

LES BONNES PRATIQUES POUR AFFRONTER LES ENJEUX RESSOURCES HUMAINES EN 2023

20 AVRIL 2023 PM

ALAIN GOSSELIN

Objectifs de la présentation

Aller au-delà des symptômes pour mettre
en évidence les causes profondes

Explorer des solutions durables même si
elles sont plus exigeantes

Contribuer à une stratégie RH cohérente

Erreurs fréquentes

1. Réagir plutôt que de prévenir
2. Copier ce qui se fait ailleurs
3. Une solution à la pièce
4. Se donner une solution universelle

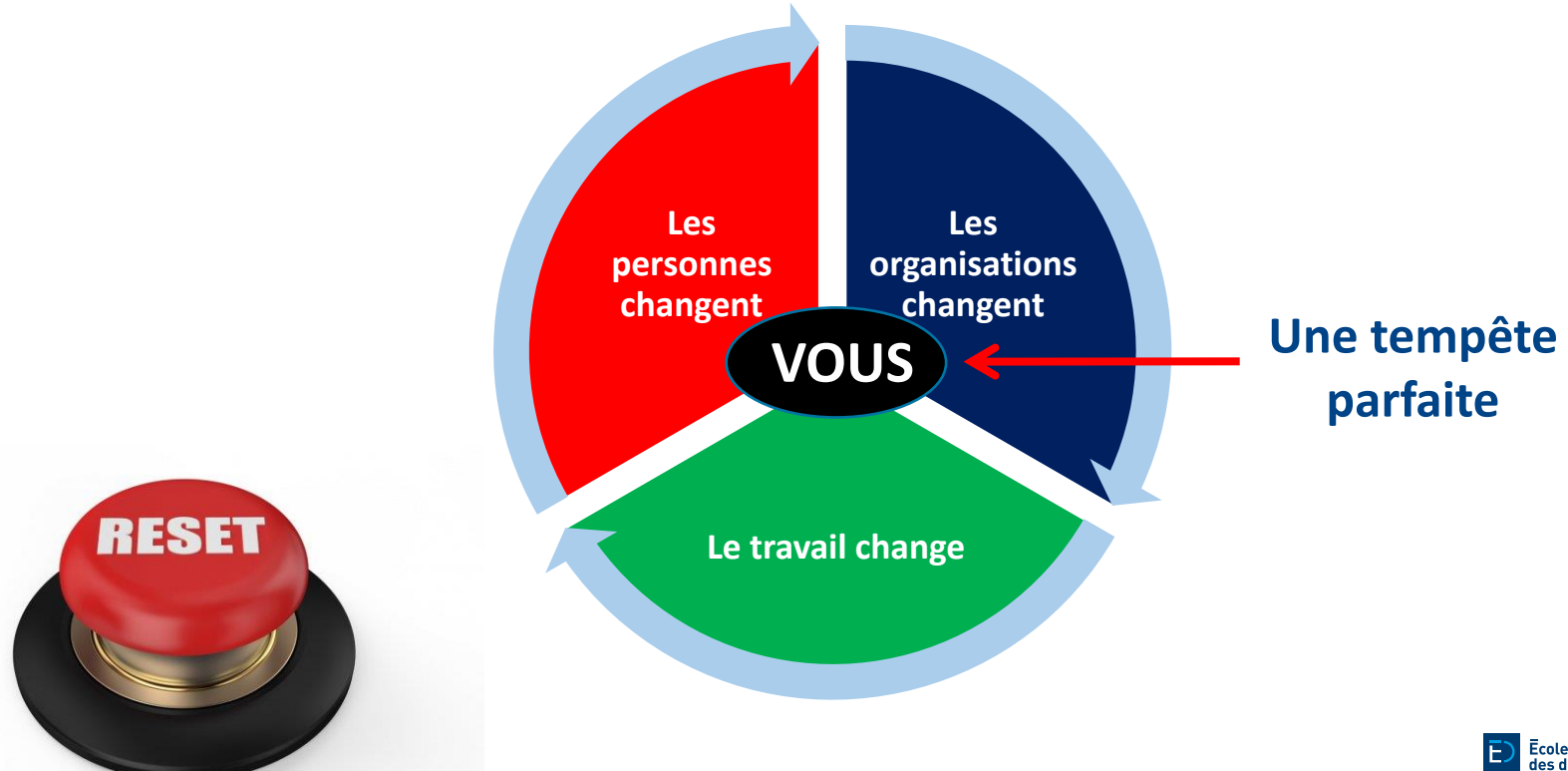
SECTION 1

S'AJUSTER À UN NOUVEAU CONTEXTE ET À SES EXIGENCES

QUESTION

Qu'est-ce qui a bougé le plus au cours des trois dernières années dans votre milieu de travail?

