- Étendue des connaissances, champs d'intérêt variés
- Grand engagement pour les sujets d'intérêt
- Bonne capacité d'adaptation
- Sens de l'observation développé, perception accrue de son environnement
- Meilleure compréhension des sentiments d'autrui
- Attentes élevées envers soi, motivation au dépassement de soi



BIBLIOGRAPHIE

Pour en savoir plus, nous vous recommandons le livre *J'aime les zèbres : histoires inspirantes de personnalités à haut potentiel intellectuel*, de l'auteur et entrepreneur Dominic Gagnon.

CRÉER UN CONTEXTE GAGNANT

Favoriser l'épanouissement des personnes HPI nécessite un environnement qui encourage la libre circulation des idées et des actions tout en favorisant l'autonomie. Cet environnement sera facilité par une culture axée sur l'innovation et le dépassement de soi. À éviter : la conformité, la rigidité des processus, un mode décisionnel « top-down », le statu quo, la routine. C'est pourquoi le gestionnaire joue un rôle primordial dans la création d'un contexte gagnant.

En premier lieu, créer du sens autour de la vision organisationnelle en assurant une cohérence entre le

discours et les actions au quotidien sera grandement facilitant. Même si ceci s'applique à l'ensemble des équipes, c'est crucial pour la rétention des personnes HPI.

Ensuite, le gestionnaire peut accompagner les personnes HPI à développer leur patience et à définir leurs rôles et responsabilités. Leur besoin constant de stimulation et de dépassement peut les rendre impatientes et insatisfaites lorsque l'organisation ne suit pas leur rythme. Le *coaching* du gestionnaire les aidera à adapter leurs aspirations avec celles de l'organisation, en tenant compte du temps nécessaire à l'évolution des personnes et des structures.

Enfin, le gestionnaire peut canaliser et encadrer, sans contraindre excessivement, leur désir de changement. En début de carrière (et parfois plus tard), les personnes HPI peuvent avoir du mal à saisir leurs limites et celles des autres, ce qui peut entraîner une surperformance et un épuisement. Ainsi, il est tout à fait approprié de leur rappeler que certaines choses peuvent attendre à demain !

En conclusion, investir dans le développement des personnes HPI peut stimuler la productivité et l'innovation, enrichir la culture de l'organisation, renforcer l'engagement de l'ensemble des employés et contribuer à une réussite durable. ||

Le coaching, accordé avec humanité.

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



RÉSEAU
D'EXPERTS
brh

Gérer les RH sans une pile de CV sur le bureau :

LES CRHA ET CRIA FACE AUX PÉNURIES DE MAIN-D'ŒUVRE



Patrice Jalette, CRIA, professeur titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal

Le Québec a dû composer depuis quelques années avec une rareté inhabituelle de main-d'œuvre sur le marché du travail. Il s'agit d'un phénomène inédit, aussi il nous apparaissait important de documenter les répercussions. Voilà pourquoi nous avons voulu prendre le pouls des CRHA | CRIA sur le terrain lors de groupes de discussion au cours desquels nous leur demandions de mettre en lumière les changements vécus et comment ils et elles se sont adaptées.



Amadou Thierno Diallo, doctorant, École de relations industrielles, Université de Montréal

Les quelques exemples choisis parmi le vaste ensemble des données, colligées au cours de nos recherches ces dernières années, illustrent comment les pénuries ont pu changer concrètement la pratique professionnelle ainsi que le rôle des CRHA | CRIA en milieux syndiqués.

Le choc

Les premiers signes qu'il se passait quelque chose avec la disponibilité de la main-d'œuvre dans les milieux de travail où ils et elles intervenaient concernent évidemment les difficultés de recrutement. Des affichages de poste pour lesquels on ne reçoit aucun CV, des foires de l'emploi de moins en moins achalandées, des postes permanents non comblés, c'était du jamais vu pour plusieurs. Tout comme le refus de certaines firmes spécialisées

en recrutement d'accepter des mandats estimant qu'elles ne seraient pas en mesure de trouver des candidats. Des mesures inédites ont été implantées dans certains cas, notamment le recrutement à l'international et le recours aux agences de placement temporaire. Concrètement, le manque de main-d'œuvre en a amené plusieurs à se poser des questions nouvelles par rapport au recrutement :

« (...) est-ce si grave que ça si mon candidat a un dossier criminel (...) ? » (CRIA, RP-23-01-5).

Si la pandémie a compliqué le recrutement et contribué à aggraver la pénurie, les CRHA | CRIA ont dû composer avec plusieurs autres « crises » : vieillissement, inflation, évolution des préférences des travailleurs, retour en présentiel, changements de génération de travailleurs, etc. Ces crises se combinent et s'exacerbent, rendant plus complexes et imprévisibles l'at-

traction et la rétention des personnes.

Des pratiques transformées

« (...) les employés maintenant, sachant qu'il n'y a pas une pile de CV sur le coin de ton bureau, « focussent » strictement sur le taux de salaire (...) » (CRHA, RP-23-01-4)

Tous et toutes ont leur exemple de hausses salariales historiques, d'ajouts d'échelon, de réduction de la durée de la progression, d'augmentations ciblées pour certains postes ou d'autres modifications à la rémunération comme l'ajout de primes. La situation a exigé des mandats de négociation patronaux plus généreux que par le passé afin de répondre aux attentes élevées des employés :

« (...) il n'y a même pas 4 ans, j'allais chercher un mandat financier de 2,5 avec même un objectif de récupération ou de stabilité, donc j'avais un objectif, un mandat financier de 2,5. À 2,75,

« L'embauche de personnes non qualifiées, qu'on refusait dans le passé, pose plusieurs problèmes selon les CRHA | CRIA notamment l'augmentation des périodes de probation non concluantes ainsi que la pression mise sur les collègues et les formateurs. »

on se trouvait généreux (...) Puis dans les dernières négociations (...), j'allais chercher des mandats financiers de 10, 10,5, 11 % (...) (CRHA, RP-23-01-1)

Des valeurs bousculées

La rareté de la main-d'œuvre a confronté les CRHA | CRIA à leurs valeurs :

« (...) Il y a plein de bonnes pratiques qu'on avait mises en place nous ici qu'on doit laisser tomber ou couper parce qu'on (...) n'a pas le temps d'aller là, (...) puis ça finit par impacter les résultats au bout du compte. » [CRHA, RP-23-02-1]

Par ailleurs, plusieurs ont indiqué que leur organisation a dû se résoudre à embaucher des personnes avec des qualifications moindres que celles exigées auparavant.

En fin de compte, la pire conséquence, c'est la qualité de la main-d'œuvre. *« On ne choisit plus notre monde, alors j'ai des gens moins compétents et ça amène des problèmes. Plus d'avis disciplinaires, plus de griefs, moins de productivité... »* [CRHA, RP-21-2]

Le discours sur la compétence et l'excellence en prend pour son rhume. L'embauche de personnes non qualifiées, qu'on refusait dans le passé, pose plusieurs problèmes selon les CRHA | CRIA notamment l'augmentation des périodes de probation non concluantes ainsi que la pression mise sur les collègues et les formateurs.

Un autre exemple concerne l'application de la convention collective qui serait plus assouplie aux dires de plusieurs. Certains disent ne pas appliquer la convention en ce qui concerne les heures supplémentaires lorsqu'il faut obliger le salarié ayant le moins d'ancienneté à les faire, de peur qu'il quitte, alors ils trouvent un autre moyen. Les CRHA | CRIA sont aussi moins stricts en ce qui concerne l'absentéisme :

« On est plus flexible sur l'absentéisme, (...), là c'est sûr qu'on est beaucoup plus flexible. Avant, t'étais en retard, t'avais une lettre ou t'avais un avis verbal. Aujourd'hui, je les accumule avant de le faire parce que si je le mets dehors, je l'ai formé, ça m'a pris 3 semaines à le former. Si je suis trop

rigide, c'est sûr et certain qu'il va s'en aller. ». (CRIA, RP-23-01-3)

Adaptation ponctuelle ou transformation ?

En ces temps de pénuries, la force des CRHA | CRIA est leur capacité d'adaptation selon les personnes ayant participé aux groupes de discussion. Leur expertise liée aux grands enjeux découlant de la gestion de la personne en milieu de travail a permis aux organisations de s'adapter aux grands changements survenus au cours des dernières années et dont le présent article n'a pu donner qu'un modeste aperçu. Ce coup de sonde sur le terrain montre que la pratique professionnelle s'est adaptée, car le maintien du statu quo était intenable. Une question demeure : que restera-t-il de ces transformations apportées à la gestion des RH et RT lorsque la main-d'œuvre sera moins rare et que les CV recommenceront à s'empiler sur les bureaux ?

Pour consulter la version longue de cet article, rendez-vous sur la page de la revue à revuerh.org





Le travail virtuel

UNE MENACE POUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ?



Xavier Salamin,
professeur à la HES-SO
Valais-Wallis, Suisse



Eric Davoine,
professeur à l'Université de
Fribourg, Suisse



Bertrand Audrin,
professeur à l'EHL
Hospitality Business
School, Suisse

La virtualisation des pratiques de travail s'est nettement intensifiée au cours des dernières années. Cette tendance a été initiée bien avant 2020 et elle a été renforcée par la récente crise sanitaire (Gohoungodji et al. 2022 ; Baruch 2000). Dans ce contexte, nous avons réalisé en 2021 une étude prospective (voir encadré méthodologique ci-dessous) auprès d'experts du milieu RH en Suisse romande afin de recenser les nouveaux enjeux liés à la virtualisation.

Notre étude montre que de nouvelles frontières ont été établies dans les organisations, alors même que les frontières entre temps et espaces privés et professionnels s'estompent. Notre étude met en évidence de nouveaux enjeux de cohérence culturelle pour les organisations, que nous présentons ci-dessous.

Cette menace sur la cohérence culturelle est le premier constat de

notre enquête puisque 75% des entreprises répondantes estiment que l'explicitation et la pérennisation de la culture d'entreprise pour les employés en télétravail sont devenues un enjeu majeur pour la fonction RH. Dans le travail en présentiel, la continuité des échanges formels et informels et des interactions sociales, favorise le développement et le maintien d'une culture d'entreprise implicitement partagée. Sans espace-temps commun, ces mécanismes de construction de la cohésion culturelle et identitaire

s'affaiblissent. Parallèlement, des différences nouvelles viennent créer des sous-cultures et affaiblir la cohésion d'ensemble.

Une nouvelle frontière s'est renforcée entre les employés qui télétravaillent et ceux dont les emplois ne sont pas compatibles avec le télétravail, ces derniers devant parfois assumer en présentiel certaines tâches supplémentaires et à faible valeur ajoutée, induites par l'absence des collègues qui télétravaillent (p. ex. réception de courriers, impression

NOUVEAUX ENJEUX DE COHÉRENCE CULTURELLE POUR LES ORGANISATIONS



estiment que l'explicitation et la pérennisation de la culture d'entreprise pour les employés en télétravail sont devenus un enjeu majeur pour la fonction RH



considèrent qu'un nouvel enjeu sera d'éviter le cloisonnement [...] et de travailler sur un sentiment d'appartenance à l'ensemble de l'organisation



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

de documents, etc.). Dans de nombreuses organisations suisses, le télétravail demeure majoritairement une pratique réservée aux cadres et aux employés de bureau de l'organisation, pratique accompagnée de privilèges (temps flexible individualisé, aménagement du temps privé, livraison de matériel choisi, etc.) qui peuvent rendre jaloux les employés de production et plus globalement ceux occupant des métiers manuels dont le quotidien reste rythmé par des horaires fixes et collectifs.

Mais il existe aussi des disparités entre les « privilégiés ». Notre étude montre de vraies différences entre ceux qui disposent d'un environnement de travail favorable et ergonomique à leur domicile (p. ex. une pièce adaptée au travail, mobilier, matériel, éclairage, connexion, etc.) et ceux qui n'ont pas d'infrastructure satisfaisante. Par exemple, la présence d'enfants dans l'espace privé est un facteur particulièrement critique qui crée des conditions de travail souvent difficiles pour les jeunes parents, plus généralement pour les femmes.

Un nouvel écart se creuse également entre ceux qui ont renforcé leurs compétences numériques et ceux qui peinent encore à se mettre à niveau d'une organisation de plus en plus digitalisée. Malgré le fort accent mis sur le développement de ces compétences numériques au cours des dernières années, plus de trois quarts des entreprises répondantes déclarent que les besoins de formation subsistent pour certains groupes d'employés.

Notre étude révèle aussi des frontières nouvelles entre les équipes de travail. Avec le développement du télétravail, les *managers* ont souvent réussi à maintenir des interactions sociales et une cohésion sociale à l'intérieur de leur équipe, devenue pour beaucoup un noyau de collaboration, de solidarité et d'*identification*. Ce développement d'équipes plus autonomes représente aussi un défi à la cohésion organisationnelle et à la transversalité dans l'organisation, un point très bien illustré par cette participante à notre étude : « Je constate, en fait, que, vu qu'on ne se voit pas et

qu'on doit se créer un noyau de collaboration à distance, on a globalement des replis sur les équipes. La transversalité devient, dès lors, quelquefois, un peu plus difficile à réaliser en télétravail, malgré les outils (de communication), parce que le contact humain est moins fréquent. » À ce titre, plus de 90% des organisations participantes à notre enquête de validation considèrent qu'un nouvel enjeu de la fonction RH sera d'éviter le cloisonnement des équipes au sein de l'organisation et de travailler sur un sentiment d'appartenance à l'ensemble de l'organisation.

Les experts de notre étude rappellent également que l'espace-temps de travail commun représente aussi un lieu d'apprentissage et de transfert de normes et de représentations communes de qualité, transfert qui s'opérerait souvent de manière informelle et tacite, par exemple en observant une personne plus expérimentée. Ces apprentissages spontanés sont moins faciles à organiser en télétravail, les apprentis et les jeunes diplômés dans l'organisation en souffrent, et avec eux, tous les nouveaux employés en phase de socialisation.

Enfin, la disparition de l'espace-temps commun représente un risque pour la compétence collective et pour

les capacités d'innovation par sérénité. La créativité naît typiquement de rencontres et d'échanges spontanés, non planifiés et non planifiables. Un échange d'idées autour d'une machine à café, par exemple, peut déboucher sur une initiative innovante. En télétravail, ces échanges spontanés sont plus difficiles à (re)-créer, représentant ainsi un défi à la capacité collective d'innovation des équipes et de l'entreprise.

Les réponses à ces défis se façonnent dans chaque organisation avec le concours de ses différents acteurs, et en adéquation avec son contexte culturel et institutionnel, loin de ressembler à des « recettes magiques ». Divers exemples de pratiques ont été donnés par nos répondants : développement d'*onboarding* virtuel, tout en maintenant des activités de socialisation en présentiel ; activités de développement d'équipe (p. ex. cafés virtuels) ou de *coworking* en virtuel ; points de situation réguliers individuels ou en équipe permettant aussi de veiller au bien-être des employés, etc. Il convient ainsi à chaque organisation de chercher les bons ingrédients, et leur dosage, pour soutenir la cohésion de sa culture organisationnelle. |



Analyse prospective

L'étude utilise une méthode d'analyse prospective en quatre phases (basée sur la méthodologie de Boyer et Scouarnec 2009). Dans les trois premières phases (entretiens, questionnaires, puis groupes de discussion), nous avons sollicité un groupe d'experts constitué de spécialistes des ressources humaines d'entreprises locales et internationales, de consultants, d'académiciens, de représentants syndicaux ainsi que de l'inspection du travail. Les experts nous ont permis de définir les principales tendances concernant les nouvelles frontières des organisations. Dans une quatrième phase, un questionnaire de validation d'une vingtaine de questions a été envoyé en août et septembre 2021 aux professionnels des ressources humaines travaillant en Suisse romande, avec un retour de 182 questionnaires utilisables d'entreprises de toutes tailles.

Remerciements : Cette étude a été réalisée en Suisse dans le cadre d'un projet de recherche du Pôle de recherche national On-The-Move du Fonds national suisse pour la recherche scientifique (FNS), et a bénéficié du soutien des sections romandes de HR Swiss et des partenaires du congrès romand HR. Nous remercions aussi les experts et les répondants.

**Créer de la valeur grâce à l'équité,
la diversité et l'inclusion :**

QUELLE EST LA RESPONSABILITÉ DES PROFESSIONNELS RH ?



