

PANORAMA

La fonction RH :
plus que jamais
une valeur
ajoutée

06

DOSSIER

Fonction RH :
nouveaux défis
et transfor-
mation

26

DOSSIER

Les RH
en zone de
turbulences !

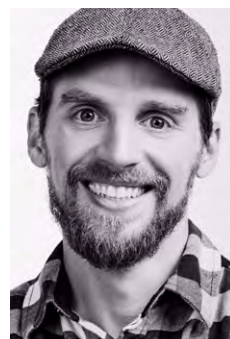
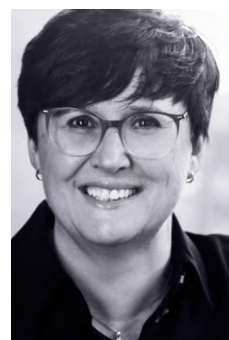
30



LE GRAND REPORTAGE RH :



faire de notre
intelligence collective
un vecteur de renouveau
de la fonction RH





CONGRÈS RH²⁰²²

27 SEPTEMBRE - Palais des congrès de Montréal

UN MONDE DE TALENT

Le 27 septembre,
plongez dans la nouvelle
réalité du travail et maximisez
votre contribution dans un
monde en mouvement!

ÉCONOMISEZ 50 \$*

Code promo : CONGRES2022

* Cette promotion est offerte
jusqu'au 31 août uniquement.

Tous les détails au
congresrh2022.org

Organisé par:



Présenté par:

FASKEN

En collaboration avec:





Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Éditrice

Manon Poirier, CRHA

Éditeur adjoint

Bruno Dupuis

Rédactrice en chef invitée

Manon Poirier, CRHA

Rédactrice en chef adjointe et responsable éditoriale

Houda Bachisse, Ph.D., M.S.I

Graphisme

gbdesign-studio.com

Révision et rédaction

France Bouchard

Les collaborateurs interviewés

Matthieu Bister, Mathilde Blanc,
CRHA, Julie Bouchard, Megan
Danis, Philippe de Villers, CRHA,
Éric Dumouchel, CRHA, Colinza
El-Hindy, Blandine Émilien,
Benjamin Gauthier, CRHA,
Marie-Hélène Guay, Pierre-Marc
Leblanc, Caroline Maso, Marie-Ève
Mainville, Florian Pardon, Daniel
Pelletier, Stéphane Rochereau,
CRHA, Mathias Rossi, Alexandra
Ricard, CRHA, Josée Scalabrini,
Renée-Claude Turgeon, CRIA.

Publicité

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

Pour nous joindre

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

Abonnement

Catherine Labelle
514 879-1636, poste 227
revueh.org/abonnement
Prix courant de l'abonnement :
35,44 \$ + taxes

Président du CA

Philippe de Villers, CRHA

Comité exécutif

Philippe de Villers, CRHA, Julie
Moreau, CRHA, Rémi St-Gelais,
CRIA, Sylvie St-Onge, CRHA,
Distinction Fellow, Pascal
Blanchette, ing.

Directrice générale

Manon Poirier, CRHA

Dépôt légal – Bibliothèque
et Archives nationales
du Québec, 2022

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

Regroupant 10 000 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.



Lorsqu'il s'agit d'assurance, nous sommes plus forts ensemble



Découvrez l'assurance auto, habitation et entreprise de La Personnelle

Découvrez tous les avantages
de faire partie d'un groupe.
lapersonnelle.com/crha
1 888 476-8737



Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



laPersonnelle

Assureur de groupe auto, habitation
et entreprise

Tarifs de groupe. Service unique.

La Personnelle désigne La Personnelle, assurances générales inc. Certaines conditions,
exclusions et limitations peuvent s'appliquer.

Sommaire

CHRONIQUES

06 PANORAMA

La fonction RH : plus que jamais une valeur ajoutée !



08 MOT DE LA RÉDACTRICE EN CHEF INVITÉE

Et si l'on faisait confiance à l'intelligence collective !



DOSSIER

09 LE GRAND REPORTAGE RH : faire de notre intelligence collective un vecteur de renouveau de la fonction RH

Dix neuf collaborateurs interviewés, des regards différents, *mais* une vision commune : la fonction RH, plus stratégique que jamais !

10 Daniel Pelletier, président et chef de la direction d'Artopex. *Artopex : une grande famille verte et unie*

12 Marie-Hélène Guay, directrice générale de Micrologic. *Le professionnel RH, accompagnateur de la « déhiérarchisation » de l'entreprise*

14 Caroline Maso, CRIA, vice-présidente aux ressources humaines chez Pratt & Whitney. *Chez Pratt & Whitney, des lendemains qui chantent !*

16 Florian Pardon, vice-président culture et talent chez Ig2. *Ig2 : ne surtout pas freiner la créativité !*

18 Renée-Claude Turgeon, CRIA, directrice exécutive des ressources humaines chez BBA. *Les gens d'abord : le pari réussi de BBA*

20 Éric Dumouchel, CRHA, vice-président principal des ressources humaines et associé de la firme de génie-conseil CIMA+. *Éric Dumouchel et CIMA+ : passion et continuité !*

22 Alexandra Ricard, CRHA, directrice des ressources humaines chez Guard-X. *Guard-X : les RH aux commandes !*

24 Marie-Ève Mainville, CRHA, vice-présidente Talents et culture chez Téléfilm Canada. *Téléfilm Canada : droit devant !*

26 Stéphane Rochereau, CRHA, partenaire d'affaires RH chez Brio Conseils. *Fonction RH : nouveaux défis et transformation*

28 Mathilde Blanc, CRHA, conseillère en ressources humaines à la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM). *Le futur sera ouvert, flexible et inclusif*

30 Benjamin Gauthier, CRHA, conseiller relations de travail chez Air Transat. *Les RH en zone de turbulences !*

32 Josée Scalabrini, présidente de la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE-CSQ). *Respect et écoute : des facteurs de succès pour les RH dans le domaine de l'éducation*

34 Julie Bouchard, présidente de la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ). *Soins de santé : pour une gestion de proximité*

36 Matthieu Bister, facilitateur d'expériences d'apprentissage chez Boostalab. *Au cœur d'une nouvelle ère d'autonomie et d'apprentissage*

38 Megan Danis, responsable culture et développement chez Moov AI. *L'autonomie des employés au centre de tout*

40 Mathias Rossi, professeur à la Haute école de gestion Fribourg, Suisse. *Une toute nouvelle vision du travail !*

42 Blandine Émilien, professeure au Département d'organisation et ressources humaines à l'ÉSG-UQAM. *La fonction RH : un trait d'union essentiel*

44 Pierre-Marc Leblanc, étudiant candidat au doctorat en relations industrielles à l'Université de Montréal. *L'apprentissage : essentiel dans un monde en changement*

46 Colinza El-Hindy, étudiante au baccalauréat en gestion des ressources humaines à l'ÉSG-UQAM. *La fonction RH plus stratégique que jamais !*



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

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

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

1 844 778-1795 poste 30

Découvrez l'offre

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

Panorama



LA FONCTION RH :

PLUS QUE JAMAIS UNE VALEUR AJOUTÉE

LOUISE
BOUCHARD,
37^e AVENUE

Ces dernières années, de nouveaux échos-radars sont apparus sur le radar des professionnels RH : rareté de la main-d'œuvre, nouvelle organisation du travail, milieux multidisciplinaires, sans compter la pandémie de COVID-19 qui est venue bouleverser bien des façons de faire ! Comment les professionnels RH s'adaptent-ils à ces nouvelles réalités ?

« La crise sanitaire a été un accélérateur de crédibilité pour les professionnels RH, lance Philippe de Villers, CRHA, vice-président culture et talents chez Cofomo et président de l'Ordre des CRHA. Leur rôle est devenu certes plus difficile au fil des mois, mais la confiance des parties prenantes en leur expertise, leur valeur ajoutée et leur leadership s'est largement confirmée. »

En plus de propulser des changements déjà amorcés, la pandémie a forcé un certain retour aux bonnes vieilles habitudes, comme l'explique Mathias Rossi, professeur à la Haute école de gestion Fribourg, en Suisse : « On redécouvre le besoin de communiquer clairement. ». Une chose est sûre, plus rien ne sera comme avant pour la fonction RH.

RÔLE STRATÉGIQUE

La fonction RH se trouve dorénavant au cœur d'une profonde transformation de l'environnement de travail, qui devient un lieu d'apprentissage, de socialisation et de travail en équipe.

« Que ce changement soit stratégique, technologique, organisationnel, structurel ou culturel, le défi de la fonction RH est d'ancrer son action dans une approche plus dynamique, et de l'évolution de l'environnement organisationnel, et du développement des compétences qui la soutiennent ». « Seule une gestion dynamique des RH, permettra aux organisations de composer avec un marché de travail aussi volatil, incertain, complexe et ambigu (VUCA) », affirme Manon Poirier, CRHA, directrice générale de l'Ordre des CRHA.

« Le défi, pour la fonction RH, est de suivre la rapidité de l'évolution de la société : qu'on parle d'automatisation, de robotisation, d'IA, de big data, d'analytique RH ou d'analyse prédictive pour ne citer que ces quelques exemples, précise Philippe de Villers. Les RH ne doivent pas être à la remorque du changement, mais davantage dans un rôle d'influence. »

Durant la pandémie, les professionnels RH ont prouvé qu'ils pouvaient jouer le rôle de chef d'orchestre et de catalyseur de changement au sein de l'organisation, notamment en repensant l'organisation du travail. Avec leur compréhension fine des enjeux d'affaires, ils peuvent conseiller et accompagner les gestionnaires dans les nécessaires transformations qui s'opèrent dans tous les secteurs d'activité.

APPRENTISSAGE, AUTONOMIE ET NOUVELLES PRATIQUES

La pandémie a donné des ailes à l'autoapprentissage : en plus de gérer l'organisation de leur travail et de leur temps, les travailleurs ont

« Développer une culture du "upskilling-reskilling" devient non seulement une nécessité pour l'entreprise, mais aussi un levier d'attractivité et de fidélisation, un ingrédient incontournable dans l'expérience employé et une réponse intelligente à la pénurie de la main-d'œuvre. » »

dû apprendre à maîtriser de nouveaux outils technologiques et à trouver des solutions in situ à leurs problèmes. Il s'agit d'un grand pas vers l'autonomisation et la responsabilisation des collaborateurs, mais également d'un nouveau positionnement pour les professionnels RH : celui de facilitateurs et d'encadrants de cette capacité d'apprentissage.

La poursuite du télétravail, en mode hybride ou à temps plein, favorisera assurément l'autonomie individuelle de la main-d'œuvre et le sentiment de compétence, selon plusieurs personnes interviewées pour ce numéro spécial de la Revue RH.

Un encadrement optimal passerait d'ailleurs par l'instauration de parcours personnalisés, donc par la mise en place d'une gestion différenciée et individualisée. Cette recherche d'équilibre entre l'individuel, le collectif et l'organisationnel fait dorénavant partie des objectifs de la fonction RH. La mobilisation, le recrutement, le développement des compétences, l'attraction et la fidélisation nécessiteront originalité, créativité et arrimage de valeurs.

Autre réalité avec laquelle il faudra désormais composer : la rétention des employés, devenue un enjeu structurel qui gagne en importance en raison de la pénurie de la main-d'œuvre. », explique Philippe de Villers. Un défi intéressant pour les professionnels RH, qui devront là encore être aux premières loges en ce qui concerne la requalification de la main-d'œuvre.

« Qui dit transformation, dit nécessairement changement dans la continuité, apprentissage dans l'action, mais dit surtout amélioration de l'adaptabilité des talents à se mouvoir dans ces environnements aussi complexes qu'exigeants », poursuit Manon

Poirier. « Développer une culture du upskilling-reskilling devient non seulement une nécessité pour l'entreprise, mais aussi un levier d'attractivité et de fidélisation, un ingrédient incontournable dans l'expérience employé et une réponse intelligente à la pénurie de la main-d'œuvre », soutient-elle.

En effet, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, le développement des compétences devient un enjeu stratégique pour les organisations... encore plus que le recrutement !

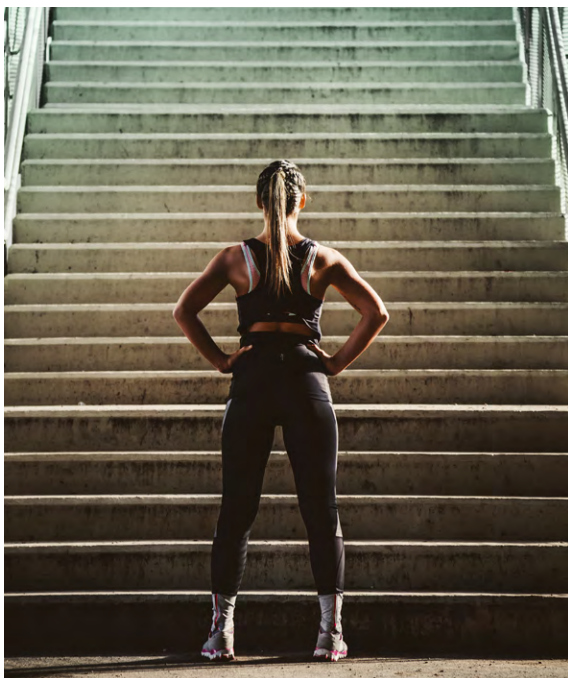
CULTURE ET VALEURS D'ENTREPRISE

L'engagement envers les valeurs de l'entreprise est et demeurera essentiel : plus que jamais, les employés ont le choix de l'employeur, et ils recherchent des organisations qui partagent leurs valeurs.

Les professionnels RH auront également à amener les employés à s'investir dans la préservation de la culture organisationnelle, car les compétences managériales devront s'articuler autour de l'autonomie, du sentiment de compétence et du sentiment d'affiliation sociale.

La tendance la plus importante pour les prochaines années ? Toutes les personnes qui ont participé à cette édition spéciale mentionnent que l'humain sera de plus en plus au cœur des décisions organisationnelles et d'affaires. La fonction RH sera en outre au diapason avec les tendances sociales pour définir des emplois inspirants où les personnes peuvent s'épanouir et se développer.

Dans un marché de l'emploi concurrentiel où les employés recherchent des expériences uniques, les professionnels RH devront savoir adapter leurs outils à différentes situations et à divers milieux. Des défis à la hauteur de leurs compétences !



Mot de la rédactrice en chef invitée



ET SI L'ON FAISAIT CONFIANCE À L'INTELLIGENCE COLLECTIVE !

Prendre du recul, se donner de la perspective, passer de l'arbre à la forêt, s'éloigner de la vision en tunnel, s'élever à 25 000 pieds, se tourner vers l'avenir, anticiper, lire dans une boule de cristal pour prévoir ce qui sera, c'est ce qu'on a demandé à des CRHA | CRIA pour ce dossier spécial. C'est ce qu'ils ont accepté de faire pendant un instant, pour nous permettre de colliger leurs points de vue et faire le point sur la profession, le rôle RH d'aujourd'hui et celui de demain, de faire le bilan des apprentissages de la pandémie et tenter d'offrir de la clarté sur ce qui arrivera rapidement et ce qui est déjà omniprésent.