Un nouveau monde du travail se met en place



Vous devez composer avec ...

- ❑ Une **prise de conscience collective**

Travail ayant plus de sens, plus de mieux-être, plus d'équilibre de vie, temps pour soi, ...

- ❑ Un effet d'**accélération** de plusieurs changements émergents (travail à domicile, digitalisation, diversité & inclusion, ...)
- ❑ Plus de **flexibilité**, plus de choix, plus de personnalisation – contenu du travail, parcours de développement.
- ❑ Plus de compétences, de **développement** continu, de mobilité professionnelle
- ❑ Plus de «**CO**» - collaboration, codéveloppement, communauté, écosystèmes, ...
- ❑ Plus de **technologie**, d'analytique (données, IA)

Implications pour les gestionnaires

- Plus de **sens** – pourquoi?
- Plus de **soutien** – mieux être
- Plus d'**accompagnement** - développement
- Plus de **souplesse** - options
- Plus de **travail** – surcharge cognitive
- Plus d'**analyse** - technologie
- Plus de **collaboration** – réseau élargi
- Plus de **distance** – proximité fragilisée
- ...



PLUS DE COMPÉTENCES

Diane Gherson & Lynda Gratton, «Managers can't do it all», *Harvard Business Review*, March-April, 2022, p. 96-105.

<https://hbr.org/2022/03/managers-cant-do-it-all>

Brian Kropp, Alexia Cambron & Sara Clark, «What does it mean to be a manager today?», *HBR.org*, April 15, 2021.

<https://hbr.org/2021/04/what-does-it-mean-to-be-a-manager-today>

Adaptez vos solutions à ce nouveau contexte

ONE SIZE FITS ALL!

Des solutions
communes à tous

SEGMENTATION

Sous-groupes de personnes
partageant des besoins des
préférences, attitudes, intentions
et motivations similaires

PERSONNALISATION

Des solutions adaptées
à chaque employé

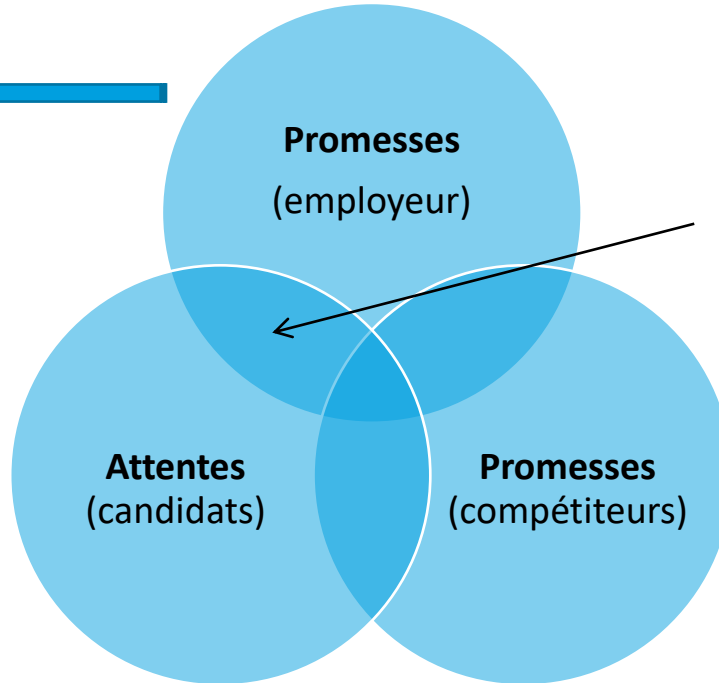
SECTION 2

COMPOSER AVEC UNE PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

Talent - Attraction

Être compétitif sur le marché de main-d'œuvre

- Mission (*purpose*)
- Valeurs et culture
- Implication sociale
- Organisation du travail
- Contenu du travail
- Conditions de travail
- Opportunités de développement
- Mobilité verticale, horizontale
- Flexibilité (horaire, lieu, ...)
- Leadership (dirigeants, proximité)
- Participation et écoute
- Communication (transparence)
- Pouvoir d'agir
- Mieux-être, soutien