Julie Sylvestre,
CRHA, conseillère
en gestion de
changement

En 2023 est parue l'Étude nationale sur l'EDI, étude à laquelle l'Ordre des CRHA a collaboré. L'objectif de cette étude était de se pencher sur les avantages et les risques d'adopter une stratégie globale ou fragmentée en matière d'EDI. Cela a aussi permis de réaliser un portrait de l'analyse que font les professionnels RH sur le sujet. Cette étude conclut que la plupart des professionnels RH estiment que la responsabilité ultime de l'EDI incombe à la haute direction (82 %), plutôt qu'au service des RH (61 %). Finalement, les répondants jugent que la responsabilité incombe à l'ensemble du personnel dans une moindre mesure (49 %).

Pendant ce temps, encore trop d'organisations n'ont pas une main-d'œuvre qui soit pleinement représentative des talents qui composent la main-d'œuvre disponible. Le rapport triennal 2016-2019, à savoir les plus récentes données publiées par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), démontrent que le taux de représentation de tous les groupes visés (femmes, autochtones, minorités visibles, minorités ethniques et personnes handicapées) est inférieur au taux de disponibilité de ces groupes visés. C'est-à-dire le bassin de personnes compétentes

ou aptes à acquérir la compétence dans un délai raisonnable pour un type d'emploi à l'intérieur de la zone appropriée de recrutement. Bien que ces données correspondent à une moyenne des cibles à atteindre, donc seulement un indicateur qui oriente quant au pourcentage à atteindre, elles sont tout de même révélatrices d'un état de fait pour les organismes publics qui sont assujettis à la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi. De plus, il est possible que cet état de fait soit applicable aux organisations qui ne sont pas assujetties à la Loi.

De façon complémentaire à cette constatation sur la sous-représentation actuelle des groupes visés dans la main-d'œuvre des organisations,

l'échelle de Bennett peut nous permettre de formuler une hypothèse sur le difficile virage vers l'inclusion, au-delà de celui de la diversité. Cette échelle de Bennett mesure le degré de sensibilité interculturelle; en ce sens sa capacité d'adaptation aux autres cultures. Elle représente les degrés à franchir au fil des expériences interculturelles. Elle va du déni à l'intégration. Si encore trop d'organisations peinent à avoir une main-d'œuvre diversifiée, ou tout simplement représentative de la main-d'œuvre disponible, il est juste d'émettre l'hypothèse qu'encore moins d'organisations ont réussi à prendre ce virage de l'inclusion et de l'équité.

Pourtant, les coûts liés à l'absence de diversité en organisation sont réels. Il n'y a qu'à prendre pour exemple le risque de la pensée de groupe ou la perte de l'accès aux meilleurs talents (Saba, 2019), la perte des bons employés actuels, le risque de réputation et la perte de clients (Étude nationale sur l'EDI).

Donc d'un côté, on sait qu'il reste encore beaucoup à faire pour rendre les organisations plus diversifiées et inclusives. En même temps, on sait que présentement environ seulement 61 % des professionnels en ressources humaines ont conscience qu'ils ont un rôle à jouer pour soutenir des efforts en EDI. Comment interpréter cette donnée? Le travail de Henein & Morissette (2007), sur la compréhension du fonctionnement du leadership, apporte un éclairage intéressant pour réfléchir à la question et surtout définir des pistes d'actions. Selon leurs travaux, le leader inné, qui représente environ le tiers des leaders, a tendance à

sauter dans la mêlée de façon instinctive et confiante. Alors que le leader occasionnel, qui représente environ le deux tiers des leaders, amorce son expérience de leadership de façon fortuite. Il vit de la surprise de se retrouver dans une situation de leadership.

Passer à l'action : trois suggestions

Accompagner la direction

Selon les professionnels RH qui proviennent des entreprises les plus diversifiées, la première mesure avec laquelle aller de l'avant est de soutenir la haute direction à l'initiative EDI (81 %) (Étude nationale sur l'EDI, 2023). C'est donc dire qu'ils estiment plus porteur d'investir temps et ressources dans l'adhésion des hauts dirigeants, que de démarrer avec la mise en œuvre de mesures plus spécifiques. Par exemple, utiliser l'écriture épique dans les affichages de poste ou dans la formation de l'ensemble des employés en réponse aux biais inconscients.

Ancrer vos actions avec l'obligation déontologique des CRHA

Les obligations déontologiques des CRHA sont aussi un outil précieux qui permet aux professionnels RH d'ancrer avec confiance, leurs actions professionnelles. À cet égard, l'obligation de chercher une connaissance complète des faits, d'exposer à notre client la nature et la portée d'un problème, d'informer des risques et d'émettre des recommandations pertinentes (article 38 du Code de déontologie) est précieuse pour tout professionnel RH. Bien que le Code ait comme objectif premier de protéger le public, le professionnel RH pourrait aussi s'en inspirer pour poser des gestes de façon proactive. Comme prendre l'initiative d'investir du temps dans l'analyse du contexte pour ensuite le communiquer à la haute direction. Dans l'objectif de convenir d'un mandat avec la haute direction pour favoriser une culture organisationnelle plus inclusive. Un mandat qui a avantage à définir la participation de la haute direction elle-même dans ce changement de culture.

Développer un plan d'action qui propulse votre élan

Finalement, la troisième suggestion consiste à s'appuyer sur les particularités du type de leadership qui est propre à chaque professionnel RH pour préparer un plan d'action. Être un professionnel RH qui est du type leader inné ou du type leader acquis importe peu. Ce qui fera la différence, ce sera de prendre la décision consciente d'aller de l'avant pour jouer un rôle d'influence. Une personne qui a le profil d'un leader inné préférera probablement développer un plan d'action en se basant sur son intuition comme point de départ. Et ensuite, aller rassembler les données probantes pertinentes. Pour les professionnels RH ayant un profil de leadership acquis, donc des personnes qui éprouvent souvent le besoin d'analyser longuement avant de prendre une décision réfléchie, le message est tout simplement de se lancer! De rassembler les faits et données qui existent pour faire vivre l'EDI. Et ce, en demeurant cohérent avec l'article 38 du Code de déontologie.

En somme, après avoir proposé une lecture de la responsabilité et du rôle des professionnels RH dans l'implantation de mesures qui visent l'EDI en organisation, un dernier point est utile à inclure dans votre préparation. Celui des répercussions des biais inconscients des gens auxquels vous vous adresserez. Puisque ces biais sont inconscients, les gens ne réalisent pas qu'ils réagissent sous leur emprise. Vous avez donc avantage à considérer que les gens à qui vous vous adressez ne se sentiraient probablement pas concernés par l'enjeu dont vous allez leur parler. Voire même, avoir une réaction de déni ou de positivisme quant à l'état de la situation. Lorsque vous rencontrerez ces réactions, l'approche du questionnement est précieuse. Par exemple: «À quelles activités avez-vous participé, depuis les deux dernières années, pour diminuer les conséquences des biais inconscients dans votre prise de décision?» ou «Selon votre analyse actuelle, quels sont les points forts, ceux à travailler et les angles morts des pratiques pour amener plus loin l'EDI dans l'organisation?» |



Pour connaître
les références
bibliographiques
de cet article,

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

« Cette échelle de Bennett mesure le degré de sensibilité interculturelle ; en ce sens sa capacité d'adaptation aux autres cultures. Elle représente les degrés à franchir au fil des expériences interculturelles. Elle va du déni à l'intégration. »

Sous la loupe

LA STRATÉGIE RH DE RODEO FX :

ACCOMPAGNEMENT, ÉCOUTE ET RECONNAISSANCE

JUSTINE AUBRY,
37^e AVENUE



RODEO FX EN QUELQUES CHIFFRES

- Créée en 2006
- 5 bureaux en Amérique du Nord et en Europe
- Plus de 800 personnes employées



PILIER

- Créativité et innovation
- Collaboration avec bienveillance
- Pensée positive

Fondée à Montréal en 2006 et présente à l'échelle internationale, l'entreprise Rodeo FX est spécialisée dans la production d'effets visuels numériques. Reconnue dans l'industrie pour l'excellence de sa stratégie de ressources humaines, Rodeo FX a remporté en 2022 le prix Mercure Employeur de l'année Banque Nationale — Grande entreprise. L'attention particulière portée aux besoins de son personnel et à leur bien-être a notamment contribué à faire du studio montréalais un milieu de travail grandement apprécié pour sa bienveillance.

Programme d'attraction et de rétention, reconnaissance du travail accompli, flexibilité et entretiens quotidiens entre collègues et gestionnaires sont des exemples d'actions prises par Rodeo FX pour rester fidèle à une marque employeur forte et humaine, selon Véronique Hébert, CRHA, vice-présidente RH, et Sébastien Moreau, président-directeur général de l'entreprise.

Quelles sont vos stratégies non seulement pour attirer de nouveaux talents, mais aussi pour les garder ?

Véronique Hébert (V. H.) : Pour attirer les meilleurs talents, on met beaucoup de l'avant nos projets et nos réalisations, et aussi ceux et celles qui ont contribué à notre succès. Pour l'équipe et moi, ce qui est important, c'est surtout d'être à l'écoute des besoins des candidats et de leurs demandes, et d'être transparents sur ce que l'on peut offrir. On a mis en place différents outils qui nous permettent de prendre le pouls de nos employés et de nous améliorer en continu.

Sébastien Moreau (S. M.) : Sur nos canaux de communication, qu'il s'agisse des réseaux sociaux ou encore d'événements ou de conférences, on laisse toujours la créativité parler et montrer ce que Rodeo peut offrir en termes de *challenges* et de développement. Nous avons aussi un environnement de travail optimal et une culture extrêmement forte, qui s'étend à tous nos bureaux à travers le monde et qui réunit tous nos artistes.

Avec la pénurie de main-d'œuvre, quel est votre plus grand défi en matière de ressources humaines ?

V. H. : On doit s'assurer d'avoir toujours une offre employeur compétitive et de proposer certains éléments différenciateurs qui définissent notre ADN. Cette année, nos employés nous ont beaucoup parlé de flexibilité sur le plan du lieu de travail. On leur a donc proposé d'aller travailler quand ils le voulaient dans notre chalet Rodeo, en forêt. Notre plus grand défi est de maintenir le sentiment d'appartenance au sein de l'équipe, et avec le travail

à distance, bâtir ce lien peut parfois être difficile.

S. M. : La main-d'œuvre a toujours été un enjeu dans notre secteur, donc nous nous assurons de rester à l'écoute de nos employés depuis déjà longtemps. La pandémie a surtout changé la façon dont on approche l'espace de travail, ce qui nous a amenés à devenir de plus en plus flexibles. Je dirais que notre approche évolue constamment parce que nous savons que les besoins évoluent aussi.

Que veulent les membres de vos équipes pour ce qui est des avantages professionnels et du bien-être au travail ?

V. H. : La flexibilité revient constamment, et dans tous les sens du terme. Les employés veulent avoir plus de vacances, un horaire flexible, des moments avec leur famille et la possibilité de choisir leur lieu de travail. La santé mentale est aussi un enjeu très important pour nos talents, et encore plus depuis la pandémie. On forme nos gestionnaires à être plus proactifs quand un membre de leur équipe se sent moins bien. Un environnement professionnel sain est aussi très important pour nos employés.

S. M. : Je pense que, pour nos artistes, s'améliorer et grandir est très important. Mais ils veulent surtout sentir que le travail qu'ils accomplissent, tout comme leur individualité, est valorisé par leurs collègues et leurs collaborateurs. L'industrie des effets spéciaux est connue pour être difficile sur le plan des horaires et de la charge de travail, donc nous savons que ce sont des points sur lesquels nous devons



CERTIFICATIONS, PRIX ET DISTINCTIONS

Fait partie du Montreal's Top Employers 2020

Figure au palmarès des 500 sociétés dont la croissance a été la plus rapide en Amérique du Nord (Technology Fast 500 2018 – Deloitte)



Véronique Hébert, CRHA

rester extrêmement vigilants pour le bien-être de nos artistes. Nous nous assurons ainsi de trouver des outils et des solutions non seulement pour les aider, mais aussi pour les accompagner.

Quelles sont les initiatives qui vous permettent de vous démarquer de la concurrence en matière de RH ?

V.H. : Nous sommes très à l'écoute de nos employés. Chez nous, ils ont vraiment une voix. Ils peuvent s'exprimer sur les projets que l'on réalise et les outils utilisés. On met aussi beaucoup de l'avant leur talent. Un autre point qui nous différencie



Sébastien Moreau

c'est qu'on mise beaucoup sur le développement des compétences des employés. On a mis en place une culture de la rétroaction qui permet aux équipes de bien comprendre leur évolution et de passer aux étapes supérieures.

S. M. : En tant qu'artiste, j'ai toujours fait attention à ce que le studio s'accorde avec la réalité du travail des créateurs, car j'ai moi-même été à leur place. On mise également sur la célébration de leurs réalisations et on veille à échanger quotidiennement avec eux. Cette démarche se reflète aussi dans nos environnements de travail. C'était important pour moi de proposer des bureaux et des

espaces collaboratifs qui soient ouverts, agréables et pensés pour le bien-être des artistes.

Qu'est-ce que votre personnel apprécie le plus chez vous ?

V. H. : Je crois que c'est le sentiment de travailler dans un studio à taille humaine. Les employés peuvent partager et tester leurs idées. On a une grande ouverture d'esprit, on mise sur la collaboration et l'esprit d'équipe. Nos talents ont aussi la possibilité d'évoluer dans l'organisation, d'essayer de nouvelles choses et d'apprendre au quotidien.

S. M. : Je suis du même avis. Les employés apprécient la collaboration au sein de l'entreprise et leur reconnaissance en tant qu'artistes. Les échanges sont nombreux, et chacun a l'occasion de se faire entendre et d'amener son expertise sur des projets incroyables. On est encore un studio indépendant, ce qui nous confère aussi un environnement de travail unique.

Vous avez remporté le Mercure Employeur de l'année Banque Nationale — Grande entreprise. Quelle est votre plus grande fierté relativement à cette récompense ?

V. H. : Cette reconnaissance a su démontrer que Rodeo FX se démarque avec sa stratégie d'attraction, de développement et de reconnaissance. En tant que studio canadien indépendant et en tant qu'employeur, ça nous a donné une intéressante visibilité. La nouvelle a été beaucoup reprise. Ce prix nous a permis de rencontrer des candidats qui ont vu qu'on se différencie réellement.

« Les employés veulent avoir plus de vacances, un horaire flexible, des moments avec leur famille et la possibilité de choisir leur lieu de travail. La santé mentale est aussi un enjeu très important pour nos talents, et encore plus depuis la pandémie. »

S. M. : Ce prix apporte une validation de notre travail, et cela représente beaucoup pour nous. Nous sommes fiers de savoir que nos stratégies et notre engagement envers la culture sont reconnus. C'est aussi un gage de fidélité pour les nouveaux talents qui se joignent à l'entreprise.

D'après vous, quelles seront les tendances incontournables à venir en matière de RH et de marque employeur dans votre industrie ?

V. H. : Il y a bien sûr la fameuse flexibilité dans le contrat de travail, des tâches réparties sur

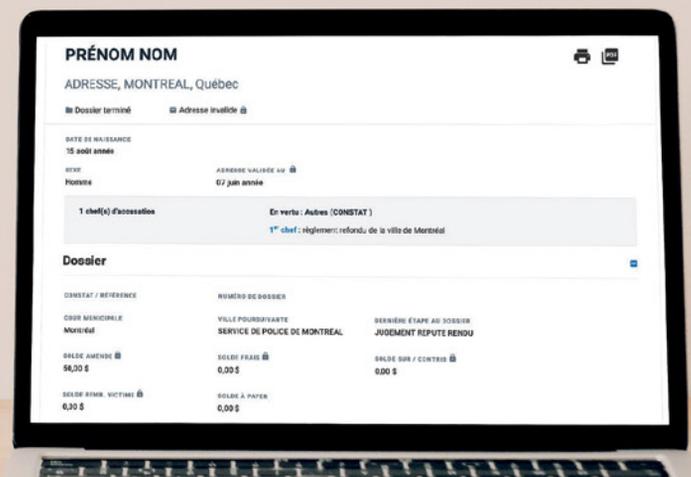
l'année plutôt qu'une formule classique « 9 à 5 ». Je dirais que nous ne sommes plus dans un modèle *one-size-fits-all*. En tant qu'employeur, il va falloir s'assurer d'offrir différentes options aux travailleurs. Je pense qu'il faudra aussi décloisonner les types de postes et les descriptions de tâches. La nouvelle génération veut toucher à différentes facettes et en apprendre toujours plus, acquérir d'autres responsabilités et compétences.

S. M. : Les défis sont nombreux dans notre industrie, et en termes de ressources humaines, on devra s'assurer de rester constamment

à l'affût. À la lumière des nouvelles tendances qui émergeront, on devra aussi réévaluer régulièrement nos processus pour s'assurer de bien s'adapter à ces changements. |

Vérification judiciaire préembauche

Avez-vous toute l'information en main?