À la lecture de cette mosaïque éditoriale, vous serez peut-être d'accord ou non, surpris ou pas, perplexes, enthousiastes, mais nécessairement, vous aurez accès à un portrait de réflexions diverses et à des regards aussi variés qu'inspirants. C'est la force de l'intelligence collective :

ouvrir les horizons, faire émerger des constats, des consensus, reconnaître des opportunités, réduire les zones aveugles, aller plus loin, avoir du sens, changer ses paradigmes.

Je vous souhaite de pouvoir créer ces mêmes temps d'arrêt et de réflexion au sein de vos organisations ou celles de vos clients. Dans le rythme effréné du quotidien, il nous arrive parfois de manquer de perspective sur le sens de nos actions, sur l'interdépendance des équipes et des gens, de ne pas voir l'évidence, de ne pas entendre la détresse, de manquer une occasion d'affaires, de ne pas savoir anticiper ce qui viendra changer la donne pour l'organisation et ses artisans.

Les organisations qui tirent leur épingle du jeu dans des industries qui se sont complètement transformées n'ont pas nécessairement des dirigeants plus visionnaires que les autres, ou des cerveaux plus brillants

parmi leurs effectifs ; elles ont souvent une culture d'apprentissage, elles savent tirer avantage de l'intelligence collective, elles écoutent et communiquent, elles créent des environnements de travail empreints de sens et d'ouverture, elles donnent de l'autonomie et de la reconnaissance aux personnes qui la composent.

Ce temps d'arrêt proposé se veut une invitation à ne pas voir les organisations, les gens et les relations avec une seule lunette. Seule la mise en commun des idées, des expériences et des regards permet d'ébranler les certitudes et de bousculer les a priori. Car, il n'y a rien de plus dangereux de ne percevoir que l'information qui confirme nos convictions. Je parie que ce biais cognitif, si vous y portez attention, vous le verrez en action chaque jour, dans les comportements de vos collègues et patrons – et dans les vôtres. Même si intellectuellement on le comprend, il faut faire preuve de vigilance pour ne pas se faire prendre et laisser nos conseils et décisions être teintés par « notre » vérité et avoir l'humilité et l'ouverture de s'imprégner de la vérité des autres.

Je suis donc d'avis qu'on peut faire confiance à l'intelligence collective et, quand on y regarde de plus près, malgré les perspectives différentes, les préférences, les réalités distinctes, la trame de fond de ce futur proche est relativement claire, soit la volonté de mettre l'humain au centre des décisions des organisations. Et cette fois-ci, ma conviction me dit que la volonté ne relève plus de l'utopie, mais qu'il s'agit bien d'une suite possible et d'un but atteignable. Je nous le souhaite. ■

Manon Poirier, CRHA,
directrice générale

« Je suis donc d'avis qu'on peut faire confiance à l'intelligence collective et, quand on y regarde de plus près, malgré les perspectives différentes, les préférences, les réalités distinctes, la trame de fond de ce futur proche est relativement claire, soit la volonté de mettre l'humain au centre des décisions des organisations. »

Dossier



LE GRAND REPORTAGE RH : faire de notre intelligence collective un vecteur de renouveau de la fonction RH

Ce numéro spécial de la *Revue RH* a été pensé sous forme d'un laboratoire de l'intelligence collective de la fonction RH. Un genre de grand reportage dont l'objectif a été d'entrecroiser les idées et de mettre en perspective les expériences, les pratiques et les nouvelles approches aptes à dessiner l'avenir de la fonction RH. Un fil rouge a guidé cette expérience éditoriale : en quoi les transformations et les défis complexes et dynamiques qui touchent les organisations d'aujourd'hui viennent renforcer la capacité d'action de la fonction RH et façonner le rôle stratégique des professionnels RH ?

Pensé comme une causerie informelle, ce numéro a donné la parole à différentes parties prenantes œuvrant au carrefour du marché du travail. Près d'une vingtaine de personnes appartenant à divers univers organisationnels et issues de secteurs d'activités variés se sont prêtées à l'exercice et ont démontré que si l'écosystème du travail est pluriel, la matrice qui le soutient est commune : le capital humain.

Nous tenons d'ailleurs à remercier toutes les personnes ayant répondu à notre appel et nous souhaitons leur signifier que les partages constructifs dont ils ont su faire preuve et l'intelligence collective qui y est exprimée contribueront à enrichir la fonction RH et lui procurer un positionnement certainement plus créateur de valeur.

Chefs d'entreprise

Gestionnaires RH

Directeurs RH

Partenaires d'affaires

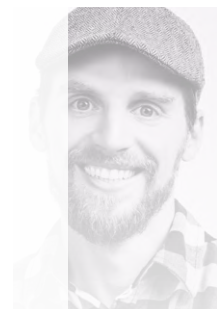
Conseillers RH

Représentants syndicaux

Employés RH

Professeurs en RH

Étudiants en RH





ARTOPEX : UNE GRANDE FAMILLE VERTE ET UNIE

Louise Bouchard,
37^e AVENUE

Entrevue avec Daniel Pelletier, président et chef de la direction d'Artopex

Artopex, un fabricant de mobilier de bureau de Granby, semble collectionner les reconnaissances : l'entreprise figure au classement Deloitte des sociétés les mieux gérées au Canada pour une 15^e année consécutive et détient des certifications vertes qui font d'elle un chef de file de l'écoresponsabilité dans le secteur de la fabrication.

Les gestionnaires connaissent donc les retombées bénéfiques de ces honneurs, et les RH, chez Artopex, veulent en faire profiter les employés. Le plan de reconnaissance des membres de l'équipe mis sur pied par les RH est d'ailleurs le premier sujet évoqué par son président-directeur général, Daniel Pelletier, lorsqu'on lui demande de discuter des pratiques RH dans l'entreprise. «On commence dès le premier anniversaire chez nous, après une année, ensuite on célèbre à trois ans, cinq ans,

dix ans, etc. À la mi-mai, nous avons souligné l'apport de nos gens en place et encore actifs depuis plus de 25 ans... C'est 10% de notre personnel !» affirme le PDG.

Entreprise familiale et innovation

Malgré ses quelque 450 employés, Daniel Pelletier parle d'Artopex comme d'une entreprise familiale, au sens où la communication et les échanges sont faciles et fluides. Le PDG ne fait pas l'économie de rencontres chaleureuses

et de franches poignées de main. «C'est important de solidifier les relations avec nos gens, et même avec leurs familles.»

Le rôle des RH dans l'établissement et le maintien de cette relation est grand : il y a un comité de travail dans chaque usine qui rencontre les employés pour trouver des solutions aux problèmes et gérer les changements. «Nos professionnels RH communiquent directement avec les gens sur le plancher, et ils ne parlent pas de salaire ! lance le PDG. Ces ren-

contres s'enchaînent régulièrement et nécessitent des efforts considérables de l'équipe RH. Mais elles portent fruit : la communication est facile et ouverte.»

Après avoir géré l'organisation du travail durant la pandémie — de manière rapide et efficace selon Daniel Pelletier — les RH sont maintenant occupées à résoudre le casse-tête de la rareté de la main-d'œuvre. «On a des gens à temps plein qui ne font que ça. C'est beaucoup d'énergie, de travail, sans compter le recommencement des processus de recrutement, car certaines personnes préfèrent quitter l'entreprise. La formation en usine est aussi à refaire chaque fois», déplore Daniel Pelletier.

Leur participation et leur contribution à la stratégie d'entreprise sont primordiales pour le PDG d'Artopex, constamment à l'affût de nouveautés. «Nos professionnels RH bougent et sentent que les affaires avancent et veulent s'y engager. C'est exactement ce qu'il faut pour innover, pour attirer des talents, dit-il. Dès que l'on veut changer quelque chose, les RH sont les premières consultées.»

Une écoresponsabilité mobilisatrice

Artopex est reconnue pour ses efforts en matière de protection de l'environnement. L'entreprise a d'ailleurs un plan vert avec des objectifs ambitieux, mais réalistes. «De nos jours, l'augmentation de la productivité va de pair avec un engagement grandissant envers le développement durable», mentionne Daniel Pelletier.

Pour lui, la conscience environnementale est un élément mobilisateur auprès de ses employés, même s'il reconnaît que toutes les personnes n'y ont pas le même degré de sensibilité. Cet effet a rapidement été intégré par les RH dans le programme d'accueil et de suivi des nouveaux employés.

«Cette posture verte a certainement une influence dans le développement d'un sentiment d'appartenance, car les gens, jeunes et moins jeunes, sont fiers de travailler pour une organisation qui a l'environnement à cœur.

Cette fierté crée des liens solides au sein de l'équipe», dit Daniel Pelletier. Il ajoute qu'il s'agit aussi d'une carte intéressante pour le recrutement.

Cet espace de communication mis en place et nourri par les RH et par l'attitude de la haute direction d'Artopex donne cet aspect familial à la grande PME qui a des activités sur tout le continent nord-américain. Pour Daniel Pelletier, l'équation est simple à résoudre : «Plus on communique avec notre monde, plus c'est facile de gérer l'entreprise.»

Il est fier de dire que lorsqu'il se promène «sur le plancher», avec ces deux fils aussi gestionnaires d'Artopex, il peut saluer tout le monde et avoir une conversation. «C'est lorsque j'ai accompagné des collègues dans leurs usines et constaté qu'ils ne parlaient à personne que j'ai compris qu'Artopex était une vraie famille!».

Ce climat familial et de chaleur humaine, je le dois notamment à mes équipes RH qui travaillent fort pour que les employés se sentent écoutés, engagés et aient ce sentiment d'appartenance envers l'entreprise. ■

« Nos professionnels RH bougent et sentent que les affaires avancent et veulent s'y engager. C'est exactement ce qu'il faut pour innover, pour attirer des talents, dit-il. Dès que l'on veut changer quelque chose, les RH sont les premières consultées. »

LE PROFESSIONNEL RH, ACCOMPAGNATEUR DE LA « DÉHIERARCHISATION » DE L'ENTREPRISE

Philippe Couture,
37^e AVENUE



Entrevue avec **Marie-Hélène Guay,** directrice générale de Micro Logic

Chez Micro Logic, importante entreprise de solutions technologiques et numériques, la direction est en symbiose avec son service des ressources humaines et fait pencher sa culture managériale du côté des principes de l'entreprise libérée. Un mouvement accéléré par la pandémie et par la vision du président Stéphane Garneau, qui a fait des professionnels RH les piliers de sa stratégie. La directrice générale Marie-Hélène Guay nous raconte.

Micro Logic est l'une des 300 plus grandes PME québécoises et chef de file au Québec à titre de revendeur à valeur ajoutée de solutions TI. Elle

accompagne les entreprises dans leur transformation numérique en les propulsant vers les technologies de demain.

Après avoir emprunté voilà quelques années, un modèle organisationnel classique, la crise sanitaire

est venue redistribuer les cartes.

La pandémie, espace d'ouverture à de grands changements organisationnels avec son télétravail forcé, a permis à Micro Logic d'accélérer une transition vers une entreprise moins hiérarchisée, plus flexible dans ses rapports avec ses employés et plus encline à favoriser l'autonomie de chacun.

« La pandémie, espace d'ouverture à de grands changements organisationnels avec son télétravail forcé, a permis à Micro Logic d'accélérer une transition vers une entreprise moins hiérarchisée, plus flexible dans ses rapports avec ses employés et plus encline à favoriser l'autonomie de chacun. »

L'un des premiers gestes postpandémie fût d'accélérer ce nouveau modèle en accentuant les communications et en responsabilisant au mieux les joueurs de l'équipe, par le biais de *teams leads interdépartementaux*. En janvier 2021, en pleine pandémie, Marie-Hélène Guay fût embauchée en tant que directrice des ressources humaines, puis elle a été nommée directrice générale de l'entreprise.

De concert avec le président Stéphane Garneau, elle allait projeter l'entreprise dans un nouveau style de gestion et de direction à partir de principes purement RH. Comme elle le dit, « nous avons pris le taureau par les cornes pour "aplanir" et "démocratiser" la structure tout en outillant adéquatement les équipes de travail, aussi bien sur le plan technologique que le plan humain ».

Entreprise collaborative ?

Finies les organisations hiérarchiques pyramidales. L'entreprise libérée mise sur une totale confiance envers les employés, maintenant entièrement libres et responsables de la bonne marche de leur travail. « Nous n'avons pas respecté à la lettre tous les principes de l'entreprise libérée telle qu'elle est théorisée, explique Marie-Hélène Guay, mais nous tendons à nous en approcher le plus possible. Pour nous, il s'agit d'assouplir la hiérarchie et les canaux de communication, de s'assurer que chacun de nos sept pôles d'expertise est en mesure de s'accomplir en fonction de la réalité du terrain, et de donner un maximum de pouvoir à nos équipes. »

À vrai dire, Micro Logic fonctionne maintenant « presque comme une collectivité de plusieurs petites *startups* » et chacun des collaborateurs actifs dans l'une ou l'autre de ces « sous-entreprises » travaillent sur un projet en toute autonomie, « à la manière de l'intrapreneur ». « Chaque *intraprise* a son propre partenaire RH, qui est là pour fournir les outils dont elle a besoin, assure Marie-Hélène Guay. Les gestionnaires sont des facilitateurs, en collaboration avec l'équipe RH, mais les équipes sont les plus autonomes possible. »

Un nouveau style de gestion

Il va de soi que la notion de flexibilité est royale et impériale dans ce nouveau style de gestion. Concrètement, ça implique une gestion allégée des horaires et du temps de travail, et une liberté pour les salariés de prendre le chemin de leur choix pour arriver à leurs fins. « On fait confiance à nos équipes. La déhiérarchisation et la confiance dominent tous nos choix. »

Pour que cela fonctionne, l'employé doit tout de même être bien accompagné. « On a décidé de miser sur un plan d'accueil très étoffé, qui dure d'un à six mois. On fait ensuite des suivis régulièrement, dans une perspective d'aider l'employé à atteindre ses objectifs, mais jamais dans le but de surveiller son travail ni de le tenir par la main. »

Développer des compétences

« Ça implique aussi d'accompagner chaque personne dans son évolution, en lui donnant les outils et en lui laissant l'autonomie dont elle a besoin, poursuit Marie-Hélène Guay. L'avancement professionnel est excessivement important pour nous. On offre énormément de formations, pour favoriser au maximum les parcours personnalisés et les changements de rôle à l'interne, quand c'est nécessaire. »

Et, si l'on en croit la directrice générale, l'entreprise n'a pas fini d'accentuer son histoire d'amour avec les théories RH les plus novatrices. « Le bassin RH est appelé à grandir et à prendre énormément de place chez nous. C'est essentiel au vu des bouleversements du monde du travail, et dans un monde où les employés ont besoin d'autonomie autant que d'un cadre organisé et d'un environnement humain, marqué par des interactions soutenues avec les collègues. »

CHEZ PRATT & WHITNEY, DES LENDEMAINS QUI CHANTENT !