Marque employeur

Ce que vous devez retenir

- Une **image attractive et distinctive qui met en valeur les avantages de travailler chez vous**
 - Mots et visuel sur le site web sont cohérents avec la marque
- Avoir **une proposition «unique»** qui formule clairement :
 - Qui nous sommes (valeurs, mission, vision)
 - Ce que l'on veut de ses employés (attentes)
 - Ce que l'on offre en retour (promesses, expérience de vie)
- Identifier et soutenir les **ambassadeurs**
- Valoriser les **références** par les bons employés

L'expérience employé doit primer



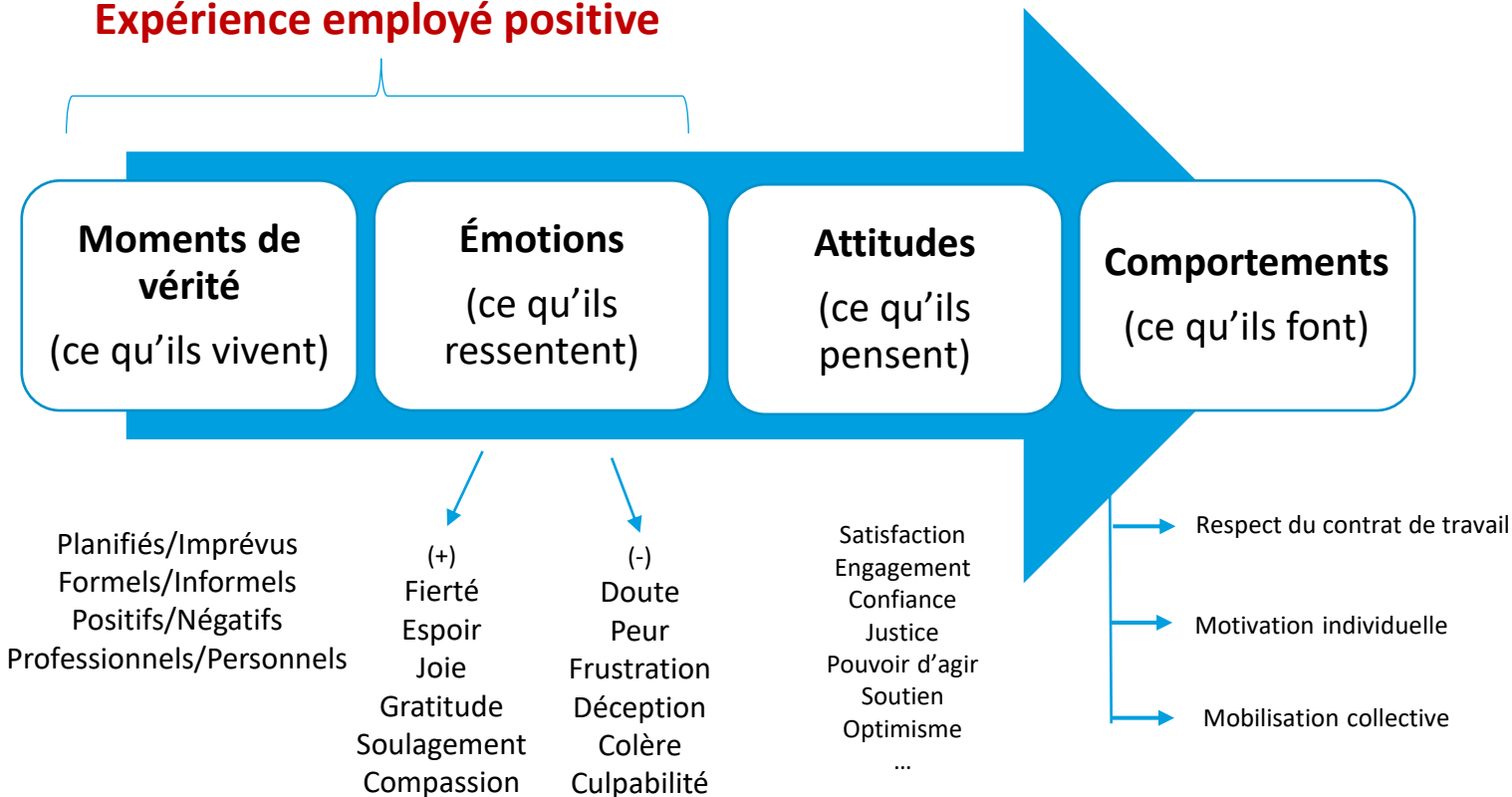
1. Les politiques et programmes RH
2. Leur application concrète sur le terrain
3. Comment c'est **VÉCU** par chaque employé



