

# forum RH PME

## Mon guide de RH

2022

Avec la participation financière de:

Québec 

Réalisé par :

**CRHA**  Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

# UN HORAIRE DÉJÀ BIEN REMPLI ET VOS INTERVENTIONS RH DOIVENT ÊTRE SUR LA COCHE ?

## CARREFOUR RH PROPOSE UN MENU D'OUTILS CLAIRS ET CONCIS !

- ✓ Fiches-conseils sur vos obligations RH
- ✓ Décisions jurisprudentielles de cas vécus
- ✓ Modèles et listes de contrôle
- ✓ Vidéos avec des experts sur tous les sujets RH

## GRÂCE À CARREFOUR RH :

- ✓ Soyez au fait des changements réglementaires.
- ✓ Intervenez en conformité avec les lois.
- ✓ Informez-vous des plus récentes tendances.

ABONNEZ-VOUS DÈS MAINTENANT !

[carrefourrh.org/inscription](https://carrefourrh.org/inscription)

**carrefour RH**  
VOTRE ALLIÉ INDISPENSABLE

Une initiative de :

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

Mon  
guide RH  
2022

forum  
RH PME

---

## Comité éditorial | Mon guide RH

### Éditrice

Manon Poirier, CRHA,  
directrice générale, Ordre  
des conseillers en ressources  
humaines agréés

### Éditeur adjoint

Bruno Dupuis, conseiller  
stratégique et responsable  
du Forum RH PME

### Coordination de la rédaction

37<sup>e</sup> AVENUE

### Révision

37<sup>e</sup> AVENUE  
France Bouchard

---

## Gestion de l'événement Forum RH PME

### Gestion du projet et programmation

Bruno Dupuis,  
conseiller stratégique

Marie-Ève Girard, CRHA,  
directrice, Centre de services  
et formation

### Collaboration à la programmation

Philip Bibeau, CRHA,  
conseiller, développement  
professionnel

Mario Côté, CRHA,  
Gestion Conseil Mario Côté inc.

---

## Logistique et commandites

Julie Carrière, conseillère marketing

Angélique Deschamps, responsable,  
services et logistique

Alune Diop, webmestre

Catherine Labelle, chargée des  
partenariats et commandites

---

## Collaboration

Amélie Brassard, AB Marketing

Manon Péloquin,  
Groupe Ressources MP

Damien Meunier

## Direction régionale de Services Québec de l'Île-de-Montréal

Lyne Bergeron, conseillère aux  
partenariats

Marie-Pier Rémillard, conseillère  
en communication

## Montage et graphisme

Aurélien Gauvin

---

Dépôt légal - Bibliothèque et  
Archives nationales du Québec, 2022



Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

---

## À propos de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Regroupant près de 12 000 professionnels agréés, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est la référence en matière de pratiques de gestion des employés. Il assure la protection du public et contribue à l'avancement des CRHA|CRIA. Par ses interventions publiques, il exerce un rôle majeur d'influence dans le monde du travail au Québec. **Pour en savoir plus, visitez [ordrecrha.org](http://ordrecrha.org).**

---

## Responsabilité

Le contenu du présent document est offert à titre indicatif. Les lecteurs ne devraient pas agir sur la seule foi des informations qui y sont offertes. 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.

---

## Mise en garde

L'objectif de ce guide est de fournir aux entreprises et aux organisations des renseignements pratiques, des approches éprouvées en RH, des outils et des conseils

stratégiques qui ont pour but de renforcer la stratégie de gestion de leurs ressources humaines, notamment dans le contexte actuel. Ce document renferme des renseignements généraux et ne constitue ni une obligation ni une norme et doit être considéré à titre de références ou de pistes d'action. Les suggestions de conseils et recommandations reposent sur des pratiques exemplaires; ils se prêtent à une adaptation à des circonstances et des contraintes particulières et doivent être teintés par la culture de l'entreprise.

---

## Avis important

La reproduction ou la transmission de toute partie de cette publication, 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 un site web, une revue, un journal ou une émission radiodiffusée.

---

ISBN : à venir  
Édité en septembre 2022 par l'Ordre des CRHA

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Mot de la directrice générale                                                 | 8  |
| Où sont les PME en 2022?                                                      | 10 |
| Les principaux enjeux RH des PME québécoises                                  | 12 |
| Services aux entreprises de Services Québec                                   | 16 |
| Sept solutions pour contrer la rareté de la main-d'œuvre                      | 20 |
| Les principales dimensions de la gestion à peaufiner en mode hybride          | 24 |
| Mobiliser les équipes hybrides et à distance : un défi loin d'être impossible | 30 |
| L'expérience-employé : le rôle des gestionnaires                              | 40 |

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Attirer et fidéliser des talents diversifiés : une solution à la pénurie de main-d'œuvre                         | 46  |
| Oui à la transparence salariale! Mais jusqu'où aller et comment?                                                 | 54  |
| Une expérience-employé modernisée                                                                                | 62  |
| La coresponsabilité de la santé mentale en entreprise                                                            | 66  |
| Adaptez-vous aux changements en offrant une expérience candidat et une expérience employé positives              | 68  |
| Le recrutement international : une nouvelle compétence indispensable pour les conseillers en ressources humaines | 70  |
| Pour mieux prioriser l'humain dans le changement                                                                 | 72  |
| Nouveaux facteurs de stress : comment s'adapter?                                                                 | 76  |
| La transformation organisationnelle, c'est avant tout une question de culture, même pour une PME!                | 82  |
| Je suis tombé deux fois : la course la plus ardue de Louis Garneau                                               | 88  |
| La compétence n'a pas d'âge                                                                                      | 92  |
| Mes employés se font constamment solliciter pour un nouvel emploi, que faire?                                    | 96  |
| La flexibilité : mode d'emploi                                                                                   | 98  |
| Liste des contributeurs                                                                                          | 102 |
| Remerciements                                                                                                    | 114 |

## MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE



**Manon Poirier, CRHA**  
Directrice générale

**Les deux dernières années ont été jalonnées d'obstacles et de défis sans précédent pour les entreprises. Elles ont dû naviguer en territoire inconnu et trouver des solutions à des difficultés qu'elles n'avaient jamais expérimentées auparavant. Mais cette crise a aussi révélé à tous leur grande résilience ainsi que la façon dont elles ont fait preuve d'adaptabilité, de flexibilité et de créativité pour garder le bateau à flot. Et ceci est tout à leur honneur!**

Les deux dernières années ont été jalonnées d'obstacles et de défis sans précédent pour les entreprises. Elles ont dû naviguer en territoire inconnu et trouver des solutions à des difficultés qu'elles n'avaient jamais expérimentées auparavant. Mais cette crise a aussi révélé à tous leur grande résilience ainsi que la façon dont elles ont fait preuve d'adaptabilité, de flexibilité et de créativité pour garder le bateau à flot. Et ceci est tout à leur honneur!

Il semble désormais possible de reprendre collectivement notre souffle et d'entrevoir l'avenir avec plus d'espoir. Les PME doivent maintenant s'adapter à la nouvelle normalité et trouver un équilibre organisationnel qui prend en compte tant les considérations d'affaires qu'humaines.

Et il n'en demeure pas moins qu'une panoplie d'incertitudes planent à l'horizon. En plus du contexte géopolitique et économique difficile, la transformation du monde du travail déjà entamée s'accélère à grande vitesse. Évidemment, on ne peut omettre la pénurie de main-d'œuvre qui constitue une vraie épée de Damoclès pour les PME et la société en général. En effet, selon le gouvernement du Québec, pas moins de 1,4 million de postes seront à pourvoir d'ici 2030 dans la province. Au cours de cette même période, la population active chutera à 60,4 % avec le vieillissement de la société. Statistique Canada projette qu'il y aura en 2030 au Québec environ 102 000 personnes de moins en âge de travailler qu'en 2019.

Vous nous l'avez dit, vos plus importantes préoccupations concernent les enjeux relatifs à la main-d'œuvre. Nous avons pour objectif de vous outiller et de vous accompagner pour faire face à ces défis colossaux.

Dans cet esprit, le Forum RH PME 2022, sous le thème S'adapter, abordera des enjeux contemporains tels que la gestion du travail hybride, la gestion d'équipe, la santé physique et psychologique ainsi que l'attraction et la rétention des talents.

Il est primordial pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés de tout mettre en œuvre pour que les dirigeants et gestionnaires d'entreprise puissent envisager l'avenir en pleine confiance. Les PME demeurent le moteur de l'économie québécoise et leur réussite est essentielle à notre prospérité collective.

C'est un réel bonheur de pouvoir vous accueillir enfin en personne et d'avoir la possibilité d'échanger à nouveau. Je vous souhaite des rencontres et des apprentissages enrichissants et nourrissants.

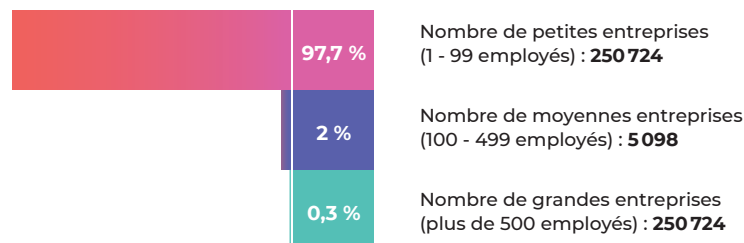
**Bonne lecture et un excellent Forum!**

# OÙ SONT LES PME EN 2022 ?

Caroline Bouffard, 37<sup>e</sup> AVENUE

## 1 | NOMBRE DE PME ET LE POIDS DANS L'ÉCONOMIE

Sans surprise, les PME représentent toujours la très grande majorité des entreprises au Québec. Bien que leur nombre a augmenté, leur proportion demeure la même selon le plus récent rapport de Statistique Canada.<sup>[1]</sup>



En 2018, les PME ont contribué pour 52 % au produit intérieur brut (PIB) généré par le secteur privé.<sup>[1]</sup>

Sur les 2,6 millions de Québécois qui travaillent pour une entreprise privée,

**2,2 MILLIONS (86 %) SONT EMPLOYÉS PAR DES PME**

**1,6 million (64 %) par des petites entreprises**

**571 200 (22 %) par des moyennes entreprises<sup>[1]</sup>**

## 2 | UN VENT D'OPTIMISME POSTPANDÉMIQUE ?

Malgré un début d'année marqué par le variant Omicron et la 5<sup>e</sup> vague de COVID-19, les entreprises étaient plus optimistes quant à leur survie durant la prochaine année (81,1 %) au premier trimestre 2022 qu'au trimestre précédent (78,7 %).<sup>[2]</sup>

## 3 | TROIS PRINCIPAUX OBSTACLES POUR LES MOIS À VENIR

Au cours des mois à venir, les entreprises anticipent les problèmes suivants :

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| ○ La pénurie de main-d'œuvre          | 51 % |
| ○ Le recrutement d'employés qualifiés | 50 % |
| ○ L'augmentation du coût des intrants | 43 % |

## 4 | PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE : DES SECTEURS PLUS DUREMENT TOUCHÉS

70 % des entreprises des secteurs des services d'hébergement et de restauration et du commerce de détail sont touchées par la pénurie;

Dans ces mêmes secteurs, les difficultés de recrutement affectent plus de 60 % des entreprises.<sup>[2]</sup>

## 5 | LA FLEXIBILITÉ COMME OUTIL DE RÉTENTION



**30,7 % vont offrir à leurs employés un horaire flexible.**

## 6 | ENTREPRISES À VENDRE !

Le tiers des PME à vendre au Canada dans les prochaines années seront situées au Québec;

59 % des propriétaires de PME sont âgés de plus de 50 ans;

La pandémie a suscité une réflexion sur les plans d'avenir chez plusieurs propriétaires.

## 7 | VENDRE, CÉDER OU FERMER ?

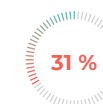
Parmi les propriétaires qui comptent se départir de leur entreprise :



envisagent de la vendre ou de la transférer à l'interne



prévoient de la vendre à l'externe



pensent fermer.<sup>[3]</sup>

<sup>[1]</sup> Statistique Canada, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, 2021.

<sup>[2]</sup> Statistique Canada, Situation et attentes des entreprises du Québec, premier trimestre de 2022, *L'Enquête canadienne sur la situation des entreprises*.

<sup>[3]</sup> Le Devoir / Banque de développement du Canada, *L'acquisition d'entreprise : une stratégie porteuse de croissance - Perspectives du marché canadien des fusions et acquisitions*.

# LES PRINCIPAUX ENJEUX RH DES PME QUÉBÉCOISES

François Dominic Laramée, 37<sup>e</sup> AVENUE

Selon un sondage Léger réalisé pour le compte de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) en mai et en juin 2022, la gestion des ressources humaines cause des maux de tête aux directions des entreprises.

La fonction RH est celle qui confronte les enjeux les plus significatifs selon 26 % des 300 répondants, loin devant les ventes et la production (6 % chacune).

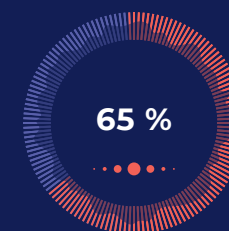
**Quels sont ces enjeux? Voici les faits saillants.**

## PRINCIPAUX ENJEUX EN MATIÈRE DE GRH



Quatre dirigeants sur cinq ont mentionné au moins l'un de ces enjeux dans leurs réponses.

## LES RH ET LE TRAVAIL HYBRIDE



**Le travail en mode hybride ne présente aucun défi particulier pour 65 % des entreprises.**

34 % | des répondants prévoient un retour au bureau à temps plein

26 % | des répondants n'ont pas de stratégies précises

29 % | des répondants favorisent Diverses formules hybrides, avec ou sans exigences de présence au bureau

## RÉTENTION DU PERSONNEL CLÉ



**1 répondant sur 2 (51 %) affirment que leurs entreprises ont perdus des ressources cruciales au cours des deux dernières années.**

Parmi celles-ci, un tiers (17 %) estime que ces pertes se sont produites « souvent ».

**Les entreprises qui parviennent à retenir leur personnel clé le font :**

en haussant les salaires **27 %**

en rehaussant la communication **27 %**

en offrant de meilleures conditions de travail **22 %**

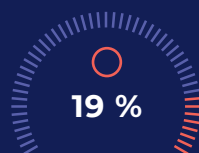
## LES COMPÉTENCES QUI DISTINGUENT LE PERSONNEL CLÉ



Autonomie



dévouement  
et engagement



assiduité et  
ponctualité

Les trois mêmes compétences, dans le même ordre, avaient été identifiées lors d'une première enquête Léger en 2020.

## LES COMPÉTENCES À ACQUÉRIR



La quasi-totalité des répondants souhaite que leur personnel développe des compétences humaines (communication, leadership, intelligence émotionnelle).



Les trois quarts souhaitent le développement de compétences numériques.



les deux tiers affirment que leur personnel doit acquérir d'autres compétences supplémentaires, notamment des compétences techniques (34 %) ou de la formation continue (20 %), pour être pleinement productif.

compétences techniques

34 %

20 %

formation continue

94 % à  
96 %

**La quasi-totalité des répondants** estime que la communication régulière, l'attention aux besoins et au mieux-être du personnel et la valorisation de son autonomie constituent les pratiques de mobilisation les plus courantes.

## LES EMPLOIS LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR

Pénurie de main-d'œuvre oblige, le recrutement pose des difficultés dans un plus grand nombre de catégories d'emploi en 2022 qu'en 2020.

Les postes les plus difficiles à combler sont les postes de :



**Niveau technique  
et de production**

selon 37 % des répondants



**Journalier  
non qualifié**

selon 15 % des répondants

Parmi les postes mentionnés pour la première fois en 2022, notons le/les :



**Personnel de cuisine  
et d'alimentation**

selon 11 %  
des répondants



**Personnel de caisse,  
de vente et les commis**

selon 11 %  
des répondants



**Éducateurs**

selon 10 %  
des répondants

### Méthodologie

L'enquête a été menée auprès de 300 personnes qui occupent des postes de direction dans des entreprises de divers secteurs d'activité, partout au Québec. **Pour obtenir les résultats complets du sondage, visitez le Carrefour RH à l'adresse suivante :**

[carrefourrh.org/ressources/sondages](https://carrefourrh.org/ressources/sondages)

# SERVICES AUX ENTREPRISES DE SERVICES QUÉBEC

## SOUTIEN EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Votre responsable des ressources humaines a besoin de soutien ou de parfaire ses connaissances? Vous aimeriez augmenter votre productivité? Mettez toutes les chances de votre côté en tenant compte des forces et faiblesses des membres de votre personnel et en adoptant une stratégie propre à les motiver et à les mobiliser.

Vous pouvez demander conseil aux services aux entreprises de Services Québec à propos de la gestion de vos ressources humaines.

### Proposition

Vous rencontrez un conseiller ou une conseillère aux entreprises qui vous aidera à améliorer la performance organisationnelle de votre entreprise par le biais d'outils pour recruter, former et mobiliser. Ainsi, les conseillers et conseillères aux entreprises de Services Québec soutiennent les représentants d'entreprises en :

- développement des ressources humaines;
- mise sur pied d'un service de ressources humaines;
- planification stratégique;
- accompagnement de gestion (coaching de gestion);
- organisation du travail;
- gestion de la diversité culturelle;
- relations de travail;
- gestion du rendement;
- subvention salariale.

### Quels sont les services offerts?

#### Diagnostic d'entreprise

Services Québec peut vous aider à faire le diagnostic de votre situation. Ce service vous permettra d'obtenir un état de situation des ressources humaines de votre entreprise et vous aidera à faire des choix éclairés, entre autres en ce qui concerne le développement des compétences.

## Accompagnement de gestion (*coaching*)

L'accompagnement aide les gestionnaires à trouver de nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines grâce à un jumelage ponctuel avec un accompagnateur expérimenté.

Vous demeurez cependant maître à bord, puisque les interventions de votre accompagnateur ou accompagnatrice sont légères, ponctuelles et de courte durée.

Plus de la moitié des entreprises québécoises ont déjà eu recours au moins une fois au *coaching* de gestion. Les nouveaux entrepreneurs et entrepreneures qui bénéficient de soutien et d'encadrement réussissent dans une proportion de 80 %.

## Mise sur pied d'un comité de concertation

Si votre entreprise doit s'adapter à des changements majeurs qui peuvent mettre en péril des emplois, il pourrait s'avérer pertinent de mettre sur pied un comité de concertation qui serait composé de personnes représentant l'employeur et le personnel, d'une présidente ou d'un président qui ne fait pas partie de l'entreprise, et d'un conseiller ou une conseillère ou d'un conseiller ou une conseillère de Services Québec qui agirait à titre de personne-ressource.

Le comité analyse les difficultés, propose des solutions et voit à l'application d'un plan d'action et à son suivi.

## Soutien en gestion de ressources humaines

Vous souhaitez obtenir un soutien pour améliorer vos façons de faire en matière de recrutement ou d'évaluation du rendement? Services Québec vous offre les services d'une personne spécialisée pour réaliser divers mandats de gestion des ressources humaines (acquisition, développement et conservation des ressources humaines).

### Ces services vous intéressent?

Si vous souhaitez faire affaire avec les Services aux entreprises de Services Québec de la région de Montréal, nous vous invitons à communiquer au 514 873-7032, poste 2, ou à communiquer avec le bureau de Services Québec de votre région.

**Trouvez le bureau de Services Québec  
de votre région à l'adresse suivante :**  
[www.localisateur.servicesquebec.gouv.qc.ca](http://www.localisateur.servicesquebec.gouv.qc.ca)

## **PORTRAIT DES PRATIQUES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Le succès des entreprises et leur participation à l'essor économique du Québec passent notamment par l'adoption de pratiques de pointe en gestion des ressources humaines. Ces pratiques permettent d'accroître la productivité et la compétitivité.

### **Qu'est-ce que le Portrait RH?**

Créé par Services Québec, le Portrait RH permet d'avoir une vue d'ensemble des pratiques de gestion des RH qui sont appliquées au sein d'une entreprise. Il présente les forces de l'entreprise ainsi que des pistes d'amélioration. Pour obtenir un portrait, les propriétaires d'entreprise, les membres de la direction ou les conseillers ou conseillères en ressources humaines doivent répondre au questionnaire en ligne, qui se trouve au **[www.portraitrh.gouv.qc.ca](http://www.portraitrh.gouv.qc.ca)**. Ce questionnaire de 89 à 124 questions (le nombre varie selon les réponses) est divisé en six sections, correspondant à des catégories de pratique :

1. Stratégies organisationnelles (gestion)
2. Stratégies de gestion des ressources humaines
3. Acquisition
4. Développement
5. Fidélisation du personnel
6. Évaluation

Il faut au maximum 45 minutes pour le remplir. À la fin du questionnaire, la personne qui y répond accède à un portrait réel et utile qui lui permettra d'élaborer un plan d'action en ressources humaines.