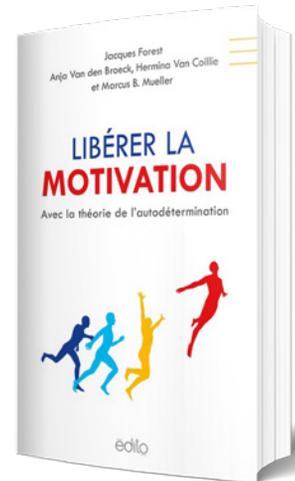


Les cours municipales du Québec entendent des dossiers susceptibles de vous éclairer sur le passé judiciaire et criminel d'un candidat ou d'une candidate. Le Portail SOQUIJ est le seul accès centralisé aux plunitifs municipaux, y compris ceux de Montréal.



Coin Lecture

LIBÉRER LA MOTIVATION AVEC LA THÉORIE DE L'AUTODÉTERMINATION



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

La théorie de l'autodétermination est un modèle d'inspiration utile qui permettra aux CRHA | CRIA de mieux comprendre comment il est possible de stimuler la performance et le bien-être au travail de manière efficace et durable.

Quel est le thème central de ce livre et quels sont les principaux axes qu'il aborde ?

Le but du livre est de faire connaître la théorie de l'autodétermination à un lectorat plus étendu. Cette théorie cherche très simplement à savoir « pourquoi nous faisons ce que nous faisons ? » et comment ces raisons peuvent potentiellement nous procurer bonheur et performance ou malheur et inefficacité. La théorie postule qu'il y a quatre raisons qui peuvent nous animer : le plaisir et le sens (qui mènent principalement à des conséquences positives comme la performance et le bien-être), de même la pression interne et la pression externe (qui mènent à des conséquences parfois positives, mais souvent négatives, comme le stress et une performance minimale). Aussi, la théorie identifie les « vitamines » dont nous avons besoin pour fonctionner de manière optimale, soit la satisfaction des besoins d'autonomie (agir en conformité avec ses valeurs et se sentir l'initiateur de ses actions), de compétence (sentir que l'on est capable de surmonter les défis de la vie et d'atteindre nos objectifs) et d'appartenance sociale (sentir que l'on fait partie d'un groupe, d'une culture, d'une famille, etc.).

Pourquoi l'avoir rédigé et à qui s'adresse-t-il en priorité ?

Notre équipe de quatre auteurs voulait un livre accessible pour tout

le monde : le travailleur, le parent, l'entraîneur, le bénévole, le/la conjoint(e), etc. Puisque la théorie de l'autodétermination se veut universelle, nous avons mis une foule d'exemples concrets de différents milieux, tirés de nos expériences de consultation et de vie ; tout le monde pourra s'y retrouver. En même temps, puisque le travail est mon domaine de spécialisation et qu'il occupe une très grande partie de nos vies éveillées, le livre porte sur le monde du travail, je dirais, à hauteur de 70 %.

Quels apprentissages ce livre pourrait-il concrètement apporter aux professionnels RH dans leurs pratiques ou leur vécu ?

La première partie du livre comporte trois chapitres. Le premier permet de comprendre que notre croyance en l'être humain a une influence sur toutes nos actions de gestion. Le second fait la différence entre les sous-types de motivation, que l'on a résumé par le « je veux » versus le « je dois ». Nous faisons habilement le tour de la question et dotons le lectorat d'une grille d'analyse pour mieux comprendre les sources de leurs motivations. Quant au troisième chapitre, il fait le tour des « piliers » de la motivation, soit les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. Il permet également de cibler nos efforts sur

ce qui est important, soit la satisfaction et la non-frustration des besoins psychologiques.

Dans la deuxième partie du livre, le chapitre 4 explique comment chaque personne peut avoir différents niveaux de sous-types de motivation et lesquels peuvent nous rendre heureux et performants ou malheureux et inefficaces. Le chapitre 5 s'appelle « Le salaire idéal selon la théorie de l'autodétermination ». Nous y montrons que l'argent compte, mais peut-être moins que l'on pense. Le chapitre 6 montre comment l'organisation du travail peut rendre une tâche stimulante ou ennuyante et donne des exemples pour l'améliorer. Les chapitres 7 et 8 vont, quant à eux, répondre à certaines questions : Quels comportements sont motivants ? Lesquels sont démotivants ? Peut-on apprendre à stimuler le fonctionnement optimal, chez les autres, dans différentes sphères de vie ? Tous ces chapitres sont très appliqués et permettent aux professionnels RH de mieux stimuler performance et bien-être efficacement et, nous le souhaitons, durablement.

Si vous deviez mettre en avant une phrase ou une citation de ce livre, laquelle choisiriez-vous ?

Je mettrais de l'avant la citation de Edward L. Deci, le cofondateur de la théorie de l'autodétermination : « au lieu de nous demander comment motiver les gens, nous devrions nous demander comment créer les conditions dans lesquelles les gens se motiveront eux-mêmes. »



BIBLIOGRAPHIE

Auteur

Anja Van den Broeck, Hermina Van Coillie, Jacques Forest, Marcus Mueller

Libérer la motivation. Avec la théorie de l'autodétermination.

Date de parution
17 août 2022

Éditeur
EDITO

Pages
281

ISBN
9782898260964

Prix
27,95 \$

Les environnements capacitants :

CLÉ DE VOÛTE DES ORGANISATIONS APPRENANTES ?



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

Depuis les années 90, les organisations cherchent à comprendre la façon de se développer ensemble et durablement (Senge, 2000). La question reste entière. Dans cette perspective, il semble intéressant de revenir sur l'évolution des différentes typologies d'organisation en faveur du développement des compétences, puis de parcourir certaines des limites rencontrées. La présentation d'un nouveau paradigme fondé sur l'approche des capacités offrira une perspective nouvelle pour traiter de l'apprentissage organisationnel.

L'évolution des différentes typologies d'organisation en faveur du développement des compétences

Si certains discours de praticiens et chercheurs (Deci et Ryan, 2002) tendent à affirmer que le développement des compétences résulte du ca-

ractère autodéterminé des individus à se former, certaines recherches ont permis de montrer que le potentiel à être acteur de son évolution est nettement influencé par l'environnement (Fernagu Oudet, 2014).

Les organisations se sont mobilisées pour faire évoluer leur structure de travail, leurs pratiques de leadership et leurs ressources d'apprentis-

sage pour favoriser le développement des compétences (individuel, collectif) voyant les intérêts économiques et sociaux qu'elles pouvaient en tirer. Plusieurs types d'organisation ont vu le jour : formatrice, qualifiante, professionnalisante, apprenante, capacitante (Fernagu Oudet, 2011).

LES LIMITES DE L'ORGANISATION APPRENANTE

1

Entretenir une vision univoque du partage et d'un processus universel d'apprentissage

2

Croire au transfert systématique des compétences

3

Se confronter au difficile déploiement de pratiques de capitalisation et de diffusion des connaissances

« Le mérite des différentes tendances organisationnelles en faveur de l'apprentissage, c'est d'avoir rapproché la formation du travail. »

DES ORGANISATIONS POUR APPRENDRE. TENTATIVE DE CONTRIBUTION À L'IDÉE DE « VILLE APPRENANTE »

Organisation	Objectif	Dispositif
FORMATRICE	Contribue aux apprentissages individuels en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques de travail quotidiennes	Dispositifs formels articulés autour de l'acquisition de savoir-faire pratiques contextualisés
QUALIFIANTE	Permet le développement des compétences individuelles et collectives	Dispositifs formels managériaux et organisationnels s'appuyant, en général, sur le recours aux formations diplômantes ou qualifiantes, et/ou la reconnaissance de savoirs socialement validés
APPRENANTE	Privilégie les apprentissages individuels et collectifs en vue d'organiser une progression collective des compétences	Dispositifs managériaux et organisationnels, GPEC tournés vers la stratégie de l'entreprise
PROFESSIONNALISANTE	Favorise l'apprentissage expérientiel, la montée qualitative des compétences sur le plan individuel ou collectif	Dispositifs formels et informels essentiellement orientés vers l'analyse des problèmes, la pratique réflexive
CAPACITANTE	Encourage le développement des capacités, de la capacité à agir	Dispositifs organisationnels et managériaux formels ou informels

« Des organisations pour apprendre. Tentative de contribution à l'idée de "ville apprenante" » S. Fernagu Oudet, 2011.

Toutes ces formes d'organisation présentent des spécificités, mais visent une finalité commune, celle de « l'effet formateur du vécu par le travail dont on attend en retour une élévation de l'efficacité de l'organisation » (Fernagu Oudet, 2011).

Inspirées des travaux de Solveig Fernagu Oudet (2011), trois grandes limites, pouvant être à l'origine des difficultés rencontrées par les organisations à concrétiser le déploiement durable de ces dynamiques d'apprentissage collectives, sont présentées par la suite.

Les limites rencontrées par l'organisation apprenante

1. Entretenir le vœu pieux d'une vision univoque du partage et d'un processus universel d'apprentissage
Penser « organisation apprenante », c'est construire un projet fondé sur la gestion du savoir et des modalités de travail basées sur la distribution généreuse de connaissances au bénéfice d'un collectif. Pourtant, l'organisation peut être confrontée à des enjeux de pouvoir (lié aux avantages de détenir l'information, la connaissance), à des conflits d'intérêt, à des mécanismes de routines défensives (démotivation, fuite de responsabi-

lités, évitement, résistance ou sabotage du changement, etc.) conduisant à la préservation des ressources internes (les savoirs, l'expérience, la formation, les dispositions, etc.) et limitant la capacité à apprendre en équipe (Garavan, 1997).

Les employés n'ont pas, forcément, les mêmes envies et besoins d'apprendre et n'apprennent pas tous de la même manière. Or, le besoin d'adoption de *processus* d'apprentissage, véhiculé par l'idée d'*organisation* apprenante, nous renvoie à l'idée d'uniformisation, de standardisation des façons de faire allant souvent à l'encontre des conditions favorables à l'apprentissage pour tous et des dynamiques d'adaptation continue que sous-tend l'idée d'organisation apprenante.

2. Croire au transfert systématique des compétences
Nous oublions trop souvent que les compétences sont situées, c'est-à-dire appartiennent à l'environnement de travail dans

« Ni l'individu, ni les conditions de l'action, ni l'environnement dans lequel se situe l'action ne doivent être isolés pour permettre le développement des compétences des employés et des collectifs ; un préalable au développement de l'organisation. »

ENCOURAGER LE DÉVELOPPEMENT D'ENVIRONNEMENTS CAPACITANTS

1

Agir sur les RESSOURCES

2

Agir sur les POSSIBILITÉS et MARGES DE MANŒUVRE offertes

3

Agir sur la CULTURE ORGANISATIONNELLE

lequel elles sont nées (Jonnaert, 2004). Les travaux d'Henri Boudreault (2002) abondaient déjà en ce sens en décrivant la compétence comme un savoir-agir s'incarnant dans un contexte donné, lui-même, mouvant. Ainsi, le système de partage de bonnes pratiques empruntées à d'autres environnements de travail, dans une visée d'apprentissage organisationnel, peut être inefficace et inadapté du point de vue de la compétence. Il est possiblement intéressant de s'inspirer de stratégies et de modèles d'apprentissage, mais il apparaît fondamental d'avoir le recul nécessaire sur les résultats qui ne pourront pas être identiques. Les cultures de travail, les pratiques de gestion et de leadership, les ressources et les moyens, l'histoire et les expériences des employés sont différents entre organisations, mais aussi entre équipes d'une même organisation.



- Les compétences ne sont pas transférables ; elles relèvent de combinaisons de ressources mobilisées, agrégées en situation dans environnement singulier.
3. **Se confronter au difficile déploiement de pratiques de capitalisation et de diffusion des connaissances**

Des initiatives se sont développées en faveur de la capitalisation et de la diffusion des apprentissages détenus par les employés. Toutefois, les résultats restent souvent insatisfaisants. Solveig Fernagu Oudet (2011) l'explique en rappelant que les sources d'apprentissage sont multiples et que les apprentissages prennent forme, la majeure partie du temps, dans « *des espaces interstitiels de l'organisation* » ne relevant pas d'une politique organisationnelle ou de dispositif d'apprentissage encadré, mais au détour d'un événement, d'une rencontre. Il est alors encore difficile de les capter. On parlera ici d'apprentissages informels qui constituent pourtant une part importante du savoir utile en milieu de travail et qui participent à la professionnalisation des employés et de l'organisation. Le contrôle des apprentissages en est de même affecté. En effet, Narver (1995) souligne la difficulté majeure de mesurer les résultats de l'apprentissage,

à l'échelle de l'organisation, qui se réalise dans le cadre d'un programme d'encadrement précis, non représentatif des sources d'apprentissage et des « espaces » de partage. Fort de ces différentes limites, Solveig Fernagu Oudet (2013) nous invite à penser non plus en termes « d'organisation apprenante », mais plutôt en termes « d'environnement capacitant ». Falzon (2005) définit un environnement capacitant comme un environnement permettant « [...] aux personnes de développer de nouvelles compétences et connaissances, d'élargir leurs possibilités d'action, leur degré de contrôle sur leur tâche et sur la manière dont ils la réalisent, c'est-à-dire leur autonomie ». Nombre d'études démontrent qu'il devient nécessaire de porter son attention sur le pouvoir d'agir¹ ; de s'intéresser au caractère formateur des situations de travail (Falzon, 2005).

Le développement

¹ Selon Zimmermann (1995 citée par Fernagu Oudet, 2011), le pouvoir d'agir c'est donner la possibilité de mettre en œuvre une capacité donnée. On parle de mise en capacité. Celle-ci dépendra non seulement de la capacité d'agir (Gouédard et Rabardel, 2012), c'est-à-dire de la disponibilité de la capacité chez l'individu (compétences et ressources mobilisables dans une situation) ; du choix de l'individu de s'en saisir et des conditions organisationnelles favorisant ce pouvoir d'être et de faire.

d'environnements capacitants, une perspective nouvelle

C'est un nouveau paradigme, car nous allons au-delà de la compétence et parlons de la capacité d'action. Cette dernière englobe les possibilités et les moyens d'agir, en plus des savoirs, savoir-faire et savoir-être (Zimmermann, Fernagu Oudet et Batal, 2016). On agit ainsi sur les systèmes de possibilités et de contraintes qui pèsent sur les individus lorsqu'ils agissent et se développent.

Ainsi encourager le développement d'environnements capacitants consisterait à :

- **Agir sur les RESSOURCES** (informationnelles, humaines, pédagogiques, matérielles) : accompagner les employés à repérer, mobiliser et utiliser

les moyens mis à leur disposition pour leur permettre d'être autonomes dans l'action et d'atteindre leurs fins.

- **Agir sur les POSSIBILITÉS et MARGES DE MANŒUVRE offertes** : accompagner les gestionnaires à revoir leurs pratiques de gestion afin qu'elles soient en faveur du pouvoir d'agir.
 - **Agir sur la CULTURE ORGANISATIONNELLE** afin qu'elle soit en faveur de l'apprentissage en soutenant, par exemple, des pratiques en faveur de l'exploration, l'expérimentation, la tolérance à l'ambiguïté et à l'erreur, la rétroaction constructive, le libre partage d'idées, etc.
- Nous constatons qu'une per-

sonne professionnelle des ressources humaines a son influence tout autant que le gestionnaire dans l'analyse des espaces de liberté offerts et l'étude des possibilités effectives d'user des ressources disponibles pour apprendre et agir.