**Les moments de
vérité**

Ce que vous devez savoir

Expérience employé positive



Les moments de vérité – parcours /cycle de vie

Les événements où se construit l'expérience employé tout au long de sa vie professionnelle (*journey map*)

- ✓ L'entrevue d'embauche
- ✓ L'accueil dans son nouvel emploi
- ✓ Le coaching de sa performance
- ✓ L'évaluation de sa performance
- ✓ La reconnaissance suite à un bon coup
- ✓ Le refus ou l'obtention d'une promotion puis ...
- ✓ Nouveau patron
- ✓ La gestion d'un conflit
- ✓ ...
- ✓ La fin de son emploi



Quelle expérience souhaitons-nous faire vivre à nos employés?

Élaborer par design

une série
d'expériences
positives et
personnalisées

Accueil et socialisation

Intégration dès le départ et accompagnement dans la transition

Rendre le travail (tâches) et les conditions (flexibilité) stimulantes

Usage de la technologie pour faciliter les tâches à faible valeur ajoutée + leur proposer un ensemble d'options

Procurer des opportunités de développement continu

Importance des défis, accompagnement,

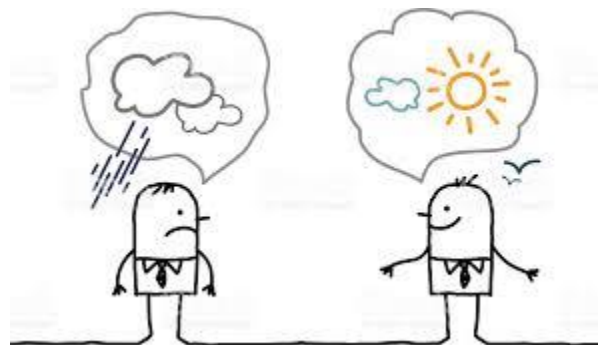
Soutien à la performance

Feedback, reconnaissance, ressources

Les moments de vérité – émotions

Les moments qui ont marqué l'employé (+/-) ; aller chercher le pouls des employés.

- ✓ Je me suis senti apprécié
- ✓ J'ai senti que mon travail était important, valorisé
- ✓ Je me suis senti mis au défi (mission personnelle, tiré vers le haut)
- ✓ Je me suis senti impliqué, écouté
- ✓ Je me suis senti soutenu, accompagné
- ✓ J'ai senti que l'on me faisait confiance
- ✓ ...