En répondant au questionnaire proposé, la tête dirigeante d'une entreprise peut cibler les bonnes pratiques déjà en vigueur dans son organisation ainsi que les éléments à améliorer par rapport à la gestion des ressources humaines. Elle sera ainsi mieux outillée pour faire face aux défis importants qu'elle pourrait devoir affronter en matière de main-d'œuvre, notamment en ce qui a trait au recrutement du personnel et au développement des compétences.

Une fois le Portrait RH obtenu, cette personne peut faire appel à l'expertise des conseillers et conseillères aux entreprises de Services Québec, qui sauront l'accompagner et l'appuyer dans l'établissement de ses priorités dans ce domaine et lui proposer un plan d'intervention pour mettre en œuvre des actions profitables.

**Accédez à l'outil Portrait des pratiques en  
gestion des ressources humaines :**  
[www.portraitrh.gouv.qc.ca](http://www.portraitrh.gouv.qc.ca)



# SEPT SOLUTIONS POUR CONTRE LA RARETÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Louise Bouchard, 37<sup>e</sup> AVENUE

Elle est sur toutes les lèvres, se décline sous les appellations de « pénurie » ou de « rareté » et donne des maux de tête aux employeurs. Au Québec seulement, on compte près de 225 000 postes vacants au premier trimestre de 2022, selon Statistique Canada, soit près du double d'avant le début de la pandémie. Tour d'horizon de solutions proposées pour atténuer les effets de ce phénomène démographique et de cette conjoncture unique.

## Rattrapage en immigration

Le recours aux travailleurs étrangers est la première mesure qui vient à l'esprit lorsqu'on parle de rareté de main-d'œuvre. Comment en faciliter le déploiement? Selon les études consultées, d'abord en augmentant les seuils d'immigrants économiques et en facilitant leur arrivée et leur intégration au marché du travail. Ensuite, en simplifiant la reconnaissance des compétences et des expériences à l'étranger par une meilleure collaboration entre le milieu de l'éducation, les employeurs et les organisations chargées d'accueillir ces personnes.

Enfin, en accélérant l'arrivée de travailleurs saisonniers ou d'autres lors de situations urgentes, par exemple dans les CHSLD lors de la pandémie de COVID-19.



## Éducation, formation et développement de compétences

Un Québécois sur cinq est analphabète et un sur trois éprouve de graves problèmes de lecture. Non seulement ces personnes ont de la difficulté à se qualifier pour des emplois, mais celles qui en ont ne peuvent suivre des formations et des mises à niveau. Des gestes concrets pour améliorer cette situation sont attendus de la part des employeurs.

Les emplois disponibles requièrent des formations spécifiques qui pourraient être encouragées en milieu de travail ou par des programmes précis offerts dans les milieux d'éducation ou même par l'assurance-emploi.

## Changement de vision gouvernementale

Historiquement, les gestes de l'État visaient à créer des emplois, une statistique positive et gagnante, politiquement. Or, la donne a changé. Il faut maintenant adapter le marché pour pourvoir les postes disponibles. Le gouvernement du Québec devrait, selon les sources à l'origine de cet article, modifier ses critères d'attribution de subventions aux entreprises et organisations pour miser sur les talents plutôt que sur les postes.

### Attraction et rétention des travailleurs plus âgés

De nombreuses personnes retraitées ou sur le point de l'être opteraient pour un retour au travail ou le maintien en poste si les conditions étaient avantageuses. Or, le taux d'emploi des aînés du Québec fait piètre figure si on le compare à celui de l'Ontario.

Des mesures fiscales qui encouragent le prolongement de carrière ou même un retour actif sur le marché du travail doivent continuer d'être envisagées par le gouvernement.

Les entreprises peuvent également contribuer en offrant davantage de flexibilité à ces travailleurs, notamment à l'égard des charges de travail. Celles qui les embauchent constatent la multiplication d'occasions en or de transfert de connaissances et d'expériences intergénérationnelles au sein de leur organisation.

### Intégration des travailleurs sans emploi

Tout un groupe de travailleurs est encore boudé par les organisations et entreprises en raison d'une méconnaissance de leurs statuts : les personnes racisées, les Autochtones, les jeunes sans emploi ou les personnes en situation de handicap peuvent tous et toutes contribuer au développement économique, à condition qu'on leur en donne l'occasion. Des efforts d'éducation et de sensibilisation sont en cours de réalisation, ils doivent se poursuivre.

### Augmentation de la productivité

Elle se concrétise par des investissements en nouvelles technologies, en robotisation et en automatisation. Elle passe aussi par la transformation des emplois grâce à la formation. Les emplois à valeur ajoutée ainsi créés sont plus attirants auprès des jeunes.

### Adoption d'une marque employeur

L'attrait du travail passe beaucoup par ce que l'employeur représente, par sa notoriété. Plus encore, les jeunes générations veulent travailler au sein d'organisations qui se démarquent et qui leur ressemblent.

Les entreprises devraient faire l'effort de bien définir leur mission et leurs valeurs et de les faire connaître par de bons outils de communication.

#### Sources

Conseil du patronat du Québec (CPQ)  
Conseil québécois du commerce de détail (CQCD)  
Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI)  
Institut du Québec (IDQ)



# LES PRINCIPALES DIMENSIONS DE LA GESTION À PEAUFINER EN MODE HYBRIDE

**Mario Côté, CRHA**

Consultant et formateur, Gestion Conseil Mario Côté inc.

**Les deux dernières années ont mené simultanément à des transformations majeures de l'organisation du travail et des attentes des travailleurs. Il semble de plus en plus évident que l'organisation du travail en mode hybride sera le modèle de l'avenir pour toutes les organisations où les services ne nécessitent pas une présence physique constante dans les bureaux de l'organisation. Si l'on veut profiter pleinement de ce nouveau mode de fonctionnement, il faut nécessairement revoir certaines façons de faire plus traditionnelles.**



## Leadership

L'équipe hybride nécessitera un style de leadership adapté aux besoins des personnes, intégrant un savant mélange d'intelligence émotionnelle et d'agilité. Les modèles de leadership situationnel et transformationnel s'avèrent deux approches intéressantes à considérer pour le développement des leaders. Le modèle de leadership situationnel encourage le développement de l'autonomie en ajustant le style de leadership sur le plan de développement de chacun à travers quatre stades d'évolution : direction, coaching, soutien et délégation. Le leadership transformationnel insiste sur la capacité du leader à inspirer et à donner un sens aux transformations et sur l'établissement d'une confiance mutuelle. Il vise à faire en sorte que chacun fasse les bonnes choses au bon moment, plutôt que de rechercher la conformité à des politiques et des procédures.

Il sera également attendu des leaders qu'ils s'intéressent aux nouvelles technologies. Les gestionnaires devront aussi assumer pleinement leur leadership virtuel en s'assurant d'avoir le temps nécessaire pour entretenir des relations de qualité avec chacun des membres de leur équipe. Fini le temps où le gestionnaire, expert en son domaine, consacre la majorité de son temps à résoudre des problèmes complexes au détriment de la gestion des membres de son équipe. Il devra dorénavant voir au développement des talents au sein de son équipe pour qu'eux se chargent de la résolution des problèmes complexes.

## Composition des équipes

Pour obtenir une performance d'équipe virtuelle optimale, Citrin et DeRosa (2021) proposent de bâtir des équipes stables et d'une taille plus petite (d'une douzaine de collaborateurs tout au plus). En mode hybride, la taille s'avère un aspect critique du succès de l'équipe. Il faudra dorénavant penser en petites cellules de travail se rapportant directement à un leader.

*Les gestionnaires devront assumer pleinement leur leadership virtuel en s'assurant d'avoir le temps nécessaire pour entretenir des relations de qualité avec chacun des membres de leur équipe.*

## Flux de travail

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

Un seul bureau dans un centre-ville engorgé ou une multitude de bureaux satellites pour se rapprocher des travailleurs et des clients? Des entreprises japonaises utilisent des bureaux de cotravail situés à proximité des stations de métro, et liés technologiquement, pour faciliter les déplacements et favoriser une utilisation judicieuse du temps de chacun.

Certaines organisations réévaluent l'aménagement des lieux de travail : moins d'espaces individuels, plus de petites salles de rencontre, des lieux favorisant l'innovation, équipés technologiquement pour des rencontres virtuelles de qualité.

## Développement des compétences

Pour favoriser le déploiement optimal de l'équipe hybride, il faudra continuer de permettre à chacun de se développer en tant que télétravailleur et d'apprendre, en équipe, à utiliser de façon optimale les multiples technologies collaboratives, de traitement de l'information, d'intelligence artificielle et de communication. Les formations jugées les plus pertinentes sont celles portant sur la communication, les habiletés relationnelles et la collaboration en mode hybride. Le développement des compétences des leaders sera également à reconsidérer de façon très agile pour s'adapter à l'évolution constante du monde du travail.

## Collaboration

Collaborer en mode hybride prend de nouvelles dimensions. Il faut redéfinir certaines règles de fonctionnement. Il faut prévoir du temps de qualité, sur une base hebdomadaire, pour favoriser les échanges entre tous les membres de l'équipe. Il faut aussi éviter de perpétuer la collaboration hyperactive (en toutes circonstances) et plutôt définir des moments de collaboration intentionnelle tout en optimisant le travail collaboratif en mode asynchrone. On sait enfin qu'avec l'augmentation du travail à distance, les liens faibles, ces relations si importantes entre membres de différents services de l'organisation s'estompent, faute de contacts fréquents. Il faudra donc se donner des stratégies pour contrer cet effet.

Il y aura donc bien des éléments à réfléchir, au-delà de l'horaire de travail de chacun, au cours des prochains mois pour obtenir une collaboration optimale en mode hybride.



# outils

## Les principales dimensions de la gestion à peaufiner en mode hybride

### 1. LES PRINCIPALES DIMENSIONS

#### Leadership

Nos leaders sont en mesure d'adapter leur style de leadership en fonction des besoins individuels de chaque membre d'équipe.



#### Composition des équipes

La composition de nos équipes ressemble à celle recommandée.



#### Flux de travail et agilité

Nos équipes adaptent l'organisation du travail de façon agile en fonction des besoins (souplesse dans les horaires de présence au bureau vs à distance).



#### Les TI répondent aux nouveaux besoins des équipes distribuées

Nos équipes disposent des technologies nécessaires pour être efficaces et ces TI sont maîtrisées par tous les collaborateurs.



#### Les bons moyens de communication sont utilisés adéquatement

Nos équipes utilisent les bons moyens de communication et maîtrisent les habiletés de communication.



#### Développement des compétences

Nos gestionnaires voient au développement du plein potentiel de chaque membre de leurs équipes et voient à la formation en groupe de leurs équipes au moins 4 fois par année.



#### La collaboration est optimisée en équipe distribuée

Nos équipes voient à optimiser leur collaboration en organisant de façon optimale les 6 modes de travail en équipe distribuée.



### 2. PLAN D'ACTION

#### Leadership

#### Composition des équipes

#### Flux de travail et agilité

#### Développement des compétences

#### Optimisation de la collaboration

# MOBILISER LES ÉQUIPES HYBRIDES ET À DISTANCE : UN DÉFI LOIN D'ÊTRE IMPOSSIBLE

**Julie Tardif, CRHA**

Conférencière et formatrice agréée, cofondatrice et associée chez Iceberg Management

**Depuis quelque temps, le modèle dominant du travail axé sur la présence au bureau est chamboulé. Plusieurs options sont désormais sur la table : télétravail à temps plein, politique du libre choix, obligation de revenir au bureau quand la nature des tâches le requiert ou un nombre de jours fixe. Les équipes doivent s'adapter et continuer à être efficaces dans un contexte où les besoins et les attentes des travailleuses et travailleurs n'ont jamais été aussi éclatés.**



Dès lors, **comment les équipes peuvent-elles être mobilisées et engagées?** Comment rendre les équipes plus indépendantes, autonomes et responsables? La gestion d'une équipe en présentiel et la gestion d'une autre à distance comportent des différences, et l'exercice du leadership doit être adapté.

Il est temps de réfléchir à nouveau à la gestion optimale d'une équipe et d'analyser les enjeux et les priorités des gestionnaires qui souhaitent stimuler ou conserver la cohésion de leurs équipes. En mettant en place des pratiques qui permettront de faire converger les membres d'une équipe vers un même but, les gestionnaires vont exercer une influence directe sur les résultats.

## Planifier

Tout d'abord, il faut détenir des connaissances. Pouvez-vous nommer par cœur les avantages du télétravail ou du travail en mode hybride pour les employés et employées et pour l'employeur? Pouvez-vous nommer les critères de succès qui mènent à la réussite de leur implantation et évaluer si votre entreprise les remplit? Savez-vous quels sont les indicateurs de satisfaction pour les membres du personnel en télétravail, et ceux des gestionnaires?

Quand on n'a pas la connaissance, on ne peut qu'improviser. Le degré de mobilisation devient donc arbitraire, plutôt que le résultat d'efforts concertés.

Lorsqu'on se donne un objectif, il faut connaître les indicateurs qui nous permettront de mesurer qu'on a atteint notre objectif. Quelles seront les preuves tangibles et intangibles que vos équipes sont plus mobilisées? Dressez une liste et commencez à mesurer l'état actuel. Estimez ensuite quel serait l'état souhaité, et mesurez l'écart que vous devez combler.

Pour bien diriger une équipe, en présentiel, en mode hybride ou à distance, il faut aussi connaître les caractéristiques de son environnement qui façonnent la situation actuelle. Comme l'exprimait mon associée, Médina Cayer, MBA, Adm.A., C.M.C, CRHA, ACC, dans le *Guide d'accompagnement pour une transition vers le travail hybride*, produit par l'Ordre des CRHA, « le gestionnaire doit avoir une vue d'ensemble, s'élever par rapport au terrain pour avoir une métavision des ressources, des liens de collaboration et, alors, faire les bons choix. C'est de cette position qu'il pourra ensuite déterminer le degré d'autonomie de ses ressources. »

**Guide d'accompagnement  
pour une transition vers le  
travail hybride**

[carrefourrh.org/  
nouvelles/2021/06/  
guide-accompagnement-  
travail-hybride](https://carrefourrh.org/nouvelles/2021/06/guide-accompagnement-travail-hybride)

## Diriger

Une fois les données recueillies, on veille à structurer les équipes de travail et à diriger les activités des services. L'exercice du leadership doit s'adapter aux degrés d'autonomie, de responsabilité et d'imputabilité des équipes. Des personnes plus expérimentées et habituées au télétravail n'ont pas les mêmes besoins d'encadrement que les personnes plus novices qui débutent dans une fonction, voire dans leur carrière. Un leadership mal adapté pourrait être démobilisant pour les ressources, que ce soit par un excès ou un manque de suivi. Sachant cela, quels changements avez-vous apportés dans vos mécanismes d'encadrement des équipes hybrides? Avez-vous implanté la gestion par résultats, qui donne habituellement une rétroaction simultanée et intrinsèque aux employés et employées? Avez-vous réduit le nombre de réunions d'équipe, en les remplaçant par des statutaires plus rapides? Avez-vous plutôt augmenté les réunions d'équipe, pour stimuler le travail collaboratif et l'intelligence collective?

Des préférences individuelles entrent aussi en jeu : certaines personnes préfèrent recevoir beaucoup de rétroaction, et ont besoin de plus de validation, alors que d'autres sont ennuyées par les réunions et préfèrent recevoir des commentaires en marge d'un document ou une reconnaissance par clavardage.

Il n'est pas possible de plaire à tout le monde avec l'exercice d'un leadership rigide. Le leadership situationnel est plus agile et adapté aux diverses situations qu'occasionne le travail hybride. Et c'est très mobilisant : les gestionnaires prennent les employés et employées là où ils et elles se trouvent et les accompagnent dans leur développement. Si ces derniers et dernières ont besoin d'apprendre, le gestionnaire adopte un style transformationnel; s'ils et elles sont très autonomes, un style délégitif. Un tel leadership situationnel peut mener les ressources à être autonomes à un point tel que les gestionnaires pourront décentraliser la prise de décision.



## Mobiliser

La mobilisation des équipes hybrides s'apparente fortement à la mobilisation des équipes en présentiel. La recherche de buts communs, d'indicateurs clés de succès et l'exercice d'un leadership agile sont des adaptations au modèle hybride, mais un retour aux sources de la mobilisation est aussi de mise. Que vos équipes soient à distance ou sur le lieu de travail, votre culture est-elle vivante et véhiculée par votre trio mission-vision-valeurs? Il ne suffit pas de le voir écrit sur le mur. Vos questions d'entrevues et vos critères d'appréciation du rendement doivent évaluer la démonstration des valeurs dans les comportements, les tâches doivent être arrimées sur votre mission, et votre vision doit être fréquemment nommée dans vos réunions de prise de décision. Est-ce bien le cas?

# outils

**Mobiliser les équipes hybrides et à distance : un défi loin d'être impossible**

## 20 QUESTIONS D'INTROSPECTION



### UNE DÉFINITION DE LA MOBILISATION

Une masse critique d'employés et employées qui accomplissent des actions positives et volontaires, faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non, visant à favoriser le maintien et l'amélioration de la santé sociale et psychologique de leur milieu de travail et à rendre l'organisation meilleure et plus performante.

### Comment la mobilisation se manifeste-t-elle ?

- ☐ Par la qualité du travail fourni, qui représente l'effort d'amélioration continue d'un employé ou une employée cherchant à toujours mieux faire dans l'organisation.
- ☐ Par le travail d'équipe, qui est représenté par des efforts de coordination spontanées, c'est-à-dire que l'employé ou l'employée déploie son énergie dans le but de coordonner son travail avec les autres membres de son organisation en coopérant.
- ☐ Par le travail avec valeur ajoutée, qui consiste à déployer des efforts d'harmonisation stratégique.

### Et en quoi est-ce que le télétravail vous empêche de constater la mobilisation de vos employés ?

En rien. Avez-vous mis en place des mécanismes qui vous permettent de le constater ?

| MÉCANISMES DE CONTRÔLE DE L'EFFORT ET DE LA QUALITÉ |                                                                                                                             | Oui | Non | NOTES POUR MON ENTREPRISE |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------------------------|
| 1                                                   | Nous favorisons la présentation des travaux aux gestionnaires et parfois à la direction.                                    |     |     |                           |
| 2                                                   | Nous demandons que les travaux soient révisés par les pairs avant l'envoi aux clients et avant le déploiement à l'interne.  |     |     |                           |
| 3                                                   | Nous organisons des séances de communication ( <i>lunch and learn</i> ) pour présenter les travaux aux membres des équipes. |     |     |                           |
| 4                                                   | Nous sondons régulièrement notre clientèle.                                                                                 |     |     |                           |

| MÉCANISMES DE TRAVAIL COLLABORATIF |                                                                                                                                                                                      | Oui | Non | NOTES POUR MON ENTREPRISE |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------------------------|
| 5                                  | Nous tenons des réunions rapides et obligatoires (statutaires, <i>scrum</i> , méthodes agiles, etc.).                                                                                |     |     |                           |
| 6                                  | Nous organisons des séances de récupération dans lesquelles les membres du personnel rencontrent nos experts et expertes à l'interne pour poser leurs questions d'approfondissement. |     |     |                           |
| 7                                  | Nous travaillons en comités de travail avec des missions, des échéanciers et des critères clairs à respecter.                                                                        |     |     |                           |
| 8                                  | Nous encourageons les initiatives d'amélioration continue en permettant aux employés et employées de se réunir.                                                                      |     |     |                           |

## LES LEVIERS DE MOBILISATION

Les leviers de mobilisation correspondent à des causes, à des mobiles ou à des raisons de se mobiliser. Ils se divisent en quatre dimensions : la vision, la mission, les objectifs et les valeurs.

### Comment la mobilisation se stimule-t-elle ?

|                                       |                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> La vision :     | Représente les rêves, les intentions stratégiques, la destination visée, telle une perception de l'avenir attrayante et motivante pour les membres de l'organisation. |
| <input type="radio"/> La mission :    | Représente la raison d'être de l'entreprise, les activités conduites qui donnent du sens au travail accompli.                                                         |
| <input type="radio"/> Les objectifs : | Représentent ce que l'entreprise souhaite atteindre à court et à moyen terme, qui donne des moyens pour concrétiser la vision et réaliser la mission.                 |
| <input type="radio"/> Les valeurs :   | Représentent l'identité organisationnelle, teintent la culture vécue et se manifestent par les paroles et les gestes posés par les membres de l'organisation.         |

Lorsque ses leviers sont partagés, ils offrent un sens et des motifs durables à la mobilisation.