**Entrevue avec Caroline Maso, CRIA,
vice-présidente aux ressources
humaines chez Pratt & Whitney**

Marie-Claire
Girard,
37^e AVENUE

Chez Pratt & Whitney, un constructeur mondial de moteurs d'avions, les changements dans les conditions de travail étaient déjà en cours en 2020. La pandémie a accéléré le processus et mis en exergue les priorités sur lesquelles les professionnels des ressources humaines voulaient miser. La vice-présidente aux ressources humaines, Caroline Maso, fait le bilan.

Vous êtes entrée en poste en janvier 2021, en pleine pandémie. Y a-t-il eu de nouvelles compétences à développer dans ce contexte ?

Les conséquences de la pandémie se sont infiltrées de façon assez insidieuse dans nos vies personnelles et professionnelles. Il y a eu ce qui a été perçu comme une perte de contrôle qui a généré beaucoup d'inquiétude. Il a fallu s'adapter rapidement et faire le tri parmi les nombreuses informations qu'on recevait. Nous avons plusieurs

sources d'énergie que nous venions de perdre, nous en avons trouvé d'autres qui permettaient de conserver un certain équilibre physique et mental.

Et quel a été le rôle particulier des RH dans ce contexte ?

Le rôle des RH a été celui d'un agent de changement qui conseille les gestionnaires et mobilise son expertise au service de la consolidation de leur savoir-être et le soutien à leur savoir-faire. Tout cela pour encourager les employés à libérer de nouvelles formes d'énergie aptes à optimiser leur performance professionnelle.

L'empathie et la résilience, qui font d'ailleurs partie de notre culture d'entreprise, ont été des aptitudes essentielles à canaliser et exercer avec discernement dans ce contexte. Nous avons également mis à disposition une plateforme numérique prête à apporter de l'aide aux employés ainsi qu'aux gestionnaires, ce qui a permis de rester connecté et de renforcer le sens de la communauté qui existait déjà.

Pratt & Whitney avait déjà grandement amélioré les conditions de travail avant la pandémie. Comment avez-vous procédé ?



« L'intelligence artificielle pourrait être utilisée par les services des ressources humaines, non seulement dans la recherche de talents, mais aussi pour prédire les compétences du futur, pour faire une meilleure planification de la main-d'œuvre requise et pour permettre l'essor d'une intelligence collective à la fois en présentiel ou en virtuel. »

De concert avec notre programme de mieux-être, nous avons créé un comité sur la charge de travail afin de réviser le modèle de travail et proposer certains rajustements plus adaptés à cette nouvelle réalité. Nous avons voulu renforcer le besoin de prendre des pauses et encourager de bonnes pratiques pour améliorer la qualité de vie au travail, mobilisant ainsi toute une équipe multidisciplinaire. On a vu la création de zones de recharge et de zones sans réunion pour permettre que chaque employé puisse avoir le temps dont il a besoin pour réfléchir et se concentrer sur ses responsabilités. Nous avons demandé de ne pas envoyer de courriels après 18 heures, et ce, en tenant compte des fuseaux horaires des différents pays avec lesquels nous faisons affaire. Une fonctionnalité assurait la livraison des messages à l'heure désirée, afin de ne pas déranger les gens et de leur permettre de se déconnecter.

Comment visez-vous la mise en place d'un milieu de travail plus équitable et plus humain ?

Dorénavant, une partie de nos employés travaillera en présentiel, certains adopteront la formule hybride, alors que d'autres choisiront de rester toujours en télétravail. Nous désirions par ailleurs que cette nouvelle culture faite de flexibilité et d'ouverture soit inclusive et équitable.

Ainsi, nous nous assurons continuellement que la voix de tous se fasse entendre, et que toutes nos actions et mesures favorisent l'équité et l'égalité des chances afin que nous soyons le reflet des communautés dans lesquelles nous sommes, partout dans le monde. Cela passe par la diversité de la main-d'œuvre, mais aussi par une nouvelle vision du monde du travail et des conditions pour l'exercer.

Si la dimension stratégique de la fonction RH n'est plus à démontrer, sa capacité d'action dans l'environnement complexe et dynamique des organisations d'aujourd'hui représente-elle un défi ?

Sans doute. Le marché de l'emploi est de plus en plus concurrentiel. Il évolue et se transforme à une vitesse croissante et les qualités recherchées chez les collaborateurs ne sont plus les mêmes. Il faut développer des stratégies d'attraction proactives, innovatrices et transformatrices tant pour les lieux de travail que pour la qualité de vie des gens. Les sources de recrutement traditionnel, ce n'est plus la meilleure façon de faire. Les jeunes talents, par exemple, utilisent les nouveaux réseaux sociaux comme TikTok. Nous devons donc être familiers avec cette plateforme, ce qui permet d'aller explorer de nouveaux bassins de candidats qui ne seraient pas

disponibles autrement, de procéder à des entretiens d'emploi plus créatifs, et de mettre également de l'avant la diversité et l'équité. Il y a encore beaucoup d'inconnus, les défis continuent de surgir, mais nous sommes dans une période où les organisations sont ouvertes au changement, ouvertes à modifier leurs façons de faire, à repenser l'organisation du travail.

Les nouvelles technologies peuvent-elles être mises à profit dans cette réorganisation ?

Certainement. L'intelligence artificielle pourrait être utilisée par les services des ressources humaines, non seulement dans la recherche de talents, mais aussi pour prédire les compétences du futur, pour faire une meilleure planification de la main-d'œuvre requise et pour permettre l'essor d'une intelligence collective à la fois en présentiel ou en virtuel.

En terminant, quel bilan faites-vous des deux dernières années ?

Elles nous ont forcés à repenser le monde du travail. Il y a eu des changements dans la philosophie et la culture de l'entreprise. C'est dans notre ADN d'innover et de prendre soin de nos gens. Les employés sont et resteront au cœur de nos décisions et de nos programmes. Nous sommes des pionniers et nous ne reviendrons pas en arrière !



lg2 : NE SURTOUT PAS FREINER LA CRÉATIVITÉ !

**Entrevue avec
Florian Pradon,
vice-président culture
et talent chez lg2**

Stéphane
Desjardins,
37^e AVENUE

Au sein de l'agence lg2, on mise désormais sur une présence hybride pour s'assurer de ne pas briser l'élan créatif des troupes. Florian Pradon, vice-président culture et talent chez lg2, explique comment l'agence s'y est prise pour négocier ce virage qui n'est pas sans risques.

Avec 475 employés répartis à Montréal, Québec et Toronto, lg2 se décrit comme la plus grande agence de création indépendante au pays. Elle offre des services de stratégie, marketing, design, marque employeur, architecture et publicité à des clients comme Catelli, Bell, Exceldor, l'Université de Montréal, Beneva ou Ludia.

Vous affirmez que lg2 est dans une culture de créativité. Or, comment la favoriser si les gens ne sont pas au bureau ?

Durant la pandémie, on a choisi une présence hybride. C'est resté. Nos employés peuvent travailler là où ils veulent, sans obligation de revenir au bureau. Ce que nous avons constaté, c'est que ce

retour est motivé par plusieurs facteurs : le type de poste, les compétences clés, le besoin de calme, le partage et des facteurs extérieurs dont personne n'a le contrôle.

Quels sont-ils ?

À Toronto, à cause du marché immobilier, les gens s'installent de plus en plus loin. Le navettage est beaucoup plus long qu'à Montréal ou Québec. Par contre, ils comprennent

qu'une grande part de leur travail réside dans le relationnel, l'informel. Dans une agence comme la nôtre, c'est fondamental. Comme entreprise, nous n'aimons pas trop les structures, l'organisation rigide du travail, qui freinent la créativité.

« La pandémie a révélé le caractère complexe et protéiforme de la fonction RH et nous a permis de prendre conscience qu'on est désormais dans un environnement de RH dont les modèles changent continuellement ! »

Et l'informel ?

Nous avons réalisé que, depuis quelques semaines, le taux d'occupation dans nos bureaux grimpe sensiblement les mardis, mercredis et jeudis. Nos employés reviennent pour partager l'information. Car ils ont besoin de se rencontrer, de s'énergiser.

Comment naviguer entre présentiel et virtuel ?

L'adaptation relève avant tout d'une bonne communication. Nous nous sommes dotés d'outils pour travailler à distance, comme Slack, qui permet

d'organiser les conversations par projets ou canaux, et qui offre plus de fluidité que les courriels. Mais, on peut rapidement être submergés avec ce genre de technologies. On doit donc garder nos gens près de nous pour maintenir le sentiment d'appartenance qui demeure essentiel, tant pour le bon fonctionnement de l'organisation que pour le bien-être collectif.

Quel style de gestion encouragez-vous dans ce cadre ?

La réalité diffère si votre collaborateur est un créatif, est dans la techno ou dans la relation client. Peu importe le poste, il faudra analyser continuellement et croiser une multitude de données | besoins pour adapter son style de gestion à des profils variés, mais aussi à des expériences, personnalités, degré d'autonomie et des degrés d'engagement différents.

Le monde du travail a évolué depuis l'ère post-industrielle où les gestionnaires supervisaient avant tout la production. Aujourd'hui, on se doit de passer vers un autre type de gestion basé sur la confiance. Ce n'est pas simple, car le mode hybride ajoute de la tension : « Comment puis-je optimiser la performance de mes équipes si elles sont géographiquement et virtuellement distribuées ? » Notre travail, c'est d'offrir les bons outils pour que nos talents livrent le meilleur d'eux-mêmes et qu'ils puissent être bien soutenus.

La pandémie a donc laissé des traces...

Il y a de l'anxiété généralisée. Les gens travaillent comme des fous depuis deux ans. Lorsqu'ils viennent au bureau, ils me disent qu'ils se sentent moins productifs. C'est faux. Leur travail, ce n'est pas juste rayer des choses sur une *to-do list*. La partie informelle stimule la productivité. Et les gens doivent célébrer ensemble leurs accomplissements. S'ils passent tout leur temps chez eux, on glisse vers une mentalité de pigistes : nos talents ne s'épanouiront pas autant que dans un environnement où l'on

se préoccupe de leur bien-être. C'est surtout vrai pour les plus jeunes, la génération Z, qui a fini ses études en virtuel, qui n'a jamais connu le 9 à 5 ou les cubicules. Ils n'ont pas les mêmes attentes.

Quel modèle RH pour l'avenir ?

L'essence de notre travail, ce sont les humains. Si nous perdons la connexion avec nos gens, on perd notre *business*. Même si c'est un mot galvaudé, on n'a pas le choix d'être agile dans nos outils et notre façon de gérer nos talents. La pandémie a révélé le caractère complexe et protéiforme de la fonction RH et nous a permis de prendre conscience qu'on est désormais dans un environnement de RH dont les modèles changent continuellement. Si vous n'embrassez pas ce changement, vous ne pouvez mobiliser, retenir ou recruter le talent qui assure votre succès. La fonction RH se révèle donc plus stratégique que jamais. ■

LES GENS D'ABORD : LE PARI RÉUSSI DE BBA

**Entrevue avec
Renée-Claude Turgeon,
CRIA, directrice exécutive des
ressources humaines chez BBA**

Caroline Bouffard,
37^e AVENUE

La firme de génie-conseil BBA, spécialisée en énergie et ressources naturelles, fait partie des entreprises pour qui la pandémie a servi de moteur. Grâce à sa culture basée sur la collégialité, l'entreprise a pu s'appuyer sur des équipes aguerries en matière de partage des connaissances pour prendre le pouls des employés et s'adapter en continu, hier, aujourd'hui et demain. Entretien avec Renée-Claude Turgeon, CRIA, directrice exécutive des ressources humaines.

« **C**'est clair que nous étions au cœur de l'action dès le début », confirme Renée-Claude Turgeon en parlant de la pandémie et du rôle qu'a joué son équipe de 24 professionnels RH. Elle cite entre autres la mise en place de programmes spéciaux,

l'accompagnement des gestionnaires et l'organisation de conférences sur les bonnes pratiques en télétravail.

Des initiatives qui ont été bien accueillies comme l'ont révélé les résultats très positifs d'un sondage réalisé par la firme Deloitte auprès des employés de BBA quatre mois après le début de la crise sanitaire.



La première année de pandémie était à peine écoulée que la directrice exécutive et son équipe se penchaient déjà sur les conséquences de ce nouveau mode de travail. Une analyse qui leur a permis de constater qu'une attention particulière devait être portée au *coaching* et à l'intégration lesquels avaient été un peu délaissés avec le télétravail. « Notre première valeur, c'est "les gens d'abord". Le partage de connaissance fait partie de l'ADN de BBA », explique la directrice.

L'équipe RH travaille actuellement à raffiner le déploiement du travail hybride prévu pour septembre. Un plan qui doit offrir la flexibilité attendue par les employés, mais qui permettra aussi de retrouver une fluidité et une efficacité en matière de collaboration.

Un plan stratégique revu et bonifié

Autre chantier majeur : la révision du plan stratégique 2019-2024. Le travail hybride y fait son entrée. Plus d'attention est également portée aux processus et aux outils de collaboration, des incontournables pour permettre aux équipes de BBA de livrer des projets multidisciplinaires en mode hybride.

La firme a également décidé d'accélérer la mise en place de son université corporative qui assurera la formation et le développement des

compétences de ses 1200 employés en matière de savoir-être, de leadership, d'expertise en consultation et d'expertise technique.

« Nous sondons les employés régulièrement : sondage annuel, entrevues de départ et échantillonnage trimestriel où une trentaine d'employés sont interviewés. Ce qui est apprécié des employés de BBA, c'est la générosité en ce qui concerne le partage des connaissances. Nous avons d'ailleurs organisé des séances de mise à niveau au cours des derniers mois afin de consolider les connaissances de nos nouvelles ressources arrivées pendant les deux dernières années. »

L'importance de la fonction RH

Renée-Claude Turgeon s'intéresse à la formation des futurs professionnels RH. « C'est très important que les gens comprennent que les ressources humaines, c'est multidisciplinaire. Une personne en RH excellera davantage si elle a la curiosité d'apprendre comment fonctionne l'entreprise. C'est crucial. Les universités doivent absolument former nos professionnels sur l'aspect *business*. »

Parler le langage de l'entreprise et de ses employés, s'intéresser aux rapports, aux indicateurs de performance et être proactif : ce sont des incontournables pour devenir un partenaire d'affaires au sein de l'organi-

sation, « un professionnel qui adopte des stratégies qui ont une incidence réelle sur l'entreprise ».