Tel que le dit Garavan, « *il est nécessaire de conserver l'idée de l'organisation apprenante comme une orientation* », une visée. Cependant, tout encourage à **se pencher de plus près sur le caractère capacitant des situations de travail** pour avoir une incidence notable sur les environnements de travail et, de surcroît, sur l'organisation. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

normandin
beaudry
noir sur blanc

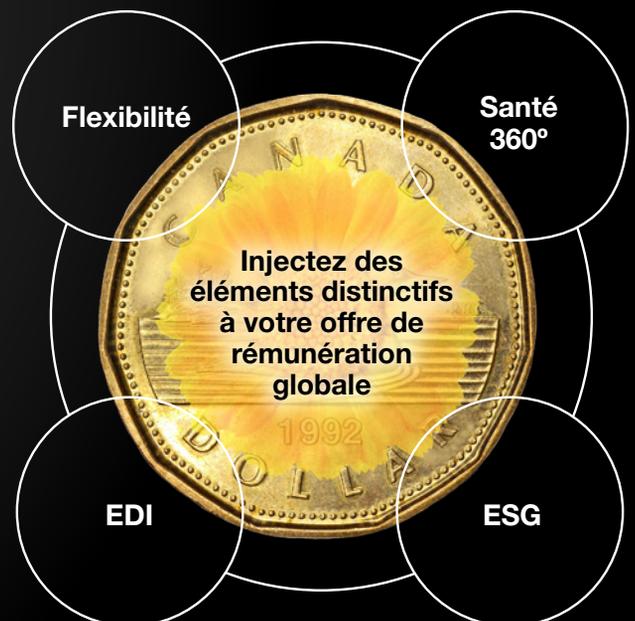
l'Excellence

en rémunération globale

Intelligence collective

Audace d'explorer

Justesse de l'approche



MONTRÉAL • TORONTO • QUÉBEC

RÉMUNÉRATION

SANTÉ

PERFORMANCE

ASSURANCE COLLECTIVE

RETRAITE

ÉPARGNE

ADMINISTRATION RÉGIMES DE RETRAITE

GESTION D'ACTIFS

COMMUNICATION

De premier ordre

RÉSEAUX SOCIAUX :

TOURNEZ LA SOURIS 7 FOIS AVANT DE PUBLIER !

L'ÉQUIPE DE
L'INSPECTION
PROFESSIONNELLE,
ORDRE DES CRHA

« Les paroles s'envolent, mais les écrits restent. » Si l'adage n'est pas nouveau, il est facile de l'oublier dans un contexte où les réseaux sociaux permettent de publier du contenu en deux temps, trois mouvements. Or, pour les personnes portant le titre de CRHA ou de CRIA, la vigilance s'impose.

En 2022, Stéphane Blais a été radié à vie de l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec, en plus de se voir imposer une lourde amende. Les faits qui lui étaient reprochés ? Avoir partagé dans les réseaux sociaux des vidéos et des publications qui véhiculaient des théories du complot et de fausses informations. Un exemple qui peut sembler extrême,

mais qui montre que les professionnels(les) d'un ordre professionnel doivent, en toutes circonstances, avoir une conduite irréprochable et se montrer dignes de leur fonction.

Il en va de même pour les CRHA | CRIA, alors que l'utilisation des réseaux sociaux et des groupes de discussion dans le domaine des ressources humaines est en pleine effervescence. Aujourd'hui, il n'est pas rare que les professionnels et professionnelles agréés(es) y discutent de leurs expériences, demandent des conseils sur des situations vécues au travail, partagent des articles sur LinkedIn ou signent des billets de blogue.

D'où l'importance d'afficher rigueur et professionnalisme dans ses interactions en ligne, note Méлина Roy, CRHA, consultante, blogueuse RH et associée chez Lévesque Roy Conseil. « Les CRHA | CRIA naviguent souvent en zone grise, dit-elle. C'est donc important de développer de bons réflexes puisqu'il en va non seulement de notre posture professionnelle et de notre crédibilité, mais aussi de celle de l'Ordre. »

En effet, il faut adopter une conduite irréprochable en toutes circonstances, incluant la présence en ligne. De la même manière, les

CRHA | CRIA doivent éviter toute attitude ou méthode susceptible de nuire à la réputation de la profession et à son aptitude à servir l'intérêt public (articles 10 et 12 du Code de déontologie).

AVANT D'ÉMETTRE UNE RECOMMANDATION EN LIGNE

Les CRHA | CRIA sont de plus en plus sollicités à donner leur avis en ligne. Or, émettre un conseil sans connaître l'ensemble du dossier dont les faits, les différents aspects de la situation et son historique est contraire au Code de déontologie de l'Ordre (articles 38, 39, 40 et 41).

De façon générale, les CRHA ou CRIA devraient donc éviter d'exercer un rôle de conseil dans les réseaux sociaux, puisque ce rôle doit être le résultat d'une analyse et d'une réflexion approfondie à une situation et demande de faire référence aux règles, aux précédents et aux bonnes pratiques.

Lorsqu'un(e) CRHA ou CRIA est appelé(e) à partager son expérience ou ses connaissances en ligne, il ou elle devrait se limiter à son champ d'expertise, à ses compétences (article 4 du Code de déontologie). De même, au moment de communiquer une information, il est important de citer la source et de s'assurer qu'elle est valide. Il est aussi essentiel de se conformer au Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

RESPECT ET PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS DE NATURE CONFIDENTIELLE EN TOUT TEMPS

Le risque d'ébruiter des secrets professionnels dans les réseaux sociaux représente un autre enjeu de taille,



« En tout temps, les CRHA / CRIA doivent maintenir une attitude professionnelle en public, ainsi qu'éviter de rapporter des informations qu'ils et elles savent être fausses, et ce, tant au travail qu'à l'extérieur, peu importe la plateforme utilisée (article 11 du Code de déontologie). »



INFO-DÉONTO

Téléphone :
1 800 214-1609,
poste 236

Courriel :
deontologie@
ordrecrha.org

selon Mélina Roy. « Imaginez par exemple qu'un CRHA ou CRIA demande conseil parce qu'il pense congédier un surintendant qui multiplie les congés de maladie pour dépression. Si vous travaillez dans une petite entreprise et qu'il n'y a qu'un seul surintendant, une simple recherche sur LinkedIn permettra de le reconnaître. » En plus de divulguer des informations personnelles sur la santé du travailleur, son congédiement imminent pourrait être rendu public... avant même que celui-ci ne soit au courant.

Même s'il est tentant de partager ses expériences professionnelles, il faut veiller à ne pas laisser passer des informations qui pourraient compromettre la confidentialité d'un dossier. Les CRHA | CRIA ont donc le devoir de préserver la confidentialité des dossiers, des informations et des renseignements de nature confidentielle qui viennent à leur connaissance dans le cadre de leurs fonctions (articles 6.6 et 51 du Code de déontologie et article 60.4 du Code des professions).

LE CAS DE LA PUBLICITÉ

Les CRHA | CRIA qui travaillent en pratique privée, avec l'utilisation accrue de l'internet et des plateformes virtuelles, il peut être tentant de demander à un client d'écrire un témoignage pour ensuite le publier sur son site web, sa page Facebook ou encore sur LinkedIn. Or, le Code de déontologie précise qu'un CRHA ou

CRIA ne peut pas utiliser une publicité contenant des témoignages d'appui ou de reconnaissance. En effet, cette pratique est interdite, car elle n'apporte pas d'information objective qui peut éclairer le public sur le choix du professionnel avec qui il traitera.

Cela ne signifie pas que toute forme de publicité soit interdite, mais encore une fois, les professionnels(les) agréés(es) ont l'obligation de divulguer seulement des informations complètes et véridiques (section XI du Code de déontologie).

RÉFLÉCHIR AVANT D'ÉCRIRE

Comme l'illustre le cas du comptable Stéphane Blais, il ne faut pas banaliser

ses propres opinions publiées dans les réseaux sociaux ou sous un article journalistique en ligne, par exemple. En tout temps, les CRHA | CRIA doivent maintenir une attitude professionnelle en public, ainsi qu'éviter de rapporter des informations qu'ils et elles savent être fausses, et ce, tant au travail qu'à l'extérieur, peu importe la plateforme utilisée (article 11 du Code de déontologie).

En somme, avant de publier quoi que ce soit en ligne, quelques questions s'imposent. « Est-ce que je serai à l'aise de relire ce commentaire ou cette publication d'ici quelques jours, quelques mois ? mentionne Mélina Roy. Ai-je plutôt besoin de prendre un pas de recul avant de répondre ou de publier ? Est-ce que ma contribution est pertinente et cohérente avec ma posture de CRHA, de CRIA ? Quel effet est-ce que je souhaite avoir dans les réseaux sociaux ? » Autrement dit, si l'on n'est pas prêt à émettre son message en considérant qu'il sera communiqué haut et fort en public, il vaut mieux s'abstenir. Une question de professionnalisme !

POUR ALLER PLUS LOIN

Le Code de déontologie de l'Ordre des CRHA | CRIA :
<https://ordrecrha.org/ordre/membres/code-de-deontologie/deontologie-et-normes/code-de-deontologie>

Règlement sur la tenue des dossiers et des cabinets de consultation des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec :

<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-26,%20r.%2090%20/>

Obligations déontologiques pour les professionnels(les) agréés(es) en pratique privée :

<https://ordrecrha.org/ressources/guides-outils/obligations-deontologiques>

Guide de courtoisie professionnelle (Barreau de Montréal) :

<https://www.barreaudemontreal.qc.ca/loads/guidecp.pdf>



Vers une stratégie
intersectionnelle et inclusive

RÉMUNÉRATION GLOBALE



Joanie Coutu-
Bellerose,
M.Sc., CRHA
Conseillère
principale,
Normandin Beaudry

Lorsqu'il est question de rémunération globale, les options de programmes sont limitées. Dans une optique créative, le présent article propose des idées à considérer au profit d'une rémunération intersectionnelle et inclusive.

Traditionnellement, lors d'une révision de l'offre globale de rémunération, les spécialistes analysent la démographie actuelle des employés et la comparent au marché de référence et aux tendances courantes. Or, cette approche peut créer des biais inconscients en soustrayant la représentativité de certains groupes et en oubliant l'aspect évolutif des besoins. Ainsi, quelques idées innovatrices et non conventionnelles à considérer.

Remboursement des dettes
Les avantages promouvant la santé mentale et physique sont souvent bien couverts par les entreprises. Or, celle de la santé

financière se limite généralement aux services du programme d'aide aux employés (PAE). Inspirée d'une initiative de Google, le remboursement des frais de scolarité et dettes d'études peut être une idée innovatrice à exploiter. Concrètement, une organisation pour-

rait payer les dettes d'études d'un employé ou bien offrir la prise en charge de la dette sans frais supplémentaire. Cette seconde option s'accompagnerait par l'allocation d'une partie de la paie de l'employé au remboursement de ses dettes d'études, et ce, sans intérêt.

« En revoyant les critères d'admissibilité au congé parental, on réduit les écarts (progression de carrière, rémunération globale, etc.) tout en encourageant la conservation des identités professionnelles des partenaires. »

Considérant qu'en 2022, l'étudiant canadien débiteur moyen doit plus de 26 000 \$ au remboursement de ses dettes d'études et que le taux d'intérêt moyen des prêts gouvernementaux est d'environ 2,5 %¹, ce programme encourage le développement professionnel des employés tout en soutenant leur santé financière. Pour les nouveaux diplômés, cela peut signifier un meilleur crédit pour l'achat d'une première propriété. Il bonifie également l'attraction d'une plus grande diversité de profils; personnes issues de l'immigration, talents à faible revenu ainsi que les employés en réorientation de carrière ou à la poursuite d'une promotion. Les parents en congé parental peuvent aussi être interpellés par cet avantage.

Soutien pour l'affirmation de genre

Pour accompagner les personnes transgenres, non binaires et agenres, l'intégration d'un programme en soutien pour l'affirmation de genre pourrait être considérée. L'employeur pourrait offrir un soutien moral et financier tout au long d'une demande d'hormonothérapies et d'interventions chirurgicales d'affirmation de genre. À cela pourraient s'ajouter des formations précisément déployées pour favoriser une transition en douceur pour l'employé au travail. Puisque la majorité des compagnies d'assurances privées ne couvrent pas cet avantage, cela devient un élément différenciateur intéressant pour les organisations tout en bonifiant l'offre globale.

Profitez d'assurances auto, habitation et entreprise exclusives



L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés fait équipe avec La Personnelle pour vous offrir des tarifs préférentiels et un service hors pair.



Obtenez votre soumission
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.

PRESTATIONS AUX FAMILLES

15,7%

des couples
canadiens ont
des problèmes
de fertilité

15 À 25%

des grossesses
se terminent
par une fausse
couche



Critères d'admissibilité au programme parental

Dans la définition de parent, il est essentiel d'inclure les mères, les pères (biologiques ou adoptifs.ves) ainsi que les parents du même genre. Une étude publiée en 2021 par McKinsey appuie cet argument :

«*Le congé de paternité est associé à une plus grande stabilité relationnelle. C'est peut-être parce que lorsque les pères prennent un congé, cela signale un plus grand investissement dans la vie de famille, ce qui réduit le fardeau de la mère et renforce les relations parentales. Des études montrent également que la participation accrue d'un père aux soins du bébé peut atténuer les résultats de la dépression maternelle post-partum*»².

En revoyant les critères d'admissibilité au congé parental, on réduit les écarts (progression de carrière, rémunération globale, etc.) tout en encourageant la conservation des identités professionnelles des partenaires, peu importe leur genre et les caractéristiques définissant l'évènement de vie. En ce sens, le Tribunal administratif du Québec a récemment donné gain de cause à deux pères dans l'obtention équitable des semaines de congé de paternité³. Un argument supplémentaire vers l'inclusivité.

Prestations aux familles

De plus, les prestations offertes aux familles en devenir doivent inclure les tests de fertilité, la fécondation in vitro, la congélation des ovules, la maternité de substitution et l'adoption. Il faut élargir la définition de conception et fertilité plutôt que de se limiter aux conceptions génétiques. «*Au Canada, 15,7% des couples ont des problèmes de fertilité. Entre 15 et 25% des grossesses se terminent par une fausse couche*»⁴. Ainsi, l'interruption d'une grossesse, la mortalité infantile, etc. devraient être considérées dans les prestations offertes aux familles : congés supplémentaires, soutien financier et moral.

Augmentations salariales des bénéficiaires du congé parental

Plutôt que d'envisager un gel de salaire ou une augmentation en association avec des facteurs économiques (ex : coût de la vie), il est démontré que les nouveaux parents développent des compétences clés et essentielles en entreprise ; résilience, gestion des priorités, empathie, etc. Dans un marché de pénurie, questionnons-nous sur la valeur contributive de cette population en nous posant les questions suivantes : un parent de

retour d'un congé parental devrait-il avoir une augmentation de salaire moins importante qu'un employé non performant dû à sa condition personnelle ? Sa valeur sur le marché est-elle moindre par la diversité de son parcours ? Puisque le taux de roulement après le congé parental est très élevé, il est pertinent de remettre en question nos pratiques actuelles.

Au-delà du salaire

L'écart des gains accumulés pour la retraite entre les bénéficiaires du congé parental et les autres employés crée des biais dus à leur condition. Pour réduire cet écart et encourager la santé financière de ce groupe, la continuité des cotisations employeur pendant le congé doit être envisagée. Et ce, même si l'employé ne contribue pas durant cette période. D'ailleurs, au profit de l'inclusivité, l'accumulation des vacances et tous les autres avantages pouvant être suspendus lors du congé parental doivent être remis en question.

Finalement, la créativité de l'inclusion passe par l'abolition ou la considération limitée de nos critères démographiques actuels. Ainsi, on s'ouvre aux idées moins conventionnelles et plus innovatrices pour une meilleure représentativité intersectorielle. |

¹ PRÊTS QUÉBEC, *Les prêts étudiant(e)s au Québec*. 2023. <https://pretsquebec.ca/etudiante/>

² McKinsey and Company. *A fresh look at paternity leave : why the benefits extend beyond the personal*. 5 mars 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-fresh-look-at-paternity-leave-why-the-benefits-extend-beyond-the-personal>

³ La Presse. *Un congé de paternité par père tranche le tribunal*. 25 janvier 2023. <https://www.lapresse.ca/actualites/2023-01-25/un-conge-de-paternite-par-pere-tranche-le-tribunal.php>.

⁴ Gouvernement du Canada. *Chapitre 7 infographie : Décès périnatal au Canada*. 26 avril 2021. <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/publications/vie-saine/infographie-deces-perinatal-canada.html>

Mot de l'éditrice (en rappel)

LES ESG DANS LA MIRE DES RH : BÂTIR ENSEMBLE UN AVENIR DURABLE DU TRAVAIL



L'un des axes de la planification stratégique actuelle de l'Ordre nous invite à cocréer l'avenir de la profession.

Bien sûr, l'évolution de notre profession se tisse au fil des années par des contextes qui changent, du rôle que chaque CRHA | CRIA embrasse au quotidien, de la recherche qui vient guider les actions. Notre rôle se peaufine aussi selon les ambitions que nous avons pour notre profession, pour les organisations et les gens qui les composent. Cette progression s'inscrit aussi dans le regard des autres, dans les attentes des différents acteurs de l'écosystème RH. L'Ordre a bien entendu aussi un certain ascendant sur la définition de ce que sera cet avenir, et notre souhait par cet axe stratégique est de susciter la réflexion et mettre à profit notre intelligence collective afin de façonner la voie à suivre pour notre futur commun.