### En quoi est-ce que le télétravail empêche de miser sur ces leviers ?

En rien. Avez-vous communiqué vos leviers afin d'inspirer vos équipes au maximum ?

| ÉVALUATION DE L'UTILISATION DES LEVIERS |                                                                                                                       | Oui | Non | NOTES POUR MON ENTREPRISE |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------------------------|
| 9                                       | Notre vision est communiquée publiquement et souvent véhiculée dans nos rencontres comme une philosophie à respecter. |     |     |                           |
| 10                                      | Notre mission est claire, les employés et employées peuvent la nommer et leurs tâches y sont arrimées.                |     |     |                           |
| 11                                      | Nos objectifs sont établis, les équipes se sentent imputables des moyens et des résultats.                            |     |     |                           |
| 12                                      | Nos valeurs sont dictées et sont évaluées dans le processus de dotation et de gestion du rendement.                   |     |     |                           |

## LES STRATÉGIES DE MOBILISATION

Les stratégies de mobilisation constituent le point de départ du processus de mobilisation. Les employés et employées ont besoin de posséder certains mobiles ou certaines raisons profondes pour se mobiliser.

|                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. La mobilisation de survie :                                                         | L'objectif est de susciter un état d'alarme et de créer une certaine forme de menace afin de stimuler une cohésion qui permettra de diriger les énergies positives vers une seule et même cause.<br><i>Un exemple serait la baisse du chiffre d'affaires.</i>                             |
| 2. La mobilisation par des objectifs :                                                 | Cette stratégie peut faire appel à une panoplie d'objectifs organisationnels. Ils doivent être perçus comme réalistes et atteignables afin que les membres du personnel puissent y croire et s'y engager.<br><i>Un exemple d'objectif serait d'atteindre un certain seuil de qualité.</i> |
| 3. Le partage de la culture organisationnelle :                                        | L'adhésion à un système de valeurs, tel le respect, l'intégrité ou le travail d'équipe, permet aux employés et employées de canaliser leurs efforts vers la raison d'être (la mission) de l'entreprise.                                                                                   |
| 4. La mobilisation par le leadership :                                                 | Lorsque les cadres et les gestionnaires montrent leur motivation en propageant une énergie positive et un enthousiasme vis-à-vis des objectifs et des valeurs que prône l'organisation, le personnel y croit et agit dans le même sens.                                                   |
| 5. La mobilisation par la politique et la pratique de gestion en ressources humaines : | Fondé sur l'idée de réciprocité, ce dernier levier suggère que les employés et employées se mobilisent lorsqu'ils et elles ont la conviction de recevoir suffisamment de soutien, d'avoir droit à un traitement juste et digne et de se trouver dans un climat de confiance.              |

### Et en quoi est-ce que le télétravail empêche de mettre en place des stratégies de mobilisation ?

En rien. Avez-vous mis en place des stratégies qui vous permettent de mobiliser vos équipes ?

| ÉVALUATION DE L'UTILISATION DES LEVIERS |                                                                                                                                                         | Oui | Non | NOTES POUR MON ENTREPRISE |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|---------------------------|
| 13                                      | Est-ce que vos employés et employées connaissent les degrés de satisfaction de votre clientèle?                                                         |     |     |                           |
| 14                                      | Avez-vous des mécanismes établis pour être à l'écoute de leurs besoins et de leurs suggestions autrement que par un style de gestion « porte ouverte »? |     |     |                           |
| 15                                      | Favorisez-vous l'autonomie et la responsabilisation des membres de votre personnel dans leurs actions au quotidien?                                     |     |     |                           |
| 16                                      | Est-ce que la valorisation et la reconnaissance de l'effort sont des pratiques courantes au sein de votre entreprise?                                   |     |     |                           |
| 17                                      | Vos pratiques de gestion et vos décisions sont-elles équitables, donnant un sentiment de justice et de confiance?                                       |     |     |                           |

Les organisations doivent également se rappeler que les travailleurs et travailleuses voient la relation employeur-employé à travers une lentille différente de celle qu'ils et qu'elles avaient autrefois. Ils et elles sont moins susceptibles de conserver un emploi simplement parce que cela leur fournit un bon chèque de paie, et ce, même s'il y a eu surenchère. Ils et elles ont postulé pour acquérir une certaine expérience, et, si cette expérience recherchée ne se matérialise pas, ils et elles ne se gênent pas de regarder ailleurs.

#### Pour amorcer un travail de fond, il faut avoir espoir et définir une bonne première étape :

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18 | Quelle fut votre meilleure initiative de mobilisation cette année? (Espoir que vous avez ce qu'il faut pour réussir.)                                                                                                                                                                                                                         |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 19 | Que ferez-vous de nouveau cette année pour susciter un meilleur engagement individuel/collectif dans l'équipe? (Déterminez des stratégies inspirantes, innovatrices, farfelues ou jamais vues qui, selon vous, susciteraient un meilleur engagement individuel et collectif pour les employés et les employées de votre secteur d'activités.) |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 20 | Quelle(s) mesure(s) devrez-vous prendre pour y arriver? (De bonnes premières étapes pour débiter.)                                                                                                                                                                                                                                            |
|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



#### MÉDIAGRAPHIE

Gallup 2017  
Tremblay et Wils 2005  
Pépin 2005  
Wils et al. 1998

Présenté par



# L'EXPÉRIENCE-EMPLOYÉ : LE RÔLE DES GESTIONNAIRES

Emilie Pelletier et Didier Dubois

**Avec la situation actuelle du marché de l'emploi québécois, de plus en plus d'entreprises remettent en question leur attractivité, mais surtout, leur manière de fidéliser leurs employés. Ne dit-on pas que la meilleure façon d'attirer des employés, c'est de prendre soin de ceux que l'on a?**

Pour y parvenir, vous devez recenser les composantes de votre expérience-employé ainsi que les pratiques et processus à améliorer ou à mettre en place afin de la consolider. Vous devez également bien définir les rôles des différents joueurs clés que sont la haute direction, le service des ressources humaines, des communications et du marketing, mais également, les gestionnaires. Si l'on souhaite une expérience-employé forte, il est primordial d'assurer une cohérence dans toutes les communications et pratiques de l'organisation.

## Qu'est-ce que l'expérience-employé?

C'est la somme des interactions qu'a un employé avec son employeur et ses représentants. Il s'en dégage un sentiment d'attachement ou au contraire, un détachement qui pourrait éventuellement susciter un départ. Bref, toutes les organisations possèdent déjà une expérience-employé qui est vécue au quotidien, et ce, même si celle-ci n'a pas été formellement définie. Il est toutefois possible de la renforcer en la reconnaissant et en lui donnant une orientation claire.

## Le rôle des gestionnaires dans l'expérience-employé

Si le service des ressources humaines a la mission de définir l'expérience-employé et les pratiques à consolider et à mettre en place, les gestionnaires doivent quant à eux s'assurer de sa mise en œuvre. N'oubliez pas que ce sont eux qui sont en contact quotidien avec les employés et qu'ils font toute la différence! Mais voilà, quels sont les piliers sur lesquels ces gestionnaires peuvent s'appuyer pour optimiser cette expérience-employé? C'est ce que nous allons voir.

## 1. Connaître ses employés

Vous nous direz que cette affirmation est une évidence, que tout le monde sait ça. Malheureusement, lorsque nous sommes « sur le terrain », chez nos clients, force est de constater que ce n'est pas la réalité. Surtout, lorsque le ratio de supervision est élevé. Pourtant, si vous souhaitez faire la différence auprès de vos employés et dans leur expérience-employé, vous devrez personnaliser votre approche en fonction de chaque personne qui compose votre équipe.

## 2. Analyser l'impact de la transformation sur les principaux leviers organisationnels (Le Quoi)

Un rôle crucial qui appartient au gestionnaire, c'est de créer du sens dans le travail effectué par les membres de son équipe! Il revient au gestionnaire de bien comprendre la mission, la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation afin de les transmettre à son équipe. C'est également son rôle d'expliquer comment le travail quotidien de chacun contribue aux orientations et à la raison d'être de l'organisation.

### Voici un exemple :

un jour, nous visitons une usine qui fabrique les meubles architecturaux pour des halls d'entrée d'hôtels et de centres commerciaux. En discutant avec les employés, nous avons constaté qu'ils n'avaient pas de vue d'ensemble des projets sur lesquels ils travaillaient et qui pourtant, étaient de très grande envergure. Tout ce que les employés voyaient, c'étaient les différents morceaux de bois à produire. Nous avons alors sensibilisé la direction qui a commencé à expliquer les différents projets (ex. : qui était le client, la ville ou le pays où était le projet, le besoin du client ainsi que les détails du projet). À la grande surprise des dirigeants, les employés ont commencé à proposer de belles améliorations au projet, la qualité des pièces produites a augmenté et les employés étaient plus mobilisés.

### Pourquoi ces changements selon vous?

Parce que soudainement, les employés comprenaient leur rôle et leur apport au projet. Leur travail est passé d'une simple routine à un travail qui a un sens et dont ils étaient fiers!



### 3. Donner de la reconnaissance

La reconnaissance est le meilleur outil d'orientation positif que possède un gestionnaire. Pensez-y! Lorsqu'un employé adopte un comportement en lien avec les valeurs de l'organisation, le fait de le reconnaître permet de renforcer ce comportement, de conforter l'employé et même l'équipe par rapport aux attentes de l'organisation. Cependant, pour donner une bonne reconnaissance, il faut connaître nos employés afin de sélectionner la meilleure façon de transmettre cette reconnaissance pour qu'elle ait de réelles retombées. Intelligence collective + Priorité aux besoins des clients (internes et externes) + Adaptabilité

### 4. Rajuster son style de gestion

Chaque gestionnaire a un style de gestion prédominant. Il peut être directif, persuasif, participatif ou encore, déléгатif<sup>1</sup>. Il est important de le reconnaître et de se poser la question suivante : *Fort de ce constat, comment puis-je m'ajuster afin de répondre à une situation ou à la personnalité de mes employés?* Certains employés ont besoin de plus d'encadrement et de suivis, on adoptera alors un style plus directif, alors que d'autres ont besoin de plus de latitude, on adoptera alors un style plus déléгатif. Mais pour y parvenir, le gestionnaire doit se connaître et bien connaître les membres de son équipe.

<sup>1</sup> Modèle Hersey-Blanchard du leadership situationnel

*il est primordial d'assurer une cohérence dans toutes les communications et pratiques de l'organisation.*

### 5. Bien communiquer

La communication : elle n'est pas simple pour tous les gestionnaires. Et pourtant, dans le quotidien de vos employés, elle fait toute la différence. Elle permet de mieux comprendre les orientations de l'organisation, mais aussi, les attentes et les objectifs du gestionnaire. Afin de répondre à certains enjeux de communication rencontrés par les gestionnaires, nous vous proposons de mettre en place des rencontres « éclair ». Chaque semaine (ou aux deux semaines), vous convoquez chacun de vos employés pour une rencontre de 5 à 10 minutes durant laquelle vous poserez trois questions :

- *Quels sont tes défis cette semaine?*
- *Avec lesquels es-tu à l'aise et lesquels vont te poser problème?*
- *Comment puis-je t'être utile?*

Ces rencontres permettront d'avoir le pouls en temps réel de l'équipe, d'éviter les dérapages, et surtout, de comprendre comment le gestionnaire peut mieux soutenir son équipe!

### En conclusion

Les gestionnaires n'ont pas la responsabilité exclusive de l'expérience-employé, mais ils jouent un rôle important en créant du sens et de la cohérence au travail. Les organisations ne peuvent pas espérer offrir une bonne expérience-employé sans la collaboration, l'engagement et le soutien de leurs gestionnaires. La question qui demeure est : comment l'organisation soutient-elle ses gestionnaires dans ce rôle?





## L'expérience-employé : le rôle des gestionnaires

## PORTRAIT DE VOTRE ÉQUIPE

**Individuellement**, où en sont les membres de votre équipe?

|   |                                                                                                                                         |  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1 | L'employé est-il performant<br>ou est-il déjà en situation de difficulté?                                                               |  |
| 2 | Pour chaque personne, quel est :                                                                                                        |  |
|   | Son besoin de supervision<br>et d'accompagnement?<br>(Est-elle d'emblée plus autonome?)                                                 |  |
|   | Son besoin de stimulation?<br>(Quel est son degré de motivation?)                                                                       |  |
|   | Son degré de compétences techniques<br>et professionnelles? (Est-ce qu'elle maîtrise<br>sa tâche ou a-t-elle encore besoin de soutien?) |  |
|   | Son degré de confort avec la technologie?<br>(A-t-elle des compétences à développer<br>en ce qui a trait à la maîtrise des outils?)     |  |
|   | Sa place du travail dans sa vie?                                                                                                        |  |

## **PORTRAIT DES BESOINS DES MEMBRES DE VOTRE ÉQUIPE**

Petit exercice à réaliser pour chaque employé de votre équipe, et ce, chaque année pour adapter votre style de gestion.

|          |                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| <b>1</b> | <b>En temps normal, l'employé a la performance souhaitée.</b>                | . | . | . | . | . | . | . | . | . | .  |
|          | Besoins de suivis plus serrés sur le plan de la performance et des résultats |   |   |   |   | . | . | . | . | . | .  |
| <b>2</b> | <b>En temps normal, l'employé a la performance souhaitée.</b>                | . | . | . | . | . | . | . | . | . | .  |
|          | Besoins de suivis plus serrés sur le plan de la performance et des résultats |   |   |   |   | . | . | . | . | . | .  |
| <b>3</b> | <b>En temps normal, l'employé a la performance souhaitée.</b>                | . | . | . | . | . | . | . | . | . | .  |
|          | Besoins de suivis plus serrés sur le plan de la performance et des résultats |   |   |   |   | . | . | . | . | . | .  |
| <b>4</b> | <b>En temps normal, l'employé a la performance souhaitée.</b>                | . | . | . | . | . | . | . | . | . | .  |
|          | Besoins de suivis plus serrés sur le plan de la performance et des résultats |   |   |   |   | . | . | . | . | . | .  |
| <b>5</b> | <b>En temps normal, l'employé a la performance souhaitée.</b>                | . | . | . | . | . | . | . | . | . | .  |
|          | Besoins de suivis plus serrés sur le plan de la performance et des résultats |   |   |   |   | . | . | . | . | . | .  |
| <b>6</b> | <b>En temps normal, l'employé a la performance souhaitée.</b>                | . | . | . | . | . | . | . | . | . | .  |
|          | Besoins de suivis plus serrés sur le plan de la performance et des résultats |   |   |   |   | . | . | . | . | . | .  |

# ATTIRER ET FIDÉLISER DES TALENTS DIVERSIFIÉS : UNE SOLUTION À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

**Brigitte Lavallée, CRHA**

Fondatrice d'Aventuranza Communication et R2e Management

**Dans toutes les régions de la province, les organisations cherchent de la main-d'œuvre. Le vieillissement de la population, le départ à la retraite des baby-boomers, les faibles taux de natalité des dernières décennies ont eu raison de la population active : elle est en sérieux déclin.**

Au même moment, nos entreprises fleurissent, notre économie se développe, nous exportons, nous devons offrir plus de services à la population vieillissante et produire plus des produits qu'elle consomme. C'est tout un casse-tête.

Et bien qu'on parle de cette fameuse pénurie de main-d'œuvre depuis l'an 2000, force est de constater que nous avons manqué le bateau sur le plan de la préparation. Alors que faire?

Les entreprises ont plusieurs options, mais il n'y a pas de solution magique. Il faut s'ouvrir à toutes les clientèles, de toutes les générations et de toutes origines : les personnes retraitées, puis les personnes de la population active qui sont autochtones, en situation de handicap ou immigrantes, sans compter celles pouvant être recrutées à l'international. La concurrence dans la chasse aux talents est forte, donc il faut savoir se démarquer, même quand vous allez les chercher directement à l'étranger, parce qu'à la fin des deux ans du contrat fermé, vous voudriez qu'ils restent chez vous.

Si nous visons une diversité de profils pour combler nos besoins en main-d'œuvre, nous devons aussi avoir une diversité de stratégies d'attraction ainsi qu'une offre d'avantages sociaux et de conditions de travail diversifiée.

Par exemple, il est possible qu'on attire et fidélise :

- les personnes retraitées grâce à des horaires de travail qui leur permettent de voir leurs petits-enfants et de profiter du chalet, en faisant en sorte qu'elles ne paient pas trop d'impôt, en reconnaissant leurs acquis et en ne microgérant pas trop;
- les personnes en situation de handicap grâce à une politique souple de télétravail, à des espaces accessibles ou à des arrangements particuliers selon leur handicap;
- les femmes, les Autochtones, les immigrants et immigrantes et leurs enfants de deuxième génération grâce à des politiques salariales équitables, un environnement de travail respectueux où les gestionnaires donnent l'exemple en ne tolérant pas de propos et de comportements dénigrants, discriminatoires ou carrément racistes. Tous ces gens voudront être payés à leur juste valeur et occuper un poste à la hauteur de leurs compétences et de leurs aspirations. Pour les personnes immigrantes recrutées directement à l'étranger par une firme spécialisée, vous devrez également faciliter leur établissement et leur intégration sociale par le biais d'organismes communautaires locaux;
- les jeunes grâce à des mesures sûrement très variables. Pour certains et certaines, ce sera le salaire, les vacances, la flexibilité dans les conditions de travail qui les retiendront, tandis que pour d'autres, ce seront les valeurs d'équité et de développement durable ou la mission de l'entreprise.

*Ce qu'il faut retenir de ces exemples, c'est que la situation exige de la flexibilité, de la réflexion et des changements organisationnels, parfois importants.*

Dans le jargon d'aujourd'hui, nous appelons cela équité, diversité et inclusion (EDI). C'est-à-dire qu'en contexte de diversité du personnel, on doit mettre en place des mécanismes où tout le monde peut avoir des chances égales d'accéder aux opportunités, mieux connus sous l'expression « traitement équitable ». Le personnel veut également sentir qu'il est respecté et entendu, qu'il peut participer aux solutions, qu'il peut soulever des suggestions d'améliorations et que ses compétences sont utilisées et reconnues à leur juste valeur, ce qui comprend l'occupation de postes décisionnels. C'est ce qu'on appelle l'inclusion.

Il s'agit d'une nouvelle philosophie : offrir une expérience candidat et une expérience employé où ils et elles sont traités comme des clients et clientes à satisfaire. C'est un changement de paradigme important.

### Alors que devez-vous faire en tant qu'entreprise?

En quelques mots, vous devez être enclin ou encline à vous remettre en question, préparer votre entreprise et accompagner surtout le personnel en place. Voici quelques pistes :

1. La haute direction doit saisir l'importance de faire une réflexion stratégique, de s'engager dans une démarche globale, de présenter un positionnement clair et de dégager des ressources pour l'accomplir.
2. Une fois cela fait, vous pouvez commencer à réaliser un diagnostic pour établir vos enjeux et vos priorités selon votre contexte organisationnel.
3. Tout au long de cette démarche, vous aurez intérêt à déployer une stratégie de communication pour expliquer ce que vous faites dans celle-ci et pourquoi afin que les membres du personnel en place la comprennent et y adhèrent.
4. Donnez le mandat aux ressources humaines, mais prévoyez d'autres instances, dont certaines qui seront plus sur le terrain, comme un comité consultatif composé de membres du personnel pour faire remonter des préoccupations et trouver des solutions.

*Acceptez de ne pas être parfait, et pratiquez l'humilité et la transparence.*

5. Il est très pertinent d'adopter une politique pour rendre formels les grands principes et les objectifs poursuivis par votre démarche : rendre votre entreprise équitable et inclusive afin d'attirer et de fidéliser le personnel dont vous avez besoin.

6. Il faudra revoir vos pratiques pour répondre à des besoins et attentes diversifiés, les rendre équitables et inclusives. Peut-être se cachent-ils dans vos façons de faire des éléments qui nuisent à l'embauche ou au maintien d'un climat de travail sain et respectueux des personnes immigrantes. Faut-il revoir vos pratiques de recrutement pour les rendre plus équitables? instaurer ou réévaluer votre politique de télétravail? repenser votre système de vacances? offrir des horaires flexibles? des avantages sociaux à la carte? bonifier votre manière de repérer la relève?