La rareté de la main-d'œuvre, l'évolution rapide de la technologie et la gestion du changement mettent de la pression sur les employés et les organisations. « C'est là que les RH peuvent avoir un rôle tellement stratégique en accompagnant les gens dans le changement, croit Renée-Claude Turgeon. Ce qui exige parfois de prendre un pas de recul et de lever un drapeau si les projets se bousculent. »

Les incontournables pour les années à venir

Pour être un employeur de choix et attirer les bons candidats, les organisations sont tenues de se mettre au diapason des tendances sociétales. Les professionnels RH doivent être au fait de ce qui préoccupe les générations qui entrent sur le marché du travail. La carboneutralité, les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion, la santé et le mieux-être doivent faire partie de la donne.

« Il faut s'assurer d'offrir des emplois inspirants où les gens se développent. Il faut leur donner une bonne raison de venir travailler, une "cause", créer du sens. C'est très important pour la génération Z et les millénariaux qui ont besoin de sentir qu'ils participent à la société. Cela fait partie des grands enjeux. »

« Parler le langage de l'entreprise et de ses employés, s'intéresser aux rapports, aux indicateurs de performance et être proactif : ce sont des incontournables pour devenir un partenaire d'affaires au sein de l'organisation. »

ÉRIC DUMOUCHEL ET CIMA+ : PASSION ET CONTINUITÉ !

Caroline Bouffard,
37^e AVENUE



Entrevue avec Éric Dumouchel, CRHA, vice-président principal des ressources humaines et associé de la firme de génie-conseil CIMA+

Éric Dumouchel, vice-président principal des ressources humaines et associé de la firme de génie-conseil CIMA+, est optimiste : la crise sanitaire a plus que jamais permis aux professionnels des ressources humaines d'occuper un rôle stratégique au sein des organisations et d'y ajouter de la valeur.

Pour sa part, ces deux années lui ont confirmé que les pratiques déjà en place chez CIMA+ avant mars 2020 étaient les bonnes. Entretien avec un passionné.

Quelle a été votre expérience de la pandémie ?
Comme partout, ça a été deux ans de travail acharné. Dès les premiers jours de la pandémie, nous avons mis en place un comité de coordination des mesures d'urgence composé de cinq personnes qui se rencontraient tous les matins.

Il fallait nous assurer que l'entreprise traverserait la crise tout en préservant sa santé financière. Et surtout, nous voulions conserver nos employés. Nous avons d'ailleurs communiqué avec eux tous les jours, ce qui a été grandement apprécié. Mon équipe [qui compte une cinquantaine de personnes et inclut les communications] a vraiment été à la hauteur en soutenant l'organisation sur tous les plans.

Comment avez-vous dû adapter et faire évoluer vos pratiques ?

Bien honnêtement, nous avons réalisé que les pratiques en place étaient les bonnes et répondaient aux besoins. Nous avons toujours été une entreprise de personnes. C'est notre slogan : l'humain au centre de l'ingénierie. La flexibilité et la bienveillance font partie de notre marque employeur.

« Les RH font partie intégrante de l'entreprise, soyons des gens d'affaires ! Des partenaires avec une expertise, une valeur et un positionnement qui font avancer l'entreprise en fonction de ses besoins. La fonction des ressources humaines est stratégique... si on l'exerce stratégiquement ! »

Bien sûr, nous étions préoccupés par la mobilisation et l'engagement des employés. Nous nous sommes également assurés d'adopter des pratiques plus innovantes ou mieux harmonisées à l'entreprise. Deux années très intenses, oui. Une épiphanie, non. Ceci dit, je crois que pour beaucoup d'organisations, la pandémie a été un agent révélateur forçant certains services à se positionner.

Quels seront vos grands chantiers des prochaines années ?

Bien sûr, il y a le travail hybride et son application à moyen et à long terme. CIMA+ est une entreprise qui encourage beaucoup l'autonomie, c'est pourquoi nos employés ont le choix de revenir ou non au bureau. Le travail hybride comporte bien sûr des défis. En ce qui concerne l'accueil des nouveaux employés par exemple : comment faire pour que les gens ressentent bien la culture de CIMA+ ? Tout ce qui touche à la gestion des employés est aussi à repenser. Cette gestion est encore plus importante et plus complexe à distance. Nous offrons de la formation pour accompagner nos gestionnaires.

La santé mentale est également au cœur de nos préoccupations. Nous observons une baisse du taux d'invalidité court terme pour des raisons de santé mentale. Mais est-ce que c'est la vague qui se retire avant que le tsunami frappe ? On l'ignore. Il faut demeurer humble face à l'inconnu. Nous avons décidé de devancer nos plans et nous avons embauché une personne dédiée à cet enjeu.

Y a-t-il des initiatives inspirantes qui piquent votre curiosité ?

Il y a une profonde transformation de l'environnement de travail. Le lieu de travail devient un endroit d'apprentissage, de socialisation et de travail en équipe. On sera vraiment à l'affût des pratiques exemplaires dans ce sens. Chez CIMA+, nous avons revu l'aménagement de nos bureaux pour créer des espaces plus lumineux, plus dynamiques.

Je remarque également, avec le retour en présence, que tout le volet informel des communications est très important. Les conversations de couloir ne se produisent pas en virtuel. Je serai vraiment à l'affût des organisations qui trouveront des méthodes ou des technologies pour recréer ce volet informel.

Si la dimension stratégique de la fonction RH n'est plus à démontrer, sa capacité d'action dans l'environnement complexe et dynamique des organisations d'aujourd'hui représente-elle un défi ?

Certainement ! Pour moi, être stratégique, c'est être capable d'avoir une lecture juste des environnements interne et externe, c'est de faire des liens entre tous les éléments. Mais le plus important, c'est de bien comprendre l'entreprise et de parler son langage. Les RH font partie intégrante de l'entreprise, soyons des gens d'affaires ! Des partenaires avec une expertise, une valeur et un positionnement qui font avancer l'entreprise en fonction de ses besoins. La fonction des ressources humaines est stratégique... lorsqu'exercée stratégiquement !



GUARD-X : LES RH AUX COMMANDES !

Entrevue avec
Alexandra Ricard, CRHA,
directrice des ressources
humaines chez Guard-X

Sandra Sirois,
37^e AVENUE

Pour Alexandra Ricard, CRHA, directrice des ressources humaines chez Guard-X, une entreprise spécialisée dans la protection contre les incendies dans le domaine de la construction, la pandémie de COVID-19 a créé un changement draconien dans la façon dont les gestionnaires et les membres de leur équipe voient maintenant son service. Et le changement apparaît également dans les nouveaux rôles que les ressources humaines ont à jouer au sein de l'entreprise. Au mois de mars 2020, toute la structure d'entreprise en place a dû se déconstruire pour se construire à nouveau.

« **A** vant, au service des ressources humaines, nous étions vus par les gestionnaires et les employés comme une référence ponctuelle pour des besoins ponctuels. Avec la pandémie, on est devenu le pilier pour gérer tous ces changements. Personnellement, j'ai senti qu'on tenait tout à bout de bras », affirme

Alexandra Ricard.

Que cela soit pour aider les employés à optimiser leur télétravail ou pour assurer la sécurité du personnel en mettant en place des mesures sanitaires, les ressources humaines ont promptement été interpellées pour chaque décision majeure de l'entreprise.

« Nous avons aussi joué un rôle de soutien social, continue la directrice.

Certains employés n'avaient jamais fait de demande d'assurance-emploi de leur vie ! D'autres se sont mis à faire de l'anxiété face à l'incertitude générée par la pandémie. Finalement, ce ne sont pas tous les cadres qui gèrent une crise de la même façon, et ce ne sont pas non plus tous les employés qui la vivront de la même façon. Essayer de composer avec tout ça, c'a été un beau sport ! »

Des contributions qui valent le coût

La pandémie aura également permis à Alexandra Ricard de travailler à l'évolution des pratiques des ressources humaines dans l'entreprise. D'abord, elle a réussi à mettre sur pied une politique de télétravail à partir de rien, car cette pratique était inexistante chez Guard-X avant mars 2020. Elle a ensuite participé à l'instauration d'une nouvelle structure salariale, malgré l'incertitude entourant la pandémie. Enfin, son service a implanté un programme de reconnaissance, une initiative qui n'avait jamais vraiment été mise en place auparavant au sein de l'entreprise.

« De la tape dans le dos aux vacances bonifiées, Guard-X s'est engagée à consacrer un demi-million de dollars par année pour ses employés », explique la professionnelle.

Selon la directrice, les employés ont aussi défini leurs besoins pendant la pandémie. « Les gens maintenant veulent du temps pour faire ce qu'ils aiment, mentionne-t-elle. Avec l'aide des ressources humaines, cette crise a permis aux employeurs de faire une introspection organisationnelle et de déterminer ce qu'ils peuvent offrir de plus. La flexibilité est un atout et elle peut prendre différentes formes : la semaine de quatre jours, un horaire flexible, et aussi l'offre de divers services, comme un gym sur le lieu de travail. »

Alexandra Ricard a également remarqué que la nouvelle génération a aussi des valeurs bien différentes des baby-boomers. « C'est une génération qui aime être autonome. Les jeunes veulent des responsabilités, et en même temps, ils sont capables de lâcher prise quand la cloche sonne à 16 h. Ils ne cherchent pas nécessairement le meilleur salaire ; ils aiment être fiers des mandats qu'ils accomplissent. »

Avec l'aide de l'équipe RH, en donnant ce dont elle a besoin, l'entreprise a aussi remarqué qu'elle obtient davantage de rendement. Comme quoi il est avantageux de rendre son monde heureux !

Finalement, selon la directrice, le développement des compétences chez les employés et employées deviendra encore davantage essentiel dans un avenir proche. Un autre chantier important pour l'équipe des ressources humaines. « Les employeurs réalisent qu'ils ont beaucoup de départs à la retraite, mais qu'ils n'ont pas encore transféré les compétences. Selon moi, le développement des compétences à court et moyen terme doit devenir une réelle priorité. Pas seulement le transfert des compétences des anciens vers les nouveaux employés ; le transfert des compétences des nouveaux vers les plus anciens est également très important. »

Pour Alexandra Ricard, la profession RH est appelée à jouer un rôle encore plus stratégique à l'avenir. « Pour ma part, je serai encore davantage consultée en matière de planification stratégique, de planification financière et d'organisation des effectifs, car l'incidence sur l'humain a un lien avec tout. » ■



**ESSAI
GRATUIT**

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

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

Pour une démonstration :
contact@isograd.com

TÉLÉFILM CANADA : DROIT DEVANT !

Entrevue avec **Marie-Ève Mainville**,
CRHA, vice-présidente Talents
et culture chez Téléfilm Canada



François Dominic
Laramée,
37^e AVENUE

Chez Téléfilm Canada, la pandémie n'a pas seulement perturbé les opérations courantes, elle a aussi catalysé une transformation culturelle déjà en cours

La directrice générale et chef de la direction de Téléfilm depuis 2018, Christa Dickenson, est entrée en fonction en se donnant pour mission de moderniser la culture organisationnelle. La pandémie a propulsé cette modernisation, et le travail se poursuit.

« La pandémie a ouvert des portes, tout en créant des défis, explique Marie-Ève Mainville, CRHA, qui occupe le poste de vice-présidente Talents et culture depuis avril 2020. Lorsque j'ai signé mon contrat, le monde était presque normal », dit-elle en riant.

Réinventer les communications internes

La dynamique des communications internes, par exemple, posait problème. Le personnel échangeait surtout au téléphone. Les événements de reconnaissance se tenaient en présentiel, ce qui empêchait les équipes in-

terprovinciales de se réunir pour fêter. En normalisant les caméras et les réunions sur la plateforme Teams, le télétravail a facilité un décroisement salutaire, selon Marie-Ève Mainville.

« Certaines personnes qui travaillaient chez Téléfilm depuis des années n'avaient jamais vu leurs collègues des autres bureaux. Du point de vue humain, c'est un gain important, et les gens exigent que ça reste. »

En plus de resserrer les liens interpersonnels, la nouvelle approche technologique a facilité la circulation de l'information au sein de l'organisation. Une fois par mois, la direction présente le travail qui se fait partout chez Téléfilm lors de rencontres plénières virtuelles. Des séances à micro ouvert permettent aux membres du personnel de poser des questions aux gestionnaires, sans égard à la géographie. Le résultat : une expérience de travail plus égalitaire, plus cohésive et plus centrée sur la personne.

Les défis : assurer la continuité de ces succès

Il faudra maintenant pérenniser ces gains dans un contexte de travail hybride. Ce qui nécessite une réorganisation prudente du travail, de concert avec les secteurs culturels servis par Téléfilm.

« Il faut donner un sens au retour au bureau, dit Marie-Ève Mainville. Déterminer là où les rencontres en personne constituent une valeur ajoutée. Moderniser les salles de conférence en fonction des besoins qu'amènent les réunions en format hybride et former le personnel à l'utilisation de la technologie requise. Ajuster le rythme effréné des réunions que l'on enchaînait sur Teams, pour protéger le bien-être des gens. »

Cette nouvelle vague de changements exigera bien sûr de la flexibilité et de la résilience de la part des gestionnaires. L'équipe RH devra les accompagner afin que la transition

s'effectue en douceur. Marie-Ève Mainville cite une maxime qui guide son approche: «Le changement doit être excitant, non pas épuisant!»

Et le recrutement, en contexte de rareté de main-d'œuvre? «Ça se passe assez bien, mais nous devons diversifier nos canaux de recrutement, intensifier nos contacts sectoriels et continuer à développer les compétences à l'interne.»

Une expansion stratégique à vitesse grand V

Contrairement à la plupart des organisations, Téléfilm Canada a dû composer avec une hausse du volume de ses activités pendant la crise: fonds additionnels à distribuer, programme d'assurance pour les entreprises culturelles, etc. Afin d'atteindre les objectifs, il a fallu accélérer le recrutement et élargir les compétences du

personnel déjà en place, et ce, au sein de l'équipe RH elle-même.

L'organisation a aussi dynamisé son comité équité, diversité et inclusion, un incontournable selon Marie-Ève Mainville. «Nous avons une équipe qui se consacre à la question, mais tout le monde s'implique aussi dans le dossier.»

L'instauration d'une culture axée sur la communication et sur le développement des compétences, chez Téléfilm, exige que la fonction RH s'ancre dans tous les secteurs d'activité de l'organisation. Ce qu'il reste à faire pour qu'elle puisse occuper un rôle encore plus stratégique à l'avenir? Mieux exploiter l'informatique décisionnelle. «Une bonne analyse de données permet de prédire certains comportements. Il reste à voir comment corréler cette analyse avec la gestion des talents, en raffinant les études.»

Viser haut

Si la fonction RH doit être intégrée à toutes les facettes de l'organisation, la gestion des ressources humaines, en contrepartie, constitue l'affaire de tout un chacun, considère Marie-Ève Mainville. Non seulement de l'équipe de gestion, mais aussi du personnel, qui doit s'investir pour préserver une culture organisationnelle saine.

«Nous avons travaillé fort pour implanter des pratiques exemplaires au milieu d'une tempête, conclut-elle. Nous voulons que Téléfilm soit reconnue comme un employeur de choix.»



Les membres du **CRHA** peuvent maintenant accéder au programme **Perkopolis** et bénéficier d'avantages exclusifs auprès de plus de 5000 marques.