Ce que vous devez retenir

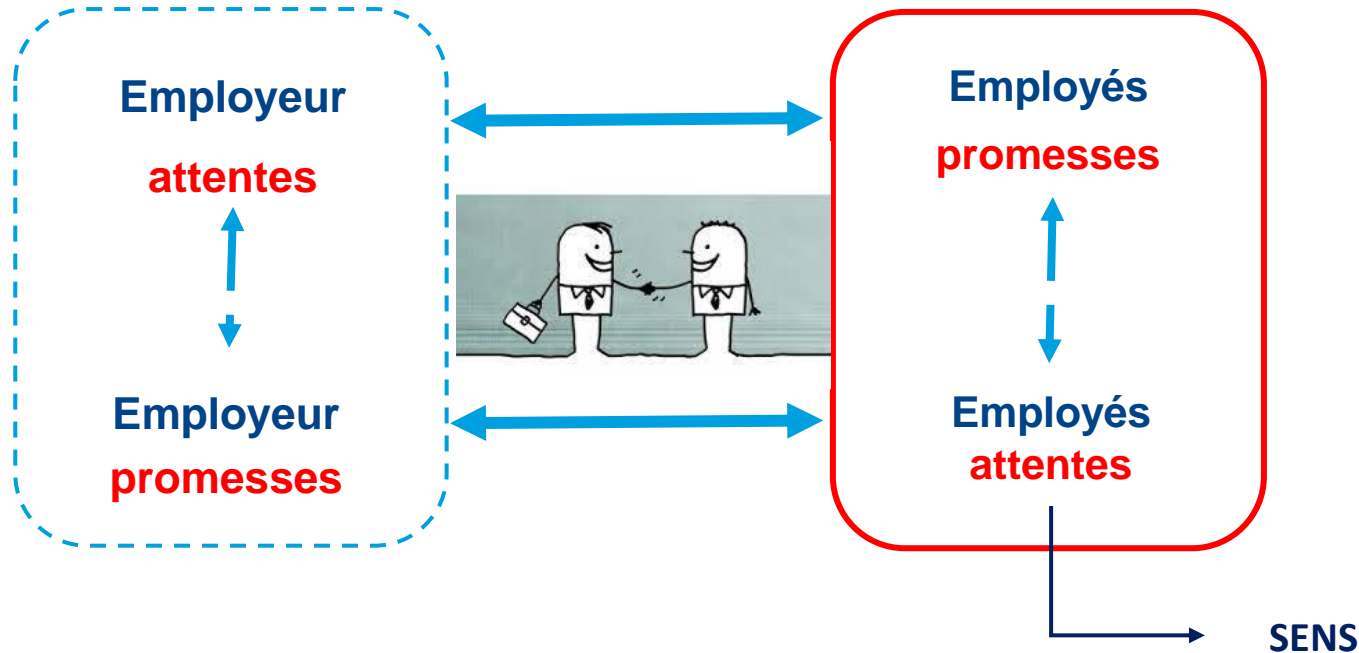
- Les employés ont différents besoins selon leur statut, leur stade de carrière et leur vie personnelle
 - *Pas d'approche «one-size-fits-all»!*
- Les attitudes se forment autour des moments de vérité
 - Il faut être constamment à l'affût tout au long de la vie professionnelle
- Les moments non planifiés, informels sont déterminants
 - Ils concernent très souvent les leaders de proximité qui doivent être préparés à y faire face
- Créer des espaces de dialogue pour entendre la voix des employés. Ce sont autant d'occasions de bâtir un engagement positif et durable (attentes et promesses)
 - Chaque événements est une occasion à ne pas manquer!

SECTION 3

RÉPONDRE AUX NOUVEAUX BESOINS ET ATTENTES DES EMPLOYÉS

Le contrat psychologique a bougé

(Un lien mutuel lie l'individu à son employeur et vice-versa)



SENS = POURQUOI?

Soyez clair

Mission (raison d'exister)
Vision (aspirations ... demain)
Valeurs (croyances)
Engagement social
Parties prenantes

Ce que vous devez retenir

Promesses - le plus simple, le mieux
Authenticité dans le message
Exemplarité des dirigeants
Inspiration pour les employés
Différentiation

NOUVELLE GÉNÉRATION

Nous retrouvons actuellement quatre, sinon cinq, générations au travail – vétérans, BB, X, Y, et Z.

Les Y (33%) et les Z (18%) occupent déjà la majorité des postes dans les organisations.

Chaque génération apporte une expérience et un point de vue différent. Cela peut mener à des tensions.

Les tensions

Manque de maturité

Attentes irréalistes (flexibilité, équilibre V-T)

High touch + high maintenance

Anxiété exacerbée

Peu de patience

Ce que vous devez retenir

On pense et on parle comme des petits vieux

Ils veulent une vie en dehors du travail

Ils sont plus motivés intrinsèquement

Les gens avec qui ils travaillent compte pour beaucoup

MIEUX-ÊTRE

Rupture, distance, insécurité, ambiguïté, anxiété - **Une société plus fragilisée**

Travail à distance rend plus difficile de cerner les problèmes de santé mentale

Les enjeux

Une fatigue du changement

Épuisement - énergie physique, cognitive et émotive

Sentiment de précarité

Positions plus tranchées, tensions, isolement

Ce que vous devez retenir

Prendre soin et compassion (écoute des émotions)

Importance de l'intelligence émotionnelle

Prendre soin de son énergie (sommeil, nourriture saine, exercice)

Maintenir et renouer des liens positifs

Guide de survie aux moments difficiles pour gestionnaires et employés

SECTION 4

AVOIR DES LEADERS DE PROXIMITÉ QUI FONT UNE RÉELLE DIFFÉRENCE

Le leadership est un phénomène dynamique et complexe

Chacun a sa propre conception du **leadership**

- La littérature propose de nombreuses **théories**, ce qui crée de la confusion

Chacun a ses exemples préférés de **leaders**

- Lire des biographies, observer des leaders en action, réfléchir sur les leçons à retenir

Le leadership est par nature **interactif** (collectif) et modulé dans le temps ainsi que par le contexte

Aujourd'hui, nous nous attendons à un **leader différent** que le « leader héros » d'hier.

Une posture de leader



Alain Gosselin & Éric Brunelle, «Tête, Cœur et Courage : un regard simplifié sur le leadership», Gestion 2016.
<https://www.revuegestion.ca/tete-coeur-et-courage-un-regard-simplifie-sur-le-leadership>

TÊTE, CŒUR ET COURAGE: UN REGARD SIMPLIFIÉ SUR LE LEADERSHIP

Comment saisir le concept de leadership ?
Malgré la confusion suscitée par les différents modèles,
une chose paraît claire : il n'est pas réservé à quelques privilégiés.
Il est partout, bien plus proche de nous qu'on ne le croit.

ALAIN GOSSELIN ET ÉRIC BRUNELLE*



Alain Gosselin

est professeur titulaire
et directeur de l'École des
dirigeants de HEC Montréal.

Éric Brunelle est professeur
agrégé à HEC Montréal et a été
vice-président et directeur
en chef de la revue Gestion.

*Article écrit en
collaboration avec
Claudine Anger,
éditrice-journaliste.

PLUS QUE JAMAIS, NOUS AVONS BESOIN DE LEADERS

Dans une ère où on multiplie le concept, on n'a jamais autant cherché à cerner ce qu'est et ce que n'est pas le leadership! Dans notre monde de défis, d'exigences, de complexité et de performance, on ressent une certaine urgence. Tous attendent qu'un de véritables leaders émerge, rallient les troupes et passent à l'action face aux problématiques sociales et organisationnelles.

Malgré les multiples écrits sur le leadership, l'écart entre la théorie et le terrain semble se creuser. Et si, à l'instar de la notion d'amour, tout le monde peut témoigner du leadership véritable, personne n'a pour autant réussi à le mettre en boîte. Sans ses dirigeants, ils s'attachent les biographies de Steve Jobs et autres visionnaires dans l'espoir de penser leur myèvre, ne réalisant bien souvent qu'un sentiment d'abattement

devant ces héros plus grands que nature. De nombreux questionnaires jalonent notre route, et pourtant, peu d'entre eux méritent d'être qualifiés de véritables leaders.

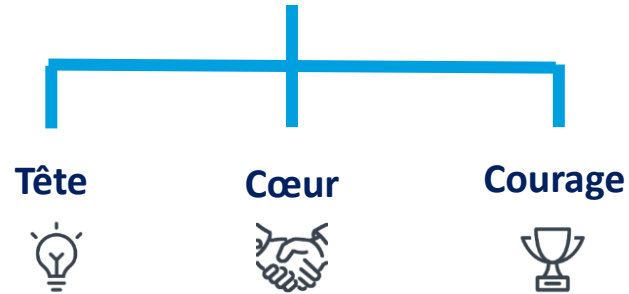
SAISIR CE QU'EST LE LEADERSHIP

In saisissable, en perpétuelle mouvance: on a proposé un leadership charismatique, authentique, transformationnel, partagé, situationnel, transactionnel, éthique. On peine à s'y retrouver. Google à lui seul nous offre plus de 500 millions de résultats sur le sujet en moins d'une demi-seconde. Les modèles se multiplient au gré des individus, chacun ayant sa vérité.

Dans les faits, le leadership part de soi. Nous en sommes l'instrument. Le leader, grâce à sa personnalité, ses propos, ses actions et ses attitudes, veut faire la différence dans un groupe ou

Faire une différence pour ... par ...

Qualités **Comportements** Impacts



Des exemples de comportements d'un leader

Tête



- Sens : Pourquoi?
- Je propose un projet stimulant à mon équipe
- Je raconte la bonne histoire de la bonne façon

Cœur



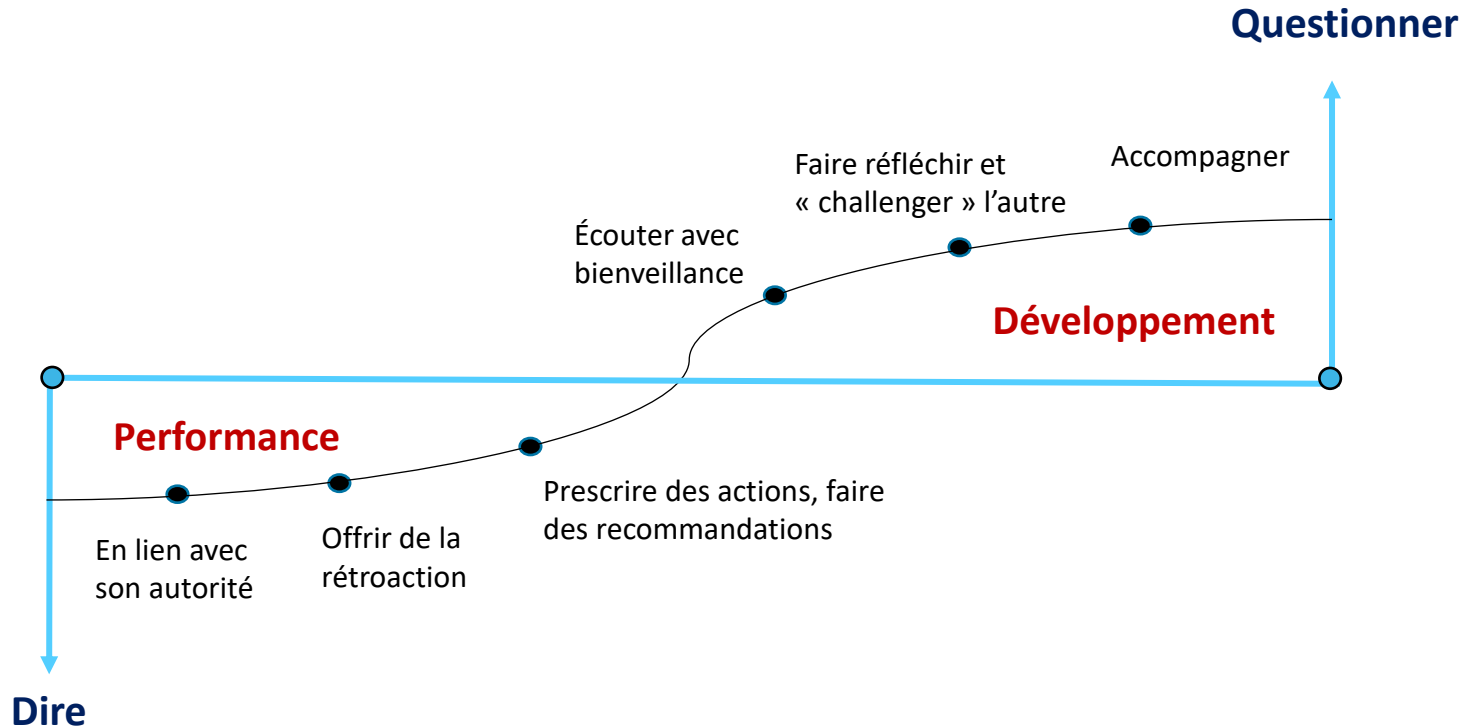
- Je suis exemplaire
- Je suis cohérent entre ce que je dis et ce que je fais
- Je suis contagieux par ma passion

Courage



- J'ose exprimer mon opinion
- Je me tiens debout selon mes convictions
- Je n'hésite pas devant les conversations/décisions difficiles

Une posture de coach



Ce que vous devez retenir

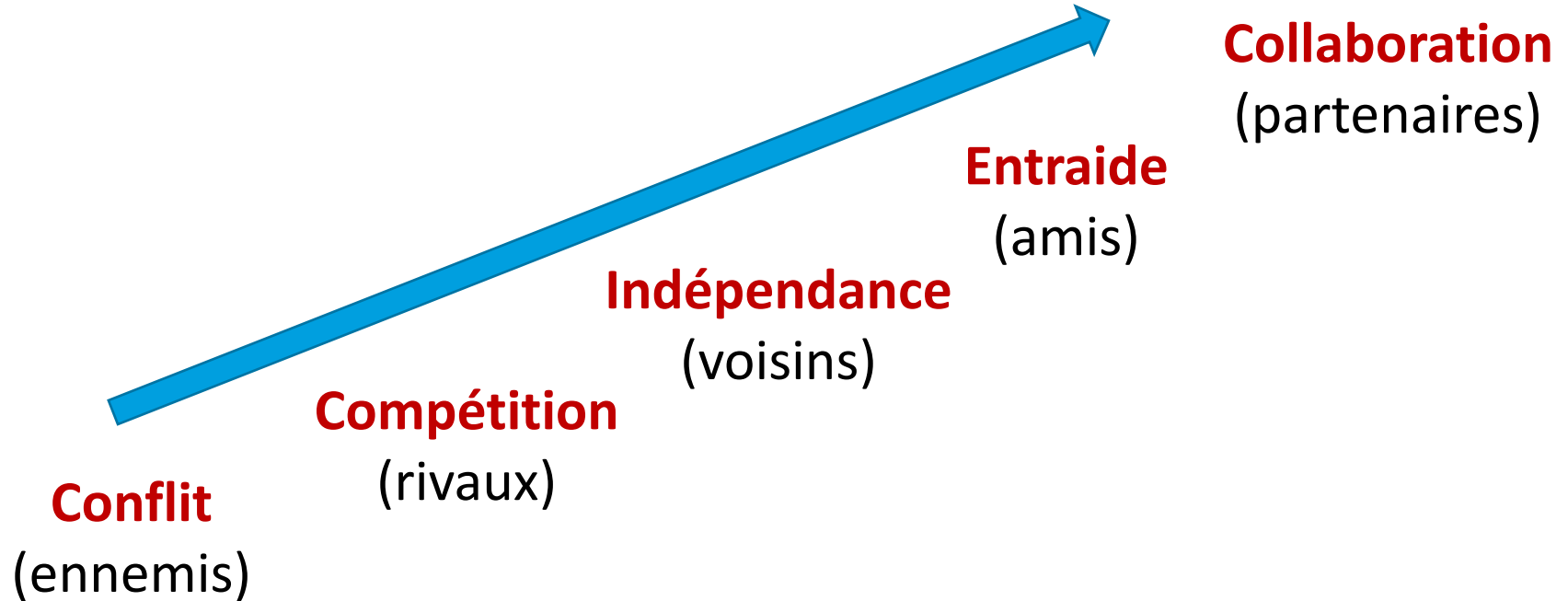
- **Être leader**, c'est être soi, être vulnérable, être authentique
- Cela exige une bonne **connaissance de soi + conscience de soi + gestion de soi**
 - Ce que j'ai fait, qui je suis, ce dont je suis capable, ce à quoi j'aspire
 - Recherche constante de feedback
 - Miser sur les **comportements** – Que ferait un leader dans une telle situation?
- Aucun leader ne fait l'**unanimité** (pas un concours de popularité)
- Le leadership est **partout** et vous avez déjà assumé du leadership
- On peut être un **leader sans être un coach** mais on souhaite tous que les **coachs montent leur niveau de jeu** pour assumer aussi du leadership.

SECTION 5

BÂTIR UNE CULTURE DE COLLABORATION

Quelle culture est dominante dans votre organisation?

Tiré de Peterson & Behfar, «When to cooperate with colleagues and when to compete», *Harvard Business review*, March-April 2022



Ce que vous devez retenir

- Préciser les **raisons** de collaborer (one team, apprendre, efficacité, se serrer les coudes, attirer et retenir)
- Demander de l'**aide** aux autres de façon visible et se porter **volontaire** pour aider les autres (donner l'exemple)
- **Prioriser** la collaboration (valeurs, stratégies, critères)
- Parler en «**nous**» plutôt qu'en «je»
- **Confronter** les comportements territoriaux
- Être **stratégique** dans ses cibles de collaboration
- Miser sur les **champions** de la collaboration
- Prendre soin de faire remonter l'**ascenseur**

Période de questions