

Faire une différence en tant que catalyseur de la transformation

Regard et réflexion sur la
contribution de la fonction RH
au temps de la pandémie
pour inspirer la suite

Septembre 2020

: **Brio**



Remerciements



Nous souhaitons remercier les 28 leaders RH que nous avons rencontrés et sans qui la rédaction de ce document n'aurait pas été possible. Leur générosité et la disponibilité dont ils ont su faire preuve dans les circonstances actuelles nous ont permis de mieux comprendre les impacts que la pandémie a sur les organisations, et plus précisément, sur la fonction RH.

Une générosité et un engagement qui est à l'image de l'implication et de la solidarité qui s'est mise en place au sein de la communauté à travers cette période inédite!

Bonne lecture et merci!

À propos de Brio



Notre raison d'être est d'inspirer les leaders dans l'évolution continue de leur organisation pour qu'ils créent une différence dans la vie des gens et dans leur écosystème.

¹ Voir annexe pour la liste complète des participants

Préambule

Intention de la démarche



Au cœur de tous les chamboulements provoqués par la pandémie, c'est l'humain qui est mis sous tension. Il a fallu s'adapter rapidement, revoir nos façons de faire et de travailler, gérer notre énergie et nos priorités différemment, briser l'isolement, porter une attention particulière au bien-être et à la mobilisation des troupes... Autrement dit, **apprendre à évoluer dans un environnement totalement différent** de celui que l'on a connu jusqu'ici.

En entreprise, c'est la fonction RH qui s'occupe des humains. Ce n'est pas la seule évidemment, mais c'est celle qui se concentre quasi exclusivement sur les enjeux humains. Dans ce contexte, **la fonction RH a été et est encore fortement mise à contribution.**

Or depuis des années, nous parlons de **la nécessaire transformation de cette fonction RH**, de la façon dont elle peut faire évoluer sa posture, son offre et renforcer son rôle de moteur de la transformation des organisations et l'expérience-employé.

Nous sommes allés à la rencontre des responsables RH de près d'une trentaine d'organisations dans 15 secteurs d'activités différents², par le biais d'entrevues menées l'été dernier. Le précieux matériel recueilli, conjugué à une revue de littérature, nous a permis de **faire un état des lieux et d'en tirer des réflexions pour que l'expérience vécue soit utile pour la suite.**

² Voir annexe pour la liste complète des entreprises participantes et le canevas d'entretien

Intention de la démarche (suite)



Il en ressort que, quels que soient les enjeux générés par la pandémie, **elle a constitué et constitue encore une formidable occasion pour la fonction RH d'évoluer et de jouer un rôle de premier plan** dans la nécessaire transformation des milieux de travail.

L'émission "Un phare dans la nuit..." a bien fait sourire pendant ce temps de pandémie, mais c'est la métaphore la plus sérieuse pour parler de **la mission stratégique des RH dans cette transformation.**

Si les moyens électroniques de géolocalisation venaient à manquer au marin, il serait perdu... Le phare lui, veille en tout temps et annonce, parfois avec les lumières les plus crues, ce qui est devant nous. La fonction RH peut **mettre en lumière ce qui n'est pas encore vu**, nommer les enjeux dynamiques de l'organisation non perçus, créer des occasions d'accélérer les capacités d'innovation.

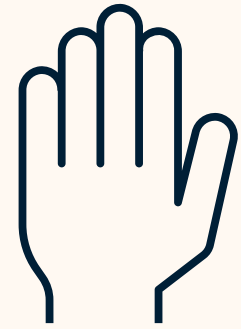
Le leadership qui challenge le statu quo, qui catalyse la diversité des forces de l'organisation pour créer le futur, est maintenant mis en lumière. La fonction RH peut prendre **une posture encore plus transformationnelle pour guider, accélérer ces changements.** Jouer donc le rôle de phare au sein de son organisation.

En tirant profit des apprentissages forcés des derniers mois, il est possible pour la fonction RH de **devenir le catalyseur de l'évolution des organisations.**

C'est le moment de saisir la balle au bond!