SAMSUNG

simons



strøm
NORDIC SPA



Inscrivez-vous dès maintenant!

Entrez "CRHA" + votre numéro de membre
ex: CRHA123456

Vous pouvez également inscrire votre organisation à Perkopolis!

FONCTION RH : NOUVEAUX DÉFIS ET TRANSFORMATION

Justine Aubry,
37° AVENUE



**Entrevue avec
Stéphane Rochereau,
CRHA, partenaire d'affaires RH
chez Brio Conseils**

Les professionnels RH sont aux premières loges des nombreux changements que traversent les organisations, alors que le monde de l'emploi vit une mutation sans précédent. Stéphane Rochereau, CRHA, associé chez Brio Conseils, partage sa vision de l'évolution de la fonction RH et des nouvelles stratégies à considérer.

Quelles solutions avez-vous mises de l'avant pendant la crise sanitaire pour pallier les défis rencontrés par les professionnels RH ?

Nous avons d'abord créé une cellule pour prendre soin de notre équipe : mobilisation, bien-être et sentiment d'appartenance. Nous avons aussi multiplié les mécanismes de communication durant cette période afin de toujours prendre le pouls de nos équipes et de pouvoir repérer

rapidement les collègues qui avaient besoin d'aide.

Comment décririez-vous l'évolution des RH à la suite de la pandémie de COVID-19 ?

Une crise comme celle que nous avons vécue nous rappelle l'importance d'une équipe mobilisée et en santé, ainsi que la valeur, pour une entreprise, de disposer d'une culture organisationnelle forte et fédératrice. D'ailleurs, la grande majorité des plans stratégiques définis actuellement comprend au moins un axe ou

une priorité traitant de culture ou de gestion des talents. Depuis des années, nous parlons de la façon dont la fonction RH doit faire évoluer sa posture, son offre et renforcer son rôle de moteur incontournable de la transformation des organisations, de l'expérience employé et des milieux de travail.

« Il faut donc tirer profit des apprentissages de la pandémie, et plus particulièrement sur la capacité démontrée de la fonction RH à se mettre en action et à décider sans avoir toutes les réponses, à jouer un rôle de chef d'orchestre et de catalyseur du changement au sein de l'organisation. »

La crise a constitué justement ce tournant qui a permis à la fonction RH d'imposer son leadership et de démontrer sa valeur ajoutée pour les organisations et l'optimisation de leurs stratégies.

Comment les styles de gestion doivent-ils s'adapter à la rareté de main-d'œuvre ?

Dans ce nouveau contexte instable et incertain, où le leader est amené à gérer des équipes dispersées autant géographiquement que sur le plan de l'organisation, une évolution importante est nécessaire, et ce, à tous les niveaux de leadership (cadres supérieurs, gestionnaires de premier niveau, etc.). Plus que jamais, ceux-ci sont un maillon essentiel de l'évolution des entreprises et vont devoir continuer à faire évoluer leurs postures et leurs habiletés autour de trois grandes zones de compétences : insuffler une direction claire et ambitieuse, mobiliser le potentiel autour du changement et transformer l'action.

Comment devront se déployer les pratiques managériales à l'avenir pour qu'elles soient plus efficaces ?

Les entreprises ne peuvent plus gérer les employés comme autrefois, et cela nécessite une évolution importante du profil de nos *leaders*. Aujourd'hui, par exemple, avec le travail à distance, il devient plus difficile de vérifier comment le travail est fait. En revanche, on peut évaluer l'apport et les résultats de ce travail. Nous passons donc de la notion de gestion de la présence à la gestion des résultats. Dans ce contexte, le rôle du gestionnaire consiste de moins en moins à dire comment faire la tâche et de plus en plus à mettre en place les conditions favorables pour que l'employé puisse effectuer son travail, tout en se sentant engagé.

Pensez-vous qu'il est aujourd'hui essentiel pour les professionnels RH d'établir un milieu de travail plus équitable et plus humain au sein des organisations ?

La notion de responsabilité sociale est de plus en plus prédominante dans le

marché actuel. La population est grandement sensibilisée à l'importance de ces éléments dans la société et aspire à des façons différentes de travailler, plus humaines, plus responsables. En tant qu'acteur social important, l'entreprise détient une partie non négligeable de la solution à nos grands défis environnementaux et sociaux. Les entreprises ont la responsabilité de faire vivre équité et diversité au sein de leur organisation, et la fonction RH doit rester au cœur de ces démarches.

Si la dimension stratégique de la fonction RH n'est plus à démontrer, sa capacité d'action dans l'environnement complexe et dynamique des organisations d'aujourd'hui représente-elle un défi ?

Absolument. La fonction RH continuera de prendre un rôle de plus en plus stratégique dans les entreprises. Une très grande partie des enjeux d'affaires qui préoccupent les hautes directions touche le capital humain et la transformation des organisations. Il faut donc tirer profit des apprentissages de la pandémie, et plus particulièrement sur la capacité démontrée de la fonction RH à se mettre en action et à décider sans avoir toutes les réponses, à jouer un rôle de chef d'orchestre et de catalyseur du changement au sein de l'organisation.

De quelles manières la profession RH est-elle appelée à changer dans les prochaines années ?

Au-delà des compétences RH « techniques », qui demeurent une base incontournable, les professionnels RH devront mettre davantage de l'avant leurs habiletés de lecture des environnements (interne et externe) et être à l'écoute du marché et des enjeux de société pour anticiper les principaux changements à venir. Une autre qualité recherchée sera la capacité à analyser le volume d'informations disponibles au sein de l'organisation, pour faciliter une prise de décision éclairée. ■



LE FUTUR SERA OUVERT, FLEXIBLE ET INCLUSIF

**Entrevue avec Mathilde Blanc,
CRHA, conseillère en ressources
humaines à la Commission
de la fonction publique
de Montréal (CFPM)**

Karine Delobel,
37^e AVENUE

Au moment où les milieux de travail se transforment, que ce soit en raison de la rareté de la main-d'œuvre ou de la pandémie et de ses effets sur l'organisation du travail, la fonction RH vit aussi des changements importants. Entrevue avec Mathilde Blanc, CRHA, conseillère en ressources humaines à la Commission de la fonction publique de Montréal (CFPM).

Quelle a été votre contribution à l'évolution des pratiques RH pendant la crise sanitaire ?

La CFPM a maintenu ses objectifs d'investissement et de recherche de l'amélioration continue en ces temps de changements. Par exemple, nous avons dû adapter notre processus de traitement des plaintes — qui était réalisé en majorité en présentiel — pour adopter le mode virtuel. Nous avons aussi mené durant 15 mois une étude sur la

progression de carrière en contexte de diversité à la Ville de Montréal. De plus, la Commission a obtenu un nouveau mandat : mener des audits en RH.

Ces derniers visent l'assurance de l'impartialité, de la transparence et de l'équité dans les pratiques de dotation et de gestion de la main-d'œuvre à la Ville de Montréal. Nous sommes donc à créer tous les processus et les outils pour pouvoir mener nos premières missions de conseil cette année. La crise sanitaire n'a pas freiné nos projets.

« En matière d'autonomie, les gestionnaires de demain doivent adopter un style de gestion qui favorise la responsabilisation, évite le contrôle et privilégie l'ouverture, la confiance et la reconnaissance de l'intelligence individuelle et le potentiel collectif de chacun. »

Parlez-nous de votre réflexion sur les conditions de travail et les pratiques managériales...

Le mode hybride que nous connaissons maintenant demande beaucoup de flexibilité de la part des gestionnaires : plus d'investissement et d'implication, vigilance face aux alertes de santé mentale, suivi de la performance, détection et développement des compétences des employés. On constate également que le 100 % télétravail ne séduit plus autant : une part significative des employés est favorable à l'instauration d'un certain équilibre entre le travail en présentiel et le télétravail.

En ce qui concerne le recrutement et la formation, il y a eu un passage au 100 % virtuel là où c'était encore impensable avant [la pandémie]. Mais on ne peut nier que la chimie du travail en équipe peut se perdre et que la cohésion du groupe a plus de mal à se créer. On dénote aussi que, du côté de la rémunération, les facteurs de rétention du personnel ont tendance à changer. Le travail en mode hybride (ou le télétravail) est un critère, mais l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle aussi, puisque le travail s'est infiltré à la maison.

D'après vous, à quoi ressemblera le gestionnaire de demain ?

En plus de maintenir l'engagement et la motivation de son équipe, le gestionnaire de demain doit adopter une approche inclusive afin d'accompagner tous les employés dans leur développement individuel et leur per-

mettre d'atteindre leur plein potentiel. Le résultat : un climat de travail qui encourage la communication ouverte, qui offre aux personnes la possibilité de surmonter les catégories sociales (la classification des personnes en tant que membres de groupes sociaux) et de construire de ce fait des relations socioprofessionnelles solides et durables.

En matière d'autonomie, le gestionnaire de demain doit adopter un style de gestion qui favorise la responsabilisation, évite le contrôle et privilégie l'ouverture, la confiance et la reconnaissance de l'intelligence individuelle et le potentiel collectif de chacun.

En effet, la mise en place de rencontres régulières avec le gestionnaire fournit des moments privilégiés pour déterminer les formations et les ressources d'apprentissages formels et informels qui pourraient répondre au besoin de développement de l'employé. La rétroaction constructive favorise l'apprentissage, améliore les performances et développe les compétences et l'autonomie. De plus, l'évaluation du potentiel lors de l'embauche pourrait également être un outil clé ; savoir comment un employé pourrait se développer dans notre organisation dès son arrivée permettra de cibler des efforts de développement personnalisés.

Comment percevez-vous la contribution actuelle et dans l'avenir des professionnels RH ?

La dimension stratégique de la fonction RH n'est plus à démontrer. La

contribution des professionnels RH est utile, voire déterminante actuellement et dans l'avenir. Les RH sont plus que jamais la solution pour la planification stratégique des ressources et pour une embauche réussie et durable, notamment en ne sous-estimant pas ce mode hybride qui va soulever de nouveaux défis, comme le suivi de la performance, la détection et le développement continu des compétences des employés.

Si la fonction RH a considérablement évolué ces dernières années, elle doit demeurer en ajustement permanent pour répondre aux besoins constamment changeants de l'écosystème du travail et des organisations.

Quelles seraient les conditions gagnantes pour créer des environnements de travail où de saines pratiques de gestion sont mises en œuvre ?

L'une des pistes serait l'accompagnement du gestionnaire pour le rendre plus autonome dans la gestion de son équipe, dans l'exercice de son rôle-conseil, dans la détection et le traitement des enjeux en santé mentale (grâce au *coaching* qu'il peut effectuer) et en ce qui concerne le suivi de ses équipes. ■

LES RH EN ZONE DE TURBULENCES !

**Entrevue avec
Benjamin Gauthier, CRHA,
conseiller relations de travail
chez Air Transat**



Sandra Sirois,
37^e AVENUE

L'aéronautique a été un secteur particulièrement touché par la pandémie. En mars 2020, au moment où Air Transat prévoyait engager un nombre record d'employés, c'est un tsunami de mises à pied massives qui a déferlé dans les bureaux de l'entreprise. Selon Benjamin Gauthier, cette escale en terrain inconnu aura tout de même contribué à faire évoluer le rôle de conseiller aux ressources humaines dans son secteur d'activité.

Au moment où la crise reliée à la pandémie a éclaté, Benjamin Gauthier travaillait à l'acquisition de talents chez Air Transat. «Les titres professionnels ont rapidement pris la porte. Tous les membres de l'équipe ont participé activement à s'occuper des besoins des employés, à rapatrier les Canadiens et à fermer la compagnie.»

Après avoir lui-même bénéficié de

l'assurance-emploi pendant quelques semaines, il a été réembauché comme conseiller généraliste dans son service. Deux ans plus tard, il a atteint sa destination professionnelle de rêve : les relations de travail, sa nouvelle passion.

Une nouvelle ère

Avec la reprise des activités à vitesse grand V, le moment est crucial pour Air Transat qui était sur le mode «survie» depuis des mois. «On a mis beaucoup de choses en place rapidement, spécia-

lement dans le secteur technologique. Aujourd'hui, on a plus de temps, c'est le moment d'optimiser ces nouveaux outils et de s'assurer qu'ils sont à la fine pointe», explique Benjamin Gauthier.

Car, chez Air Transat, comme pour plusieurs autres organisations, le télétravail est là pour de bon. «C'est ce que veulent les employés, admet-il. Mais le travail au bureau, je pense que c'est aussi important. C'est là que s'incarnent les valeurs et la culture d'entreprise, et ça se reflète sur les

employés et leurs actions au quotidien. C'est difficilement transmissible à distance, surtout aux nouveaux employés. »

À l'avenir, garder les employés au bureau sera le nouveau défi des recruteurs, selon le conseiller. « C'est la question qui est sur toutes les lèvres : qu'est-ce qui va faire en sorte que les employés vont revenir au bureau ? Certaines entreprises ont changé leurs espaces de travail, d'autres ont installé des tables de *babyfoot*... Mais ça ne semble pas fonctionner. Il faudra créer des moments, des activités, des forums... Il faudra ramener le côté humain au travail, pour que les employés vivent une expérience professionnelle et personnelle qu'ils ne peuvent pas avoir à la maison », complète-t-il.

Les éléments clés pour le futur

La flexibilité, sous toutes ses formes, fera aussi partie des ingrédients de la réussite pour demain. « Les gens ont goûté au libre choix, à la flexibilité et à l'autonomie, et ils ne voudront pas retourner en arrière. On le voit surtout chez les jeunes. Ce sont des éléments dans l'offre de travail qui seront dorénavant déterminants », explique-t-il.

L'équité salariale sera également un élément clé pour un milieu de travail sain. « Notre service des ressources humaines, avec le gouvernement fédéral, est en train de revoir

sa politique d'équité salariale, note Benjamin Gauthier. C'est clair qu'il y a encore du travail à faire pour l'équité entre les hommes et les femmes, mais aussi entre les différents groupes culturels. Cela signifie qu'il faudra revoir nos processus et nos façons de faire, et avoir du personnel aux ressources humaines consacré juste à ces tâches. »

L'importance du rôle des RH

Selon lui, il n'y a aucun doute : les ressources humaines continueront d'être propulsées dans les hautes sphères décisionnelles au cours des prochaines années. « La pandémie a été agent de révélations pour plusieurs entreprises. Les humains sont importants et il faut s'en occuper », lance-t-il. L'importance accordée à la santé mentale restera aussi un mandat indispensable.

D'un point de vue stratégique, les ressources humaines seront-elles toujours mises à l'avant-plan ? « L'avenir appartient aux ressources humaines, assure Benjamin Gauthier. J'y crois profondément. Le cœur des organisations, ce sont les êtres humains. Des enjeux de différents ordres sont reliés aux conflits de travail, à la santé des employés et au recrutement, etc. Il ne faut pas avoir peur de dire les choses : le rôle d'influence, c'est un rôle clé de notre profession. »

 École
des dirigeants
HEC MONTRÉAL

ASCENSION

Maîtrisez les défis de la gouvernance.