7. Toutes les strates de l'organisation devraient participer à des formations, des activités formelles ou informelles de sensibilisation au développement des compétences d'intelligence émotionnelle en contexte de diversité. L'objectif est de fidéliser le nouveau personnel en offrant un environnement de travail respectueux de la différence.

8. Dans la mesure du possible, invitez les gens dans votre démarche, et développez des indicateurs qui vous aideront à mesurer vos succès.



En résumé, soyez disposé à remettre en question vos pratiques, à communiquer ce que vous faites et pourquoi, à exprimer votre positionnement par une politique, à sensibiliser les employés et employées et les gestionnaires pour que la diversité de votre nouveau personnel soit vue comme une valeur ajoutée.

Rappelez-vous qu'il s'agit d'une démarche qui s'étale sur un long laps de temps. Une démarche qui se forge souvent par des essais et erreurs. Acceptez de ne pas être parfait, et pratiquez l'humilité et la transparence.

## outils

**Attirer et fidéliser des talents diversifiés : une solution à la pénurie de main-d'œuvre**

### AIDE-MÉMOIRE

**L'objectif n'est pas seulement de réussir à pourvoir les postes vacants, mais surtout de retenir le nouveau et l'actuel personnel. Dans un contexte de diversité des talents, l'entreprise doit mettre en œuvre des pratiques inclusives et offrir des traitements équitables ainsi que des environnements de travail sains et respectueux.**

#### TALENTS DIVERSIFIÉS :

- Les personnes retraitées, puis celles de la population active (de 15 à 65 ans) qui sont autochtones, en situation de handicap et immigrantes, sans compter celles recrutées à l'international.
- Les personnes retraitées peuvent aussi être porteuses d'identités diversifiées.



#### Situation actuelle

##### Quelques pistes de réflexion

1. Mon entreprise a-t-elle déjà des talents diversifiés? Où se trouvent-ils? Dans des postes d'entrée? des postes professionnels? des postes décisionnels? Y a-t-il des talents qui occupent des postes pour lesquels ils sont surqualifiés? Le savez-vous?
2. Quel est le taux de roulement de ces talents? Est-il plus élevé que pour les autres membres du personnel? Savons-nous pourquoi elles ou ils quittent l'entreprise?
3. Quand vous sondez les employés et employées concernant le climat de travail, y a-t-il une différence entre la satisfaction des talents diversifiés comparativement aux autres? De quelle nature est cette insatisfaction, le cas échéant?

Les réponses à ces quelques questions vous seront utiles pour déterminer les obstacles, les barrières et les enjeux actuels dans un contexte de diversité. Elles devraient orienter vos actions. Si vous ne pouvez pas y répondre, instaurez des pratiques qui vous permettront de le faire.

#### Situation désirée

##### Quelques objectifs à poursuivre

1. Avec une bonne planification des besoins en ressources humaines et des stratégies d'attraction adéquates et adaptées, vous trouvez des personnes qui correspondent aux profils demandés, au bon moment.
2. Pour éviter de recommencer sans cesse vos processus d'embauche onéreux, vous visez la fidélisation à la fois du nouveau personnel et des employés et employées déjà là.
3. Et dans cette situation de pénurie de main-d'œuvre, pourquoi ne pas aller plus loin en obtenant que vos employés et employées deviennent des ambassadrices et ambassadeurs pour votre entreprise?

Afin d'atteindre ces objectifs, il faut déployer des efforts conscients qui permettent aux membres du personnel de s'épanouir au sein de votre entreprise.

## Planification des besoins en ressources humaines et stratégies de diffusion

### Quelques étapes et suggestions

1. Mon entreprise a-t-elle déjà des talents diversifiés? Où se trouvent-ils? Dans des postes d'entrée? des postes professionnels? des postes décisionnels? Y a-t-il des talents qui occupent des postes pour lesquels ils sont surqualifiés? Le savez-vous?
2. Quel est le taux de roulement de ces talents? Est-il plus élevé que pour les autres membres du personnel? Savons-nous pourquoi elles ou ils quittent l'entreprise?
3. Quand vous sondez les employés et employées concernant le climat de travail, y a-t-il une différence entre la satisfaction des talents diversifiés comparativement aux autres? De quelle nature est cette insatisfaction, le cas échéant?

Les réponses à ces quelques questions vous seront utiles pour déterminer les obstacles, les barrières et les enjeux actuels dans un contexte de diversité. Elles devraient orienter vos actions. Si vous ne pouvez pas y répondre, instaurez des pratiques qui vous permettront de le faire.

## Favoriser la fidélisation et la fierté par l'équité et l'inclusion

### Exemples de questions à se poser

1. Avec une bonne planification des besoins en ressources humaines et des stratégies d'attraction adéquates et adaptées, vous trouvez des personnes qui correspondent aux profils demandés, au bon moment.
2. Pour éviter de recommencer sans cesse vos processus d'embauche onéreux, vous visez la fidélisation à la fois du nouveau personnel et des employés et employées déjà là.
3. Et dans cette situation de pénurie de main-d'œuvre, pourquoi ne pas aller plus loin en obtenant que vos employées et employés deviennent des ambassadrices et ambassadeurs pour votre entreprise?

Afin d'atteindre ces objectifs, il faut déployer des efforts conscients qui permettent aux membres du personnel de s'épanouir au sein de votre entreprise.



# OUI À LA TRANSPARENCE SALARIALE! MAIS JUSQU'OU ALLER ET COMMENT?

**Marc Chartrand, M. Sc., CRHA, Distinction Fellow, ASC**  
Conseiller principal

**Mélissa Allard, CRHA, CMS**  
Conseillère

**Ah la transparence! Un terme qui évoque l'intégrité, inspire la confiance et se retrouve probablement en tête de liste des valeurs d'entreprise par les temps qui courent. S'opposant à l'opacité, la transparence est « le caractère de ce qui ne cache rien, de ce qui ne dissimule rien », nous renseignent certains wikis. Mais une organisation doit-elle tout divulguer au risque d'être accusée de non-transparence? Jusqu'à partager l'information détaillée sur la rémunération de ses employés?**

À en juger par les nombreux articles<sup>1</sup> publiés récemment à ce sujet, tout porte à croire que la **transparence salariale** est un sujet chaud. Voici notre point de vue sur la question.



1

Accepteriez-vous que votre salaire soit public?, Journal de Montréal, 4 juin 2022

Ce qu'il faut savoir sur la « transparence salariale », La Presse, 7 mai 2022

Plus de transparence dans les salaires, bonne ou mauvaise idée?, Les Affaires, 6 janvier 2022

## Qu'est-ce que la transparence salariale?

La transparence salariale consiste à mettre à la disposition des employés les processus et les résultats nets des décisions de gestion liées à la rémunération. Toutefois, entre l'opacité et la limpidité, l'échelle de la transparence salariale comporte plusieurs degrés, et il importe de définir celui qui convient à chaque organisation, selon le contexte et les objectifs qui lui sont propres.

Alors que certaines entreprises vont jusqu'à divulguer les salaires individuels de leurs employés, cela ne veut pas dire que ce soit la voie à suivre pour l'ensemble du marché. Il faut être conscient qu'une telle approche peut avoir d'importantes incidences, en particulier dans le contexte de la PME, où les postes sont moins homogènes et où certains emplois sont souvent occupés par une seule personne.

## Est-ce une tendance qui s'observe?

Dans notre enquête salariale menée en 2021, nous avons constaté que le niveau de communication de la rémunération auprès des employés est demeuré inchangé ces dernières années pour 61 % des organisations sondées, et que l'importance de la transparence s'est accrue chez 35 % d'entre elles. Nous avons aussi observé que la transparence demeure limitée, puisque 24 % des organisations ne communiquent aucune information sur la rémunération directe autre que le salaire, et que 80 % partagent tout au plus l'échelle salariale propre à l'emploi. Précisons qu'il s'agit ici d'une communication individuelle à l'employé, et non d'une divulgation à l'ensemble de l'organisation.

Il est donc intéressant de noter que si l'on parle beaucoup de transparence salariale, une majorité d'organisations adoptent encore une approche prudente. Ce qui ne veut pas dire qu'elles ne devraient pas communiquer davantage, ne serait-ce que pour aider les employés à mieux comprendre leur rémunération globale et leurs possibilités de développement et de croissance.

Il s'agit d'ailleurs d'une nuance importante à apporter, puisque faire preuve de transparence ne signifie pas nécessairement que l'on communique efficacement. Chose certaine, une transparence accrue sans une communication bien structurée, qui respecte les valeurs et la culture organisationnelle, risque d'être une source de problèmes, au même titre que la communication d'un programme de rémunération globale est probablement vouée à l'échec sans une certaine volonté de transparence.

## Êtes-vous prêt pour la transparence?

Évidemment, on ne devient pas transparent du jour au lendemain. Pour profiter des avantages d'une divulgation accrue sans les effets de contrecoup, une organisation doit d'abord déterminer le degré de transparence qui correspond à ses valeurs et adopter une approche structurée qui respecte son stade d'évolution :

- Définir sa vision en matière de transparence salariale.
- Établir ses limites sur le plan de la divulgation, en tenant compte des avantages et des contrecoups potentiels pour l'ensemble de l'organisation.
- Analyser sa philosophie et sa structure de rémunération et remédier aux lacunes pouvant représenter des enjeux de communication.
- Déterminer les messages clés et la personne responsable de la communication aux employés (l'équipe RH ou les gestionnaires) et les former adéquatement.

## À retenir

*La transparence est une vague de fond dans notre société et c'est très bien ainsi. Mais en matière de rémunération, la vraie question n'est pas « Doit-on faire preuve de transparence? », mais « Jusqu'où aller et comment? ».*

Si vous commencez à divulguer plus d'information sur la rémunération, assurez-vous de bien communiquer et soyez conscient qu'il vous sera difficile de faire marche arrière puisqu'une communication accrue entraînera forcément des attentes plus élevées de la part de vos employés. Mieux vaut alors prendre le temps de réfléchir et de bien vous préparer.

Voici un bref questionnaire pour vous guider dans cette démarche.

## Poursuivons la discussion...

Vous songez à adopter une approche de rémunération plus transparente au sein de votre organisation? Nos experts peuvent vous aider à prendre des décisions éclairées et adaptées à votre réalité. N'hésitez pas à communiquer avec nous pour discuter de vos besoins particuliers.

[pciremuneration.com/contact](https://pciremuneration.com/contact)

## Nos articles vous intéressent?

Consultez notre page perspective pour vous abonner à notre liste d'envoi.

[pciremuneration.com/perspectives](https://pciremuneration.com/perspectives)



# outils

Oui à la transparence salariale! Mais jusqu'où aller et comment?

## LA TRANSPARENCE EN RÉMUNÉRATION AUPRÈS DE VOS EMPLOYÉS : ÊTES-VOUS PRÊT?

Si votre organisation envisage d'adopter un degré accru de transparence en matière de rémunération, voici un outil conçu pour alimenter votre réflexion et vous guider dans votre démarche.

### DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE

1. Au sein de votre organisation, avez-vous clairement défini ou mis en place les éléments suivants?

|                                                                                                                                                          |                           |                           |                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------------------|
| Une philosophie ou des principes directeurs en matière de rémunération                                                                                   | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non | <input type="radio"/> En cours/envisagé |
| Une structure salariale (classes et échelles salariales) et une analyse de sa compétitivité                                                              | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non | <input type="radio"/> En cours/envisagé |
| Des programmes de rémunération indirecte et des avantages complémentaires (assurances collectives, régime de retraite, congés, horaire de travail, etc.) | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non | <input type="radio"/> En cours/envisagé |

Si vous n'avez pas répondu OUI à l'une ou l'autre de ces questions, il serait hasardeux d'envisager un degré accru de transparence à ce stade-ci. Afin de maximiser vos chances de succès, prenez le temps de mettre en place ces éléments qui constituent la base de tout programme de rémunération globale. Si ces éléments sont déjà en place et ne nécessitent aucune modification, passez à la question suivante pour amorcer votre démarche vers la transparence.

## DÉFINISSEZ VOTRE VISION DE LA TRANSPARENCE

2. Comment votre organisation définit-elle la « transparence » en ce qui a trait à la rémunération?

|                                                                                                                                     |                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Divulguer et expliquer les principes directeurs qui guident les décisions en matière de rémunération globale. | <input type="radio"/> Communiquer et expliquer à l'employé sa rémunération globale (rémunération directe et autres avantages). |
| <input type="radio"/> Communiquer et expliquer à l'employé sa rémunération directe (salaire et boni).                               | <input type="radio"/> Divulguer toutes les échelles salariales de l'organisation et la liste des emplois par classe salariale. |
| <input type="radio"/> Autre (précisez) _____                                                                                        |                                                                                                                                |

3. Quel est le degré actuel de transparence au sein de votre organisation en ce qui a trait à la rémunération?

☐ Très faible ☐ Faible ☐ Moyen ☐ Élevé ☐ Très élevé ☐ Je ne sais pas.

4. Quel est le taux de satisfaction de la direction à l'égard du degré actuel de transparence?

☐ Très faible ☐ Faible ☐ Moyen ☐ Élevé ☐ Très élevé ☐ Je ne sais pas.

5. Quel est le taux de satisfaction de vos employés à l'égard du degré actuel de transparence?

☐ Très faible ☐ Faible ☐ Moyen ☐ Élevé ☐ Très élevé ☐ Je ne sais pas.

6. Si vous envisagez un changement, quel degré de transparence visez-vous à court ou moyen terme?

☐ Très faible ☐ Faible ☐ Moyen ☐ Élevé ☐ Très élevé ☐ Je ne sais pas.

7. Si vous envisagez une transparence accrue à court ou moyen terme, quel(s) objectif(s) visez-vous?

|                                                                                            |                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Favoriser les perceptions positives d'équité.                        | <input type="radio"/> Retenir les employés.                                   |
| <input type="radio"/> Faciliter la conformité à la législation sur l'équité salariale.     | <input type="radio"/> Mobiliser les employés.                                 |
| <input type="radio"/> Renforcer la marque-employeur.                                       | <input type="radio"/> Suivre la tendance actuelle en matière de transparence. |
| <input type="radio"/> Attirer de nouveaux employés.                                        | <input type="radio"/> Agir comme précurseur en matière de transparence.       |
| <input type="radio"/> Accroître le niveau de confiance des employés envers l'organisation. | <input type="radio"/> Autre (précisez) _____                                  |

## ÉTABLISSEZ VOS LIMITES EN MATIÈRE DE DIVULGATION

### 8. Quelles composantes de votre programme de rémunération sont divulguées à vos employés sur une base individuelle?

|                                                                               |                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Les informations propres à la rémunération de l'employé | <input type="radio"/> L'ensemble des salaires des employés de l'organisation      |
| <input type="radio"/> Leur échelle salariale                                  | <input type="radio"/> L'ensemble des échelles salariales de l'organisation        |
| <input type="radio"/> Leur rémunération indirecte                             | <input type="radio"/> La politique salariale de l'organisation                    |
| <input type="radio"/> Leur positionnement dans leur échelle salariale         | <input type="radio"/> L'ensemble des bonis des employés au sein de l'organisation |
| <input type="radio"/> Leur progression de carrière                            | <input type="radio"/> La politique de bonification de l'organisation              |

### 9. Quelles composantes de votre programme de rémunération envisagez-vous divulguer à vos employés?

|                                                                       |                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Leur échelle salariale                          | <input type="radio"/> L'ensemble des salaires des employés de l'organisation      |
| <input type="radio"/> Leur rémunération indirecte                     | <input type="radio"/> L'ensemble des échelles salariales de l'organisation        |
| <input type="radio"/> Leur positionnement dans leur échelle salariale | <input type="radio"/> La politique salariale de l'organisation                    |
| <input type="radio"/> Leur progression de carrière                    | <input type="radio"/> L'ensemble des bonis des employés au sein de l'organisation |
|                                                                       | <input type="radio"/> La politique de bonification de l'organisation              |

### 10. Quels pourraient être les effets négatifs liés à une plus grande transparence en matière de rémunération?

|                                                   |                                                                                                      |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Escalade des salaires       | <input type="radio"/> Concurrence malsaine à l'interne                                               |
| <input type="radio"/> Démobilisation des employés | <input type="radio"/> Efforts importants à déployer pour s'assurer de la compréhension des employés. |



## PRÉPAREZ-VOUS À COMMUNIQUER

### 11. Quels messages souhaitez-vous communiquer?

☐ La direction ☐ Les gestionnaires ☐ Les responsables RH

### 12. Quels outils mettrez-vous à la disposition de vos communicateurs pour les aider à assurer une communication positive et uniforme à travers l'organisation?

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Objectifs des changements |  |
| Détails des changements   |  |
| Date d'entrée en vigueur  |  |
| Incidence des changements |  |

### 13. Quels outils mettrez-vous à la disposition de vos communicateurs pour les aider à assurer une communication positive et uniforme à travers l'organisation?

☐ Présentation ☐ Session de formation ☐ FAQ ☐ Autre (précisez) \_\_\_\_\_

## FAITES VOS DEVOIRS

Opter pour un degré accru de transparence en matière de rémunération comporte des avantages non négligeables, mais peut également soulever des défis importants. Si vous visez un degré de transparence considérablement plus élevé, assurez-vous de mettre les efforts nécessaires afin d'atteindre vos objectifs. Il importe de déterminer les mécanismes sur lesquels vous souhaitez être plus transparent et de recenser les risques. Puis, assurez-vous d'être outillé pour communiquer efficacement, mais surtout en continu. Vos employés doivent avoir toute l'information nécessaire afin de comprendre votre politique de rémunération. À cet égard, ne négligez pas le rôle de vos gestionnaires vers la mise en place d'une politique de transparence améliorée. Bien formés, ils pourront avoir des échanges constructifs et factuels sur la rémunération et ainsi, renforcer le lien de confiance entre vos talents et l'organisation.

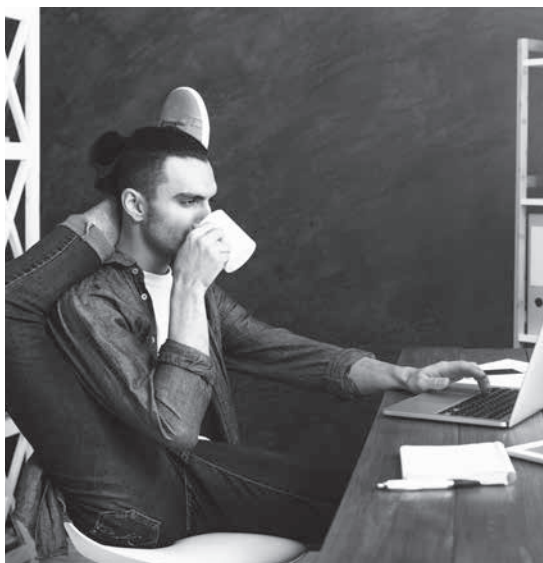
**Quels que soient vos besoins, nos experts peuvent vous aider à prendre des décisions éclairées. N'hésitez pas à communiquer avec nous.**

## UNE EXPÉRIENCE-EMPLOYÉ MODERNISÉE

Anne-Marie Tremblay, 37<sup>e</sup> AVENUE

**Dans le domaine de l'immobilier, le critère le plus important se résume en trois mots « localisation, localisation, localisation ». Du côté de l'expérience-employé, c'est plutôt « flexibilité, flexibilité, flexibilité ». Une tendance à ne pas négliger pour attirer et conserver la main-d'œuvre dans un contexte de guerre de talents.**

C'est cette image qu'utilise Joëlle Charpentier, CRHA, présidente de Charpentier DO, pour illustrer le courant actuel en matière d'expérience-employé. Selon ce concept, inspiré de l'expérience client, il faut s'assurer que le personnel se sent bien, de leur premier à leur dernier jour de travail, résume-t-elle.



*« Alors qu'on vit dans un monde diversifié, les gens sont très connectés sur leurs besoins, qui varient d'une personne à l'autre, note-t-elle. Si bien que la plus récente tendance, c'est d'adopter une approche personnalisée. »*

Ce qui ne signifie pas qu'il faut proposer une expérience unique à chaque employé, nuance Joëlle Charpentier. « Mais dans toutes les sphères du possible, on peut offrir différents scénarios, différentes options. » Peut-on gérer des horaires flexibles, créer une plate-forme de formation avec des parcours adaptables, permettre le télétravail ou redessiner les espaces de bureau en fonction des besoins des équipes?