État des lieux

Un bref rappel des événements de mars à juin 2020



Dans les témoignages que nous avons recueillis, il ressort que, dès les premiers instants de la crise et dans un contexte de confusion extrême, la fonction RH a pris un leadership fort, avec deux préoccupations principales : **la santé des employés et celle de leur entreprise...**



Déstabilisés, les organisations et leurs leaders questionnent leurs certitudes

- Pas ou peu de moyens déjà en place pour faire face aux **nouvelles règles du jeu**
- L'alignement des activités se fait en **réaction**
- La **pérennité** de certaines organisations est questionnée

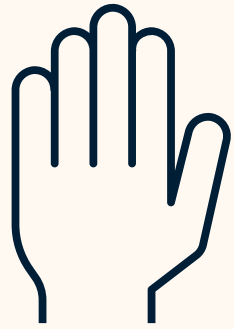
Les organisations réalisent qu'elles ont sous-estimé leur capacité à changer vite... et bien!

- Plusieurs **changements majeurs** sont déployés en quelques semaines (outils de collaboration à distance, télétravail...)
- Le travail à distance et la virtualisation des échanges modifient les **relations interpersonnelles**
- Les équipes adaptent en continu les processus et les **modes de décision** se font plus fluides
- L'après-crise est questionné, de quoi sera-t-il fait ?

Un besoin de sens et une organisation du futur qui prend forme

- Le contexte de crise, les certitudes ébranlées et les nouvelles possibilités de collaboration augmentent le **besoin de création de sens**
- L'humain est revenu au cœur des préoccupations des entreprises: bien-être et santé psychologique sont (re)devenus **une priorité pour les organisations**
- Les entreprises s'adaptent: elles revoient leur **organisation du travail**, elles simplifient leurs **structures**, elles ajoutent de la flexibilité dans les **conditions de travail...**
- Elles se questionnent sur **le retour à la normale**, sur les attentes des employés pour un meilleur équilibre vie-travail, mais aussi sur la culture d'entreprise et sur la collaboration

Les réflexions de nos leaders RH au travers des événements



« Nous avons vu la vague commencer en Asie, à travers nos filiales. Nous étions en contact constant avec eux pour suivre comment eux géraient la situation. »

« C'était la période la plus exigeante. Nous avons dû nous montrer très sélectif sur les priorités. »

« Notre priorité était de trouver des réponses le plus rapidement possible, pour pouvoir envoyer des informations claires. »

« La même politique a été réécrite 4 fois en 4 jours. »

Mars - Avril La tempête

« La COVID est devenue la priorité de nos équipes. Quelqu'un dans notre équipe a pris le lead et suivait tout ce qui se disait sur le sujet. »

« Nous avons mis tous nos projets sur la glace pour s'occuper de toute l'organisation. »

« Nous avons la volonté de savoir les vraies affaires, des vies humaines étaient en jeu. »

« Notre priorité était de s'assurer que nos employés pouvaient travailler en sécurité. »

Avril - Mai Les premiers apprentissages

« Ce que nous avons à accomplir était clair pour tout le monde. »

« Nous avons déjà un plan de crise, cela nous a beaucoup aidé. »

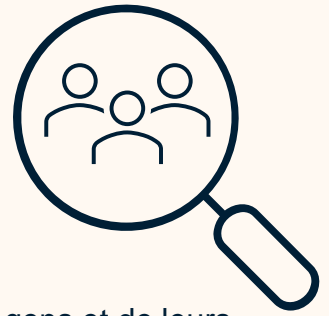
« Notre compréhension de toutes les unités d'affaires a été cruciale. »

Juin... à aujourd'hui Bâtir autrement

« On assiste à la transition d'un mode de travail avec beaucoup de contrôle à un mode de travail basé sur la confiance et la responsabilisation des employés. »

« La crise a permis de mettre la lumière sur nos talents. Ceux qui avaient déjà les compétences sont ressortis du lot. »

Zoom sur la contribution des RH dans les derniers mois



Très tôt, par sa proximité et sa connaissance des affaires, des gens et de leurs besoins, la fonction RH s'est mise en action et a eu beaucoup d'impacts.