PROGRAMME POUR DIRIGEANTS
ET RELÈVE DIRIGEANTE

5 JOURS
DÈS LE 1^{er} MAI 2022

INSCRIVEZ-VOUS !

hec.ca/ed

SDG-10514

RESPECT ET ÉCOUTE : DES FACTEURS DE SUCCÈS POUR LES RH DANS LE DOMAINE DE L'ÉDUCATION

Caroline Bouffard,
37^e AVENUE



Entrevue avec **Josée Scalabrini,** présidente de la Fédération des syndicats de l'ensei- gnement (FSE-CSQ)

Josée Scalabrini est aux premières loges du domaine de l'éducation depuis toujours... ou presque ! Représentante de la quatrième génération d'enseignantes dans sa famille, elle est depuis 2013 présidente de la Fédération des syndicats de l'enseignement (FSE-CSQ), qui représente plus de 65 000 enseignantes et enseignants. Elle nous livre son bilan des deux dernières années et propose des pistes pour améliorer la collaboration entre les spécialistes RH des Centres de services scolaires (CSS) et le personnel sur le terrain.

Quelle a été votre expérience de la pandémie en lien avec les conditions de travail de vos membres ?

C'est un bouleversement qui nous a permis de voir autant le bon dans nos ressources humaines que les aspects très difficiles dans certains milieux. Là où il y a eu de l'écoute, du dialogue, de la compréhension et du respect, les choses se sont bien passées. Cependant, dans certains CSS, l'insécurité a poussé les employeurs à être très rigides. À se servir seulement de la convention. Cela a mené à des confrontations. Et comme je le dis souvent : la confrontation mène à la confrontation. Le dialogue mène à l'ouverture.

« Il faut connaître la réalité sur le terrain. Il faut faire preuve de jugement et comprendre le contexte humain. C'est ce que j'appelle le nécessaire besoin de souplesse dans les relations humaines et les ressources humaines. »

Quels ont été les conséquences de ces postures sur le terrain ?

Pendant plusieurs mois, les consignes arrivaient vite et de toutes parts. Les employeurs [dans les CSS] sont beaucoup moins nombreux que les équipes en éducation, qu'on appelle les équipes-écoles. Ceux qui ont quand même pris le temps de faire un pas de recul et de consulter les équipes-écoles ont pu compter sur la collaboration des enseignants, du personnel de soutien et du personnel professionnel qui se sentaient respectés et écoutés. Ils avaient le goût de contribuer.

Mais, c'est certain que la pandémie a mis en lumière de grandes lacunes. Le retard du milieu en ce qui concerne l'informatisation, par exemple. La lourdeur de la machine aussi. Il faut que le système soit en mesure de réagir plus rapidement !

Il y a des milieux qui, malgré tout, s'en sortent bien, et ce sont ceux où il y a de la souplesse et de la compréhension. Les endroits les plus rigides sont souvent ceux où il y a de l'insécurité. Et on tente souvent de masquer son insécurité et sa mauvaise compréhension du milieu par de la rigidité.

Qu'est-ce qui peut améliorer les pratiques managériales en matière de ressources humaines dans le milieu de l'éducation ?

Cela requiert entre autres une bonne maîtrise du contexte. Il nous faut des directions des ressources humaines qui savent élaborer des politiques RH adaptées au contexte du milieu de l'éducation et nous accompagner leur mise en œuvre.

Travailler avec des êtres humains, c'est complexe. Travailler avec des êtres humains qui travaillent auprès d'êtres humains, c'est encore plus complexe ! Connaître la réalité d'une école pour en comprendre les besoins, c'est essentiel.

Il faut connaître la réalité sur le terrain. Il faut faire preuve de jugement et comprendre le contexte humain. C'est ce que j'appelle le nécessaire besoin de souplesse dans les relations humaines et les ressources

humaines. Et c'est justement cette capacité des RH à s'adapter aux différents contextes et besoins et à développer des politiques sur mesure qui fait de ces ressources des alliés privilégiés dans ce cadre.

Ces améliorations sont-elles possibles, selon vous ?

Oui, mais on a un travail de société à faire. Il va falloir arrêter de voir les employeurs et les syndicats comme des ennemis. Pour le bien des employés en éducation, pour le bien des élèves. On doit apprendre à travailler en collaboration. Je demeure convaincue que c'est vraiment le fait de travailler ensemble, de partager, qui va nous amener à trouver les améliorations qu'on a l'obligation d'apporter en éducation.

Il s'est passé quelque chose de très intéressant au début de la pandémie. Il y a eu une volonté et un élan pour travailler avec l'ensemble des partenaires, ce qui ne s'était pas vu depuis des années. Et il s'est fait de belles choses. On a cherché et trouvé des solutions tous ensemble. C'est possible !

Je suis de celles qui croient que tout passe par l'éducation dans une société. Miser sur l'effort collectif et la transversalité des compétences représente des facteurs de succès pour améliorer les milieux de travail. Les professionnels RH ont certainement un grand rôle à jouer dans ce cadre ; celui de maximiser le potentiel humain des organisations tout en favorisant leur développement. ■

SOINS DE SANTÉ : POUR UNE GESTION DE PROXIMITÉ

**Entrevue avec Julie Bouchard,
présidente de la Fédération
interprofessionnelle de
la santé du Québec (FIQ)**

Anne-Marie
Tremblay,
37^e AVENUE

« Derrière chaque uniforme, chaque stéthoscope, il y a une professionnelle en soin. Et bien souvent, c'est une mère de famille », rappelle Julie Bouchard, présidente de la Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec (FIQ), syndicat qui regroupe 76 000 infirmières, infirmières auxiliaires, inhalothérapeutes et perfusionnistes cliniques. La gestion des ressources humaines joue donc un rôle clé pour améliorer le sort de ces professionnelles en soin et offrir un milieu de travail plus humain, pense-t-elle.



« **D**epuis deux ans, on n'a jamais vu autant de départs à la retraite précipités, de démissions pour aller dans une agence de placement, de salariées quitter complètement la profession », note Julie Bouchard. Il faut dire que les professionnels en soin, sur la ligne de front, ont écopé pendant la pandémie. C'est d'ailleurs l'une des pires crises des conditions de travail vécues par ces travailleuses, selon la présidente.

Julie Bouchard donne en exemple les conditions de travail suspendues pendant la crise, comme les vacances reportées. Une mesure censée être appliquée uniquement dans les milieux de soin très affectés par la COVID-19, explique-t-elle. « Toutefois, certains gestionnaires ont décidé d'utiliser cela parce qu'ils avaient de la difficulté à attirer et à retenir le personnel. » La pandémie est aussi venue amplifier certains phénomènes, comme le recours au temps supplémentaire obligatoire. Bref, les membres du personnel sont à bout de souffle et plusieurs désertent le réseau.

En mode solutions

Julie Bouchard estime qu'une « gestion de proximité » pourrait améliorer la situation. « En tant qu'infirmière auxiliaire, j'ai vécu une époque où il y avait un gestionnaire pour chaque unité de soin. Ils étaient donc extrêmement proches du personnel. » Ainsi, quand il y avait un problème dans l'équipe, des absences s'accumulant

par exemple, le gestionnaire rencontrait directement la personne. « Il essayait de comprendre ce qui se passait, de voir si tout allait bien à la maison et offrait son soutien. Selon moi, c'est la meilleure approche. »

Or, avec l'implantation de superstructures, les gestionnaires se sont éloignés du terrain, observe Julie Bouchard. Suite aux dernières réformes, le nombre de gestionnaires a été réduit, ce qui fait en sorte qu'ils ont des territoires incroyables à couvrir. Et ils ne sont pas capables d'être présents partout. » De plus, plusieurs problèmes sont judiciairisés, alors qu'une simple rencontre aurait souvent suffi à régler la situation.

Selon la présidente, il faut donc rapprocher les gestionnaires des équipes sur le terrain. « C'est avec le gestionnaire que le lien de confiance se crée, car ce sont eux qui veillent à ce que tout fonctionne bien. En déshumanisant cela, on réduit l'adhésion aux décisions et les gestionnaires perdent leur crédibilité. » La présidente aimerait aussi qu'ils osent dénoncer les décisions et leurs conséquences sur le personnel, si nécessaire. Ce qui peut être difficile, convient-elle.

Recréer un sentiment d'appartenance

Il faut aussi renforcer les liens entre les salariés, alors que le syndicat mise sur la stabilité des équipes de soin et des horaires, explique-t-elle. « C'est une façon d'améliorer le sentiment d'appartenance et, à plus long terme, cela facilite aussi la conciliation travail-famille. Comme tu connais tes

collègues, il y a plus d'empathie les uns envers les autres quand il se passe quelque chose. » Selon la présidente de la FIQ, toutefois, les décideurs sont encore frileux à cet égard.

Même chose pour la diversité dans les horaires de travail, une façon d'offrir des conditions de travail plus flexibles aux travailleurs. « Il y a toutes sortes de formules qui existent pour les horaires, par exemple travailler huit, dix ou douze heures par jour ou encore en offrant la possibilité de faire une semaine de quatre jours. Mais actuellement, cela ne passe pas. » En effet, les décideurs veulent pouvoir déplacer la main-d'œuvre pour répondre à leurs besoins, dit-elle.

Bref, il existe des solutions pour améliorer les conditions de travail du personnel, mais pour aller de l'avant, il faut instaurer un réel dialogue. « Chaque fois qu'il y a eu de petites victoires, c'est quand les parties syndicale et patronale ont fait preuve d'ouverture que les échanges se sont déroulés dans le respect, relate Julie Bouchard. Il faut aussi avoir le même objectif, c'est-à-dire de rendre la vie plus facile aux professionnels en soin, mais aussi d'améliorer les soins donnés aux patients. »

Le succès réside donc dans la discussion et l'ouverture. « On ne peut plus continuer ce genre de relations de travail qui fait en sorte qu'on amplifie l'absentéisme et la pénurie de main-d'œuvre, résume-t-elle. Alors que, s'il y avait une volonté politique et administrative, c'est sûr et certain que nous pourrions nous entendre ensemble. »

« La gestion des ressources humaines joue donc un rôle clé pour améliorer le sort de ces professionnelles en soin et offrir un milieu de travail plus humain. »

AU CŒUR D'UNE NOUVELLE ÈRE D'AUTONOMIE ET D'APPRENTISSAGE

Philippe Couture,
37° AVENUE



Entrevue avec **Matthieu Bister**, facilitateur d'expériences d'apprentissage chez Boostalab

L'avenir du travail hybride appartient à l'employé autonome et apprenant. Dans ce contexte, le professionnel RH « devient l'allié du gestionnaire devant favoriser une gestion par les résultats », nous dit Matthieu Bister, facilitateur d'expériences d'apprentissage chez Boostalab.

Superflu, le gestionnaire RH ? La pandémie a montré que non, avec le professionnel des ressources humaines agissant souvent comme référent incontournable pour la réorganisation du travail. « Dans de nombreuses entreprises durant la pandémie, les intervenants RH étaient les seuls à travailler encore du bureau, pour assurer une présence essentielle et coordonner les changements et la cohabitation entre le travail en personne et à distance », observe Matthieu Bister.

Aux yeux de ce spécialiste du développement de compétences et

ex-consultant en développement organisationnel, titulaire d'une maîtrise en sciences humaines appliquées de l'Université Concordia, le rôle stratégique du professionnel RH s'est accru considérablement. Et cette tendance ira en grandissant.

Virage technologique et bien-être au travail

Alors que le télétravail s'impose pour durer, le gestionnaire doit non seulement fournir de bons outils de travail collaboratifs, mais également développer de nouvelles manières d'être à l'écoute de ses employés, selon Matthieu Bister. Plus possible de dé-

tecter leur état d'esprit à travers le non verbal au bureau ou l'observation du travail quotidien : il faut davantage de communication et davantage d'empathie (encore plus à travers l'écran que sur les lieux de travail physiques).

adeptes de la microgestion doivent adapter leur approche.

« On est passés de la gestion par les efforts à la gestion par les résultats, précise Matthieu Bister. C'est vraiment nécessaire de faire confiance, de lais-

ses objectifs d'apprentissage, et d'activement travailler à les réaliser. « Les conseillers RH doivent accompagner les équipes dans le développement de stratégies efficaces d'apprentissage », pense Matthieu Bister.

« Les recherches actuelles en psychologie du travail montrent que les humains ont trois besoins fondamentaux au travail : l'autonomie, le sentiment de compétence, et le sentiment d'affiliation sociale. Les compétences managériales doivent s'articuler autour de ces trois piliers. »

Comment faire de bons suivis à distance ? Comment motiver à distance ? Comment inspirer à distance ? Le professionnel RH est là pour fournir une panoplie de réponses à ces questions et pour accompagner ce changement de mœurs. Il a aussi le devoir de mettre à la disposition des équipes des outils pour favoriser une meilleure santé mentale dans ces contextes de travail. « L'une des leçons que nous tirons des deux dernières années est que la conversation sur la santé mentale au travail est primordiale, indique Matthieu Bister. Un dialogue fécond s'est ouvert à ce sujet, et c'est tant mieux ! »

Autonomie, encore et encore...

En télétravail, l'employé gère seul son organisation du travail et du temps. Plus que jamais, il est autonome et travaille d'une manière qui s'apparente à celui d'un pigiste : il livre un travail final de qualité, mais ne désire pas l'intervention soutenue de son gestionnaire au fil du processus. Les

ser tomber toute volonté de contrôle, et d'autonomiser son équipe. Les spécialistes RH peuvent proposer des outils pour faciliter le processus et considérer l'autonomie parmi les critères fondamentaux de recrutement. »

Heureusement, ce mouvement était déjà bien enclenché depuis plusieurs années au sein des organisations. « Les recherches actuelles en psychologie du travail montrent que les humains ont trois besoins fondamentaux au travail : l'autonomie, le sentiment de compétence, et le sentiment d'affiliation sociale. Les compétences managériales doivent s'articuler autour de ces trois piliers. »

Apprentissage autonome, la nouvelle norme

Dans cette nouvelle ère du travail, comment favoriser un développement efficace des compétences de chacun ? Les employés doivent être un peu plus proactifs : chaque individu est en charge de voir à son propre développement. Cela inclut d'identifier

Ce qui ne veut pas dire que la responsabilité du gestionnaire s'efface. Il doit dialoguer avec chaque employé, confirmer avec lui ses objectifs d'apprentissage ou de développement de compétences, fournir des outils, des ressources et des occasions pour apprendre, et vérifier de temps en temps comment le tout évolue. « Et, même loin du bureau et de l'équipe, il ne faut pas négliger l'apprentissage par les pairs, ajoute Matthieu Bister. Les interactions virtuelles avec le reste de l'équipe sont de toute façon nombreuses et doivent aussi servir à des moments de transmission de savoirs et de savoir-faire. »

Il est d'ailleurs prouvé que la prise de responsabilité par rapport à ses propres apprentissages « augmente le niveau de motivation et de mobilisation des employés », ajoute notre expert.