Notre défi comme professionnels, dans la complexité de plus en plus pressante de nos milieux de travail, c'est d'être tellement immergés dans le quotidien, que simplement lever les yeux et regarder devant semble périlleux. À cet égard, l'Ordre s'est donné le mandat de soutenir les CRHA | CRIA dans les défis de leur quotidien, mais aussi de savoir anticiper et de sensibiliser les professionnels et les autres acteurs aux tendances émergentes, aux postures changeantes, aux compétences requises pour embrasser les nouveaux paradigmes et les nouvelles réalités du travail, de l'économie et des relations humaines. L'évolution veut par ailleurs aussi dire d'avoir le courage de mettre de côté certaines croyances et théories, et parfois, celles-là même qui ont vu naître notre profession.

Je me souviens qu'il y a quelques années déjà, les formations que nous annulions faute de participants étaient systématiquement celles qui touchaient à l'équité, la diversité et l'inclusion, alors que quelques années plus tard, l'ÉDI est au cœur des préoccupations. En 2018, l'Ordre introduisait l'innovation et la technologie comme domaines professionnels RH, au même titre que la dotation, les relations de travail ou la rémunération. C'était là une affirmation de ce que nous anticipions comme évolution pour notre profession. Depuis bien avant la pandémie, l'Ordre s'intéresse à la transformation numérique et ses répercussions sur les modèles d'affaires, l'organisation du travail et sur le développement des compétences au sein des organisations, convaincu que le succès de la transformation numérique dépend de la multidisciplinarité des personnes qui s'y sont consacrées et d'un leadership RH fort.

Le dossier spécial sur l'ESG de cette édition de la Revue RH a été conçu dans cette même intention, soit celle de regarder devant, de voir venir et de pouvoir exercer une influence encore plus grande et transversale et ainsi, réaliser notre mission : permettre à chaque personne de s'épanouir dans un milieu de travail sain, inclusif, collaboratif, et guider les organisations à travers leur évolution. |

Manon Poirier, CRHA, directrice générale

« Notre défi comme professionnels, dans la complexité de plus en plus pressante de nos milieux de travail, c'est d'être tellement immergés dans le quotidien, que simplement lever les yeux et regarder devant semble périlleux. »



Un pilier de la transformation numérique responsable

LA RÉGULATION DU NUMÉRIQUE AU TRAVAIL



Ariane Ollier-Malaterre,
professeure. École
des sciences de la
gestion, Université
du Québec à
Montréal

Les défis liés à la transformation numérique sont collectifs. Pour accompagner le développement des compétences individuelles de régulation du numérique, les professionnels des ressources humaines peuvent (1) agir sur la culture organisationnelle pour permettre un réel détachement du travail et négocier une entente sur le droit à la déconnexion avec un « référent déconnexion » dans l'organisation, (2) établir une politique claire d'utilisation des réseaux sociaux internes et externes et former les employés et gestionnaires à ces enjeux, et (3) restreindre l'usage de logiciels intrusifs de surveillance des employés tels les « *bossware* » et examiner leurs pratiques concernant le travail depuis le domicile.

Bien que les technologies numériques au travail soient bénéfiques à bien des égards, elles comportent également des défis en matière de gestion des ressources humaines et de

bien-être des travailleurs. Dès la fin des années 2000, un certain nombre d'écueils dans la transformation numérique des organisations ont été pointés du doigt. Les chercheurs en gestion ont mis en évidence l'érosion des frontières entre vie profession-

nelle et vie privée, ce qui rend plus difficiles le détachement du travail et le maintien d'un sain équilibre entre ces deux sphères de vie (Kreiner et al., 2009). Les sociologues ont reconnu la connectivité constante (Wajcman & Rose, 2011) et la surveillance (Lyon,

3 DOMAINES DE COMPÉTENCES EN RÉGULATION DU NUMÉRIQUE À DÉVELOPPER

1

Connectivité constante

2

Présentation de soi en ligne

3

Protection de la vie privée

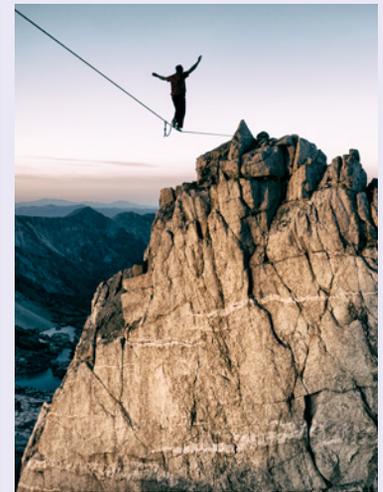
2018; Sewell, 2021; Zuboff, 2015) comme des risques majeurs pour le bien-être des personnes et des droits de la personne. Les chercheurs en systèmes d'information ont mis en garde contre le paradoxe de l'autonomie qui conduit les professionnels et les gestionnaires à l'épuisement malgré une plus grande flexibilité quant au moment et à l'endroit où ils peuvent travailler (Mazmanian et al., 2013). Ils ont également souligné les défis de présentation de soi dans des espaces virtuels tels que les réseaux sociaux, où les règles sont moins claires que dans les environnements hors ligne (Pitcan et al., 2018).

Devant ces nouvelles réalités, il est possible et même recommandé de développer de nouvelles compétences pour réguler de manière proactive l'utilisation des technologies au lieu de subir passivement les défis qu'elles impliquent. Dans un article paru en 2019 dans la revue *Annual Review of Sociology*, mes co-auteurs et moi avons caractérisé ces compétences comme étant des compétences de régulation du numérique ayant pour objectif d'*aligner* l'utilisation qu'une personne

fait des technologies numériques avec ses besoins et valeurs. Nous avons recensé trois domaines dans lesquels les travailleurs gagnent à développer ces compétences : la connectivité constante, la présentation de soi en ligne et la protection de la vie privée (Ollier-Malaterre et al., 2019).

Les défis liés à la transformation numérique sont collectifs et il serait illusoire de penser que les individus peuvent les surmonter seuls. Au 21^e siècle, les professionnels des ressources humaines ont un rôle à jouer pour guider la transformation des conditions de travail : les compétences de régulation du numérique peuvent d'une part être intégrées dans des programmes de formation RH et d'autre part, être encouragées par des politiques et des pratiques organisationnelles. J'indique ci-dessous quelques pistes d'action à cette fin.

1. **Connectivité constante** : des actions peuvent être prises pour favoriser une culture organisationnelle qui permet le détachement du travail sur une base régulière (par exemple, soirées, fins de semaine) et pendant les congés annuels. De plus, une entente peut être négociée sur le droit à la déconnexion (Pellerin et al., 2023), accompagnée de mesures concrètes comme un « référent déconnexion » dans l'organisation.
2. **Présentation de soi en ligne** : (a) une politique sur la saine utilisation des réseaux sociaux dans un cadre professionnel et (b) des actions de sensibilisation permettront d'outiller employés et gestionnaires pour qu'ils puissent profiter du fort potentiel des réseaux sociaux externes et internes, notamment dans l'établissement de relations plus proches avec les collègues, sans nuire à leur image professionnelle ou à celle de leur organisation (Ollier-Malaterre et al., 2013).
3. **Protection de la vie privée** : il est essentiel que les professionnels des ressources humaines examinent les pratiques qui peuvent envahir la vie privée des employés telles que la surveillance



électronique des employés au moyen de logiciels « *bossware* » qui analysent les courriels, mesurent les frappes sur le clavier, prennent des captures d'écran, et bien d'autres choses (Cousineau et al., 2022) et même des pratiques plus banalisées comme les visioconférences depuis le domicile.

La régulation du numérique a le potentiel de donner aux individus les moyens d'atteindre l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de prendre soin de leur santé mentale. Elle favorise l'engagement au travail et protège les droits de la personne et civils fondamentaux des travailleurs. La régulation du numérique est également importante pour les organisations, car elle améliore la productivité et le climat de travail ; il s'agit d'une démarche responsable, éthique et durable. C'est donc sans tarder que j'invite les professionnels des ressources humaines à développer un programme favorisant la régulation individuelle et collective du numérique au sein de leurs organisations! |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

« La régulation du numérique a le potentiel de donner aux individus les moyens d'atteindre l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de prendre soin de leur santé mentale. Elle favorise l'engagement. »

Quels leviers d'intervention pour les professionnels RH ?

TECHNOLOGIES ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX



Julie Dextras-Gauthier,
Ph.D., professeure
agrégée

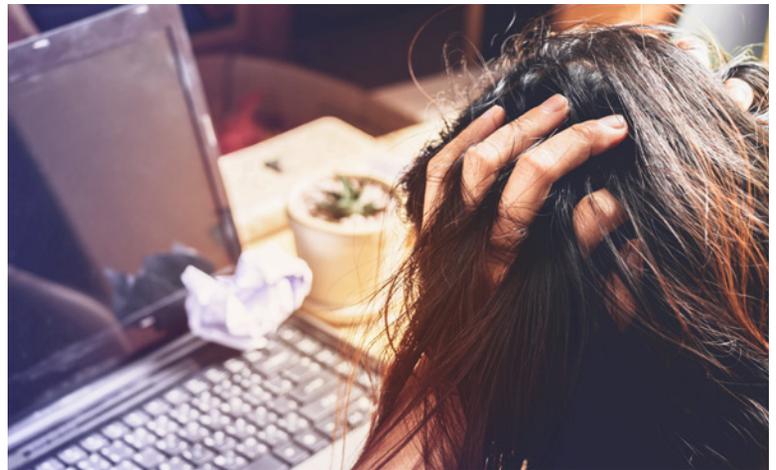


Marie-Hélène Gilbert,
Ph.D., psychologue,
CRHA, professeure
titulaire
Département
de management,
Faculté d'Admini-
stration, Université
Laval

Les travailleurs sont plus que jamais incités à utiliser les technologies pour offrir leur prestation de travail. Que ce soit par le biais de leur téléphone intelligent, la visioconférence, les courriels ou encore les différentes plateformes collaboratives, les travailleurs ont désormais maintes possibilités de rejoindre leurs collègues, employés, clients et gestionnaires. Bien que cet environnement renouvelé comporte de nombreux bienfaits, il apporte également son lot de défis tels que les problèmes de connectivité, les dysfonctionnements informatiques ainsi que les conflits interpersonnels.

Ces défis peuvent être source de risques psychosociaux et engendrer des problèmes de santé mentale au travail. Connaître ces risques et intervenir sur ceux-ci s'avère primordial.

L'utilisation des technologies peut avoir d'importantes répercussions sur la santé psychologique des travailleurs. Alors que les frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle sont brouillées puisqu'il est dorénavant possible de travailler partout et en tout temps, les travailleurs se heurtent plus que jamais à des difficultés à se détacher du travail et à concilier travail et vie personnelle. Bien que la technologie permette de recevoir rapidement les demandes associées au travail (qu'elles proviennent du gestionnaire, des collègues ou des clients), ces demandes entraînent trop souvent un sentiment de surcharge en plus de causer plu-



sieurs interruptions. Il n'est effectivement pas rare que, pour une même demande, trois messages soient envoyés (un courriel, un message texte et un clavardage). La quantité d'information générée, les nombreuses interruptions et la constance de la sollicitation font en sorte d'augmen-

ter les risques de vivre de la détresse psychologique et, à plus long terme, de l'épuisement professionnel.

Dans ce contexte d'utilisation accrue des technologies, il importe que les professionnels RH soient bien sensibilisés aux risques psychosociaux qui y sont associés, et ce, afin

« Offrir des formations sur la saine utilisation des technologies et sur les risques de dépendance numérique permet aux travailleurs de prendre conscience du stress induit par les technologies, de ses conséquences, mais aussi de leur pouvoir d'agir. »

d'être mieux outillé pour accompagner les travailleurs. Ainsi, en plus d'une charge de travail alourdie et de difficultés à préserver leur équilibre travail-vie personnelle, les travailleurs peuvent percevoir un manque de contrôle et d'autonomie sur leur travail et subir davantage de conflits relationnels dans leurs interactions virtuelles. **Les professionnels RH gagnent ainsi à intervenir sur différents facteurs de protection pour réduire les effets négatifs de la technologie sur la santé des travailleurs.** Le modèle IGLO (individu-groupe-leader et organisation) peut être utile pour intervenir sur plusieurs plans (Nielsen et al., 2017).

Au plan individuel

Les professionnels RH doivent sensibiliser les travailleurs sur les actions qu'eux-mêmes peuvent poser pour protéger leur santé. Cette sensibilisation passe par la prise de conscience des habitudes de travail. Par exemple, il faut remettre en question l'habitude de consulter les courriels les soirs, les

week-ends ou en vacances. Pourquoi le fait-on et est-ce vraiment nécessaire ? Le professionnel RH gagne à rappeler l'importance de prévoir des moments de pause et de détente loin des appareils électroniques. Se détacher du travail est primordial, car une bonne récupération est nécessaire pour diminuer les réactions négatives causées par les risques psychosociaux. Offrir des formations sur la saine utilisation des technologies et sur les risques de dépendance numérique permet aux travailleurs de prendre conscience du stress induit par les technologies, de ses conséquences, mais aussi de leur pouvoir d'agir.

Sur le plan du groupe

Les professionnels RH gagneraient à sensibiliser les travailleurs aux normes sociales en vigueur au sein de l'organisation. Les normes sociales (Chatman & O'Reilly, 2016) réfèrent aux règles de conduite dans une organisation (ce qu'on peut faire ou non). Dans le cas de l'utilisation des technologies, les attentes des collègues quant à la disponibilité au travail et en dehors du travail est une discussion nécessaire à avoir. Il est aussi essentiel de mettre des balises claires notamment sur le temps accordé pour le retour des courriels/textos/clavardage. Le rôle du professionnel RH est de bien préparer le gestionnaire à avoir des discussions avec son équipe sur l'utilisation des technologies afin d'amener ceux-ci à créer des normes d'utilisation de la technologie qui seront saines pour tous.

Sur le plan du leader

Le rôle du professionnel RH est de sensibiliser les gestionnaires aux risques psychosociaux associés à l'utilisation des technologies, notamment sur les dangers de la connectivité constante et sur leur droit à la déconnexion. Puisque le gestionnaire est parfois vu comme un modèle, il peut exercer, sans le vouloir, une pression sur les travailleurs pour que ceux-ci restent connectés et disponibles en dehors des heures de travail. Certains employés peuvent ainsi rester connectés, car ils valo-

risent leur relation avec leur supérieur ou parce qu'ils souhaitent avoir une promotion. Si le gestionnaire envoie des courriels le soir, certains employés pourraient penser qu'il est normal de répondre à ses courriels en dehors des heures de travail ce qui peut conduire à l'instauration, au sein de l'organisation, d'une culture de connectivité constante. Donc, il est dès lors essentiel que les professionnels RH puissent outiller les gestionnaires afin qu'eux aussi puissent prendre conscience du stress induit par l'utilisation des technologies.

Au plan organisationnel

Les professionnels RH peuvent mettre en place une politique organisationnelle qui précise clairement quelles sont les attentes en matière de disponibilité et de connexion. Il est important d'être explicite dans la formulation de cette politique. Les professionnels RH doivent aussi participer à l'évaluation des outils technologiques utilisés par les employés. Est-ce que ceux-ci sont toujours adéquats ? Sont-ils pertinents ? Sont-ils en nombre suffisant ? Mais surtout, est-ce que les travailleurs possèdent les compétences pour les utiliser ? L'évaluation des compétences technologiques est un enjeu fondamental pour les organisations d'aujourd'hui et il revient au professionnel RH de s'assurer que cette évaluation soit faite afin d'intervenir et d'investir dans le développement des compétences technologiques. Finalement, il est important de mettre en place une politique permettant de considérer l'apport technologique dans l'évaluation de la charge de travail des employés, c'est-à-dire d'inclure le temps de gestion des courriels, mais aussi le nombre de rencontres virtuelles, par exemple.

Pour conclure

Le professionnel RH joue un rôle central pour sensibiliser les différents acteurs organisationnels quant à leur responsabilité pour que la technologie demeure un allié au service du bien-être et de l'efficacité au travail. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

Ma profession

UNE OCCASION UNIQUE DE CRÉDIBILITÉ
POUR NOTRE PROFESSION !

L'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE



**PHILIPPE
DE VILLERS,**
CRHA,
PRÉSIDENT
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION
DE L'ORDRE DES
CRHA (2019-2024)

La transformation numérique est un phénomène bien particulier. On en parle depuis près d'une vingtaine d'années, et il semble que ce ne soit jamais terminé. Au contraire, ça nous semble de plus en plus omniprésent. Sans étude à l'appui, mon opinion est que la transformation numérique est le genre de chose qui est un perpétuel recommencement. Dès qu'on en achève une, dans les faits, on jette les bases de la prochaine.