FOCUS ET ACTIONS RH pendant la crise



CONSEILLER

Assurer une **vigie constante** sur l'évolution des mesures gouvernementales pour **conseiller la direction sur les mesures** à mettre en place



ANTICIPER

Définir (ou revoir) et déployer des **plans de continuité** et de gestion de crise



PROTÉGER

Mettre en place le **télétravail** et les **mesures sanitaires**, faire la promotion des programmes existants de flexibilité et de **bien-être**



RASSURER

Faciliter la **circulation rapide et efficace de l'information** et donner de la perspective (webinaires, bulletins d'information, sondages employés...)



COORDONNER

Organiser la mise en place de **cellules de crises** et de mesures de **continuité des affaires** (mises à pied, coupures budgétaires...)



SOUTENIR

Équiper les employés et les gestionnaires pour les aider à **s'adapter à leur nouvelle réalité** (formations, aides à la tâche, matériel de bureau...)

« Nous avons été beaucoup sollicités pendant cette période, il a fallu se retourner très rapidement. »

« Nous avons accompli en deux semaines ce que nous avions prévu faire en plusieurs années. »

Quelques faits saillants pendant la période de mars à juin 2020

Principales MESURES

32% des entreprises rencontrées ont procédé à des **mises à pied**

29% des entreprises rencontrées ont procédé à des **embauches**

11% des entreprises ont procédé à des gels ou des **réductions de salaires** (au moins pour la haute direction)

Structure typique de COORDINATION ET COMMUNICATION

CELLULES DE CRISE



Stratégique
(haute direction)
1 fois par jour**

Tactiques

Protection des employés
Maintien de la relation clients
Santé financière
Continuité des opérations
Préparation post-COVID

1 x jour

Toutes les cellules de crise ont été démantelées depuis, et réintégrées dans les opérations courantes

MÉCANISMES DE COMMUNICATION



Appels conférences
Président.e avec tous les employés

1 x semaine

Appels conférences avec tous les gestionnaires

3 x semaine

Appels conférences gestionnaire avec son équipe

3 x semaine

Sondage auprès des employés

1 x 3 semaines

Principales PRÉOCCUPATIONS

Si la grande majorité des entreprises témoignent du maintien, voire d'une hausse de leur productivité*, trois grandes préoccupations émergent...



Comment trouver l'**équilibre** entre besoins individuels et **équité**



Comment (re)créer des occasions informelles de **socialisation** et de **créativité... et de résolution** de dossier!



Comment maintenir une **culture** forte et un **sentiment d'appartenance**

* Pour les emplois permettant le télétravail

Principaux SERVICES OFFERTS



90% des entreprises rencontrées ont fourni (ou financé) l'achat d'**équipement informatique** et/ou du **matériel de bureau**



50% des entreprises rencontrées ont adapté leurs programmes d'assurances pour intégrer une **offre en soutien psychologique ou santé mentale**



80% des entreprises rencontrées ont proposé des **formations de soutien** aux employés et gestionnaires (ex. utilisation des outils technologiques, gérer à distance...)

Priorités RH

La plupart des fonctions RH ont conservé les mêmes priorités qu'avant la crise: **expérience employé, développement du leadership, transformation culturelle***** ... en les adaptant au nouveau contexte



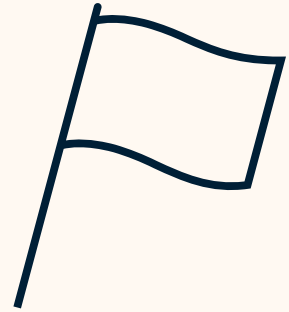
3 entreprises ont mis sur la glace leur **implantation SIRH** à cause de l'investissement financier et humain requis

** Fréquences moyennes observées au plus fort de la crise en avril – mai

*** Priorités RH les plus fréquemment citées

Quoi retenir?

À travers les actions posées, la fonction RH a fait ressortir sa **capacité à:**



- › **Se mettre en action rapidement, à influencer et à décider** sans avoir toutes les réponses et sans avoir à s'expliquer le « qui fait quoi »
- › **Amener des prises de décisions rapides au plus haut niveau de l'organisation**, appuyées sur des données factuelles issues notamment de sa vigie quotidienne
- › **Jouer un rôle de chef d'orchestre et de catalyseur**, en collaborant étroitement avec tous les acteurs au sein de l'organisation pour trouver des solutions innovantes à des problèmes inédits
- › **Prendre en charge le déploiement de mécanismes transversaux complexes et nécessitant une logistique importante**: cellules de crises, mécanismes de communication, mesures sanitaires, demandes de subvention...
- › **Collaborer de façon agile et efficace**, en tirant profit de la valeur ajoutée de toutes ses spécialités (activités RH administratives, partenaires d'affaires, centres d'expertise)
- › **Communiquer et donner de la perspective** aux employés et aux gestionnaires afin de les tenir informés sur ce qui se passait dans l'organisation et sur comment cela les impactait

« La fonction RH n'a jamais été autant au cœur de cette organisation. »

« Tout le monde a eu à mettre la main à la pâte, on n'a pas entendu de « ce n'est pas dans mon descriptif de poste ». »

Réflexions pour la suite

Et maintenant?

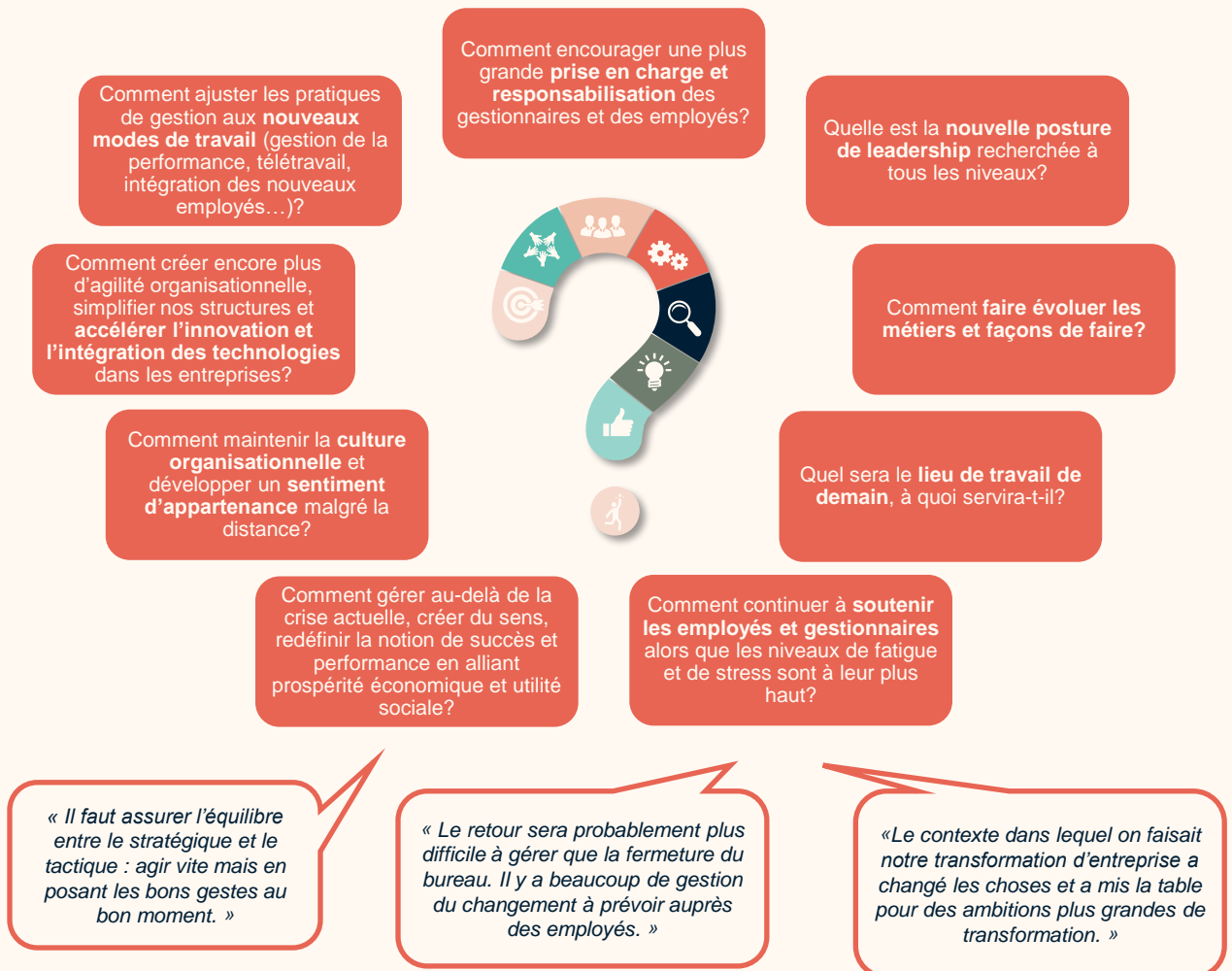


Le niveau d'activité général est revenu à un rythme plus soutenu, le travail à la maison se normalise, les employés et gestionnaires n'ont jamais été aussi mobilisés et alignés³...

Aujourd'hui, et même au début d'une seconde vague, **la tentation du retour en arrière** est forte dans les organisations.

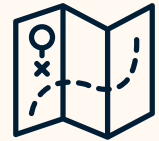
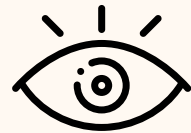
Dans ce contexte, la fonction RH doit devenir **le gardien des apprentissages organisationnels** pour que les nouvelles pratiques s'installent durablement...

Les défis auxquels font face les organisations aujourd'hui sont considérables et nécessitent une transformation profonde. De nombreuses questions restent en attente de réponse :



³ Toutes les entreprises participantes mentionnent des taux de mobilisation élevés, proches ou dépassant les 90%

Pistes de réflexion pour la suite



Nous venons de le lire, la fonction RH ne manquera pas de défis dans les prochaines années...

Une des principales leçons des derniers mois, c'est que, au-delà de sa capacité à jouer un rôle utile et nécessaire de « pompier », la fonction RH s'est positionnée en **leader et catalyseur de la transformation**. C'est cette posture qu'il convient de consolider pour la suite.

Les derniers mois ont été riches en apprentissages et nous l'avons vu, **nous avons clairement sous-estimé notre capacité à changer**. Qui de mieux placée que la fonction RH pour s'assurer que ces apprentissages soient pleinement intégrés? Qui de mieux placée pour identifier (et accélérer) les autres changements requis?

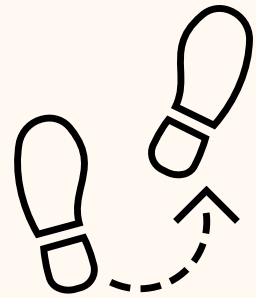
Dans un contexte où a été valorisée la capacité à prendre action et à venir en aide au rythme des événements, le danger est de perdre cette vue d'ensemble, mais aussi **la capacité d'anticiper et d'être « l'œil » qui voit ce qui n'est pas apparent** pour les gestionnaires. Bien **lire l'environnement** (interne et externe), capter les bons signaux, être à l'écoute du marché et des enjeux de société sont autant d'atouts qui permettront **d'anticiper les autres changements** et évolutions à venir:

- Comment lire l'environnement d'un comité de direction?
- La raison d'être de l'organisation est-elle vraiment à l'ordre du jour?
- Est-elle centrale dans la prise de décision en cours?
- Quelles croyances limitantes l'empêchent de prendre une décision qui pourrait répondre à des enjeux transversaux, par exemple?

Plus que jamais, **les organisations ont besoin d'une fonction RH "allumée" et influente**. Quoi de plus rassurant que de pouvoir compter sur un guide qui sait où nous ne regardons pas. La transformation en cours n'est pas un événement, elle est une manière d'être en continu.

Instaurer une culture d'apprentissage personnelle, collective et organisationnelle est la stratégie par excellence pour transformer l'action et réussir sa mission. Ce niveau d'apprentissage implique de développer des processus réflexifs qui favorisent la prise de conscience des modèles mentaux en place et de la manière dont ils se forment. Cela exige de tester continuellement les expériences faites afin de **faire émerger de nouveaux comportements**, de nouvelles pratiques qui permettront l'innovation en débloquent les changements nécessaires de normes et de cadres de référence. C'est un rôle exigeant, c'est vrai. Mais il nous semble que la fonction RH est celle qui pourrait relever le défi.

Par où commencer?



Les organisations qui réussissent à se transformer en profondeur sont celles qui osent **faire évoluer leurs leaders**.

L'histoire déborde d'exemples qui démontrent que ce qui a fait le succès d'une organisation peut très bien se révéler être un frein pour ses ambitions futures. Leurs leaders n'ont pas péché par mauvaise gestion, mais par manque de compréhension de ce qui se passait autour d'eux.

Au-delà de ses compétences, de ses connaissances et de son expertise, **une organisation ira aussi loin que la mèneront les croyances de ses leaders**. Les enjeux d'innovation et la complexité d'évolution réclament un travail en collectif, se nourrissant de l'intelligence de chacun et de la richesse du collectif.

L'image du leader chef d'orchestre qui dirige et contrôle tout du haut de son piédestal est révolue: le leader d'aujourd'hui doit impérativement prendre du recul, remettre en question ses propres croyances et impliquer ses équipes.

Bref, pour qu'une organisation se transforme, il faut que ses leaders se transforment et la fonction RH peut jouer un important rôle à cet égard. Une des missions particulières de la fonction RH est justement celle de **soutenir activement l'évolution de la posture et des compétences transformationnelles des leaders** de l'organisation.

«Le défi c'est de ne pas faire de nos priorités des priorités RH, mais des priorités d'entreprise..»

« Comment on sort de notre expertise RH pour assumer notre leadership et cocréer avec les lignes d'affaires. »

En résumé



La fonction RH, de par sa position transversale, est stratégique pour l'organisation... si elle décide d'occuper la place. Les organisations sont lentes ou aveugles lorsqu'elles ne suivent pas leur cap et lorsque les parties prenantes ne collaborent pas. La synergie et la fluidité sont nécessaires pour la relever les prochains défis et c'est par cet apprentissage organisationnel que **l'intelligence collective fera la différence.**

Pour cela, la fonction RH devra développer :

- › Sa capacité à **insuffler une direction claire et ambitieuse.** Qu'est-ce que la fonction RH a détecté comme signaux ces derniers mois qui inspireraient une vision porteuse de sens pour faire évoluer les approches stratégiques et les leaders, prendre des décisions audacieuses et qui bien sûr, remettrait en question le statu quo?
- › Sa capacité à **mobiliser le potentiel humain autour du changement.** Comment impliquer encore plus les acteurs multiples et variés de l'organisation, sans égards aux rôles et à la hiérarchie pour s'engager dans une évolution continue ensemble?
- › Sa capacité à **transformer l'action.** Comment piloter le virage culturel directement lié à la transformation? Plus concrètement, il s'agit de la mise en œuvre effective de la transformation et du renouvellement en continu des pratiques, des modes de fonctionnement et surtout la remise en question nécessaire de croyances et normes implicites devenues obsolètes.

Cette transformation de soi-même n'est pas évidente, car la fonction RH devient par définition **un rôle modèle** qui gèrera, comme les autres leaders transformationnels, ses opérations courantes tout en gardant le cap de la transformation.



*Sera révolutionnaire celui qui est capable
de se révolutionner lui-même,
disait Ludwig Wittgenstein.*

4 | Annexes

Une opportunité de partage pour comprendre les défis actuels et pour aider la fonction RH à (re)définir ses ambitions et ses nouvelles priorités



28 Entreprises participantes



15 Secteurs d'activités représentés



160 000 + employés représentés



Entreprises participantes



Secteurs d'activité représentés

MAIS AUSSI...



5
chats



12
enfants



3
chiens

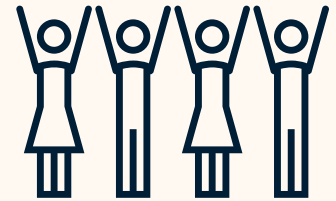


8
conjoint.e.s



1
dinde sauvage

Liste des participants



- › **Diane Allain**, Vice-présidente Gestion des talents, UNI Coopération financière
- › **Geoffrey Bainbridge**, Vice-président ressources humaines, Fonds de solidarité
- › **Linda Bergeron**, Vice-présidente Ressources humaines, Via Rail
- › **Marie-Pier Bérubé**, Directrice, acquisition de talents et partenaire d'affaires RH, Investissement Québec
- › **Isabelle Boulanger**, Directrice générale, Talents et culture, Québecor
- › **Giulia Cirillo**, Première vice-présidente et chef mondial, Ressources humaines et Communications, PSP
- › **François Cloutier**, Vice-président, Ressources Humaines, Fiera Capital
- › **Alexandre Côté**, Vice-président, Talents et expérience employé, SAQ
- › **Nicolas Curiale**, Directeur ressources humaines, Novexco
- › **Éric Drouin**, Vice-président, Culture, Capital humain et Transformation, Groupe Promutuel
- › **Nathalie Dubois**, Vice-présidente – Ressources humaines, Hydro-Québec
- › **Yanik Genest**, Directeur ressources humaines, Bestseller
- › **Caroline Germain**, Directrice exécutive - Talent et Culture, Exo
- › **Josée Girard**, Vice-présidente exécutive, Alignement organisationnel et ressources humaines, Ivanhoé Cambridge
- › **Valérie Girard**, Directrice, Ressources humaines, Ordre des comptables professionnels agréés du Québec
- › **Nathalie Goudreau**, Partenaire d'affaires principale, Groupe Marcelle
- › **Josée Laliberté**, Vice-présidente, Gestion du capital humain, La Presse
- › **Michelle Leblanc**, Vice présidente ressources humaines et communication, Caisse Alliance
- › **Isabelle Leclerc**, Vice-présidente principale, ressources humaines et communications internes, Sollio Groupe coopératif
- › **Marie-Chantal Ledoux**, Directrice Talent et culture, Eidos-Montréal
- › **Anne-Marie Lussier**, Vice-présidente, ressources humaines d'entreprise, SNC-Lavalin
- › **Karine Perreault**, Vice-présidente, Ressources humaines et services corporatifs, Otera Capital
- › **Véronique Perreault**, Directrice, Communications et développement organisationnel, Investissement Québec
- › **Eric Rhéaume**, Vice-président Ressources humaines, Caisse Groupe Financier
- › **Martin Robert**, Vice-président exécutif et leader, Talent, culture et communication, La Capitale / SSQ
- › **Louis-Pierre Sarrazin**, Directeur Développement organisationnel & éthique, Énergir
- › **Marie-Claude Soucy**, Vice-Présidente services administratifs, Autorité des marchés financiers
- › **Manon St-Pierre**, Vice Présidente ressources humaines, Banque nationale
- › **Nathalie Tremblay**, Vice-présidente - Ressources humaines, Revenu Québec

Canevas d'entretien



- › Quels ont été les **principaux défis pour la fonction RH** lors de cette période de crise?
- › Quels **éléments d'apprentissage** en ressortez-vous sur :
 - le rôle et la mission des RH?
 - le modèle RH?
 - le profil des leaders aux RH et dans le reste de l'organisation?
- › Aviez-vous le sentiment d'être **suffisamment équipés** pour répondre aux besoins de votre organisation? Qu'est-ce qui manque pour y répondre?
- › Que voyez-vous **évoluer dans votre organisation**? En quoi cela viendra-t-il influencer vos ambitions et vos priorités?
- › Sur quoi étiez-vous **déjà appelés à évoluer pour répondre aux besoins de transformation** de votre organisation?
- › Qu'est-ce qui devrait **être arrêté ou remis en question** selon vous?
- › À présent que la période la plus intense de la crise est passée, quelles vont être **vos 3 priorités d'actions** pour les :
 - six prochains mois?
 - 3 prochaines années?
- › En vue d'accomplir ces priorités d'actions, quels sont **les principaux** :
 - **atouts** sur lesquels vous allez pouvoir vous appuyer?
 - **défis** qu'il va vous falloir affronter?

Pour en apprendre davantage sur
Brio visitez briconseils.com



MONTRÉAL

555, boul. René-Lévesque Ouest, Bureau 400, Montréal, QC H2Z 1B1 Canada

QUÉBEC

500, Grande Allée Est, Bureau 100, Québec, QC, G1R 2J7, Canada

+1 514-868-1717

info@briconseils.com

: Brio