Le travail du gestionnaire ne sera plus jamais le même. Celui du professionnel RH non plus ! « La période actuelle en est vraiment une de révolution », conclut Matthieu Bister. ■

L'AUTONOMIE DES EMPLOYÉS AU CENTRE DE TOUT

Christine Émond,
37^e AVENUE



Entrevue avec **Megan Danis,** responsable culture et développement chez Moov AI

Les professionnels des ressources humaines jouent un rôle de plus en plus stratégique au sein des entreprises. Du même souffle, la société évolue vers un nouveau modèle de travail qui met la conciliation travail-famille à l'avant-plan. Que signifie cette dynamique pour la fonction RH ?

Moov AI, qui œuvre dans le secteur de l'intelligence artificielle, avait adapté ses pratiques de conciliation travail-famille bien avant la pression exercée par la pandémie. L'entreprise compte sur des scientifiques de données, des développeurs de logiciels et des gestionnaires. Pour ces professionnels, l'autonomie est au cœur de leur vision du travail.

Un domaine en avance sur son temps

Dans le milieu de la technologie, et en particulier dans le domaine de l'intelligence artificielle, la nécessité de renouveler continuellement ses compétences existait déjà avant la crise sanitaire. L'entreprise a totalement confiance en ses professionnels RH, extrêmement qualifiés. « Il n'y a pas meilleures personnes qu'eux pour prendre des décisions relativement à leur travail », explique Megan Danis, responsable culture et développement.

Leurs équipes travaillent en mode autogéré dans la réalisation de projets complexes. La distribution du pouvoir dans toute l'organisation est faite d'une manière logique et plus efficace. En outre, la notion de « patron » n'existe pas au sein de l'organisation.

« L'entreprise a totalement confiance en ses professionnels RH, extrêmement qualifiés. « Il n'y a pas meilleures personnes qu'eux pour prendre des décisions relativement à leur travail. »

Il s'agit de travail autogéré, plus spécifiquement en holocratie, où chaque personne est autonome dans son rôle. Megan Danis explique que « notre processus de rémunération est assuré par un comité de personnes, sélectionnées par le demandeur (collaborateur), qui sont invitées à décider ensemble du nouveau salaire de leur collègue ». Aucun gestionnaire n'approuve ce salaire, car il y a une décision unanime du comité. Cela s'inscrit dans une culture qui mise sur la transparence.

L'entreprise favorise également une plus grande collaboration entre ses membres. Elle a mis une pratique innovante de l'avant, baptisée *error log*.

Celle-ci consiste à regrouper en ligne tous les problèmes de l'organisation. Les employés peuvent ainsi ajouter des situations perçues dans les différents cercles de l'organisation. « Il appartient ensuite aux personnes concernées par le problème d'analyser la situation pour l'améliorer, dit Megan Danis. La seule chose qui est interdite dans cette pratique est de se justifier. »

Le développement individuel est grandement soutenu chez Moov AI, mais il est important d'encourager la responsabilisation. « Notre travail en tant que collaborateur est d'offrir de la rétroaction, de l'accompagnement et d'inviter notre collègue à dépasser ses limites lorsqu'il est rendu confortable dans son rôle », ajoute-t-elle.

Un recrutement plus difficile, mais efficace

Outre l'adaptation au recrutement en distanciel, l'organisation a créé de nouveaux postes, dont un spécialiste d'acquisition des talents, une responsable culture et développement et une stratège de marque employeur. Plusieurs professionnels peuvent désormais mettre leurs talents en commun pour rejoindre un plus grand bassin de potentiels employés. « Nous avons toujours un grand volume de candidatures pour nos postes à pourvoir », explique Megan Danis.

Ces nouveaux professionnels, bien qu'en visioconférence, mènent toujours leurs entrevues sensiblement de la même façon qu'auparavant. Ce processus de recrutement, élaboré par le spécialiste d'acquisition des talents, permet d'évaluer les candidats sous différents angles. Le but premier est de valider l'intérêt du candidat et de s'assurer que son intégration à l'entreprise est optimale. Discussions, validation des compétences techniques, présentation de la culture de Moov AI et de ses valeurs sont mises de l'avant.

Des tests techniques à effectuer à la maison sont également proposés, et les candidats rencontrent ensuite leur future équipe lors d'un *work sample*. Ils discutent dans un esprit convivial et collaboratif, ce qui permet de voir de quelle façon les candidats collaborent avec l'équipe.

Un futur prometteur

Grâce à leurs rôles de conseillers et de facilitateurs, les professionnels RH chez Moov AI sont les meilleurs partenaires aptes à créer un cadre structurant pour réussir ce processus d'autonomisation des équipes, selon Megan Danis. Les outils innovants qu'ils déploient et les stratégies de développement de compétences qu'ils mobilisent sont autant de moyens qui permettent à ces équipes d'autogérer leur propre pratique en lien avec l'humain. |

**Amenez vos collègues, famille
et amis.es au cœur de l'Afrique
en camion de brousse.**

PARC SAFARI

DEPUIS 50 ANS, SURPRISES ET ÉMERVEILLEMENTS.

**FÊTONS
ENSEMBLE
À NOUVEAU**



Vivez un safari guidé à bord d'un camion électrique
Janvier 2022, premier camion Lion électrique livré au Parc Safari

Ce geste, ce cadeau, ils s'en souviendront longtemps !

DÉCOUVREZ le Parc Aquatique et l'Oasis Tropicale. Vivez l'aventure avec la nouvelle Descente du Nil, la Boule à vagues, trois (3) grandes glissades colorées, une grande piscine et une aire de détente sous les parasols.



VISITEZ le tunnel des félins et observez de très près les lions fauves et les lions blancs.



LE PAVILLON DÉCOUVERTE

Exceptionnelle collection de minéraux, pierres et fossiles millénaires qui sont les traces marquantes de l'apparition de la vie sur terre.



EXPLOREZ la terrasse Afrika et épiez la savane à hauteur de girafe. Admirez la Plaine d'Afrique et l'enclos des éléphants. Marchez sur une carte géographique géante.

Téléphonez ou écrivez moi, je m'assure du succès de votre sortie. **Michel Desforges**
450 247-2727, poste 2209 • cellulaire : 438 520-1572 • ventes@parcsafari.com • www.parsafari.com



réalise

UN MOTEUR
DE CHANGEMENT POUR
LES PERSONNES VIVANT
AVEC LE VIH ET D'AUTRES
INVALIDITÉS ÉPISODIQUES

COVID longue: Votre lieu de travail est-il préparé ?

Photo : Shutterstock

Le rapport *la Boîte de Pandore de la pandémie* examine les expériences des employés en cas de la COVID longue et la préparation des employeurs aux maladies prolongées.

www.realizecanada.org/fr/



UNE TOUTE NOUVELLE VISION DU TRAVAIL !

Entrevue avec Mathias Rossi, professeur à la Haute école de gestion Fribourg, Suisse.

Pascaline David,
37^e AVENUE

La crise sanitaire a largement modifié les usages et les comportements dans les milieux de travail, tant pour les employés que pour les gestionnaires. Nous nous sommes entretenus avec Dr Mathias Rossi, coresponsable de l'Institut Innovation sociale et publique et professeur à la Haute école de gestion Fribourg, en Suisse, où il enseigne l'organisation et les ressources humaines.

De quelle manière la crise sanitaire a-t-elle chamboulé les pratiques managériales dans les entreprises, notamment auprès de la gestion RH ?

D'abord, on redécouvre le besoin de communiquer clairement et avec empathie tout ce qu'on pourrait avoir perdu avec la normalisation du télétravail et des modes hybrides. On peut ajouter à cela le besoin de discuter de façon informelle et non verbale. Je crois que les ressources humaines ont un véritable rôle à jouer pour faciliter ce retour à la communication par des outils numériques, notamment.

Un deuxième élément est la nécessité de numériser nos processus et nos activités. Il y a un petit travail critique à faire de ce côté-là, dans le milieu des ressources humaines, à savoir que l'effort de s'adapter n'a pas toujours été fait. Certaines entreprises s'en sont très bien sorties, mais chez d'autres, c'était plus du bricolage, une dépense d'énergie inutile qui a généré beaucoup d'insatisfaction.

Le troisième élément est la santé au travail. Le mode hybride du travail, qui permet beaucoup de liberté, rend la frontière entre le travail et la vie personnelle beaucoup plus floue. Je crois qu'on sous-estime les risques de surcharge, de stress, de sentiment

de solitude et d'incertitude. Là aussi, les ressources humaines ont un rôle à jouer en prêtant davantage attention à cela, et c'est d'autant plus complexe que les personnes sont dispersées.

Pour démontrer leur valeur ajoutée et mieux accompagner les employés, les ressources humaines auront donc un rôle plus stratégique dans l'entreprise ?

Tout à fait. Il faut désormais mettre en place une gestion différenciée, individualisée, dans les entreprises. Cela va de pair avec le développement d'une intelligence collective, possible quand chacun fait ce qu'il

aime, ce qui le motive. En fait, les gestionnaires des ressources humaines doivent repenser l'ordre de priorité des questions qui concernent les employés. Le bien-être, la santé, la motivation, la flexibilité devraient être plus centraux.

Quelles sont les questions auxquelles les gestionnaires doivent désormais impérativement réfléchir, pour s'adapter à tous ces changements ?

Il faut prendre conscience qu'on a changé d'époque, que les attentes ne sont plus les mêmes en termes de flexibilité, d'individualisation et de recherche de sens. En théorie, beaucoup de gestionnaires ont conscience de cela, mais ils ont plus de mal dans la pratique. Dans les entreprises plus « libérées » auxquelles je m'intéresse, on essaie d'aplanir davantage la hié-

rarchie, de faire davantage participer les collaborateurs, de prôner la transparence et l'équité. Une piste à explorer, pour s'assurer de la bonne intégration des personnes dans l'entreprise, pourrait être de faire participer davantage les collègues aux processus de recrutement.

On remarque aussi — ce n'est pas uniquement lié à la pandémie — la nécessité de démontrer la valeur ajoutée des ressources humaines dans une entreprise. La mise en place d'indicateurs de mesure démontrant la contribution de la fonction RH à la performance financière de l'entreprise n'est certes pas encore une démarche systématique. Toutefois, cela demeure un enjeu important sur lequel il faudra travailler dans les années à venir, sachant que l'on est désormais dans un environnement de plus en plus compétitif.

Justement, l'environnement compétitif d'aujourd'hui peut-être éprouvant pour la santé mentale. Quel pouvoir d'agir de la Fonction RH ?

On détecte souvent trop tard les phénomènes de *burnout*. Il ne faut pas attendre que les gens viennent vers nous. C'est important de faire de la prévention, de bien réfléchir aux conditions de travail en posant un cadre pour le travail à distance, par exemple. Les gestionnaires des ressources humaines peuvent mettre en place des barrières, des garde-fous. Cela passe, par exemple, par des rendez-vous en présentiel avec les employés, où le sujet central ne sera pas nécessairement les objectifs et la performance de l'entreprise, mais le bien-être. ■

AGRESSION
FRAUDE
VOL
DROGU

CNESST
INCENDIE
GESTION
DE RISQUES

DROGUES



DEPUIS 1992

CRIME ORGANISÉ

CRIME FINANCIER
HA

INFILTRATION
CRIMINELLE
VOL
DE DONNÉES

HARCÈLEMENT
ABSENTÉISME
ALCOOL

VOL
DUE DILIGENCE
CNESST
AGRESSION

QUAND VOUS AVEZ UN **PROBLÈME**, NOUS SOMMES LA **SOLUTION** >>

GROUPESIRCO.COM
514 744-1010

LA FONCTION RH : UN TRAIT D'UNION ESSENTIEL

Louise Bouchard,
37^e AVENUE

**Entrevue avec
Blandine Émilien,
professeure au Département
d'organisation et
ressources humaines
à l'ÉSG-UQAM**

La posture de la fonction RH au sein des organisations fait partie des sujets de recherche et de réflexion de Blandine Émilien, professeure au Département d'organisation et ressources humaines à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Elle partage avec nous ses perspectives critiques issues de ses travaux sur le terrain et de ses activités d'enseignement.

D'entrée de jeu, la professeure affirme que la profession RH est très complexe; aussi l'enseignement de la GRH devrait davantage refléter cet état de fait. «On enseigne les mêmes pratiques pour tous

les secteurs, comme s'ils fonctionnaient de la même manière, dit-elle. Il faut savoir faire autant en usine avec les impératifs de productivité et une main-d'œuvre syndiquée, par exemple, que dans une entreprise de services technologiques.»



« Le professionnel RH adapte donc son savoir et ses actions, à la fois aux besoins du milieu, de l'entreprise, de sa stratégie et de sa performance, mais aussi aux besoins des employés comme la conciliation vie professionnelle-vie privée, leur mieux-être, leurs besoins de formation et autres. »

Savoir adapter son coffre à outils : l'intervention des RH dans divers milieux

Selon Blandine Émilien, ce savoir-faire diversifié passe par l'adaptation des outils aux différents milieux. « Si on travaille pour une entreprise qui recrute des travailleurs à l'étranger, on devra créer un processus d'intégration différent qui fait connaître la culture québécoise et celle de l'entreprise », précise-t-elle.

Elle ajoute, à titre d'exemple provenant de son terrain de recherche, qu'une organisation sans but lucratif est bien différente d'une entreprise privée et d'une géante en aérospatial. « Elles ont toutes des problèmes RH, mais des cultures et des réalités organisationnelles différentes. Il n'y a donc pas qu'une seule façon de faire », dit la professeure.

Et de plus en plus, ces adaptations seront nécessaires parce que la société a beaucoup évolué et continue de le faire. « Aujourd'hui, les personnes en situation de handicap visible ou invisible sont de plus en plus présentes au sein des organisations, les employés demandent beaucoup plus de flexibilité, des gens retraités effectuent des retours au boulot et bien d'autres », fait-elle remarquer.

Pour une relation bidirectionnelle

Selon la professeure, le professionnel RH adapte donc son savoir et ses actions, à la fois aux besoins du milieu, de l'entreprise, de sa stratégie et de sa performance, mais aussi aux besoins

des employés comme la conciliation vie professionnelle-vie privée, leur mieux-être, leurs besoins de formation et autres », affirme-t-elle.

La fonction RH est donc aussi appelée à « conjuguer » pour Blandine Émilien, entre la satisfaction des besoins de l'organisation et celle des personnes. « On travaille avec l'humain et pour l'humain, mais, à titre de professionnel RH, on ne peut pas nier qu'il est aussi une ressource avant tout pour l'organisation et ses besoins », ajoute-t-elle.