Donc, loin d'être une mode passagère, je crois que les transformations façonneront les prochaines décennies dans nos organisations. Les phénomènes de pénurie de main-d'œuvre et d'accélération technologique ne faisant qu'amplifier les besoins, nous, professionnels en ressources humaines, sommes en mesure de jouer un rôle unique d'accompagnement des entreprises dans ce cadre. Je vous présenterai ma perspective en la matière en me positionnant sur les questions de développement des compétences, de gestion du changement et finalement, sur l'ensemble du design organisationnel.

D'entrée de jeu, j'estime que le développement des compétences, l'apprentissage et la formation sont les sphères de la pratique qui seront probablement les plus affectées par les transformations à venir. En effet, plusieurs de celles-ci impliquent des technologies ou processus fondamentalement différents de ce qui est en place dans les entreprises, avec des travailleurs et apprenants qui ont de moins en moins de temps. Nous avons l'obligation de remettre en question l'ensemble de nos façons de faire « traditionnelles » afin d'offrir du contenu de qualité, ainsi que des modes d'apprentissage innovateurs répondant à des besoins en constante évolution pour nos entreprises.

Néanmoins, en parlant de développement de compétences, je saute les étapes... Avant d'en arriver à expérimenter le changement, les employés devront assurément le vivre. Nos praticiens en matière de gestion du changement seront plus que jamais sollicités avec les transformations à venir, leur rôle ayant pris une importance capitale dans l'ensemble des projets. On utilise désormais la même règle du pouce

que celle en gestion de projets : 10 % à 20 % des coûts totaux du projet devraient être investis en gestion du changement. J'ai la ferme conviction que les CRHA | CRIA sont les mieux placés pour jouer ce rôle. Par leur grande connaissance des entreprises, ainsi que par leur maîtrise des pratiques de gestion, ils sont en mesure de comprendre les préoccupations des employés et de leurs équipes, et de mettre en place les plans d'action appropriés pour y répondre, facilitant ainsi le changement.

Mais quand on se concentre sur le changement en tant que tel, il faut garder en tête ce qu'est la transformation : en changeant les systèmes, on change les façons de faire. Nos professionnels en développement organisationnel doivent faire partie de ces conversations, afin de s'assurer que nos nouvelles structures organisationnelles, processus et modes de gestion, soient repensées de façon à maximiser les gains et occasions associés aux changements. Trop souvent, les usagers des technologies essaient de reproduire leurs manières de faire dans un système différent. Notre aide est requise pour aller au bout du potentiel de la transformation. Je crois donc qu'en cette ère de grandes transformations numériques, les CRHA | CRIA sont devenus de facto des parties prenantes indispensables de ces dynamiques de changement.

Leur leadership et la pertinence de leurs pratiques et interventions feront toute la différence dans la prise en charge des différentes préoccupations des individus exposés à de telles transformations organisationnelles.

Ce faisant, ils peuvent jouer leur rôle de protection du public adéquatement, tout en ajoutant une valeur significative à l'entreprise. Ferez-vous partie de la prochaine transformation numérique de l'entreprise avec laquelle vous évoluez ?



Regards croisés

RENDRE LE TRAVAIL DURABLE

RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE GRÂCE AUX NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL ?



**CHRISTOPHE
LO GIUDICE,**
RÉDACTEUR EN
CHEF DE LA REVUE
HTAG (BELGIQUE)



**FRANÇOIS
PICHAULT,**
PROFESSEUR
DE GRH À HEC-
LIÈGE (BELGIQUE)

Outiller le DRH afin de lui permettre de contribuer à l'objectif de réduction des émissions carbone de son organisation : c'est l'ambition du projet NWoW4Net-Zero, co-financé par le programme Erasmus+ de l'UE et dont Htag (by Références) est l'un des partenaires. Les *new ways of working* ou nouvelles façons de travailler constituent l'un des trois axes explorés. Éclairage sur le sujet avec François Pichault, professeur de GRH à HEC-Liège.

QUE DIT LA RECHERCHE SUR LE RÔLE QUE DEVRAIT AVOIR LE DRH EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

« Le lien entre le développement durable et la gestion des ressources humaines est en effet à l'œuvre depuis plus d'une dizaine d'années déjà dans les travaux académiques. Ce courant dit de *Green HRM* se base sur l'idée que, si une entreprise doit adopter une approche respectueuse de l'environnement dans ses activités, les employés sont la clé de son succès ou de son échec. Cette approche reste toutefois très centrée sur les actions de sensibilisation aux enjeux environnementaux, de formation à des pratiques écologiques et d'encouragement à trouver et rejoindre des initiatives liées à la durabilité. Un des intérêts à faire jouer aux DRH un rôle plus ambitieux en matière de réduction des émissions carbone consiste à les forcer à sortir de leur sphère de confort. Comme je le

pense depuis longtemps, si un DRH veut être (davantage) influent, il doit parvenir à faire autre chose que de la GRH au sens strict. Ce qui peut se faire dans différents domaines, et certainement celui du développement durable. C'est d'autant plus vrai qu'il y a au moins trois dimensions qu'il doit ici pouvoir investir : l'organisation du travail — en particulier dans les *new ways of working* ou nouvelles façons de travailler —, les questions de mobilité du domicile ou de lieux tiers vers le lieu de travail et inversement, et l'usage des outils informatiques — notamment en lien avec le travail à distance. »

L'IDÉE EST RÉPANDUE QUE LE TÉLÉTRAVAIL SERAIT « MEILLEUR » POUR L'ENVI- RONNEMENT. DANS QUELLES MESURES EST-CE VALIDÉ ?

« Beaucoup de travaux académiques montrent que l'effet (positif) du



télétravail en matière de réduction des émissions carbone n'est pas aussi automatique qu'on le pensait de prime abord, et que cet effet se trouve en réalité contrebalancé par beaucoup d'autres paramètres. Ce n'est pas parce que les travailleurs ont moins à se déplacer professionnellement pour se rendre au bureau que d'autres formes de déplacement n'apparaissent pas, en lien avec la vie personnelle et familiale, voire avec les loisirs. Certains travailleurs ont par exemple profité de la crise sanitaire et des facilités du travail en mode hybride pour déménager et habiter en dehors des villes, ce qui génère des déplacements moins fréquents, mais plus longs. On le voit aujourd'hui clairement sur les routes : il n'y a pas moins de trafic, mais un autre trafic qu'avant la crise de la COVID-19. Un télétravail plus important peut donc avoir un effet positif, mais cet effet n'est pas mécanique, et certainement pas aussi important qu'escompté. »

LE DÉPLOIEMENT DES NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILER OFFRE-T-IL DES LEVIERS POUR CONTRI- BUIR À LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO² ? SI OUI, LESQUELS ?

« Le télétravail ne peut en effet avoir un effet environnemental positif que si l'entreprise dimensionne ses espaces de travail en conséquence.

Si elle ne le fait pas, elle chauffe et éclaire des espaces en partie vidés des employés. Ce n'est pas un hasard si l'on voit aujourd'hui de plus en plus de DRH qui sont également en charge des installations, dans le but d'intégrer une réflexion sur les taux d'occupation, le dimensionnement et l'optimisation des espaces, l'adaptation des technologies de chauffage, etc. Dans le champ de l'organisation du travail lui-même, il y a une réflexion à mener sur les tâches qu'il vaut mieux faire sur site/en présentiel et celles qu'il vaut mieux faire à distance, en intégrant dans celle-ci le paramètre des effets environnementaux. Le modèle proposé par Autissier me paraît intéressant à cet égard. Il invite à s'interroger sur les modalités de travail à envisager en présentiel et distanciel au travers des notions de *Build* et de *Run* empruntées aux méthodes Agile. Le distanciel fonctionne bien dans le *Run* – c'est-à-dire dans des activités connues, récurrentes –, mais se révèle moins adapté dans le *Build* – à savoir toutes les activités qui relèvent de l'investissement sur le futur, comme les nouveaux projets par exemple. »



QUELS SONT LES PROCESSUS RH QUI POURRAIENT ÊTRE TRANSFORMÉS DANS UNE PERSPECTIVE DE CONTRIBUTION À LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS CARBONÉES ?

« Plusieurs processus clés sont à envisager. Tout d'abord, le recrutement – par exemple, évaluer le candidat sur sa sensibilité et ses valeurs en lien avec le développement durable et leur compatibilité avec les ambitions et objectifs de l'organisation. Cela dit, ce sont de plus en plus les candidats et les travailleurs qui viennent avec ces questions-là : qu'offre l'entreprise en matière de politique de mobilité, est-ce qu'il y a du télétravail, quelles

sont les initiatives prises en faveur du développement durable, etc. ? Ensuite, la formation qui est le levier auquel on pense le plus souvent et également la gestion des performances et l'évaluation. L'entreprise se fixe de plus en plus souvent des objectifs en matière de développement durable, mais qu'il faut décliner dans les équipes si l'on veut qu'ils se réalisent. Il importe donc d'évaluer ce que les gestionnaires font avec leurs équipes pour les atteindre. Encore très peu d'entreprises traduisent ces objectifs de durabilité dans leurs indicateurs de performance. Quand elles le font, elles se réfèrent généralement aux 17 objectifs du développement durable des Nations Unies, mais je pense qu'il faut être beaucoup plus concret que cela. C'est-à-dire aller jusqu'au niveau des comportements au quotidien : prendre en considération l'aspect durabilité lorsqu'on organise une réunion, une fête d'entreprise, lorsqu'on décide d'une formation, lorsqu'on pose des choix en matière de déplacement, etc. Enfin, il y a bien entendu la rémunération, que ce soit dans les choix des avantages qui composent le *package* salarial ou encore dans l'intégration de critères liés au développement durable dans la rémunération des dirigeants, des gestionnaires, voire de l'ensemble des collaborateurs. » ■

« Le télétravail ne peut en effet avoir un effet environnemental positif que si l'entreprise dimensionne ses espaces de travail en conséquence. Si elle ne le fait pas, elle chauffe et éclaire des espaces en partie vidés des employés. »

Sur la voie de la transition socio-écologique de nos organisations

ET SI LES PROFESSIONNELS RH ÉTAIENT LA CLÉ DE LA TRANSFORMATION HUMAINE ET ENVIRONNEMENTALE ?



Esther Dormagen,
CRHA, présidente
d'Ellio, cabinet-
conseil en
responsabilité
sociale basé
à Montréal

Il est maintenant établi que la plupart des organisations vont ressentir les répercussions du changement climatique, de la perte de biodiversité et de ressources minérales si elles ne revoient pas leurs modèles d'affaires et leurs pratiques, plus vite qu'elles ne le font actuellement.

Par exemple, une entreprise agroalimentaire pourra voir la diversité de son approvisionnement diminuer, tout en faisant face à de l'inacceptabilité sociale face à des fruits et légumes produits au bout du monde. Une entreprise de la construction verra ses coûts de recyclage augmenter si elle continue à n'utiliser que des matériaux vierges. Un fabricant d'appareils électroniques sera incapable de s'approvisionner en composantes lorsque les minerais rares viendront à manquer. Dans le tourisme, les dommages à la biodiversité ainsi que la plus courte saison enneigée créeront des risques directs sur l'activité.

Bref, les entreprises limitent leur capacité de résilience si elles ne comprennent pas les liens entre les effets sociaux, économiques et environne-

mentaux (ESG) de leurs activités sur l'ensemble de leur chaîne de valeur et à toutes les étapes du cycle de vie de leurs produits et services. Elles doivent être conscientes des risques et des possibilités pour apporter des réponses aux enjeux du climat, aux nouvelles attentes des consommateurs, investisseurs, de la société civile, des employés, ainsi que les risques inhérents à leur chaîne d'approvisionnement, notamment les risques sociaux.

Les professionnels RH comprendront facilement que la disparition de certaines activités de l'entreprise et la redirection vers des solutions plus contributrices nécessiteront de nouvelles connaissances, des capacités d'innovation, une gestion des talents plus inclusive et des structures plus responsabilisantes ou se transformeront... en obsolescence des compétences.

Si l'on parle beaucoup de RSE et ESG, j'aimerais pousser l'adoption d'un concept plus enthousiasmant : celui de l'économie régénérative. Au-delà des contraintes et approches d'amélioration parfois marginales de nos pratiques, il s'agit ici d'inventer comment faire de nos organisations des agents de changement pour le bien commun.

Faire de nos organisations des agents de changements : place aux RH !

Au fond, les entreprises qui veulent perdurer demain doivent s'interroger sur leur utilité fondamentale et développer des pratiques qui non seulement diminuent leurs effets négatifs au maximum, mais font surtout augmenter leur contribution positive, pour un plus grand nombre de parties prenantes et sur un terme plus long.

AGIR EN FAVEUR D'UNE CULTURE DE DURABILITÉ C'EST NOTAMMENT :

1

Créer le langage commun

2

Repenser la raison d'être de l'organisation

3

Formaliser les cadres de référence

4

Faire évoluer les compétences

5

Mobiliser en impliquant les équipes

6

Ouvrir la gouvernance

7

Rendre nos pratiques de GRH écoresponsables

En tant que gardiens des politiques et des pratiques liées aux employés, les professionnels RH peuvent influencer significativement la manière dont nos entreprises abordent les enjeux sociaux, économiques et environnementaux dans leur chaîne de valeur et tout au long du cycle de durée utile de leurs produits et services. Pour développer une culture de durabilité et mener la transformation de l'organisation, il s'agit d'agir sur plusieurs fronts :

D'abord créer le langage commun

- Développer une vision systémique des enjeux de fond : le développement durable, les changements climatiques, la consommation de ressources non renouvelables et les risques reliés, les enjeux sociaux sur la chaîne de valeur, etc.

Repenser la raison d'être de l'organisation

- Travailler avec les équipes de direction à développer une vision à long terme de la société à laquelle l'entreprise veut contribuer et redéfinir sa raison d'être fondamentale. (En quoi doit-elle apporter des solutions tellement utiles à la société et à la planète que celles-ci s'en portent mieux que si l'entreprise n'existait pas ?)

Formaliser les cadres de référence internes et externes

- Mettre en place des politiques de responsabilité sociale, par exemple en matière de justice, d'équité, de diversité et d'inclusion, ou en ajoutant les notions de risque environnemental dans les politiques SST.
- Lier le système d'évaluation et de rémunération avec les cibles de décarbonation.
- Contribuer à la reddition de comptes en illustrant les retombées sociales en lien avec les activités économiques et les considérations environnementales.
- Assurer la vigilance sociale sur la chaîne de valeur, notamment en insistant sur l'adoption de normes internationales géné-



ralistes comme les certifications B Corp et Écoresponsable, ou des labels sectoriels (textile, alimentaire, etc.).

Faire évoluer les compétences

- Déterminer les compétences manquantes pour atteindre cette vision puis les développer et recruter des candidats ayant une expérience antérieure, par exemple en approvisionnement responsable, communication responsable, gestion environnementale, stratégie, et des expertises sectorielles pertinentes à la chimie verte, la construction durable, les emballages écoresponsables, l'écoconception, etc.

Mobiliser en impliquant les équipes

- Mobiliser les équipes autour de cette grande ambition en développant le narratif interne, par de l'écoute des freins et des propositions d'action, le soutien à l'organisation de groupes de travail thématiques, la mise en valeur des actions les plus prometteuses.
- Aider à créer le dialogue avec les parties prenantes.

Ouvrir la gouvernance

- Développer de nouveaux modèles de gestion : gouvernance ouverte, entreprise libérée, hola-

cratie, recherche participative ou ouverte en innovation (*living lab*) pour libérer la créativité et la coresponsabilisation.

- Faciliter la mise en place d'une structure d'innovation, qui va mener des activités prospectives et de conception créative (*design thinking*).
- Mettre en place les forums de dialogue et de co-design permettant l'innovation sociale avec les parties prenantes internes et externes. Cela peut inclure la collaboration avec les fournisseurs, clients, partenaires, syndicats, organismes communautaires et gouvernementaux pour mettre en œuvre des pratiques de gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement et de cohésion sociale à l'échelle locale.
- Intégrer des employés dans les différents groupes de l'organisation, même au CA, au comité de planification stratégique, etc.

Et bien sûr, rendre nos pratiques de GRH écoresponsables

- Mettre en place des pratiques exemplaires dans le service RH pour montrer l'exemple : financer le transport collectif ou l'autopartage, éliminer le papier, organiser des événements écoresponsables, éliminer les articles

« Les entreprises [...] doivent s'interroger sur leur utilité fondamentale et développer des pratiques qui non seulement diminuent leurs effets négatifs au maximum, mais font surtout augmenter leur contribution positive. »

promotionnels ou acheter des cadeaux d'entreprise qui offrent à la fois un sens et une incidence environnementale négligeable (ex. : produits zéro déchet, billets de théâtre, etc.), organiser des activités communautaires, reconnaître le droit à la déconnexion numérique, etc.

En veillant à ce que les employés soient au cœur de la stratégie et qu'ils en retirent des avantages, nous renforçons non seulement la rétention des talents, l'attractivité de notre marque employeur, mais nous augmentons grandement la capacité de l'entreprise à perdurer et à maintenir ses emplois. En cas de coup dur, nos talents auront des compétences à jour pour maintenir leur employabilité.

En tissant des liens forts avec notre écosystème local, notre chaîne de valeur et notre industrie, nous développons un système de solidarité et d'innovation qui s'enrichit lui-même, comme les écosystèmes le font dans la nature pour perdurer.

Pour les professionnels RH, c'est aussi une façon de montrer nos aptitudes stratégiques et de légitimement devenir des leaders de la démarche de transformation de l'entreprise. ■



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

**Trouvez l'experte
ou l'expert RH
qu'il vous faut !**



talent9

**Le site d'emploi spécialisé
en ressources humaines**

talent9.org

Ma profession

ÉMERGENCE DES DÉMARCHES ESG

UN TERREAU FERTILE POUR LES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES



PHILIPPE DE VILLERS,
CRHA,
PRÉSIDENT
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION
DE L'ORDRE DES
CRHA (2019-2024)

Notre profession est en constante évolution. Ces dernières années, les attentes des organisations à notre égard sont allées en augmentant, et ce, dans des domaines qui nous sortent de notre zone de confort : travail en mode hybride, diversité, équité et inclusion, démarches de marque employeur, expérience employé et j'en passe. Des thèmes diversifiés, qui chaque fois requièrent un rehaussement des compétences de notre part. C'est dans ce contexte que s'inscrivent selon moi les démarches ESG, vers lesquelles tendent tant d'employeurs de nos jours. Je partagerai avec vous ma réflexion sur le sujet, et ce, dans une perspective de leadership renforcé des professionnels CRHA | CRIA dans les organisations d'aujourd'hui.

Dans un premier temps, je dois admettre que je suis personnellement enthousiasmé de la place accrue que prennent les critères ESG au sein des organisations. J'ai toujours cru en l'importance du rôle sociétal que doivent jouer les entreprises au sein de l'écosystème social dans lequel elles évoluent. Ces dernières soutiennent économiquement les communautés dans lesquelles elles sont établies, en employant des travailleurs, en offrant parfois des services de garde sur place, en faisant des activités de bénévolat, en donnant du matériel usagé ou même des produits à des organisations caritatives avoisinantes. Le fait de se lancer dans une démarche formelle en faveur des ESG permet d'amener une cohésion à l'ensemble de ces initiatives, et aussi de les faire rayonner auprès des employés, candidats,

et même des actionnaires. Les gens souhaitent de plus en plus travailler pour des organisations qui sont de bons citoyens corporatifs : cela fait partie de l'expérience employé en soi ! Raison pour laquelle à mon avis, les professionnels RH sont les mieux placés pour piloter ces initiatives : nous comprenons nos environnements, nos gens et leurs attentes.

Dans cette même optique, je pense que nous devons jouer un rôle accru en matière des critères environnementaux. Nous entrons dans une ère de crise climatique, causée par des décennies d'inertie sur ce plan et de plus en plus d'employés semblent préoccupés par cette situation, et souffrent d'éco-anxiété. Il est plus que temps que les entreprises agissent en embrassant la carboneutralité, la gestion avisée des rejets et des eaux usées, l'obsolescence

des équipements informatiques, la formation, la réduction des emballages, etc. Tant de zones de possibilités que nos entreprises doivent saisir pour améliorer leur bilan environnemental. Les employés s'attendent à ce que leurs employeurs jouent un rôle de premier plan en matière d'environnement, en attendant que des mesures légales plus coûteuses soient mises en place. Une fois de plus, cet engagement fera une différence en matière d'expérience employé ; un terrain sur lequel nous devons jouer un rôle de leadership.

Enfin, sur le plan des critères de gouvernance, je crois que l'expérience des professionnels RH est de plus en plus reconnue. Non seulement certaines démarches de gouvernance sont enchâssées dans nos activités quotidiennes de développement organisationnel, mais nos professionnels sont de mieux en mieux formés en matière de gouvernance des conseils d'administration. Qui plus est, le côté analytique de données et de gestion des tableaux de bord, essentiels à une saine gouvernance, fait également partie des axes sur lesquels notre profession s'est investie au cours des dernières années. Enfin, la gouvernance touche directement aux relations que les êtres humains entretiennent entre eux, par le biais de l'équilibre entre la reddition de comptes et la confiance mutuelle. Conséquemment, notre polyvalence est notre meilleure alliée en matière de gouvernance, faisant des professionnels en ressources humaines et relations industrielles des partenaires de choix pour piloter ces démarches. ■

CONGRÈS RH 2024

8-9 OCTOBRE | MONTRÉAL

● 2 JOURS ● CONFÉRENCES INSPIRANTES ● ATELIERS EN SIMULTANÉ

PARTICIPEZ À L'ÉVÉNEMENT LE PLUS RASSEMBLEUR DE LA COMMUNAUTÉ RH

[CONGRESRH.ORG](https://congresrh.org)

NOS GRANDES CONFÉRENCES



Sonia Lupien



Heather E. McGowan



Samuel Durand

Organisé par



Présenté par



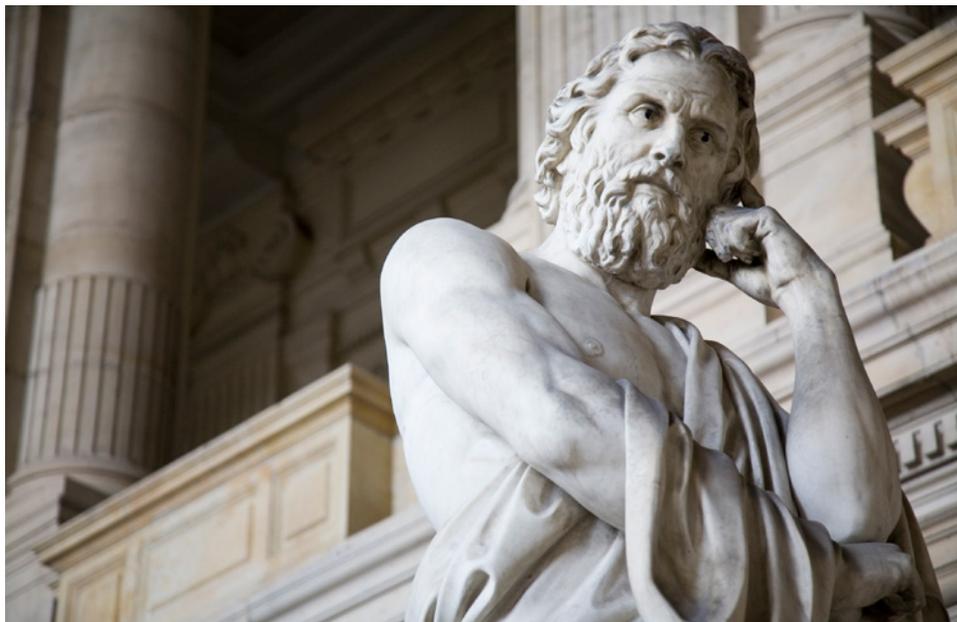
En collaboration avec



Partenaires platines



Focus



glaner leur source dans la proximité du terrain, tirer profit de l'intelligence collective, *challenge* le statu quo, mais surtout se faire de manière continue et rapide pour permettre à l'organisation de traverser les prochaines turbulences (Roth & Kleiner, 1998). Et ce sont ces impératifs qui ont été à l'origine de l'avènement des modèles des organisations apprenantes.

Cela étant dit, les caractéristiques de ces organisations sont nombreuses et varient d'un praticien à l'autre et d'un théoricien à l'autre (Senge, 1993 ; Fillol, 2009 ; Garvin et al., 2008). Certains tablent sur le choix des processus d'apprentissage en tant que tel. D'autres pointent l'importance du leadership qui instille et accompagne le développement d'une culture d'apprentissage et de transfert des connaissances (Örtenblad, 2018). Un leadership qu'évidemment les professionnels RH sont capables d'endosser en créant les conditions favorables à l'adéquation des compétences professionnelles avec la situation dynamique de l'entreprise. Alors que plusieurs encensent l'importance de l'environnement de dialogue, d'interaction, de prise de parole, de la réflexion constructive, de sécurité psychologique, de droit à l'erreur et de valorisation des savoirs individuels de chacun, qui deviennent le creuset même des savoirs expérientiels. Ce tout indécomposable devient la dynamo d'une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage continu, qui émerge certes dans les relations sociales, mais se transforme dans le temps en capital organisationnel de connaissances, duquel il faut se préoccuper pour éviter sa perte. C'est ce cheminement qui nous amène à considérer l'importance de l'identification, la gestion et la « thésaurisation » de ce capital de connaissances et c'est sur ce dernier point que portera donc mon Focus d'aujourd'hui.

LA GESTION DES CONNAISSANCES :

UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DANS LA TRAJECTOIRE DES ORGANISATIONS APPRENANTES



HOUDA BACHISSE,
PH.D., M.S.I

Certains les appellent les organisations apprenantes, d'autres les qualifient d'intelligentes, mais au-delà des dénominations, pourquoi un tel engouement aujourd'hui pour ce concept qui, rappelons-le, a connu ses premiers développements dans les années 90 et est redevenu tendance ces derniers temps ?

La réponse est simple. Ce regain d'intérêt pour les organisations apprenantes, on le doit aux crises successives qui n'ont pas arrêté de malmener les organisations les amenant à innover dans leur manière d'anticiper les changements. On le doit également aux incertitudes provoquées par la conjoncture, deve-

nue tellement complexe et volatile que les organisations n'ont d'autre choix que d'aiguiser leurs capacités à apprendre, désapprendre et réapprendre de leurs erreurs et de leurs innovations (Anand & Brix, 2022) et à diversifier leurs formes et sources d'apprentissage en équipe. Des formes qui devaient de plus en plus

« Les experts soutiennent que ces connaissances tacites représentent 80 % de l'ensemble des connaissances organisationnelles versus 20 % des connaissances explicites. »



LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS LA TRAJECTOIRE DES ORGANISATIONS APPRENANTES

Je débute ma réflexion avec cette série de questions qui posent bien la problématique :

Quelles sont ces connaissances que mon organisation possède sur les projets, les dossiers, les processus et les métiers ? Quelles sont celles qui sont critiques et dont elle aura besoin demain en priorité pour continuer son activité en cas de crise, de départ ou de disruption ? Ces connaissances sont-elles toutes explicites ? Qu'en est-il des connaissances tacites ? Sont-elles capitalisées quelque part pour appuyer les processus d'apprentissage et de relève, notamment des gestionnaires ? Voici quelques exemples de questions que les organisations dites apprenantes et conscientes de l'importance de leur capital humain dans un monde concurrentiel devront vraisemblablement se poser.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, exacerbé par la montée du phénomène de la « grande démission », les départs à la retraite et la mobilité grandissante des cadres,

les connaissances détenues par certains employés clés, en l'occurrence les plus expérimentés, deviennent cruciales. Les connaissances dont je parle ici sont celles qui vont bien au-delà de la simple information utile pour exécuter une fonction. Il ne s'agit pas uniquement des connaissances opérationnelles, compétences-métiers ou de procédures qui sont formalisées et structurées dans les référentiels de compétences.

Je parle en fait des connaissances tacites que Girod (1995) définit comme « tout ce que l'on sait sans pouvoir l'exprimer » (p.32). Celles-ci sont faites de savoir-faire personnels et contextuels (Milliam, 2005) acquises le long de plusieurs années d'expériences et d'apprentissages. Ces connaissances prennent généralement la forme de « trucs et astuces », de secrets de métiers, de « tours de mains » propres à un projet ou une opération. Elles s'acquièrent sur le temps-long, lors de relations intra ou extra environnement organisationnel. Les experts soutiennent que ces connaissances tacites représentent 80 % de l'ensemble des connaissances organisationnelles versus 20 % des connaissances explicites (Privé et Bérubé, 2021). Ces savoir-faire-là, il faudra les connaître, les formaliser et les communiquer, notamment dans le cadre de parcours d'apprentissage organisationnel (PCAO) (Roch et al., 2006). Le développement de ces parcours permet « de répondre à n'importe quelle situation de changement organisationnel, en retraçant ce qui s'est produit et ce que les gens ont appris collectivement afin de décider ensemble des actions à prendre (Roth & Kleiner, 1998).

En fait, planifier la gestion des connaissances tacites n'est pas chose simple, pour ne pas dire difficile. Si la démarche doit se faire proactive-

ment, s'accompagner par la définition d'objectifs clairs à atteindre et recevoir l'appui de la direction, les moyens et les modalités pour le faire doivent être adaptés à chaque contexte organisationnel. Les recherches entreprises sur le sujet s'accordent à dire que quatre éléments devront être pris en compte dans le cadre de ce processus de gestion des connaissances (Martins et Meyer, 2012 ; Prax, 2007).

- Cartographie des individus qui possèdent ces connaissances critiques et qui sont susceptibles de partir. Développer la motivation de ces personnes à partager leurs connaissances devient un gage de réussite dans ce cadre.
- Identification des connaissances critiques ou hautement stratégiques qui permettent de maintenir une fonction, une activité ou un projet selon les priorités des organisations.
- Formalisation et structuration de ces connaissances sous forme explicite : ex. base de connaissances, bibliothèques de modèles, etc.
- Choix des outils et méthodes de captation de ces connaissances : différentes stratégies peuvent être adoptées dans ce cadre. Qu'on parle de récits de situation, des exercices de remue-méninges (*brainstorming*) ou encore des cartes cognitives (*mindmapping*), etc.
- Identification des barrières et facilitateurs au transfert de ces connaissances et le couplage de ces actions avec d'autres processus RH (ex. planification de la relève).

CONCLUSION

Il semble clair que l'avenir appartient aux organisations qui sauront tirer profit stratégiquement de leurs connaissances organisationnelles d'où l'urgence de les recenser, capitaliser, renouveler, diffuser et les valoriser continuellement comme source pérenne créatrice de valeurs et d'avantages constructifs. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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



Soutenir le transfert des apprentissages pour renforcer

L'APPRENTISSAGE COLLECTIF À LA VILLE DE MONTREAL



Marie Cardinal-Picard,
conseillère
principale, Ville
de Montréal



Yvonne Henkelmann,
Ph. D., cheffe
de section, Ville
de Montréal

En 2020, la Ville de Montréal adoptait un plan stratégique ambitieux visant à accélérer la transition écologique, renforcer la solidarité, l'équité et l'inclusion, amplifier la démocratie et la participation et stimuler l'innovation et la créativité. Pour y parvenir, l'administration municipale s'engageait alors à « faire émerger une culture organisationnelle ouverte à l'expérimentation urbaine, à l'erreur et à l'apprentissage, tant pour la recherche de solutions aux enjeux urbains que pour la remise en question des mécanismes en place ».

C'était l'occasion rêvée de passer d'une culture d'apprentissage centrée sur l'offre de formation à une culture valorisant le développement des personnes et de l'organisation. Ainsi, au Centre d'expertise en apprentissage, nous nous sommes posés les questions suivantes : comment les apprenantes et apprenants et les équipes

utilisent leurs apprentissages ? Comment les apprentissages transforment-ils les façons de faire ? Et comment contribuer à ce changement culturel ? #ApprendrePourAvancer

Augmenter le transfert des apprentissages est alors devenu notre objectif et notre levier pour faire évoluer l'apprentissage dans l'organisation. Nous avons travaillé en trois temps. D'abord, renforcer notre expertise au sujet de ce concept et des bonnes pratiques qu'il

requiert. Ensuite, partager cette expertise avec nos partenaires du développement des compétences œuvrant dans d'autres unités de l'organisation. Enfin, mener des actions visant à augmenter le transfert des apprentissages.

#ToujoursApprendre

Pour renforcer notre expertise, nous avons d'abord pris appui sur les travaux de Jean-François Roussel (2011) portant notamment sur les pratiques

« Faire évoluer les stratégies pédagogiques se révèle un défi d'influence. »

PRÉDICTEURS DU TRANSFERT DES APPRENTISSAGES

1

Le sentiment d'efficacité personnelle

2

La motivation

3

La valeur perçue de la formation

4

Le soutien perçu des pairs et des gestionnaires

influçant le transfert des apprentissages.

Les notions de transfert rapproché et éloigné nous ont permis de rehausser et d'adapter notre soutien-conseil au contexte de transfert dans chaque projet de formation que nous accompagnons. En contexte de transfert rapproché, soit lorsque des situations de formation et de travail sont similaires, il y a peu d'adaptation à apporter aux apprentissages pour les appliquer. Par exemple, une formation sur une application technologique. La démonstration et la reproduction des comportements sont alors suffisantes. En contexte de transfert éloigné, lorsque le contexte de travail diffère de la situation de formation, comme lors de l'apprentissage d'un savoir-être, l'adaptation des acquis est plus importante et doit être soutenue en formation, comme nous l'abordons plus bas.

Pour nous éclairer sur les améliorations à apporter aux divers parcours de formation, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Martin Lauzier et al. (2016), surtout ceux sur l'évaluation des prédictors du transfert des apprentissages, soit :

1. Le sentiment d'efficacité personnelle
2. La motivation
3. La valeur perçue de la formation
4. Le soutien perçu des pairs et des gestionnaires

Plusieurs ateliers d'apprentissage et de discussion ont permis à notre équipe d'approfondir l'expertise, puis d'envisager les diverses manières dont nous pouvions appliquer ces notions. Ensemble, nous avons, nous aussi, transféré nos apprentissages.

#MissionPartagée

Pour partager ces connaissances au-delà de notre équipe, nous avons

utilisé plusieurs moyens de communication destinés d'abord au personnel concerné par la production ou la diffusion d'activités d'apprentissage. Par exemple, des infographies, des gabarits d'évaluation de formation, des publications dans notre infolettre et notre forum, ainsi qu'un atelier de discussion. À travers ces moyens, l'utilisation de mots-clés allait se révéler un bon moyen de stimuler la curiosité et l'enthousiasme autour de l'apprentissage : #MarketingDeLaFormation.

#TransfertEnAction

Les actions que nous menons pour augmenter le transfert des apprentissages se situent sur trois plans : 1) faire évoluer les stratégies pédagogiques pour mieux préparer le transfert, 2) soutenir les équipes qui se forment pour augmenter leur motivation et le soutien des gestionnaires et 3) évaluer les prédictors du transfert dans de plus en plus de projets de formation.

#DroitÀL'erreur

Faire évoluer les stratégies pédagogiques se révèle un défi d'influence. En effet, grâce à notre nouvelle expertise, nous militons auprès des propriétaires de contenu de l'organisation pour des stratégies actives et réflexives, comme les mises en situation, les études de cas et le codéveloppement. Ces stratégies permettent de réfléchir aux meilleures actions possibles, de s'exercer, d'obtenir de la rétroaction et ultimement, de se sentir plus efficace. Le tout, dans un climat propice à l'apprentissage, dont une composante importante est le #DroitÀL'erreur.

#OnEnJase

Soutenir les équipes comporte aussi son lot d'influence, mais notre approche passe davantage par l'offre d'outils, comme des gabarits de messages sur les avantages de la formation et des pistes de discussion sur l'application des apprentissages. Une question que nous soumettons à la réflexion collective : « Ce contenu de formation, ça veut dire quoi chez nous ? » Ici, le mot-clé #OnEnJase prend tout son sens.

En matière d'évaluation des prédictors du transfert, nos expérimenta-

tions nous ont appris que notre public en a beaucoup à dire pour nous pister sur les meilleures façons de le soutenir. Les questions sur le sentiment d'efficacité personnelle révèlent qu'il s'agit de l'indicateur le plus riche. Avec des échelles de réponse de 0 à 10, nous avons réussi à contourner la complaisance de l'évaluation. Ces travaux nous permettent aussi d'insister sur l'élaboration d'objectifs d'apprentissage sous forme de comportements observables. Cet exercice est apprécié des partenaires (propriétaires de contenus), car il met l'accent sur le résultat souhaité en milieu de travail plutôt que sur le contenu à transmettre.

À travers toutes ces initiatives, en tant que professionnelles et professionnels des ressources humaines, nous assumons un rôle d'animation et d'influence de notre communauté d'apprentissage. De plus, nous endossons un rôle de soutien et d'accompagnement des équipes qui se développent. Chaque projet est une occasion de renforcer la relation avec ces équipes en leur démontrant que nous comprenons leur réalité et leurs objectifs et en leur offrant des solutions adaptées à leur situation.

Influencer l'évolution de la culture de développement vers une organisation apprenante est un défi de taille. Nous avons choisi d'agir et de débiter avec la conscientisation que le but ultime de l'apprentissage est le changement de comportement en milieu de travail. En faire un processus d'apprentissage et de transfert collectif, avec nos partenaires, s'avère gagnant pour propulser l'apprentissage de l'organisation.

#C'estUnBonDébut

#LaVilleApprend

#ÀSuivre |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

Développement professionnel et santé mentale

APPRENTISSAGE ET DÉVELOPPEMENT : GARE À L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL !



Pierre-Marc Leblanc, candidat au doctorat, École de relations industrielles de l'Université de Montréal



Annick Parent-Lamarche, CRHA, professeure titulaire, Département de gestion des ressources humaines, Université du Québec à Trois-Rivières

L'apprentissage est une composante essentielle de l'efficacité au travail et de l'avancement professionnel. Et c'est principalement par le biais d'initiatives personnelles (ex. : visionnement de tutoriels, recherche de nouveaux défis professionnels ou réflexion sur les causes des erreurs commises) que les employés et les gestionnaires parviennent à maîtriser les tâches les plus complexes et à développer les compétences les plus recherchées. Mais au-delà de ces effets bénéfiques fort bien documentés, un tel engagement en matière de développement professionnel peut-il aussi contribuer à l'amélioration de la santé mentale des apprenants ? À première vue, c'est ce que révèle la recherche scientifique.

Cependant, nous croyons que cette relation est plus nuancée qu'il n'y paraît, au point où nous émettons l'hypothèse d'un risque d'épuisement professionnel accru en cas d'efforts d'apprentissage prolongés (et infructueux). Afin d'y voir plus clair, nous nous tournerons vers l'une des théories les plus fréquemment mobilisées dans la recherche sur la santé mentale et le stress au travail : la théorie de la conservation des ressources.

La théorie de la conservation des ressources (TCR)

Élaborée par le psychologue américain Stevan E. Hobfoll à la fin des années 1980, la TCR part du principe que les individus s'efforcent d'acquiescer, accumuler, de développer et protéger les ressources qu'ils considèrent comme importantes. À la fois multiples et variées, ces ressources sont de nature personnelle (ex. : compétences clés), matérielle (ex. : équipement de protection) ou sociale (ex. : soutien des collègues). En plus d'être

utiles pour la réalisation d'objectifs professionnels, ces ressources sont indispensables au maintien d'une bonne santé mentale. Lorsque les employés et les gestionnaires ont accès à des ressources en qualité et quantité suffisantes, ils peuvent plus facilement envisager l'avenir avec optimisme et avoir confiance en leurs capacités à surmonter les défis qui émaneront de leur travail.

Afin d'illustrer cette théorie, il suffit d'imaginer un contexte de changement organisationnel où la capacité

d'adaptation des équipes est appelée à jouer un rôle névralgique. Les gestionnaires ayant une compréhension fine du fonctionnement des équipes auront l'impression d'être bien en selle, ce qui réduira leur vulnérabilité au stress. En revanche, ceux ayant des connaissances limitées dans ce domaine et qui peinent à régler les problèmes observés au sein de leur équipe risquent d'être inquiets. Et cette situation peut rapidement devenir critique si la viabilité d'autres ressources est conditionnelle au développement d'un leadership d'équipe efficace, telles les possibilités d'avancement au sein de l'entreprise ou la sécurité d'emploi.

Puisque le statu quo n'est pas une option valable dans ce dernier cas, plusieurs gestionnaires s'activeront à parfaire leurs connaissances sur le fonctionnement des équipes et sur les interventions censées faciliter leur adaptation. Ils pourront alors observer attentivement leurs collègues gestionnaires en action, solliciter de la rétroaction, expérimenter de nouvelles méthodes de gestion, ou même explorer les recommandations formulées par des outils d'intelligence artificielle (ex. : ChatGPT). Peu importe l'option choisie, il est à prévoir que ces initiatives aideront une majorité de gestionnaires à intervenir auprès de leurs équipes avec plus de justesse et de pertinence. L'acquisition de nouvelles connaissances leur donnera aussi l'impression de reprendre le contrôle de leur travail, au plus grand avantage de leur santé mentale.

Mais qu'arrive-t-il lorsque l'adoption de comportements d'apprentissage tarde à porter ses fruits ? Cette question fait rarement l'objet d'analyses et de discussions. Et pourtant, ni l'ampleur ni la durée des efforts voués à la maîtrise de nouvelles compétences ne garantissent l'atteinte des objectifs d'apprentissage fixés. En fait, plus le temps passe et plus les tentatives d'apprentissage infructueuses grugeront des ressources indispensables au maintien d'une bonne santé mentale (ex. : énergie, temps et conciliation travail-vie personnelle). À moins d'un revirement

inattendu de situation, les gestionnaires qui se sont dévoués vainement au perfectionnement de leur leadership risquent de ressentir un stress accru et même de constater l'apparition de symptômes d'épuisement professionnel (ex. : fatigue, baisse d'estime de soi et défaitisme).

Afin d'éviter ce résultat malheureux, il importe de réfléchir à la mobilisation des professionnels RH dans la mise en place de conditions favorables à l'apprentissage par les employés et les gestionnaires.

Quelles responsabilités pour les professionnels RH ?

Tout d'abord, nous recommandons aux professionnels RH de soutenir l'établissement d'objectifs d'apprentissage précis et réalistes, et de moduler le temps alloué à leur réalisation. Dans le cas fictif décrit précédemment, de tels objectifs pourraient être de reconnaître la manifestation de certains phénomènes psychologiques à l'échelle de l'équipe (ex. : la confiance entre les membres) ou de communiquer une vision d'avenir stimulante, forgée sur la réalité de l'équipe supervisée.

Gardons aussi à l'esprit que certains apprenants n'ont pas l'habitude de prendre en charge leur propre développement professionnel et dans ces cas-là, le soutien des professionnels RH gagne à être plus étroit. Plus précisément, nous leur suggérons a) d'aider les individus concernés à cibler leurs besoins à l'aide de questions (ex. : comment les idées et les suggestions sont-elles encouragées et prises en compte au sein de votre équipe ?), b) de les orienter vers les ressources disponibles (ex. : conférences ou événements professionnels, plateformes d'apprentissage en ligne ou formations offertes à l'interne), c) de réfléchir avec eux sur les origines de leurs difficultés (ex. : détermination des conditions propices – ou non – à l'apprentissage) et d) évaluer périodiquement la progression de leurs apprentissages.

Une autre responsabilité des professionnels RH consiste à créer des espaces d'échanges et de réflexions

où des collègues collaborent sur des difficultés particulières et se soutiennent les uns les autres dans le cadre de leurs apprentissages. Pouvant prendre différentes formes (ex. : groupes de codéveloppement ou communautés de pratique), ces espaces sont idéaux pour apprendre en compagnie de pairs en leur posant des questions, en leur demandant conseil ou en les écoutant attentivement faire le récit de certains événements.

Parallèlement au soutien à l'apprentissage qu'ils apportent aux employés et aux gestionnaires, les professionnels RH peuvent aussi guider ceux qui éprouvent des difficultés plus prononcées vers les programmes de promotion à la santé offerts par leur entreprise. Ces programmes sont censés les aider à mieux gérer les ressources indispensables à leur bonne santé mentale, notamment par le biais d'ateliers centrés sur la gestion du stress, du temps et des priorités.

Par cet article, nous souhaitons attirer l'attention de la communauté RH vers les risques d'un surinvestissement en matière de développement professionnel sur la santé mentale des employés et des gestionnaires. Bien entendu, cet enjeu s'ajoute aux nombreux autres défis auxquels font face les professionnels RH. Car s'il est une chose sur laquelle nous ne saurions trop insister, c'est bien le rôle décisif que ces derniers sont appelés à jouer pour maximiser les retombées positives de telles initiatives d'apprentissage. |



Pour connaître les références bibliographiques de cet article,

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

Mot du conseiller scientifique

UN MARKETING ALLÉCHANT... QUI SOULÈVE DES QUESTIONS



VINCENT
DENAUT,
PH.D, CONSEILLER
SCIENTIFIQUE

On m'a sollicité pour organiser une activité de consolidation d'équipe. J'ai trouvé l'offre d'une firme mettant de l'avant une approche qui serait validée scientifiquement et offrant des témoignages de satisfaction d'une multinationale. Cependant, en cherchant à vérifier ces informations, j'ai commencé à douter de la validité des arguments invoqués par la firme. Comment puis-je me faire une idée claire ?

Il n'est pas rare que la science soit invoquée pour justifier la valeur de produits ou services, tout comme le nom de clients satisfaits et leurs témoignages. Que penser de tels arguments ? Examinons-les de plus près.

Premièrement, le fait que l'activité ait été offerte à une multinationale est mis en avant. C'est un argument d'autorité. Un argument douteux. Il suggère que si une grande entreprise adopte l'activité, c'est qu'elle est forcément efficace. Mais cette inférence est trompeuse, tout comme lorsqu'une célébrité prête son image à un produit ou un service. Le respect inspiré par la célébrité ne constitue pas une preuve d'efficacité du produit ou du service.

Deuxièmement, la satisfaction exprimée par cette multinationale est citée comme preuve. Toutefois, il ne s'agit que d'une preuve anecdotique, un témoignage isolé qui ne démontre en rien que l'activité est efficace. Voilà un autre argument douteux. Après tout, d'autres facteurs contextuels ont très bien pu influencer les résultats positifs. Qui plus est, il est possible de s'interroger sur la façon dont cette « satisfaction » a été mesurée et présentée. Les témoignages négatifs d'autres clients seront-ils également rendus publics ?

Troisièmement, la firme clame haut et fort que son approche est « basée sur la science ». Une telle

affirmation devrait, dans les circonstances, soulever des questions, d'autant plus qu'elle est assortie d'arguments douteux. Au final, lorsqu'une entreprise invoque la science, le minimum serait qu'elle fournisse les sources révisées par les pairs, complètes, crédibles et récentes qui valident effectivement ses propos, pas seulement une vague liste d'articles.

Les arguments invoqués par la firme ne permettent donc pas de juger de la pertinence et de l'efficacité réelles de son activité de consolidation d'équipe. Mais en revanche, ils soulèvent de sérieuses interrogations qu'il serait mal avisé d'ignorer. Peut-être que l'activité proposée est au final intéressante et bénéfique, qui sait ? Mais ce n'est pas l'enjeu central. L'enjeu central est de juger de la validité des arguments invoqués par la firme. Poser un regard critique sur ces arguments constitue donc un bon point de départ pour apprécier à sa juste valeur un marketing alléchant... qui soulève des questions.

Vous avez des questions à poser relativement à l'usage de la science dans votre pratique ? Écrivez-nous à revueh@ordrecrha.org !

Vincent Denault,
Ph.D, conseiller scientifique

« L'enjeu central est de juger de la validité des arguments invoqués par la firme. Poser un regard critique sur ces arguments constitue donc un bon point de départ pour apprécier à sa juste valeur un marketing alléchant »

RECRUTEZ À L'INTERNATIONAL

Québec International organise plusieurs initiatives de recrutement de talents à l'international chaque année.

Son équipe vous accompagne à travers toutes les étapes du processus d'embauche de vos futurs collègues.



Pour en savoir plus



1

AVANT

- › Diagnostic personnalisé
- › Conseil dans le choix de l'initiative
- › Promotion de vos offres d'emploi
- › Tri des CV
- › Formations offertes aux entreprises et candidats

2

PENDANT

- › Gestion de votre horaire d'entrevues
- › Organisation logistique
- › Activités de découverte de la culture locale (lorsque l'initiative est en présentiel)

3

APRÈS

- › Suivis et rétroaction par l'équipe de Québec International
- › Mise en relation avec des partenaires spécialisés en immigration et intégration

Envie de récompenser vos talents?

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



01

ACCUEILLIR

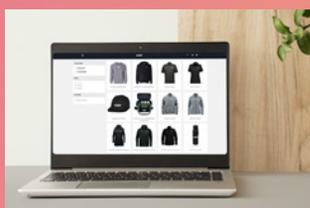


Combinant objets promos & produits locaux, nos **boîtes-cadeaux personnalisés** vous permettent de faire bonne impression auprès de vos nouvelles recrues sans lever le petit doigt.



02

MOBILISER



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



03

SOULIGNER



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

PROMO
GRAPHE

Créateurs
de *fierté*

Apprenez-en plus sur nos services. 