La consultante donne aussi l'exemple de l'intégration des nouvelles recrues, qui pourrait être modulable selon le profil du travailleur. « Certaines personnes ont besoin d'être dans l'action alors que d'autres préfèrent avoir un portrait complet de la situation avant de se lancer. On pourrait demander au premier de participer à un petit projet avec de la rétroaction et à l'autre de commencer par jouer le rôle d'observateur. »

### Réflexion en profondeur

S'il y a certaines tendances dans le domaine, il n'y a pas de recette magique. Chaque organisation doit se demander ce qu'elle peut améliorer pour être réellement un bon employeur. « On parle de ce concept depuis plusieurs années, mais on a encore beaucoup de profondeur à se donner, observe la CRHA. Je suggère aux PME de retourner au cœur de leurs actions, de réfléchir à la raison d'être de leur organisation. Le comité de direction doit avoir des discussions de fond, s'interroger sur ce que l'organisation veut laisser comme empreinte, sur la portée sociale qu'on désire avoir. Cela permet non seulement d'attirer et de retenir les employés pour les bonnes raisons, mais aussi d'être cohérent au jour le jour. »

En effet, l'expérience-employé repose certes sur les processus d'accueil et d'intégration des travailleurs, mais pas seulement, atteste France Dufresne, CRIA, leader de marché pour le Canada, expérience-employé, chez WTW. À travers différentes études, cette firme d'envergure mondiale a identifié les ingrédients-clé pour une expérience-employé réussie, soit la reconnaissance et la rémunération, le fait de proposer un travail intéressant, les liens entre les membres de l'équipe ainsi que la raison d'être de l'entreprise, explique-t-elle.

C'est à la lumière de ces critères qu'elle suggère de réfléchir au quotidien de ses troupes pour le bonifier. « Autrement dit, il faut déterminer ce qui nous distingue, souligne France Dufresne. Par exemple, pourquoi un mécanicien choisirait-il de travailler pour un garage plutôt qu'un autre? » Cela peut être aussi simple que d'offrir un environnement de travail plus propre, d'éliminer les « punch » ou encore de partager certaines tâches plus ingrates entre plusieurs travailleurs. « Souvent, les employés ont des idées très intéressantes pour améliorer leur vie au travail, et ce n'est pas nécessairement cher », ajoute-t-elle.

### À la portée de tous

De simples gestes suffisent souvent pour enrichir le quotidien des travailleurs. Joëlle Charpentier se rappelle une entreprise spécialisée en montage de lignes de Jonquière. « Chaque matin, les employés sont invités à remplir une charte des émotions. Au début, ils n'étaient pas vraiment à l'aise. Grâce à cet outil, ils ont appris à nommer leurs émotions et prennent soin les uns des autres. » Si l'un des monteurs n'a pas dormi de la nuit ou file un mauvais coton, un autre prendra sa place en haut de la nacelle.

Une approche à la portée des PME, qui sont souvent plus agiles pour amorcer des changements et se montrent très inventives, constate Joëlle Charpentier. Sans compter qu'elles ne peuvent se reposer sur leur notoriété pour gagner la guerre des talents. « Au fond, il faut se demander comment je veux que les employés se sentent dans mon organisation, résume-t-elle. Est-ce que je veux qu'ils se sentent épanouis, respectés, soutenus, en confiance? Ensuite, il faut avoir la volonté d'intégrer cette fameuse flexibilité, de poser des gestes pour que les employés vivent réellement une belle expérience chez nous. »



# LA CORESPONSABILITÉ DE LA SANTÉ MENTALE EN ENTREPRISE

**Olivier Pagé**

Directeur des opérations, gestion des régimes collectifs d'invalidité, Croix Bleue Medavie

**Bien des situations peuvent avoir une incidence positive ou négative sur notre santé psychologique et, par conséquent, sur notre capacité à bien effectuer notre travail au quotidien. Certains éléments ne peuvent pas être contrôlés alors qu'il est possible d'exercer un pouvoir sur d'autres. Comment garder tout ça en équilibre? Comment aider les employés, les gestionnaires et les organisations à agir sur les facteurs de protection qu'ils peuvent contrôler?**

## Rencontrez Guillaume

Guillaume est analyste dans un centre d'appels. Il travaille au sein d'une équipe de huit personnes. Depuis un moment déjà, il vit des épisodes d'anxiété. Il se remet difficilement d'un divorce et, depuis sa séparation, il doit composer avec un horaire de garde partagée atypique et des problèmes financiers. Malgré tout, au boulot, tout se passe bien. Il faut dire qu'il a

récemment obtenu des félicitations de la part de son directeur pour une proposition qui a fait augmenter la productivité de l'entreprise. Grâce à l'ouverture de son superviseur et à la proximité avec les membres de son équipe, il est capable de verbaliser ce qu'il ressent et peut adapter son horaire de télétravail lorsqu'il a la garde de ses enfants. Il a également pu compter sur les précieux conseils d'une collègue ayant vécu une situation similaire. Elle lui a parlé du Programme d'aide aux employés et c'est en ayant recours à ce programme que Guillaume a pu obtenir de l'aide pour apprendre à gérer son anxiété et ses dettes.

## La culture organisationnelle et les collègues

L'histoire de Guillaume démontre qu'il est possible d'atteindre un certain équilibre entre les facteurs de stress et les facteurs de protection, permettant de demeurer productif et engagé au travail en dépit d'une situation personnelle difficile. L'exemple de Guillaume illustre aussi une culture

d'entreprise qui favorise l'entraide et l'ouverture. Ses collègues ne portent pas de jugement sur sa situation et ses patrons lui donnent de la rétroaction positive et honnête. Ce type d'environnement facilite l'équilibre entre les facteurs de risque et les facteurs de protection.

Lorsqu'une entreprise souhaite soutenir les employés aux prises avec des enjeux de santé mentale, il est primordial d'outiller les gestionnaires pour assurer l'ouverture et l'écoute lors des conversations avec leurs employés. Savoir reconnaître les symptômes associés aux risques en santé mentale et orienter les employés vers les bonnes ressources de soutien sont des compétences essentielles.

Le soutien des collègues est un autre facteur de protection important. Épauler un collègue qui ne va pas bien en l'écoutant ou en lui donnant un coup de main peut avoir un effet positif concret pour celui-ci.

## Les ressources

En plus des facteurs humains, mettre à la disposition des employés des ressources de soutien en santé mentale par l'entremise d'un régime d'assurance collective permet de réduire les risques d'invalidité et fait partie des meilleures stratégies de prévention et d'intervention précoce. En facilitant l'accès à ces ressources et en en faisant la promotion, les employeurs peuvent réellement changer les choses.

À titre d'exemple, lorsqu'un employeur bonifie la garantie pour les services fournis par des professionnels en santé mentale en augmentant les montants de couverture et l'éventail des professionnels de la santé couverts, il élimine la plupart des barrières à l'accès au traitement. Lorsque cet employeur ajoute à cela les outils de santé numérique, il offre un accès plus facile et plus rapide aux professionnels en santé mentale.

Aujourd'hui, on constate que le soutien de la santé psychologique des travailleurs est une question de coresponsabilité entre l'organisation, le gestionnaire, l'équipe et l'employé. Il n'y a pas de recette magique, mais en misant sur une approche intégrée, il est possible de maintenir une santé mentale équilibrée.

medaviebc.ca

*« Aujourd'hui, le soutien de la santé psychologique des travailleurs est une question de coresponsabilité entre l'organisation, le gestionnaire, l'équipe et l'employé. Grâce à une approche intégrée, l'équilibre de la santé mentale est possible.. »*

Contenu proposé par notre partenaire



# ADAPTEZ-VOUS AUX CHANGEMENTS EN OFFRANT UNE EXPÉRIENCE CANDIDAT ET UNE EXPÉRIENCE EMPLOYÉ POSITIVES

**Stepan Arman**

Directeur principal, ventes, Indeed

**Les années de pandémie ont bouleversé le recrutement et ont créé des répercussions persistantes. Dorénavant, les organisations doivent offrir une expérience positive à chaque étape du parcours du candidat ou de la candidate pour réussir à attirer les meilleurs talents et ensuite pour les retenir.**

Comme il s'agit notamment d'articuler de manière authentique ce que les personnes qui cherchent un emploi peuvent attendre en tant qu'employés et employées, le lien entre l'expérience candidat, l'expérience employé et la marque employeur est plus fondamental que jamais.

## Que veulent les chercheurs et chercheuses d'emploi?

Les attentes de la main-d'œuvre ont également évolué : les membres du personnel et les candidats et candidates demandent plus de flexibilité, un meilleur contrôle de leur temps et un meilleur soutien en matière de santé physique et psychologique.

**Selon une enquête 2020-2021 d'Indeed, les trois principaux facteurs qui poussent les chercheurs et chercheuses d'emploi à changer de poste sont les suivants :**

- Bon salaire/rémunération (63 %);
- Flexibilité des horaires de travail (35 %);
- Bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée (34 %).

Il est intéressant de noter qu'une fois les besoins fondamentaux satisfaits, l'accent est mis sur le bonheur et le bien-être. Dans une analyse plus approfondie des facteurs de bonheur au travail, des facteurs tels que l'appartenance et l'inclusion deviennent essentiels pour les employés et employées actuels et en devenir.

## Les nouvelles attentes en matière de main-d'œuvre et votre stratégie de recrutement et de rétention

L'adoption d'une stratégie agile et adaptable d'attraction et de rétention des talents est essentielle dans le nouveau monde du travail.

## Répondre aux demandes de flexibilité

### Réfléchissez aux situations où vous pouvez permettre le travail à distance.

Le travail à distance supprime les contraintes géographiques, ce qui permet d'obtenir un bassin plus large et plus diversifié de candidats et candidates.

## Explorez un modèle de travail hybride.

En combinant la flexibilité du travail à distance avec les avantages du temps passé au bureau pour la collaboration en équipe, le modèle hybride peut renforcer les liens sociaux si cruciaux pour le bien-être des travailleurs et travailleuses.

## Expérimentez avec des horaires flexibles.

Il est possible d'expérimenter avec des semaines de travail de quatre jours, des programmes de travail réduit pour un salaire réduit, des horaires adaptés pour les membres du personnel à taux horaire et des journées de travail non linéaires tournant autour des heures de bureau essentielles à la collaboration.

## Répondre aux exigences de diversité, d'équité et d'inclusion

Les questions de diversité, d'inclusion et d'appartenance étant si importantes pour un grand nombre de gens, il est tout aussi essentiel d'adapter votre façon de recruter que de changer votre façon de travailler. Pour diversifier votre bassin de candidats et candidates, essayez de recruter dans de nouveaux endroits, d'explorer de nouveaux réseaux et associations sectorielles et de reconnaître les compétences transférables afin de considérer la candidature de personnes ayant des antécédents non traditionnels.

En communiquant votre approche en matière de flexibilité et vos efforts quant à la diversité, l'équité et l'inclusion tout au long de l'expérience candidat, vous aiderez les recrues potentielles à faire le lien entre ce que vous présentez et ce qu'elles peuvent anticiper une fois embauchées.

## La marque employeur : le meilleur outil de communication

Votre marque employeur joue un rôle essentiel en reliant l'expérience candidat à l'expérience employé. Les employés et employées souhaitent une expérience professionnelle et humaine. Ainsi, les personnes candidates recherchent ce contact humain dès le début du processus d'embauche.

Afin de mieux intégrer votre marque employeur dans votre stratégie de recrutement, assurez-vous d'adapter votre communication aux changements du marché, de passer en revue votre présence en ligne et d'encourager les membres de votre personnel actuel (vos plus formidables ambassadeurs et ambassadrices) à faire part de leur expérience.

Une expérience authentique pour le candidat ou la candidate, où vous lui montrez ce que c'est vraiment que de travailler pour votre entreprise, se traduira par des recrutements plus heureux.

## Repensez le processus d'embauche

Les transformations massives de l'emploi au cours des deux dernières années ont fourni une occasion de repenser votre processus de recrutement et de placer les chercheurs et chercheuses d'emploi au centre de vos efforts à chaque étape.

En repensant comment et où nous embauchons et travaillons, nous pouvons répondre aux nouvelles attentes de la main-d'œuvre et réimaginer une stratégie de recrutement qui mettra notre entreprise sur la voie du succès, quoi que l'avenir nous réserve.

[emplois.ca.indeed.com](https://emplois.ca.indeed.com)

Contenu proposé par notre partenaire



# LE RECRUTEMENT INTERNATIONAL : UNE NOUVELLE COMPÉTENCE INDISPENSABLE POUR LES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES

**Julie Lessard**

Associée et chef du groupe d'immigration d'affaires, BCF

**Déjà, avant la pandémie, le nombre croissant de départs à la retraite et la création de postes nécessitant des compétences technologiques de pointe contribuaient à une modification du marché du travail. Aujourd'hui, le besoin de main-d'œuvre figure au premier plan des préoccupations de nos entreprises dans plusieurs secteurs de l'économie. Le taux de chômage au Québec se situe sous la barre du 5 %, et le recrutement traditionnel local est souvent insuffisant pour faire face à cet enjeu majeur.**

L'attraction et la rétention de travailleurs étrangers temporaires comme méthode additionnelle de recrutement apparaissent de plus en plus comme une solution incontournable. La maîtrise de concepts et de règles propres à ce type de recrutement devient une compétence clé pour les entreprises qui veulent bénéficier de cette stratégie d'embauche et se conformer aux directives des autorités gouvernementales.

En 2019, le Canada a délivré environ 470 000 permis de travail temporaire, un bond considérable comparativement aux 340 000 et 390 000 permis délivrés respectivement en 2017 et 2018 (Statistique Canada). Nous prévoyons une hausse encore plus importante pour les années à venir. Bien que l'immigration permanente demeure un objectif gouvernemental et sociétal

important, les employeurs qui font face à des besoins pressants doivent agir de manière proactive et le recrutement international s'impose aujourd'hui à plusieurs d'entre eux.

Le recrutement de travailleurs étrangers temporaires n'est toutefois pas sans obstacle. Les entreprises doivent modifier leur approche, comprendre les aspects légaux liés à l'immigration des travailleurs et des membres de leur famille et mettre en place des stratégies d'immigration compétitives et agiles. Par exemple, dans plusieurs cas, et afin d'obtenir l'autorisation d'embaucher des travailleurs étrangers, les employeurs doivent d'abord faire la preuve qu'en dépit d'importants efforts, aucun candidat canadien ou résident permanent n'a pu être reconnu pour le poste à combler. Les règles relatives aux affichages de

postes diffèrent largement des pratiques traditionnelles et il est crucial de bien cerner les enjeux sur ce plan. De plus, les délais pour le processus d'embauche et l'obtention des permis de travail varient considérablement en fonction des programmes et du pays d'origine des travailleurs. Les attentes doivent être gérées adéquatement. Les offres d'emploi doivent être conditionnelles à l'obtention des documents d'immigration nécessaires afin de minimiser les risques de poursuite en cas de refus.

*« Le recrutement de travailleurs étrangers temporaires apparaît de plus en plus comme une solution incontournable au besoin de main-d'œuvre des entreprises. La maîtrise de concepts et de règles propres à ce type de recrutement devient une compétence clé pour les employeurs du Québec. »*

Il importe également de bien comprendre les engagements financiers qu'un employeur doit prendre par rapport à certains travailleurs dits « à bas salaire », ce qui signifie au Québec une rémunération horaire inférieure à 25 dollars. Les billets d'avion, une assistance pour trouver un logement abordable, des assurances maladie, etc. sont tous des frais que l'employeur a l'obligation d'assumer pour certains travailleurs. Ces coûts doivent faire partie des éléments à prévoir dans le contexte du recrutement international.

Les obligations des employeurs envers cette nouvelle main-d'œuvre sont

importantes et un nombre croissant d'inspections de conformité est à prévoir. Les dossiers doivent être conservés pour une période de six ans en cas d'audit et contenir toute l'information nécessaire. Les conséquences d'une violation de ces règles peuvent entraîner des pénalités financières, la révocation de certains permis de travail, et peuvent aller jusqu'à l'incapacité pour une entreprise de recourir à certains programmes pour l'obtention de permis de travail. À cela s'ajoutent bien sûr des risques réputationnels et la responsabilité civile quant aux employés étrangers lésés.

Les entreprises doivent se méfier des formules quasi magiques qui sont de plus en plus présentées sur le marché du recrutement international. Celui-ci exige une grande agilité et s'avère un changement stratégique important pour toutes les parties concernées, des conseillers en ressources humaines à la direction financière et exécutive des entreprises. Elles doivent également se préparer à relever les défis de formation, d'intégration et de rétention qui sont particuliers à cette main-d'œuvre. Par exemple, l'admissibilité à l'immigration permanente et la réunification des familles sont des facteurs importants à prendre en considération pour les employeurs qui ont des besoins permanents.

**Pour toute question concernant les stratégies de recrutement international et la conformité des employeurs, n'hésitez pas à communiquer avec l'équipe en immigration et mobilité d'affaires de BCF.**

[bcf.ca/fr/services/produits/immigration-et-mobilite-d-affaires](https://bcf.ca/fr/services/produits/immigration-et-mobilite-d-affaires)

# POUR MIEUX PRIORISER L'HUMAIN DANS LE CHANGEMENT

**Sylvain Houde, CRHA**

Directeur général et consultant en transformation, Évoluo

**L'humain a une capacité d'adaptation admirable, mais limitée. Depuis les dernières années, il a été formidable d'observer cette force, ce legs animal de l'instinct de survie qui a permis à une majorité de poursuivre et de trouver des moyens pour « sauver sa peau ». Cependant, pour être réalistes, les transitions que forcent les changements sollicitent beaucoup d'énergie. Il est donc impensable que le rythme accéléré depuis le début de la pandémie puisse se poursuivre. Qui d'entre nous peut gagner un marathon à un rythme de sprint?**

Voici donc trois astuces ayant comme fondement de positionner l'humain au cœur de votre évolution qui vous aideront à réussir vos prochaines initiatives ou projets de changement dans vos entreprises et qui, ultimement, vous permettront de gagner VOTRE propre marathon!



## 1. Éviter les effets de la saturation

S'il faut prioriser nos interventions, il faut également prioriser les initiatives de changement pour éviter le phénomène de saturation.

Dans un récent article sur le sujet, Houde, Bertholet et Gaudet (2019) expliquent que la saturation au changement peut avoir des effets néfastes sur la santé psychologique des employés. Plutôt que de susciter les réactions courantes de résistance aux changements tels que l'opposition verbale, la frustration ou la colère, la saturation amène des réactions plus profondes qui peuvent avoir des répercussions notables à

moyen et long terme chez les employés à savoir le cynisme, le manque d'énergie au travail, le renoncement voire l'épuisement professionnel.

Afin d'éviter de se retrouver dans ce phénomène de saturation<sup>1</sup>, les entreprises doivent mieux évaluer et prioriser les initiatives de changement, et être même capables d'en éliminer. En effet, comme le soulignent les auteurs de l'article cité ci-haut : « *Les organisations qui évoluent dans un environnement changeant doivent investir autant d'énergie et de ressources dans le lancement de projets potentiellement bénéfiques que dans l'élimination des projets farfelus, voire carrément chimériques, qui n'apporteront aucune valeur ajoutée et qui risquent même de coûter très cher à l'entreprise.* »

Investir énergie et ressources signifie également mettre l'humain au cœur de la transformation, ce qui veut dire faire une place aux émotions, à un certain degré d'incertitude, à l'acceptation de l'échec et à la gestion des risques. Avec des défis tels que la rareté de la main-d'œuvre, la quantité de changements et la vitesse d'exécution de ces derniers, il est important d'adapter vos stratégies à votre contexte... et à votre réalité.

## 2. Choisir ses « vraies » priorités

Si l'agilité demande de choisir ce qui a de l'impact, mettre en place des outils de travail qui soutiennent le même principe est essentiel. S'équiper d'outils qui imposent une lourdeur dans la mise à jour et le suivi ne peut pas soutenir l'agilité. Bien que grandement valorisés pour certains, les plans très détaillés pour suivre les activités ne sont pas nécessaires, voire inutiles en période de changement. Alors que faire?

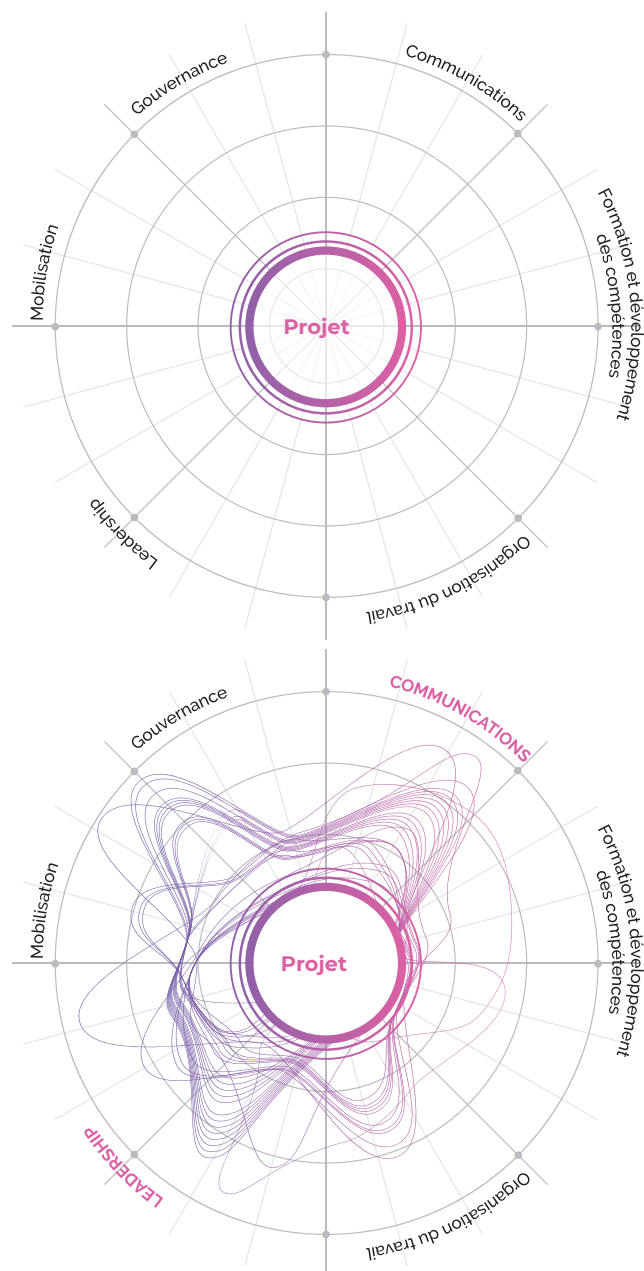
**Prioriser.** Choisissez rigoureusement une ou deux priorités. Visez le « juste assez » plutôt que le « tout ou rien ». Vous verrez que l'action engendre l'action et que, par la bande, les choix non retenus comme prioritaires se verront intégrés.

**Valider régulièrement.** Nul besoin de compléter des tonnes de fichiers quand il est possible d'avoir le portrait pratiquement en temps réel et de prendre rapidement la mesure du résultat des actions.

**S'ajuster.** Efficacement et en continu.

<sup>1</sup> Pour savoir si votre équipe est saturée du changement, nous invitons les lecteurs à remplir l'évaluation prévue dans l'article de Houde, Bertholet et Gaudet (2019) publié dans la revue Gestion.

**FIGURE 1 :** Outil de la boucle de priorisation et ses impacts



Sur l'image de gauche se trouvent les axes d'interventions vierges. Sur l'image de droite, on peut voir les interactions possibles entre les axes. Le principe de cet outil est donc de choisir un ou deux axes prioritaires et de tracer les effets qu'ont les activités sur les autres axes. Ainsi, chaque initiative de changement ou chaque entreprise aura sa propre boucle de priorisation. entreprise aura sa propre boucle de priorisation.

Tous droits réservés  
Evoluo

**EVOLUO**

La figure 1 présente un cas réel d'une entreprise qui a priorisé deux axes, soit le leadership et la communication. Et le fait de travailler davantage sur ces deux priorités a eu des incidences favorables sur les autres axes :

1. Une communication efficiente et efficace a eu un effet positif sur la mobilisation des employés.
2. Les employés étant plus mobilisés, ils sont devenus des parties prenantes actives des changements en cours et ont su eux-mêmes anticiper les avantages de ces changements sur leur propre organisation du travail.

### 3. Sortir du moule traditionnel

La gestion « traditionnelle » du changement est encore largement préconisée dans les entreprises. Celle-ci consiste à planifier le *Qui? Quoi? Quand? Comment?* plusieurs mois à l'avance, à prévoir des étapes fixes de réalisation dans un calendrier bien précis. Pourtant, cette approche s'avère une épreuve ardue dans notre monde en constant changement et elle est particulièrement mal adaptée à la réalité des PME.

Même si les modèles traditionnels présentent des outils, méthodes et principes intéressants, il faut être en mesure de piger dans les outils pour développer une approche plus agile. Concrètement, cela signifie de choisir ce qui semble avoir le plus d'effet et de recenser parmi les méthodologies existantes ce qui est applicable dans son propre contexte.

Par exemple, dans certaines entreprises il sera préférable de travailler essentiellement sur la vision commune du changement (voir l'outil dans le guide : *Miser sur l'humain en contexte de changement*, Guide pratique CRHA). Pour d'autres, ce sera de déterminer les parties prenantes et les effets du changement qui s'avérera plus avantageux.

Puisque chaque changement est unique, les façons de l'aborder le sont tout autant. Pour en faire un succès, il est primordial de prendre le temps de bien évaluer la situation afin de choisir les interventions qui auront le plus de retombées et qui permettront à l'humain de se sentir appuyé durant ces périodes hautement émotives.

#### Sources

*Miser sur l'humain en contexte de changement*, Guide pratique CRHA, ([ordrecrha.org/ressources/outils/miser-sur-humain-contexte-changement](http://ordrecrha.org/ressources/outils/miser-sur-humain-contexte-changement))

Houde, Bertholet et Gaudet, 2019. « *Votre équipe est-elle saturée de changement?* », *Gestion*, volume 44, no 3.

# NOUVEAUX FACTEURS DE STRESS : COMMENT S'ADAPTER ?

Annie Lebeau, CRHA

**Les changements survenus dans le marché du travail ces dernières années font émerger de nouveaux facteurs de stress auxquels employeurs et employés doivent s'adapter. Diminuer le stress au travail a un effet positif sur le bien-être de vos employés en plus d'avoir une incidence directe sur la performance organisationnelle.**

## Les facteurs de stress

La récente pandémie a non seulement transformé nos habitudes de vie, mais également nos façons de faire au travail. Apprécié par plusieurs, le télétravail est une pratique qui demeurera présente dans bon nombre d'organisations. Quoique nos nouvelles habitudes professionnelles nous apportent plusieurs avantages, elles amènent également de nouveaux facteurs de stress avec lesquels travailleurs et employeurs doivent composer :

**Surcharge de travail et échéanciers serrés** : les défis liés à l'embauche peuvent occasionner une charge de travail plus importante pour certains employés.

**Isolement** : en télétravail, il est important de maintenir des liens sociaux et d'avoir un sentiment d'appartenance pour contrer l'isolement.

**Gestionnaire mal outillé** : le gestionnaire doit être compétent pour gérer des équipes à distance et en mode hybride.

**Hyperconnectivité** : avec les formules télétravail et mode hybride, les visioconférences se multiplient et cela entraîne une augmentation de la fatigue et du stress chez l'employé.

**Frontière travail et vie personnelle** : en travaillant à la maison, il peut être difficile de faire une coupure à la fin de la journée de travail.

**Formation déficiente** : un manque de savoir-faire ou une mauvaise formation sur les outils technologiques peuvent augmenter le degré de stress des travailleurs.

**Stress lié aux déplacements et au transport des équipements** : peur de ne pas arriver à temps ou d'oublier des fournitures ou équipements nécessaires au travail.

## Les répercussions du stress et les stratégies pour y faire face

Qui dit stress dit augmentation des risques liés à la santé mentale. Selon les plus récentes données de l'Association canadienne pour la santé mentale, la dépression majeure touche 5,4 % des Canadiens et le trouble anxieux 4,6 % de la population. Ces troubles de santé mentale sont responsables d'une perte de productivité engendrant des coûts de 6 milliards \$ par année au Canada. Chaque semaine, au Canada, ce sont 500 000 travailleurs qui ne sont pas en mesure de travailler à cause de problèmes liés à leur santé mentale. Le stress occasionne des contrecoups sur plusieurs sphères : sur l'humeur, sur le plan cognitif ainsi que sur le plan physique et physiologique.

Les entreprises doivent mettre en place des stratégies concrètes pour adapter les milieux de travail et outiller les travailleurs en matière de santé mentale. De telles pratiques permettront de réduire la présence de ces facteurs de stress, et ainsi, de préserver la santé mentale de vos équipes. Les employeurs peuvent adopter différentes stratégies, entre autres :

*Chaque semaine, au Canada, ce sont 500 000 travailleurs qui ne sont pas en mesure de travailler à cause de problèmes liés à leur santé mentale.*

- Structurer un programme de conciliation travail-vie personnelle (flexibilité, possibilité de télétravail, horaires allégés, etc.).
- Se doter d'un politique de droit à la déconnexion (définir avec précision les plages horaires de travail, permettre des « journées déconnectées » sans visioconférence).
- Structurer son programme de gestion de la performance en continu (reconnaître la contribution de chacun tout en respectant leur degré d'engagement dans l'organisation).
- Exiger qu'une pièce soit réservée au télétravail (idéalement pas la table de cuisine ni la chambre à coucher).
- Organiser les stations de travail au bureau pour minimiser les équipements à transporter.
- Assurer une communication constante avec les équipes.
- Parler de santé mentale et ne pas en faire un sujet tabou (faire de la prévention afin que chacun puisse être en mesure de reconnaître les symptômes).
- Encourager l'activité physique, la méditation de pleine conscience et les saines habitudes (alimentation, sommeil, défi sans alcool, défi sportif, santé financière, etc.).
- Implanter un programme d'aide aux employés.
- Offrir de la formation sur la gestion du temps.
- Avoir des gestionnaires empathiques qui font preuve d'écoute et qui ont un style de gestion centré sur les valeurs organisationnelles.
- Gérer par l'exemple : en tant que gestionnaire, ne pas prendre ses messages pendant ses vacances ou envoyer des courriels durant les jours de congé.

Le télétravail et le mode hybride procurent certainement plusieurs avantages, et ce, tant à l'employeur qu'à l'employé. Il ne faut toutefois pas perdre de vue les nouveaux facteurs de stress associés à ces nouvelles habitudes professionnelles. Le stress entraîne des conséquences sur plusieurs plans. En mettant en place des stratégies pour diminuer le stress dans votre organisation, vous assurez ainsi un milieu de travail sain et une meilleure qualité de vie à vos employés.



**Nouveaux facteurs de stress :  
comment s'adapter ?**

## OUTIL PRATIQUE POUR FAVORISER LA GESTION DU STRESS CHEZ VOS EMPLOYÉS

### DÉTECTION ET RÈGLEMENT DES FACTEURS DE STRESS CHEZ VOS EMPLOYÉS : ACTIONS INDIVIDUELLES

**1- Détecter le stress chez votre employé : restez attentifs aux trois types d'effets du stress chez vos employés.**

| Effets physiques                                                                                                                                                                                                                                                            | Effets psychologique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Effets comportementaux                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Insomnie</li> <li>○ Sensation de fatigue</li> <li>○ Diminution de l'énergie</li> <li>○ Maux de tête</li> <li>○ Perte de poids</li> <li>○ Tensions dans la nuque</li> <li>○ Problèmes gastro-intestinaux</li> <li>○ Etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inquiétude et insécurité liées au mode hybride ou télétravail</li> <li>○ Sentiment d'être dépassé par les événements</li> <li>○ Impuissance</li> <li>○ Discours intérieur qui ne correspond pas à la réalité</li> <li>○ Vision négative des choses ou des événements</li> <li>○ Découragement</li> <li>○ Insécurité</li> <li>○ Tristesse</li> <li>○ Colère</li> <li>○ Etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Difficultés de concentration</li> <li>○ Irritabilité</li> <li>○ Agressivité</li> <li>○ Pleurs</li> <li>○ Isolement</li> <li>○ Repli sur soi</li> <li>○ Difficulté à prendre des décisions</li> <li>○ Consommation d'alcool, de drogues, de médicaments</li> <li>○ Etc.</li> </ul> |

**2- Faire prendre conscience à votre employé de sa catégorie de stress pour chercher ensuite des solutions :**

**Répondre au questionnaire test en ligne CINÉ :**  
[www.stresshumain.ca/le-stress/questionnaire-cine-2020/](http://www.stresshumain.ca/le-stress/questionnaire-cine-2020/)

**C** : Contrôle  
**I** : Imprévisibilité  
**N** : Nouveauté  
**É** : Ego

**Débreffer sous forme d'un coaching pour l'accompagner dans sa gestion du stress (et délimiter l'aspect personnel de l'aspect professionnel) :**

**Si en lien avec le contrôle :** Dans quelle sphère as-tu la sensation de perdre le contrôle en ce moment ? Donne-moi un exemple. Comment cela se reflète-t-il ? As-tu déjà vécu cela dans ta vie ? Comment l'as-tu géré ?

---



---



---

**Si en lien avec l'imprévisibilité :** En règle générale, comment t'organises-tu dans ton travail ? De quoi as-tu besoin ? Sous quelle forme ? Quand ? En ce moment, as-tu l'impression que tu es en maîtrise de ton rôle ? Donne-moi un exemple d'une demande récente ou situation que tu as vécue et qui t'a semblé imprévisible.

---



---



---

**Si en lien avec la nouveauté :** Dans le cadre du mode hybride ou télétravail, quelles sont les nouveautés qui sont apparues dans ton quotidien ? Est-ce que cela sert ou nuit à tes tâches ?

---



---



---

**Si en lien avec l'égo :** Où te vois-tu dans un an, dans trois ans ? Comment te situes-tu dans l'équipe ? Est-ce que cette place te convient ? Peux-tu m'expliquer pourquoi ?

---



---



---

## LA PRÉVENTION DU STRESS PAR L'ANALYSE DE VOTRE ORGANISATION (SERVICE, ÉQUIPE, GROUPE)

### 1- Faire un diagnostic de l'équipe et des risques de stress liés au mode hybride du travail :

|                                                  |                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Stratégie :                | Quel est l'objectif, le but, la vision ?                                                                                                                          |
| <input type="radio"/> Structure :                | Comment sommes-nous organisés ? Quels sont les rôles clés ? Comment le travail est-il réparti ? Qui a le pouvoir et l'autorité ?                                  |
| <input type="radio"/> Processus et capacités :   | Comment les décisions sont-elles prises ? Comment l'attribution des tâches se fait-elle entre les différents rôles ? Quels sont les mécanismes de collaboration ? |
| <input type="radio"/> Indicateurs de performance | Comment les progrès sont-ils mesurés ? Quels sont les indicateurs ?                                                                                               |
| <input type="radio"/> Les talents humains :      | Quels sont les talents dont nous avons besoin ? Comment favoriser le plein potentiel des talents et des ressources ?                                              |

### Prenez quelques minutes et bâtissez votre propre plan d'action.

Demandez-vous : qu'est-ce que je pourrais mettre en place pour prévenir le stress chez mes employés ?

Pour bâtir votre plan d'action, voici quelques exemples de questions à se poser pour chaque typologie d'actions :

#### Actions sur les ressources humaines :

Ex. : Mes descriptions de postes sont-elles cohérentes avec la nouvelle organisation du travail en mode hybride ? Dois-je envisager des embauches ou une nouvelle répartition des tâches ?

#### Actions communicationnelles :

Ex. : A-t-on une étiquette (charte des communications internes/externes) ? A-t-on un code de conduite de réunions hybrides (animation, maillage des personnes en présence et en télétravail) ?

#### Actions technologiques :

Ex. : Les membres de mon équipe sont-ils à l'aise avec les méthodes communicationnelles virtuelles ? Ont-ils des outils technologiques adaptés ? Ont-ils accès à une formation sur ces outils ?

#### Actions financières :

Ex. : A-t-on accès à un budget pour des initiatives en gestion du stress ? Les employés ont-ils accès à un PAE ?

# LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE, C'EST AVANT TOUT UNE QUESTION DE CULTURE, MÊME POUR UNE PME!

**Philippe Mast, CRHA**  
Cofondateur, CORTO.REV

**Nous partons souvent du principe que transformer une organisation pour la rendre plus compétitive nécessite des moyens que seules les grandes organisations disposent. C'est ce que nous appelons une fausse vérité. Une plus petite organisation a un avantage non négligeable dans le cadre de transformation majeure : elle connaît son monde! Toutefois, ne pas avoir de gros moyens ne veut pas dire pour autant le faire de manière décousue! Pour réussir, nos PME devraient avant tout procéder en cinq grandes étapes :**

## Définir clairement le besoin de se transformer (pourquoi)

On ne change pas simplement parce que ça fait mal ou que nous nous sommes réveillés avec une idée de génie. Comme leaders, nous devons travailler avec nos équipes à définir le sens de la transformation : quels sont les raisonnements qui soutiennent le « business case » du changement? Le pourquoi doit pouvoir s'écrire et se communiquer de façon simple. Il doit être suffisamment précis pour engager l'ensemble des employés, dans un effort considérable de changement. D'ailleurs, l'ensemble, ou une grande partie des employés devrait faire partie de l'élaboration du pourquoi, dans un exercice de réflexion créative collective.

## 2. Analyser l'effet de la transformation sur les principaux leviers organisationnels (quoi)

Lorsqu'une entreprise se transforme, peu importe sa taille, les leviers les plus souvent touchés sont les suivants :

- Modèle d'affaires
- Structures
- Produits et services
- Technologies
- Processus d'affaires
- Culture d'entreprise

Il est nécessaire de déterminer clairement l'effet de la transformation sur chacun de ces leviers afin de pouvoir ensuite établir des objectifs clairs et collectifs et de faciliter leur mise en œuvre.

## 3. Monter des plans d'action concrets et adaptables (comment)

Pour chaque levier concerné par la transformation, la PME doit établir un plan d'action. Ce plan ne doit en aucun cas être un plan rigide et trop précis, mais plutôt une feuille de route qui évoluera et se transformera au fur et à mesure du voyage. Une fois le plan d'action élaboré, la PME doit former des équipes projet multidisciplinaires, chargées de sa mise en œuvre. Afin de permettre à l'équipe de s'adapter rapidement aux changements de direction dans le projet, chaque équipe doit gérer son projet en mode agile. Les quatre grands principes sont les suivants :

**Intelligence collective + Être constamment centrés sur les besoins des clients (internes et externes) + Adaptabilité + Rapidité**



*Avoir des moyens modestes ne veut pas dire pour autant d'agir de manière décousue.*

#### 4. Analyser l'impact de la transformation sur la raison d'être de l'entreprise

La mission de la PME peut être affectée par la transformation. Il est crucial de la reconsidérer. Récemment, dans le cadre d'une intervention dans une PME de 150 employés, l'ampleur de la transformation a nécessité de repenser le « métier » de l'entreprise. De concepteur d'un logiciel de gestion de temps, l'entreprise est devenue un producteur de logiciels pour de tierces parties. On passait d'un modèle *B2C* à un modèle *B2B* (commerce électronique de détail à commerce électronique interentreprises). Une transformation majeure qui a nécessité une redéfinition de la mission de l'entreprise.

#### 5. S'engager pleinement dans la transformation culturelle

Le mot fait peur : culture de l'entreprise. Et pourtant, elle peut s'exprimer de façon simple et gérable pour une entreprise de taille moyenne. La culture organisationnelle, c'est notre façon de travailler et d'interagir au quotidien. Elle est profondément marquée par :

- La façon dont le travail est organisé (structure, processus, politiques, etc.).
- La façon dont nous gérons les employés (style de leadership).
- Les valeurs auxquelles nous adhérons (identité organisationnelle).

Chacun des trois leviers est capital pour accélérer le changement et nécessite une réflexion approfondie et inclusive :

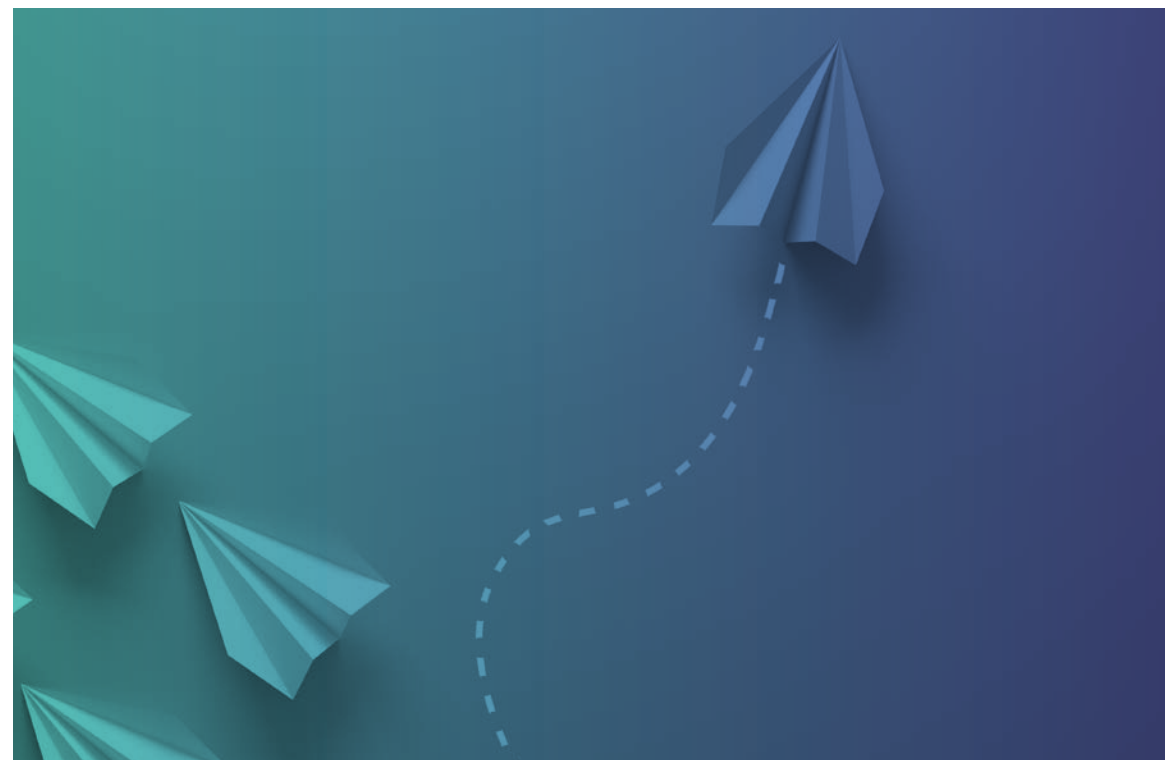
- Qui sommes-nous?
- Qui voulons-nous être?
- En sommes-nous capables?
- Comment allons-nous nous y prendre?
- Quelles sont nos peurs?

« *La culture mange la stratégie au déjeuner.* »

Dans cette transformation culturelle, le rôle du président est fondamental. Il doit porter l'habit du changement grâce à un leadership agile (4P) :

- Procurer un sens et du soutien aux équipes.
- Provoquer la réflexion et remettre en cause le statu quo.
- Protéger les équipes : s'assurer d'un bon climat de travail.
- Personnifier le changement : joindre le geste à la parole (*Walk the Talk*).

Pour conclure, rappelons la célèbre phrase de Peter Drucker : *La culture mange la stratégie au déjeuner*. En somme, une PME peut se doter du meilleur plan stratégique qui soit, son succès dépendra des personnes qui l'implanteront. Par conséquent, si votre culture ne soutient pas votre transformation, il vous sera impossible de changer. Et chacun sait que savoir changer n'est plus une option de nos jours, c'est une nécessité.



# outils

La transformation organisationnelle, c'est avant tout une question de culture, même pour une PME!

## 1. POURQUOI CHANGER ?

Décrivez les enjeux que votre organisation rencontre

|                                                            |                                                                    |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Baisse de revenus :                  | <input type="radio"/> Hausse des dépenses :                        |
| <br><br><br><br><br>                                       | <br><br><br><br><br>                                               |
| <input type="radio"/> Nouveaux concurrents ou substituts : | <input type="radio"/> Changement des habitudes des consommateurs : |
| <br><br><br><br><br>                                       | <br><br><br><br><br>                                               |
| <input type="radio"/> Manque d'efficacité des opérations : | <input type="radio"/> Technologies :                               |
| <br><br><br><br><br>                                       | <br><br><br><br><br>                                               |
| <input type="radio"/> Pénurie de main-d'œuvre :            | <input type="radio"/> Autres :                                     |
| <br><br><br><br><br>                                       | <br><br><br><br><br>                                               |

## 2. IMPACT RESSENTI

Décrivez l'effet de ces enjeux sur vos façons de faire

|                                                                                                                            |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  <b>Notre organisation du travail</b>   |  |
| <input type="radio"/> Notre modèle d'affaires :                                                                            |  |
| <input type="radio"/> Nos structures :                                                                                     |  |
| <input type="radio"/> Nos produits et services :                                                                           |  |
| <input type="radio"/> Nos technologies :                                                                                   |  |
| <input type="radio"/> Nos processus :                                                                                      |  |
| <input type="radio"/> Autres :                                                                                             |  |
|  <b>Notre identité</b>                  |  |
| <input type="radio"/> Notre mission :                                                                                      |  |
| <input type="radio"/> Nos valeurs :                                                                                        |  |
| <input type="radio"/> Le style de <i>Leadership</i> de nos gestionnaires :                                                 |  |
| <input type="radio"/> Les comportements des équipes au quotidien :                                                         |  |
| <input type="radio"/> Autres :                                                                                             |  |
|  <b>Nos RÉSISTANCES au changement</b> |  |
| <input type="radio"/> Conseil d'administration :                                                                           |  |
| <input type="radio"/> Comité de direction :                                                                                |  |
| <input type="radio"/> Gestionnaires :                                                                                      |  |
| <input type="radio"/> Employés :                                                                                           |  |
| <input type="radio"/> Clients :                                                                                            |  |
| <input type="radio"/> Autres parties prenantes :                                                                           |  |

## 3. EN CONCLUSION

 Résumez en quelques mots le besoin de changer

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Nous devons :                   |  |
| ...pour mieux :                 |  |
| Si nous ne faisons rien, nous : |  |

## JE SUIS TOMBÉ DEUX FOIS : LA COURSE LA PLUS ARDUE DE LOUIS GARNEAU

Louise Bouchard, 37<sup>e</sup> AVENUE

**Cette course qui se défile sous la plume de Valérie Lesage est celle de l'homme d'affaires et de l'ex-champion cycliste qui s'est relevé pour retourner à la table à dessin « pour réinventer l'avenir avec un horizon fantastique », dit Louis Garneau. Dans cet ouvrage paru à l'automne 2021, il se livre avec une ouverture et une sincérité rarement exposées dans le monde des affaires.**

« Ce fut 36 ans d'années de bonheur, tout ce que je touchais se transformait en or. Puis soudainement, la tempête parfaite m'a plongé dans le ravin pour 36 mois de malheur », lance-t-il. Son entreprise a été placée à l'abri de ses créanciers et lui a souffert d'épuisement professionnel au point d'avoir des pensées très sombres.

À la suite d'une importante restructuration, Louis Garneau – l'entreprise et l'homme – s'est remis sur les rails, plus fort d'expériences humaines qu'il considère aujourd'hui comme essentielles. « J'ai retrouvé le goût, je me suis réinventé. »



### Le vélo, encore et pour toujours

Les métaphores invoquant le vélo abondent lorsqu'on discute avec Louis Garneau. Le cycliste et l'homme d'affaires sont indissociables : il affirme d'ailleurs que la plus belle formation en affaires qu'il a suivie est le cyclisme international. La performance est donc au cœur de toutes les actions. « Je me suis assommé à vélo en 1976 et me suis promis de ne plus jamais me faire mal. »

La chute attendait pourtant le performeur. « Ça fait partie du jeu de rouler à haute vitesse, de vivre à 200 à l'heure. Et c'est certain que dans le cyclisme comme en affaires, si tu fais une carrière internationale, tu prends des risques de tomber à un moment ou un autre », explique-t-il.

L'athlète et l'entrepreneur partagent donc autant de caractéristiques ? « Complètement ! Faire sa route en se fixant constamment des objectifs de performance est un choix. Ceux qui le font vivent dans les extrêmes à longueur de jour. »

Et ils tentent aussi de cacher quand quelque chose ne va pas. « En cyclisme, tu joues *poker face* pour pas que tes rivaux voient ta souffrance. C'est le même principe en affaires, où rarement les gens vont montrer leur vulnérabilité. » Dès l'âge de 12 ans, ses entraîneurs lui ont fait comprendre que l'important ce n'est pas de participer, mais de gagner. « J'ai été programmé ainsi », lance-t-il.

Louis Garneau a ainsi bluffé durant près de deux ans, camouflant détresse, problèmes familiaux et épuisement.

*« Ça fait partie du jeu de rouler à haute vitesse, de vivre à 200 à l'heure. Et c'est certain que dans le cyclisme comme en affaires, si tu fais une carrière internationale, tu prends des risques de tomber à un moment ou un autre »*

### Quelques leçons de la déroute

Son réflexe a été de « baisser la vitesse », comme il le dit, et d'effectuer des changements importants dans l'entreprise. « Je me suis entouré des meilleurs et je n'ai pas craint d'embaucher des gens plus forts que moi. J'ai aussi compris qu'une entreprise n'est pas une communauté d'intérêts et d'amitiés, et que parfois, les décisions d'affaires peuvent sembler dures, mais elles sont nécessaires à la survie de l'entreprise. »

Aujourd'hui, la victoire n'est pas tout et Louis Garneau ne craint plus de montrer sa vulnérabilité et de parler de ses erreurs. « J'ai gagné 150 courses, mais j'en ai perdu 500. Il ne faut pas avoir peur d'avoir des défaites et des échecs. »

Psychologiquement, comme c'est fréquent dans ces cas, une rencontre déterminante l'a transformé. « J'ai eu la chance de faire d'un survivant de l'Holocauste, Marcel Zielinski, mon ami de vie. Ce prisonnier du camp d'Auschwitz a vu son père mourir devant lui, assassiné par les nazis. »

Cette amitié est tellement puissante pour Louis Garneau qu'il s'est fait tatouer le numéro de prisonnier de son ami sur son bras gauche. « Quand ça ne va pas, je regarde ce numéro. Mes problèmes apparaissent plus petits, je sais que la vie n'est pas finie et moi, je me sens plus fort en m'inspirant de la résilience de mon ami Marcel. »

### Trois conseils aux entrepreneurs

L'entreprise Louis Garneau célébrera son 40e anniversaire l'année prochaine. L'entrepreneur, l'artiste et le créateur, comme il se qualifie lui-même, retient trois conseils à partager avec ses collègues entrepreneurs.

D'abord, s'assurer d'avoir un produit extraordinaire, innovateur et créatif. Ensuite, s'entourer de la meilleure équipe, de celle qui permet à l'entreprise de se développer. Enfin, de ne jamais abandonner.

À cet égard, il rappelle un enseignement de sa mère qui lui disait de terminer sa course, même s'il savait qu'il ne gagnerait pas. « Elle me disait de prendre ma décision d'aller au bout, qu'il y a une récompense à ne pas abandonner. Parce que oui, il y a de belles choses au bout du chemin de la persévérance. »

---

*« Je me suis entouré des meilleurs et je n'ai pas craint d'embaucher des gens plus forts que moi. »*



## LA COMPÉTENCE N'A PAS D'ÂGE

Caroline Bouffard, 37<sup>e</sup> AVENUE

**Si l'on vous disait qu'il existe un bassin de main-d'œuvre expérimentée, disponible et loyale, qui n'attend qu'à contribuer au succès de votre entreprise? Ces personnes d'expérience font incontestablement partie de la solution à la rareté de main-d'œuvre. Pourtant, elles sont souvent écartées lors du processus d'embauche ou partent trop tôt à la retraite.**



C'est avec pour mission de sensibiliser les organisations à l'embauche, au maintien et au retour en emploi des travailleuses et travailleurs expérimentés que la campagne *La compétence n'a pas d'âge* a été mise sur pied depuis plusieurs années déjà.

Le programme, qui s'adresse aux entreprises, se décline en deux axes. Le premier : sensibiliser les employeurs à l'apport et à la valeur des travailleuses et travailleurs expérimentés. Le second : outiller les entreprises dans la mise en place de bonnes pratiques favorisant l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleuses et travailleurs d'expérience.

Ce désir de valoriser la main-d'œuvre expérimentée ne date pas d'hier. « Déjà en 2011, l'Association québécoise de gérontologie, qui n'existe plus aujourd'hui, développait la première campagne contre l'âgisme », explique Éric Sedent, consultant pour *La compétence n'a pas d'âge*.

Les entreprises qui s'inscrivent au programme sur le site [lacompetencenapasdage.com](http://lacompetencenapasdage.com) reçoivent une trousse de matériel informatif. Le programme organise aussi des forums, des conférences et des ateliers auxquels les employeurs sont conviés. De l'accompagnement personnalisé est aussi parfois offert.

La pandémie et la pénurie de main-d'œuvre offrent un contexte favorable à la valorisation des travailleuses et travailleurs plus âgés. « Les entreprises commencent à être sensibilisées, en effet, mais il est temps qu'elles passent à l'action », croit Diane-Gabrielle Tremblay, CRHA, professeure en gestion des ressources humaines à l'Université TÉLUQ, qui se penche sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante depuis longtemps et qui est impliquée dans la campagne.

Les travailleuses et travailleurs d'expérience qui désirent rester en poste ou trouver un emploi rencontrent des obstacles qui relèvent à la fois des préjugés et/ou de l'organisation même du travail qui tarde à s'adapter.

### Flexibilité et formation : au cœur du problème

L'étude *Attirer et retenir la main-d'œuvre d'expérience* réalisée par Diane-Gabrielle Tremblay, la TÉLUQ et la firme de sondage Léger, met en lumière les obstacles qui poussent des travailleurs et travailleuses à partir à la retraite.

Parmi ceux-ci, il y a les préjugés tenaces quant à leurs capacités d'adaptation et d'innovation. « Pourtant, s'il y a une génération qui est capable de s'adapter aux nouvelles technologies, c'est bien celle des plus de 50 ans », remarque Éric Sedent.

« Déjà en 2011, l'Association québécoise de gérontologie, qui n'existe plus aujourd'hui, développait la première campagne contre l'âgisme »

Or, l'étude révèle que la formation baisse de 10 points de pourcentage entre 50 et 61 ans. « Passé 50-55 ans, quand nous parle-t-on d'un plan de carrière? Quand nous amène-t-on à nous projeter vers le futur? » constate Martine Lagacé, professeure et vice-rectrice associée, promotion et développement de la recherche, à l'Université d'Ottawa, et impliquée dans la campagne La compétence n'a pas d'âge.

De nombreuses entreprises supposent qu'une main-d'œuvre vieillissante est synonyme de perte de productivité et d'aménagement coûteux d'équipement. « Ce sont des préjugés hérités de l'ère industrielle qui ne tiennent pas la route dans une économie de la connaissance », explique Diane-Gabrielle Tremblay. Le nœud auquel les entreprises devraient s'attaquer maintenant est l'aménagement du temps de travail. L'étude démontre bien que c'est la mesure à privilégier pour maintenir le personnel d'expérience en poste.

On peut penser réduction de la semaine de travail, flexibilité au niveau des horaires, temps partiel. « Je n'ai pas peur de dire que c'est un avantage concurrentiel pour les PME qui peuvent se le permettre, poursuit Diane-Gabrielle Tremblay. De plus, du point de vue des ressources humaines, on peut offrir cet avantage tout en maintenant l'équité dans l'organisation, puisque l'aménagement du temps de travail est également demandé par les parents de jeunes enfants. »

### Savoir-faire et savoir-être

Les avantages sont nombreux à embaucher ou à maintenir en poste une main-d'œuvre âgée de plus de 50 ans. En plus de leur bagage d'expérience et de leurs connaissances, ces travailleurs et travailleuses ont une capacité « à générer une ambiance de travail sereine, constate Éric Sedent. Ce sont des gens qui vont parfois apaiser un milieu de travail. Ils transmettent également leurs connaissances plus facilement. Ils sont en fin de carrière et ne sont plus nécessairement dans une logique de performance et de compétition. »

On constate qu'ils font également preuve de loyauté. « Auparavant, on se disait : on ne les embauchera pas, ils vont partir dans 5 ans, 10 ans. Or, les plus jeunes restent moins longtemps dans un même emploi », précise Diane-Gabrielle Tremblay.

On peut aussi penser à la diversité qui est au cœur des préoccupations des entreprises. On songe d'emblée à la diversité ethnoculturelle ou de genre, mais une diversité de l'âge est également souhaitable. « Les théories sur l'innovation le disent bien : plus l'équipe est diversifiée à tous les niveaux, plus elle sera créative et innovatrice », explique Diane-Gabrielle Tremblay.



### Une responsabilité partagée

Plusieurs acteurs peuvent contribuer à la rétention et à l'embauche de travailleurs et de travailleuses d'expérience. L'étude *Attirer et retenir la main-d'œuvre d'expérience* propose des pistes de solution.

Du côté gouvernemental, des mesures pourraient être prises pour soutenir les entreprises qui désirent, entre autres, offrir l'aménagement de temps de travail. Une amélioration de la fiscalité serait aussi souhaitable pour les travailleuses et travailleurs plus âgés.

À ce compte, il faut déboulonner le mythe qu'il est désavantageux de travailler au-delà de l'âge de la retraite. L'étude du Comité consultatif 45+, réalisée par Luc Godbout, directeur du Département de fiscalité et titulaire de la Chaire de recherche en fiscalité et en finances publiques à l'Université de Sherbrooke, démontre bien que cette croyance est erronée.

Les organisations quant à elles peuvent revoir et assouplir les modalités qui régissent le temps de travail. Des programmes de mentorat, du coaching et de la formation sont également des mesures qui augmentent l'attrait pour l'emploi.

Ces dispositions représentent des modifications en profondeur du monde du travail, mais les entreprises doivent s'y résoudre si elles veulent faire face à la vague de fond qui grossit. Lors d'une conférence de presse en avril 2022, le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Jean Boulet, a qualifié la pénurie de main-d'œuvre au Québec d'aiguë et anticipait pas moins de 1,4 million de postes vacants à combler d'ici 2030.

« La pénurie de main-d'œuvre amène les organisations à être un peu plus sensibilisées, à regarder tous les groupes potentiels pour combler cette pénurie. Bien sûr, les employés de plus de 50 ans ne vont pas à eux seuls régler le problème. Il faut regarder tous les groupes. Mais si l'on met en place les bonnes mesures, on pourra effectivement attirer et retenir des travaille

# MES EMPLOYÉS SE FONT CONSTAMMENT SOLLICITER POUR UN NOUVEL EMPLOI, QUE FAIRE ?

Pascaline David, 37<sup>e</sup> AVENUE

**La rareté de la main-d'œuvre, amplifiée par la pandémie de COVID-19, continue de frapper tous les secteurs économiques au Québec. Dans ce contexte, les personnes salariées sont d'autant plus difficiles à retenir qu'elles ont l'embarras du choix. Comment, dès lors, encourager ces employés à rester ?**

Une récente étude menée par Robert Half, un cabinet de solutions en gestion des talents, auprès de plus de 500 travailleurs au Canada, révèle que 31 % des répondants envisagent de changer d'emploi au deuxième semestre de 2022. Les raisons de cette mobilité ? En premier lieu, c'est la perspective d'une augmentation de salaire qui séduit 58 % des répondants. Les perspectives d'avancement au sein de l'entreprise (37 %) ainsi que la possibilité de travailler à distance de façon permanente (33 %) sont aussi des facteurs décisifs.

Annie Lebeau, CRHA et directrice des services ressources humaines et légales chez Axxel RH, rappelle que le salaire motive, certes, mais à très court terme. « Si les entreprises s'assurent de proposer des rémunérations proches du marché, je crois que les valeurs, l'atmosphère, la vision pèseront davantage dans la décision des employés de rester ou non », estime-t-elle.

Les valeurs promues par l'entreprise sur les réseaux sociaux ou ailleurs doivent ainsi être en accord avec ses pratiques internes. « Si ce n'est pas le cas, cela peut créer une atmosphère de cynisme chez les employés qui ne retrouveront pas ce qui les avait attirés dans l'entreprise au départ », ajoute Annie Lebeau.

« Parfois, les projets ou les missions sont découpés en de nombreuses tâches et il est important de rappeler aux employés l'impact et le sens de leur travail à plus grande échelle », suggère de son côté Stéphane Simard, CRHA et conférencier.

## Adopter une approche personnalisée

Pour Stéphane Simard, il est devenu nécessaire de s'intéresser plus attentivement aux individus. « Les gestionnaires doivent, autant que possible, savoir où et comment les employés trouvent satisfaction au travail », explique-t-il. Pour cerner de telles attentes, il peut être judicieux de faire réaliser des tests à l'aide d'outils tels qu'EnviAB, créé par Stéphane Simard, pour identifier les clés de l'épanouissement professionnel individuel et collectif des employés. D'autres comme IRP, PerformanSe et CentralTest offrent aussi de belles possibilités.

« Spontanément, les personnes s'engageront davantage au travail dans la mesure où celui-ci répond à leurs attentes, c'est ce qu'on appelle l'engagement discrétionnaire », souligne Stéphane Simard. Une fois ces besoins identifiés, l'idéal est de faire régulièrement le point avec les personnes salariées afin d'évaluer leur satisfaction.

Les besoins diffèrent également en fonction des générations. Par exemple, les générations X et Y rechercheront en priorité l'accès à un horaire adapté et à des possibilités d'avancement et de formation au sein de l'entreprise, selon une enquête d'EnviAB menée auprès de 2550 répondants. Face à ce constat, les stratégies sont multiples, telles que le remboursement des frais de formation, la mise en place d'un programme de mentorat ou de jumelage dans l'organisation ou encore la rotation des postes.

## Communiquer régulièrement

De manière générale, la communication formelle et informelle entre les gestionnaires et les employés doit être régulière. « Il peut s'agir de réunions matinales, de rencontres individuelles ou d'activités en équipe, mais le plus important est que les gestionnaires soient en mesure de connaître les motivations de chaque personne », explique Annie Lebeau.

« Ce n'est pas parce que nos employés se font solliciter par d'autres employeurs qu'ils vont nécessairement les écouter, mais il faut anticiper et rester présents », ajoute Annie Lebeau. Ce suivi serré, qui s'oppose au micromanagement, permettra de tisser un lien de confiance, et ne doit pas devenir un moyen de contrôler le rendement. « Au contraire, il vaut mieux opter pour une stratégie d'approche par objectifs afin de laisser l'autonomie nécessaire aux personnes qui la demandent, que ce soit en télétravail ou en mode hybride », affirme la conseillère.

Stéphane Simard rappelle que les gestionnaires ont un rôle important à jouer, autant dans la gestion des opérations à court terme, comme les budgets, les échéanciers, les livrables, que dans le développement des ressources humaines à moyen et à long terme, soit les compétences et les responsabilités. « Tant qu'un employé grandit, il n'aura pas le goût d'aller ailleurs », conclut-il.

## LA FLEXIBILITÉ : MODE D'EMPLOI

Pascaline David, 37<sup>e</sup> AVENUE

**Elon Musk en a fait le constat avec Tesla : il est difficile d'attirer et de garder des employés dans une entreprise souhaitant revenir au neuf à cinq en présentiel, après plus de deux années de pandémie et de bouleversement des modes de travail. La flexibilité est désormais de mise, et elle implique des stratégies dont les résultats seront bénéfiques autant aux employés qu'aux employeurs.**

« La flexibilité, c'est permettre aux employés d'avoir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle », explique Gabrielle Gouin, CRHA et responsable RH chez Flow, qui accompagne les entreprises flexibles dans leur démarche. Celle-ci repose sur quatre piliers : la communication ouverte avec les employés, le leadership de gestionnaires sensibilisés à cette approche, la gestion du changement ainsi qu'un environnement de travail adéquat et fonctionnel pour les différents modes de travail.



Et c'est désormais ce que les personnes salariées recherchent. Une étude menée par Robert Half, cabinet de solutions en gestion des talents, souligne que plus de la moitié des travailleurs souhaitent trouver un poste hybride (56 %) ou à distance (51 %).

Outre le travail à distance, la flexibilité peut s'incarner dans diverses mesures, incluant le temps partiel, les horaires variables, la semaine de quatre jours ou encore le temps partagé, c'est-à-dire un poste à temps plein occupé par deux personnes qui se remplacent lors de congés ou d'arrêt pour maladie.

Cela peut inclure également les semaines compressées, durant lesquelles les employés peuvent répartir leurs heures. Il faudra s'assurer d'établir une limite d'heures par jour – souvent dix. « Attention toutefois, il ne faut pas que cela génère plus de stress, et cette option n'est pas avantageuse pour tout le monde », ajoute Gabrielle Gouin.



« La flexibilité, c'est permettre aux employés d'avoir un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. »

## Stratégie de flexibilité

### 1. Sondage des besoins

Voilà pourquoi la première étape d'un processus de flexibilisation est de réaliser une analyse d'affaires, en sondant quels sont les besoins des employés en ce qui concerne le mode de travail.

### 2. Analyse d'impacts

Marie-France Émond, CRHA et vice-présidente RH et opérations chez Indigo Consulting, suggère ensuite d'analyser les impacts sur la clientèle et la productivité de l'entreprise. « En général, un groupe de travail détermine la situation actuelle et les objectifs de l'entreprise, afin d'identifier les actions à mettre en place, détaille-t-elle. Par exemple, il pourrait être nécessaire d'appuyer les gestionnaires qui manquent d'expérience du côté RH et développer une formation pour les aider. »

### 3. Projet pilote

La mise en place d'un projet pilote est fortement recommandée. « Le mieux est d'y aller une mesure à la fois, et de la tester pendant trois à six mois, par exemple », suggère Gabrielle Gouin. De son côté, Marie-France Émond évoque la possibilité de créer deux groupes cobayes, l'un testant l'horaire variable et l'autre, le télétravail, par exemple. L'idée est de minimiser les impacts à long terme, mais aussi d'observer la popularité d'une nouvelle mesure de flexibilité.

« Il faut impliquer les employés dans le processus autant que possible, qu'ils comprennent pourquoi telle décision a été prise, la vision, les objectifs de l'entreprise, souligne Marie-France Émond. L'engagement de la haute direction est aussi très important. »

### 4. Déploiement

Lorsque tous les enjeux sont identifiés, c'est le moment de lancer la stratégie de déploiement, c'est-à-dire le plan de communication, de gestion de changement, les formations et la modification des politiques RH, si besoin.

## Changer de paradigme

Lorsqu'il s'agit de responsabiliser les employés, il n'est pas rare de rencontrer une certaine résistance de la part des gestionnaires, qui n'ont pas confiance en leurs capacités ou leur efficacité à travailler à distance. Dans ce contexte, la gestion par objectifs et livrables est préférable, ainsi le nombre d'heures devient moins important que le résultat du travail en lui-même.

« La transparence est indispensable : les employés doivent pouvoir notifier leurs gestionnaires qu'ils s'absenteront une heure, qu'ils rattraperont plus tard, par exemple, indique Marie-France Émond. Cela demande une maturité professionnelle importante. »

Pour y aller plus doucement, Gabrielle Gouin suggère de créer des blocs horaires « critiques » pour le télétravail. « On s'attend à ce que les employés soient connectés entre 10 h et 15 h, puis on laisse la liberté de gérer le reste des heures », propose-t-elle.

Si le processus peut sembler fastidieux au départ, les bénéfices de la flexibilité sont nombreux, selon les deux expertes. Les taux d'absentéisme et de roulement diminuent, tandis que l'engagement et la satisfaction au travail augmentent. Marie-France Émond insiste : il faut oser!



# LISTE DES CONTRIBUTEURS



**MÉLISSA ALLARD,  
CRHA, CMS**

**Conseillère**

MéliSSa Allard, CRHA, CMS, cumule plus de 13 années d'expérience dans le domaine des ressources humaines. Elle a occupé des postes de partenaire d'affaires, de chargée de projet (ressources humaines et projets divers) et de conseillère en rémunération au sein du plus grand studio de jeux vidéo au Canada.

Son rôle chez PCI l'amène à intervenir dans la réalisation de mandats variés touchant principalement l'analyse du positionnement de marché, l'évaluation des emplois, la mise en place de structures salariales, l'équité salariale et la communication de la rémunération. En outre, elle s'investit activement dans le développement de programmes de formation dans des mandats clients portant sur la rémunération. Elle contribue à la rédaction d'articles et donne de nombreux ateliers et conférences.

**JULIE CARIGNAN, CRHA****Associée, Humance**

Passionnée par l'optimisation du potentiel humain au travail, Julie Carignan accompagne des organisations et des équipes vers des sommets de saine performance depuis plus de 25 ans. Elle joue un rôle de partenaire stratégique auprès de plusieurs organisations d'envergures provinciale, nationale et internationale. Elle s'engage dans divers mandats touchant notamment le développement des leaders et des équipes ainsi que la création d'environnements de travail sains et inclusifs. Elle pilote également de nombreux mandats de relève de la haute direction. Considérée comme une référence dans son domaine, elle est régulièrement sollicitée comme conférencière pour des événements publics et privés. Elle collabore également avec les principaux médias nationaux, dont La Presse et ICI Radio-Canada, en tant qu'experte.

**MARC CHARTRAND, M. SC., CRHA, DISTINCTION FELLOW, ASC****Conseiller principal, pci**

La consultation en rémunération n'a plus de secret pour Marc, qui évolue dans ce domaine depuis plus de 25 ans. Il s'intéresse aux grands enjeux de la rémunération et au lien entre la stratégie d'affaires et les programmes de rémunération globale. Il s'est joint à PCI en 2005 à titre d'associé responsable de la pratique de gestion de la rémunération et des programmes de reconnaissance, qui comprennent, entre autres, les stratégies de rémunération globale, la gestion des salaires, les systèmes d'évaluation des emplois, l'équité salariale et les régimes d'intéressement à court et à long terme. Avant de se joindre à PCI, il a travaillé au sein de firmes internationales de consultation en rémunération comme conseiller principal, puis comme chef de la pratique de rémunération pour l'est du Canada.

Il est depuis de nombreuses années très engagé dans la profession, notamment à l'Ordre des CRHA, à titre de formateur, animateur de groupes de discussion, membre de groupes de travail.

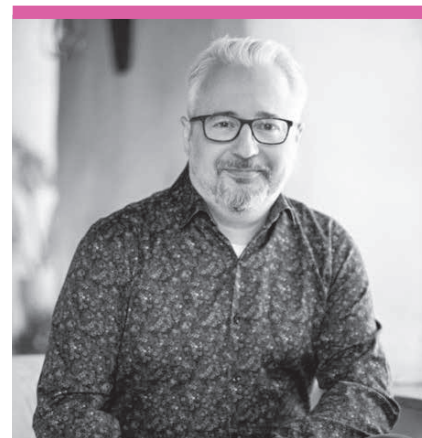


### MARIO CÔTÉ, B. SC., DESC, MAP, CRHA

**Président, consultant et formateur,  
Gestion Conseil Mario Côté inc.**

Mario Côté est conseiller en ressources humaines agréé et formateur agréé. Il possède une solide expérience en matière de gestion d'équipes de travail et s'intéresse à la gestion de la performance au travail depuis plus de 30 ans.

Bachelier en sciences de l'Université McGill, il est également détenteur d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion de HEC Montréal et d'une maîtrise en administration publique de l'ENAP. Il s'intéresse particulièrement aux aspects relationnels et émotionnels du travail en équipe dans un contexte d'innovation, de collaboration, de transformation et de performance. Au cours des 15 dernières années, il a accompagné des centaines d'organisations et contribué au développement des compétences de plus de 35 000 personnes, partout autour du monde. Mario s'implique depuis nombreuses années au sein de l'Ordre des CRHA à titre de conférencier, formateur et facilitateur de groupes de discussion.



### DIDIER DUBOIS

**Associé principal, HRM Groupe**

Associé principal chez HRM Groupe, firme spécialisée en marketing RH, Didier Dubois, CRHA, cumule plus de 20 ans d'expérience en ressources humaines. Avec son équipe, il accompagne les organisations pour mettre en œuvre des pratiques innovantes et pérennes pour attirer, mobiliser et fidéliser les employés talentueux. Il a également cofondé le webzine FacteurH.com. Didier donne régulièrement des conférences à travers le Canada, la France et les États-Unis pour différents organismes, associations ou entreprises. Il est

auteur/coauteur de nombreux ouvrages : « Comment attirer et fidéliser des employés » (2009), « RH 2.0 : Guide de survie pour recruter sur le Web » (2010), « Comment bâtir votre politique d'utilisation des médias sociaux » (2011, réédité en 2018), « Comment bâtir la section carrières de votre site Web » (2012) et « Comment bâtir une offre d'emploi accrocheuse » (2013). Avant de fonder HRM Groupe en 2006, Didier a œuvré pendant plus de 10 ans dans le secteur de la petite enfance, notamment comme directeur général de CPE, puis directeur général de l'Association provinciale des centres de la petite enfance. Il a ensuite travaillé comme responsable du développement organisationnel chez Adecco Canada pendant plusieurs années, puis comme chef de pratique, développement organisationnel pour un groupe de consultants en ressources humaines de Montréal. Didier a enseigné dans différents cégeps ainsi qu'à l'UQAM. Il est titulaire d'un baccalauréat en gestion des ressources humaines de HEC Montréal, d'un certificat en relations industrielles de l'Université de Montréal et d'un baccalauréat en sciences économiques et sociales obtenu en France.



### **SYLVAIN HOUDE, M. SC. CRHA**

**Directeur général et consultant en  
transformation, Évoluo**

Titulaire d'une maîtrise en gestion des ressources humaines de HEC Montréal, Sylvain Houde, CRHA, est certifié en Lean Six Sigma et membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Il se distingue par sa grande rigueur au travail et son sens aigu de l'analyse. Il cumule 15 années d'expérience professionnelle, dont la grande majorité en tant qu'expert en gestion du changement dans différentes organisations et pour une multitude de projets. Devenu une référence dans le domaine de la transformation au cours des dernières années, il donne des conférences, des ateliers et des cours universitaires sur les pratiques de gestion innovantes pour des transformations réussies.



### **BRIGITTE LAVALLÉE, CHRA, MGP**

**Fondatrice d'Aventuranza  
Communication et de R2°  
Management**

Cumulant plus de 25 ans d'expérience, Brigitte Lavallée excelle dans l'art de créer des réflexions qui transforment les personnes et les organisations. Ses interventions visent à maximiser les retombées sur les résultats de l'entreprise, le climat de travail et les modes de gestion.

Formatrice chevronnée, elle a fait bénéficier de ses enseignements des milliers de gens à la tête d'entreprise, de gestionnaires, de fonctionnaires, de conseillers et conseillères RH et d'étudiants et étudiantes.

Brigitte Lavallée possède des certificats en intervention en milieu multiethnique et études latino-américaines, un bac en informatique de gestion, une maîtrise en gestion de projet et est diplômée du programme de 2<sup>e</sup> cycle en gestion du changement.

Engagée dans la construction d'organisations et de régions plus inclusives, elle se consacre à l'approche EDI (équité, diversité et inclusion) depuis plus de cinq ans auprès d'entreprises privées, de villes, de MRC, d'ordres professionnels, d'universités, etc. Son champ de prédilection des 25 dernières années reste la diversité culturelle, en particulier l'immigration.

**ANNIE LEBEAU, CRHA****Consultante**

Annie Lebeau, CRHA, est médiatrice accréditée par l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec. Entrepreneure passionnée, elle a fondé en 2009 Capital GRH, devenue maintenant Axxel RHI, une firme-conseil comptant 30 employés et employées au Québec et en Ontario. Annie Lebeau possède plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Elle terminera cette année une maîtrise en droit à l'Université de Sherbrooke. Reconnue pour son dynamisme et son sens de l'humour, elle s'intéresse particulièrement à la prévention des conflits et à tous les aspects de la communication dans le domaine du travail. Pour elle, les ressources humaines sont génératrices de revenus pour toute organisation.

**PHILIPPE MAST, CRHA****Cofondateur de CORTO.REV**

Philippe Mast, CRHA, est le cofondateur du cabinet CORTO.REV, recrutement de cadres et conseil en DO et innovation, créé en 2001. Expert en développement organisationnel et en innovation, Philippe est également conférencier international et accompagne les équipes de haute direction dans la transformation culturelle de leurs entreprises, afin qu'elles deviennent plus innovantes et agiles. Chasseur de têtes pour des postes de cadres et de haute direction, il compte plus de 25 ans d'expérience dans le domaine et plus de 300 mandats de recrutement. Philippe a été vice-président, développement organisationnel chez TIW, une compagnie internationale de télécommunication opérant en Chine, en Inde, au Brésil et en Europe de l'Est. Avant de se joindre à TIW, il était consultant principal chez HAY/McBer, en France et au Canada.



### EMILIE PELLETIER, CRHA

**Associée principale, HRM Groupe**

Associée principale à HRM Groupe, firme spécialisée en marketing RH, Emilie Pelletier, CRHA, est également rédactrice en chef du webzine FacteurH.com, qu'elle a cofondé en 2015. Après avoir enseigné plusieurs années à l'étranger, Emilie a travaillé au sein d'une firme de recrutement de cadres de Montréal où elle a développé une expertise quant

aux enjeux communicationnels particuliers au monde du recrutement. En 2006, elle a cofondé HRM Groupe et intervient aujourd'hui auprès d'entreprises de différents secteurs à titre d'experte-conseil en communication et marketing de recrutement. Elle collabore avec plusieurs publications dans la rédaction d'articles spécialisés en marketing RH et donne régulièrement des conférences sur ce sujet à travers le Québec et la France. Emilie est auteure/coauteure de nombreux ouvrages : « Comment attirer et fidéliser des employés » (2009), « RH 2.0 : Guide de survie pour recruter sur le Web » (2010), « Comment bâtir votre politique d'utilisation des médias sociaux » (2011, réédité en 2018), « Comment bâtir la section carrières de votre site Web » (2012) et « Comment bâtir une offre d'emploi accrocheuse » (2013). Elle est diplômée en communication de l'Université de Montréal et a complété un mémoire de recherche en marketing de recrutement dans le cadre d'une maîtrise à HEC Montréal.



### JULIE TARDIF, CRHA

**Conférencière, formatrice agréée et consultante en ressources humaines**

**Directrice commerciale, associée et cofondatrice d'Iceberg Management**

Diplômée en communication, en ventes, en administration des affaires et finissante au 2<sup>e</sup> cycle en enseignement supérieur, Julie Tardif est spécialisée en gestion des ressources humaines depuis plus de 15 ans. Membre de l'Ordre des CRHA, elle est aussi certifiée ceinture verte en Lean Management and Six Sigma par le Mouvement québécois de la qualité. Entrepreneure dans l'âme, elle a cofondé son cabinet-conseil avec Médina Cayer il y a bientôt huit ans et emploie une dizaine de spécialistes dans son équipe. Elle va en profondeur pour sa clientèle afin d'étudier les problèmes réels et d'élaborer des processus *lean* en recrutement, en formation, en gestion du rendement et en rémunération globale. Au fil des ans, elle a de plus acquis une expertise enviable dans le développement d'une marque employeur et d'une expérience employé, tant par ses stratégies en ressources humaines que par ses stratégies de marketing et de communication. Julie se démarque par son leadership, son dynamisme, sa créativité et sa plume, en plus d'être passée maître dans l'art de nouer de solides relations interpersonnelles dans son réseau.

**NOUS REMERCIONS CHALEUREUSEMENT  
L'ENSEMBLE DE NOS PARTENAIRES  
POUR LEUR SOUTIEN.**

## **PARTENAIRES**

Avec la participation financière de :



Organisé par :



Partenaires collaborateurs

En collaboration avec :



**UN HORAIRE DÉJÀ BIEN REMPLI ET  
VOUS VISEZ UNE GESTION RÉUSSIE  
DE VOS RESSOURCES HUMAINES ?**

**NE SOYEZ JAMAIS  
AU DÉPOURVU ET  
AYEZ DES SOLUTIONS  
EN QUELQUES CLICS !**

- ✓ Recrutement, embauche et intégration
- ✓ Santé, sécurité et mieux-être
- ✓ Mode hybride du travail

**Et plus encore !**

**GRÂCE  
À CARREFOUR RH :**

- ✓ Prenez des décisions éclairées.
- ✓ Soyez au fait des changements réglementaires.
- ✓ Intervenez en conformité avec les lois.
- ✓ Informez-vous des plus récentes tendances.

**ABONNEZ-VOUS DÈS MAINTENANT !**

**[carrefourrh.org/inscription](https://carrefourrh.org/inscription)**

**carrefour RH**  
**VOTRE ALLIÉ INDISPENSABLE**

Une initiative de :



# Mon guide RH

2022

Publiée en marge de l'événement Forum RH, cette deuxième édition de Mon guide RH est proposée comme outil de référence. Le guide offre des articles et des outils sur les enjeux et tendances RH qui touchent les PME et plus largement toutes les organisations.

Les renseignements pratiques, les approches RH proposées, les outils et conseils stratégiques ont pour but de renforcer la stratégie de gestion de vos ressources humaines, notamment dans les domaines suivants :

- Rareté de la main-d'œuvre
- Travail en mode hybride
- Santé mentale au sein des organisations
- Transformation

Nous vous souhaitons une bonne lecture et espérons que vous trouverez dans ce document un guide utile et une base de connaissances inspirante à adapter au contexte de votre organisation.

# CRHA

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

ISBN : à venir

Édité en septembre 2022 par l'Ordre des CRHA