Elle attribue aussi cette bidirectionnalité à l'acculturation des employés. « Les RH sont là pour les aider à s'intégrer à l'entreprise et les satisfaire dans leurs emplois, mais l'inverse doit être tout aussi vrai. Les personnes issues de la diversité, par exemple, ont beaucoup à offrir – de nouvelles idées, différentes façons de faire – il faut savoir comment l'entreprise peut s'adapter et s'enrichir grâce à cette diversité, quitte à réévaluer la prescription du travail », avance la professeure.

Les enjeux RH : invitation à repenser la façon de travailler

Dans son enseignement, Blandine Émilien explique les relations de pouvoir à ses cohortes étudiantes. « Je veux inciter les futurs professionnels RH à se demander si les éléments menant à plus d'autonomie et de flexibilité ont été négociés ou imposés, et de quelle façon. » Pour elle, les professionnels RH doivent définir « le

terrain à entretenir pour permettre plus de flexibilité et de changements et non seulement ces comportements négociés ou imposés ».

La récente pandémie de COVID-19 a révélé une grande réactivité dans les pratiques pour mieux s'adapter en période de crise. « On voit une prolifération de différentes politiques pour accommoder les travailleurs, gérer le télétravail et les nouveaux besoins », soutient Blandine Émilien. La crise sanitaire a entraîné dans son sillage d'autres demandes, comme si elle avait ouvert une porte : mise en place de politiques EDI, gestion de la culture organisationnelle avec le retour du besoin de créer une « communauté ».

La pandémie a aussi exposé d'autres défis RH à surmonter, selon la professeure. « Outre davantage de télétravail, qui était déjà sur nos radars, il y a maintenant des jeunes qui veulent voyager avant de lancer leur carrière, des travailleurs étrangers dont l'arrivée dans le pays d'accueil a pu être retardée par les restrictions et la pénurie de main-d'œuvre conséquentes à ces décisions personnelles et autres contraintes. »

Chose certaine, elle met en lumière le besoin à un arrêt, selon Blandine Émilien. « Il faut arrêter de mettre tout le monde dans le même panier ! ».

L'APPRENTISSAGE : ESSENTIEL DANS UN MONDE EN CHANGEMENT

Anne-Marie
Tremblay,
37^e AVENUE

**Entrevue avec Pierre-Marc Leblanc,
étudiant candidat au doctorat en relations
industrielles à l'Université de Montréal.**



La crise actuelle a été un vrai catalyseur de changements technologiques et organisationnels pour les entreprises. Si cette dernière a révélé leur grand potentiel d'adaptation, elle a surtout démontré que de nouvelles façons intentionnelles d'apprendre, de mettre à niveau et de développer les compétences sont possibles et même à encourager. L'apprentissage informel devient, dans ce cadre, une nouvelle donne en matière de développement des compétences permettant de répondre rapidement et avec cohérence aux nouveaux défis du marché du travail.

En effet, « Le travail se complexifie et, pour conserver leur avantage concurrentiel, les entreprises doivent s'adapter continuellement. Au cœur de cette adaptation, on trouve

l'apprentissage », explique Pierre-Marc Leblanc, candidat au doctorat en relations industrielles à l'Université de Montréal. Et les professionnels en ressources humaines (RH) constituent des alliés stratégiques pour offrir une agilité à ce chapitre.

« Comment peut-on enrichir cet écosystème pour faire en sorte d'offrir la possibilité aux gens qui le veulent, qui sont plus proactifs, de saisir ces opportunités d'apprentissage informel pour développer leurs compétences ? C'est un angle à réfléchir pour la fonction RH. »

Habituellement, les organisations proposent à leurs employés des programmes de développement des compétences qui misent sur des cours, du coaching ou du mentorat. Mais, en dehors de ces méthodes, il existe mille et une façons de peaufiner ses connaissances, allant d'une simple recherche sur Google, en passant par l'écoute d'une conférence en ligne ou la lecture d'un article.

L'apprentissage informel : une place à prendre

S'intéressant de près à ce type d'apprentissage, Pierre-Marc Leblanc estime qu'un changement est en train de s'opérer sur le marché du travail en faveur de l'apprentissage informel. « Traditionnellement, les organisations prenaient en charge la formation de la main-d'œuvre. Mais cela devient de plus en plus ardu pour les entreprises d'assumer entièrement

cette responsabilité. »

En effet, les travailleurs sont bombardés d'information, doivent composer avec un environnement en constante évolution et développer de nouvelles compétences en deux temps, trois mouvements – apprendre à utiliser différents outils virtuels pendant la pandémie, par exemple. Un rythme que la formation plus traditionnelle n'arrive pas toujours à suivre.

« Comme les changements sont souvent très rapides, cela devient difficile d'élaborer une formation et de l'implanter à temps pour que cela puisse répondre aux besoins de l'employé. Bien souvent, quand c'est prêt, il est déjà trop tard », poursuit-il. De plus, les travailleurs sont en général les mieux placés pour anticiper leurs lacunes et trouver des moyens de développer leurs connaissances.

C'est pourquoi les organisations doivent encourager l'apprentissage informel et mettre en place les conditions gagnantes pour inciter les travailleurs à être proactifs et à prendre des initiatives à ce chapitre, indique Pierre-Marc Leblanc. « Cela apporte plusieurs avantages, par exemple les employés deviennent plus performants et maîtrisent mieux certains outils. » C'est aussi une bonne façon de favoriser l'autonomie de la main-d'œuvre et le sentiment de compétence – deux ingrédients clés du bonheur au travail.

Un terreau fertile

Comme son nom l'indique, l'apprentissage informel n'est pas encadré. Il s'agit d'une combinaison d'initiatives personnelles. Les professionnels en ressources humaines ont un rôle primordial à jouer pour créer un environnement propice à ce type d'acquisition du savoir. « Comment peut-on enrichir cet écosystème pour faire en sorte d'offrir la possibilité aux gens qui le veulent, qui sont plus proactifs, de saisir ces opportunités d'apprentissage informel pour développer leurs compétences ? C'est un angle à réfléchir pour la fonction RH », mentionne Pierre-Marc Leblanc.

Par exemple, pourrait-on favoriser la rotation de postes dans l'entreprise ? En occupant plusieurs fonc-

tions dans l'organisme, le travailleur multipliera les expériences et les connaissances. « Est-ce que l'employé a la possibilité d'accomplir des tâches diverses ? Ces tâches sont-elles complexes ou simples ? Peut-on les enrichir ? » ajoute-t-il.

Il est aussi possible d'organiser des activités – ou d'encourager les employés à le faire – comme des midis-formations ou du codéveloppement. « On pourrait même mettre en place des mécanismes pour reconnaître ce type d'apprentissage, en demandant à un travailleur ayant développé une solution intéressante de la présenter à ses collègues », poursuit le candidat au doctorat.

Un positionnement stratégique qui influence aussi le recrutement, permettant de faire valoir la possibilité de vivre des expériences stimulantes, ce qui plaît aux plus jeunes générations, selon Pierre-Marc Leblanc. « Cela peut aussi avoir un impact sur la sélection des candidats, car les recherches démontrent que les personnes sont soit orientées vers l'apprentissage ou la performance. » Des attitudes qui peuvent être évaluées en entrevue.

Les gestionnaires ont aussi un grand rôle à jouer pour offrir à leurs travailleurs la latitude requise pour apprendre. « D'abord, il faut qu'ils laissent du temps aux employés pour expérimenter, pour faire des essais, mais aussi des erreurs. Car si la personne a peur de se tromper, elle n'aura pas tendance à tester de nouvelles choses, explique Pierre-Marc Leblanc. De plus, ils pourraient recommander à leurs équipes certaines sources d'information qu'ils jugent pertinentes, comme des webinaires. Bref, cela oriente la façon dont les ressources humaines accompagnent les gestionnaires. »

Miser à la fois sur l'apprentissage formel et informel permettra aux organisations d'innover et d'être agiles. La fonction RH peut donc jouer un rôle stratégique pour faire face à ces défis, alors que cette tendance ne risque pas de s'essouffler. ■

LA FONCTION RH PLUS STRATÉGIQUE QUE JAMAIS !

Entrevue avec Colinza El-Hindy, étudiante au baccalauréat en gestion des ressources humaines à l'ÉSG-UQAM, récipiendaire d'une bourse d'excellence de la Fondation CRHA.

Emmanuelle Froment,
37^e AVENUE

Les milieux de travail subissent d'importantes transformations et relèvent de nouveaux défis. Parfois cantonnés à des activités transactionnelles et le soutien aux opérations, les RH évoluent pour s'adapter à la nouvelle réalité du travail. Colinza El-Hindy, qui prépare son baccalauréat en gestion des ressources humaines à l'ÉSG-UQAM, nous donne son point de vue sur l'évolution stratégique de la fonction RH au sein des organisations.

Comment votre vision des RH a-t-elle évolué en raison de la pandémie ?
Bien appréhender le rôle stratégique des RH au sein des entreprises n'était pas chose aussi évidente pour moi au début de mon bac. La crise sanitaire a définitivement changé l'organisation du travail, et dans le bon sens. J'ai constaté un profond bouleversement en ce qui concerne la conciliation travail et vie personnelle. Les RH sont au cœur de ce changement.

Les professionnels RH auraient donc un nouveau rôle, selon vous ?

La pandémie a montré la complexité des RH. De nouveaux défis s'offrent à nous. Cette vision de l'avenir est très stimulante. Désormais, on cherche les meilleures solutions pour aider les employés, les gestionnaires et les cadres. L'image de notre métier a vraiment changé en deux ans, j'en suis la première surprise ! Les organisations valorisent désormais les RH.



Quels enjeux identifiez-vous en ce qui concerne les nouvelles conditions de travail ?

Les entreprises sont forcées de s'adapter, à la fois pour garder leurs employés, mais aussi pour attirer des candidats de talents. Les gens s'intéressent de plus en plus à la qualité de leur vie. Le salaire n'est plus prioritaire. Que ce soit en télétravail ou en mode hybride, l'employé a désormais plus de pouvoir entre ses mains. La donne a changé, les employés ont l'embaras du choix pour trouver un autre travail, surtout avec la pénurie de main-d'œuvre. Et les employeurs en sont bien conscients.

Quels sont les besoins fondamentaux en milieu de travail ?

L'employé veut désormais prendre ses propres décisions. Il n'a pas envie de se sentir comme un salarié ordinaire dans une grande organisation. Les employés ont envie de relever de nouveaux défis. L'accès à la formation est essentiel pour contrer l'ennui. Les entreprises accordent d'ailleurs de plus en plus de budgets pour le développement de nouvelles compé-

tences. Quant à la diversité et l'inclusion, elles suscitent un intérêt croissant, car ce sont des préoccupations contemporaines et fort pertinentes. L'employé veut s'épanouir et participer à la culture organisationnelle.

À votre avis, quelles contributions apportent les professionnels RH ?

Les RH sont des partenaires du succès des organisations. Celui-ci passe par des structures moins hiérarchiques, de l'autonomie des individus, mais également par un style de gestion de type coaching ou mentorat.

Comment le métier évolue-t-il ?

Pendant la crise, comme tous les acteurs de l'organisation, les RH ont vraiment été ébranlées. Comment l'entreprise pouvait-elle rester productive, tout en gardant la motivation de ses employés dans un contexte si particulier ? Les RH ont su s'adapter rapidement et opérer en mode gestion de crise. Les décisions face aux enjeux et les initiatives implantées ont non seulement réussi à soutenir les employés et les organisations pen-

dant la crise, mais ça va bien au-delà de ça ! Je crois que dans dix ans on pourra mesurer les répercussions de tout ce qui a été mis en place.

Si la dimension stratégique de la fonction RH n'est plus à démontrer, sa capacité d'action dans l'environnement complexe et dynamique des organisations d'aujourd'hui représente-elle un défi ?

Le rôle stratégique de la fonction RH va certainement gagner davantage en importance. Les entreprises ont compris que cette fonction est plus que jamais au cœur de leur stratégie. J'aime encore plus mon métier, car je sais que j'aurai un impact important dans une organisation.

La beauté des RH est que nous épaulons non seulement les employés, mais aussi les cadres et les gestionnaires. Je pense même à m'inscrire à une maîtrise en développement organisationnel pour acquérir de nouvelles connaissances. ■

« Les entreprises sont forcées de s'adapter, à la fois pour garder leurs employés, mais aussi pour attirer des candidats de talents. Les gens s'intéressent de plus en plus à la qualité de leur vie. Le salaire n'est plus prioritaire. Que ce soit en télétravail ou en mode hybride, l'employé a désormais plus de pouvoir entre ses mains. »

Être **bilingue**,
c'est maîtriser
la langue
des affaires
ET des
technologies



afi
par
Edgenda

Votre parcours de formation
débuté ici AFlexpertise.com

normandin
beaudry
noir sur blanc

Employeurs bienveillants... manifestez-vous!

Placez l'épargne au cœur de
la santé financière des employés



SOLUTIONS FLEXIBLES • INVESTISSEMENT DURABLE • OUTILS DE COMMUNICATION

Pour tous vos besoins en la matière,
une seule destination : Normandin Beaudry
Plus de 100 conseillers dédiés à l'épargne,
la retraite et la gestion d'actifs.



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

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

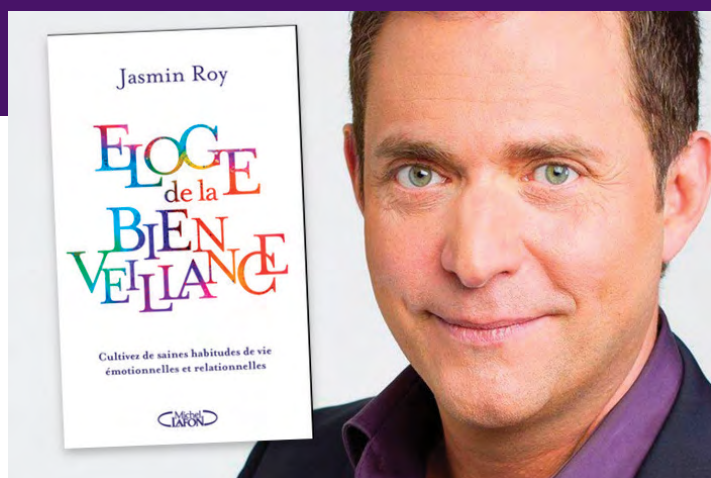
Les ateliers proposent également une série de discussions sur les compétences liées à la prévention de la violence et du harcèlement sexuel en milieu de travail.

Pour information :

info@fondationjasminroy.com ou 514 393-8772

fondationjasminroy.com

CONFÉRENCE de JASMIN ROY



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

SUJETS ABORDÉS :

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

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



CONGRÈS RH²⁰²²

27 SEPTEMBRE - Palais des congrès de Montréal

UN MONDE DE TALENT

Le 27 septembre,
plongez dans la nouvelle
réalité du travail et maximisez
votre contribution dans un
monde en mouvement!

ÉCONOMISEZ 50 \$*

Code promo : CONGRES2022

* Cette promotion est offerte
jusqu'au 31 août uniquement.

Tous les détails au
congresrh2022.org

Organisé par:



Présenté par:

FASKEN

En collaboration avec:

