

La fonction RH au cœur  
de l'expérience employé

# Devenir « gestionnaire RH »

27 novembre 2024

**HUMANCE** 

Culture & Performance

Montréal | Québec | Calgary | Toronto

# Aujourd'hui

- 01 Les tendances du marché et les attentes des travailleurs et travailleuses
- 02 Définir l'expérience employé
- 03 Gérer pour fidéliser
- 04 Accompagner son équipe

# Les tendances du marché du travail



# Les tendances du marché du travail

## PÉNURIE DE TALENTS

Disponibilité de la main-d'œuvre

Enjeux d'accès au travailleurs temporaires

Émergence des nouveaux métiers

## NOUVELLES VALEURS AU TRAVAIL

Transparence

Liberté

Flexibilité

Bienveillance

Bien-être

## TECHNOLOGIES

Mobilité, Réseaux sociaux, *big data*, IA

## L'INSTABILITÉ

Politique, économique, environnementale

## LES LÉGISLATIONS / RÈGLES

Loi 25 (*Données confidentielles*)

Loi 42

*Prévention du harcèlement*

## LES MODES DU MONDE DU TRAVAIL

GAFA

NATU

*Startups*

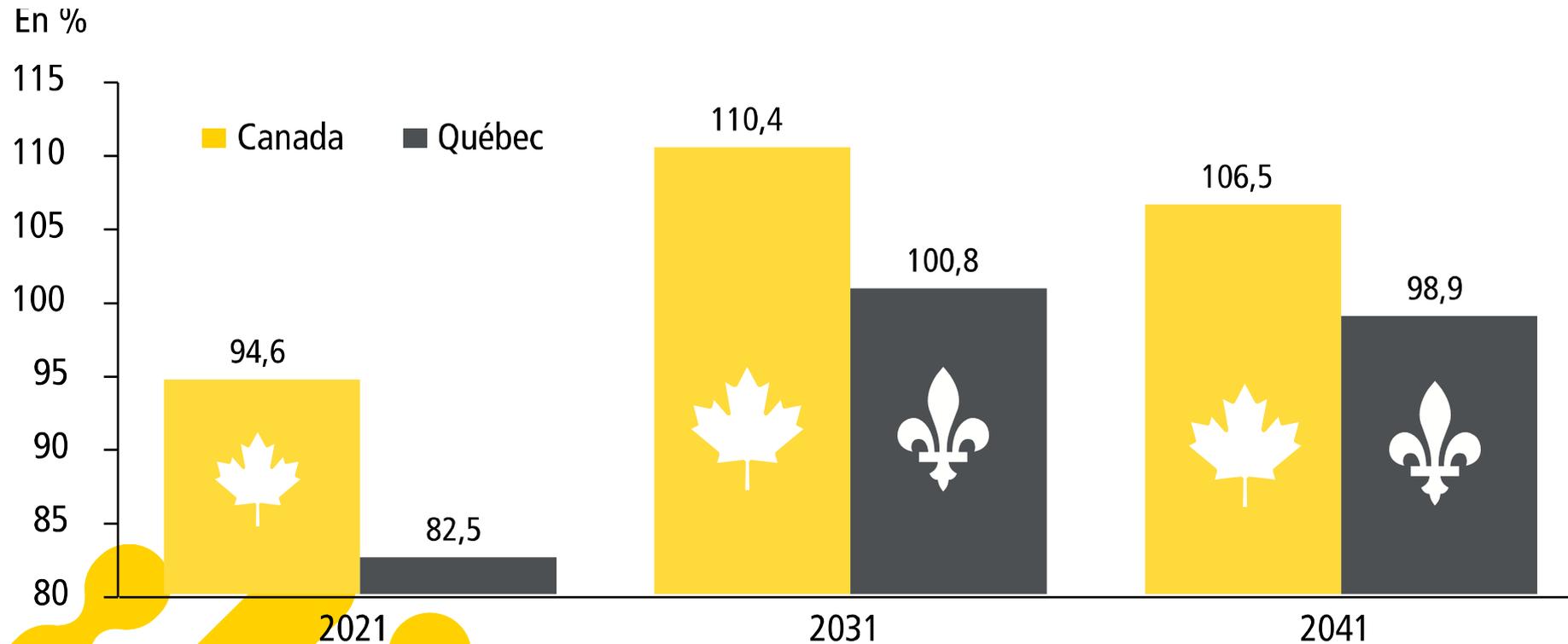


# Les tendances du marché du travail

## Pénurie de main-d'œuvre

### L'indice de remplacement de la main-d'œuvre remontera éventuellement

Indice de remplacement de la main-d'œuvre :  
représente le nombre de 20 à 29 ans pour 100 personnes de 55 à 64 ans



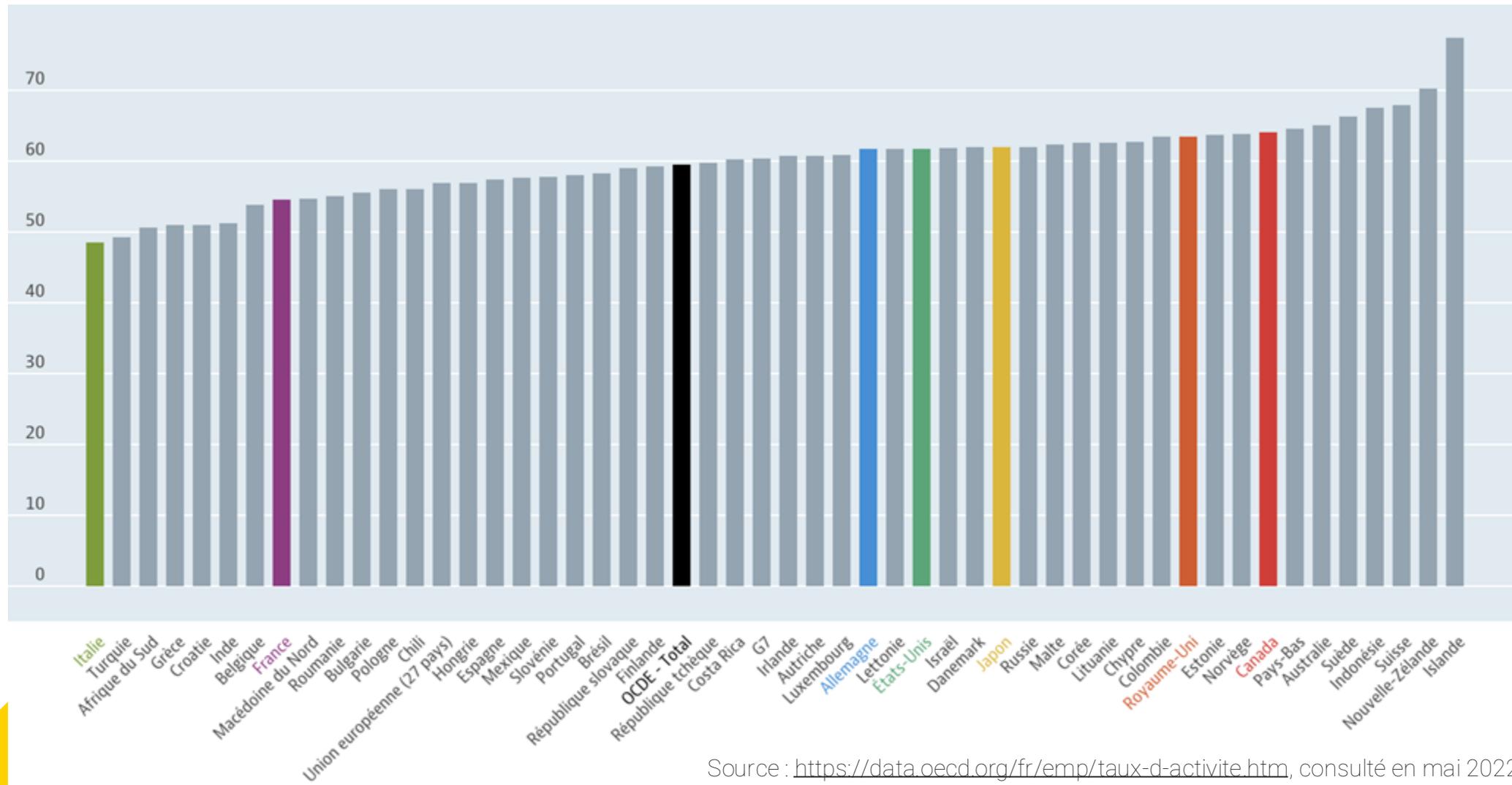
Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

# Les tendances du marché du travail

## Pénurie de main-d'œuvre

### Le taux d'activité des 15 ans ou plus

Le taux d'activité correspond au nombre d'actifs rapporté à l'ensemble de la population en âge de travailler.

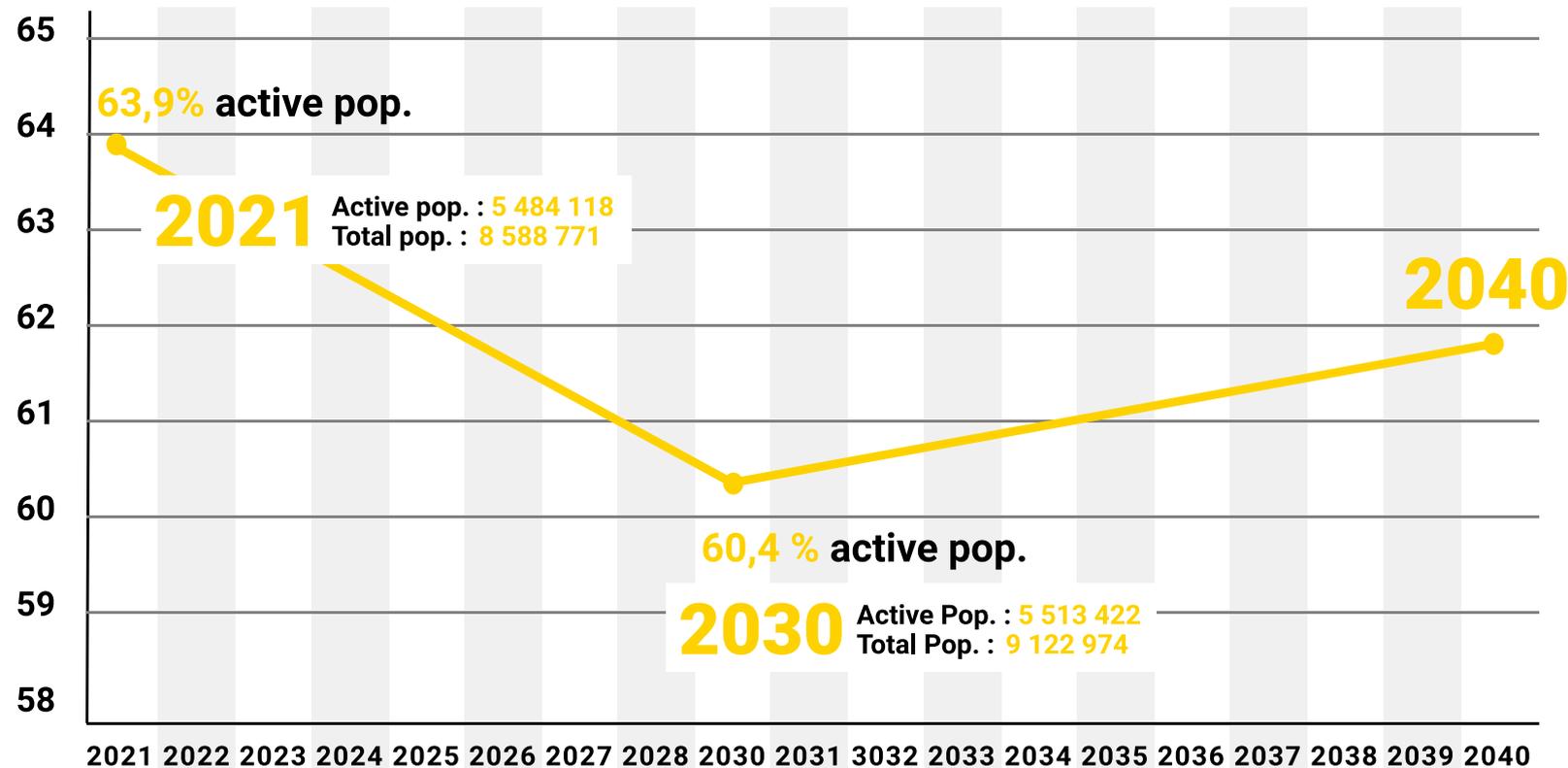


Organisation de coopération  
et de développement  
économiques (OCDE)

# Les tendances du marché du travail

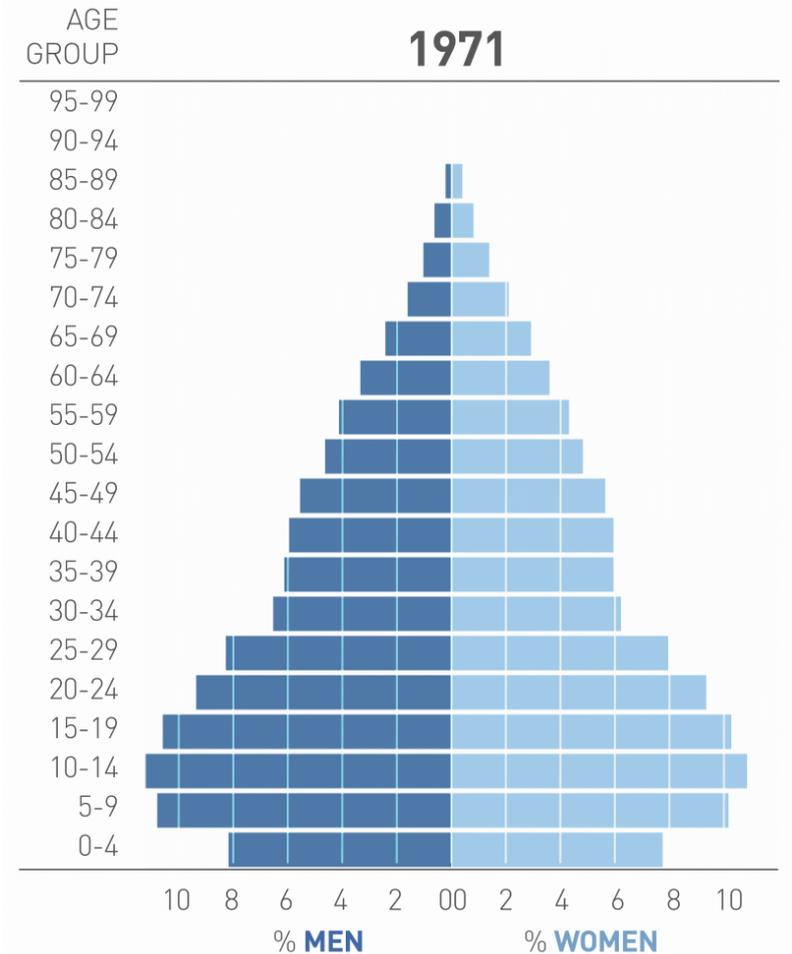
## Pénurie de main-d'œuvre

% Active Pop. / Total Pop.



Source : <https://www.tvanouvelles.ca/2021/11/20/penurie-de-main-doeuvre- un-creux-historique-surviendra-en-2030-1>

Population pyramid of Quebec 1971 - 2061



SOURCE: Institut the la statistique du Québec

## Les tendances du marché du travail

**Avez-vous observé de nouveaux besoins et comportements exprimés par vos employés ou par les candidats?**



# Les tendances du marché du travail

## Un marché diversifié

- Profils intergénérationnels
- Différences de genre
- Profils interculturels



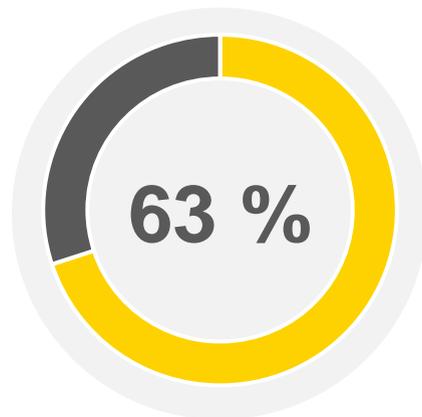
# Les tendances du marché du travail

L'impact de la pénurie de main-d'œuvre sur les comportements au travail

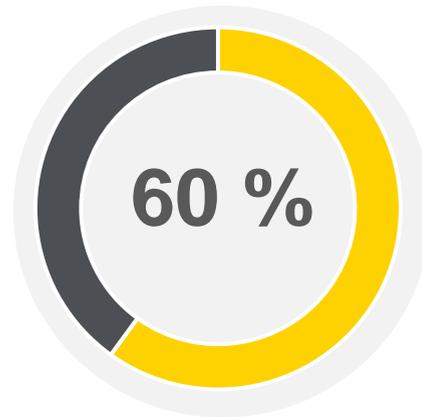
En général, les talents recherchent...

- Bienveillance
- Flexibilité
- Cohérence des valeurs
- Stabilité

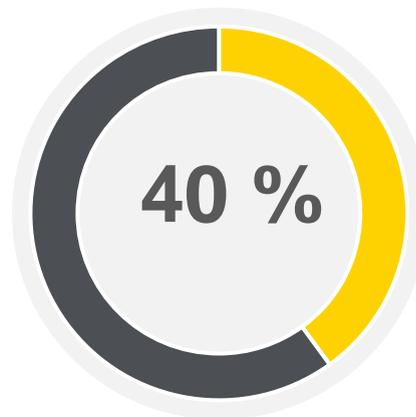
Leurs priorités :



Équilibre  
travail-vie personnelle



Salaire et  
avantages sociaux



Collègues et  
culture organisationnelle





# EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

# Définir l'expérience employé



# | L'expérience employé

Selon vous, qu'est-ce que l'expérience employé?







Toute reproduction est interdite sans l'autorisation de Humance

**HUMANCE** 

Metro Goldwyn Mayer



TRADE

MARK

[www.mgm.com](http://www.mgm.com)



# L'expérience employé

## Une définition

« L'expérience employé (EX/E) est la somme de tout ce qu'une personne vit tout au long de son lien avec l'organisation pour laquelle elle travaille – chaque interaction, du premier contact en tant que recrue potentielle à la dernière interaction après la fin de l'emploi. »

Source : <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=24b055631c8f>

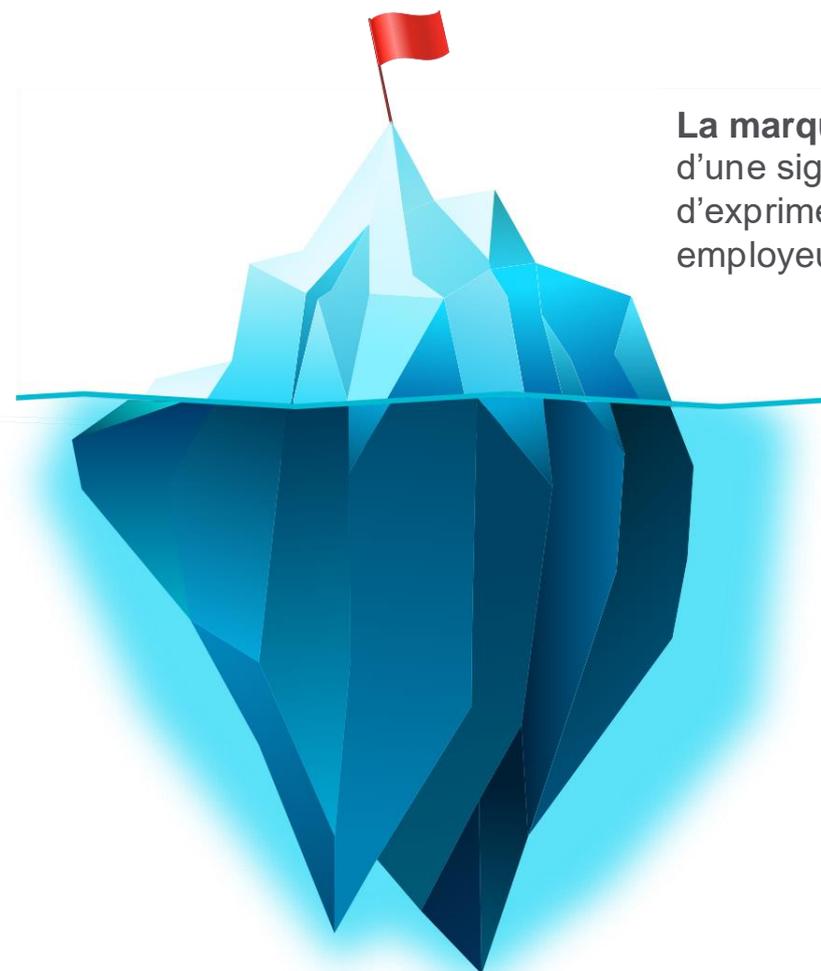
L'ensemble des interactions entre l'organisation (ses processus ou ses représentants et représentantes) et l'employé ou l'employée générera des émotions qui consolideront ou fragiliseront le lien d'emploi.



# Définir un positionnement



# Les concepts clés



---

**La marque employeur** est composée d'un slogan et d'une signature visuelle (d'un concept) qui permettent d'exprimer de manière synthétique son positionnement employeur.

Elle sert donc à se faire remarquer par les personnes que l'on souhaite attirer au sein de l'organisation et à valoriser l'expérience employé... auprès du personnel.

---

**Le positionnement employeur**, c'est la vision RH que l'on s'est donnée comme organisation, **une promesse d'expérience employé.**

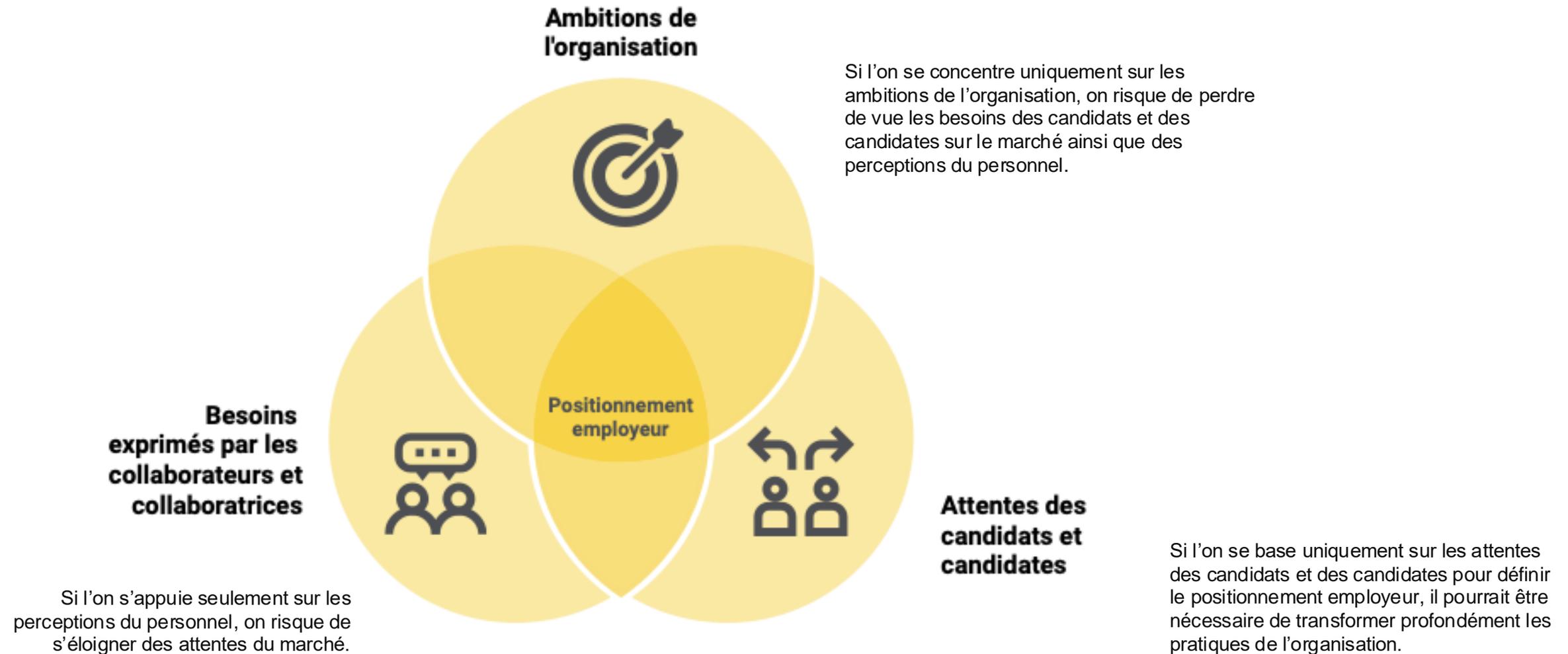
Il faut distinguer le positionnement employeur réel du positionnement employeur souhaité.

---

**L'expérience employé**

# Le positionnement employeur

Définir son positionnement employeur



# Le positionnement employeur

Définir son positionnement employeur

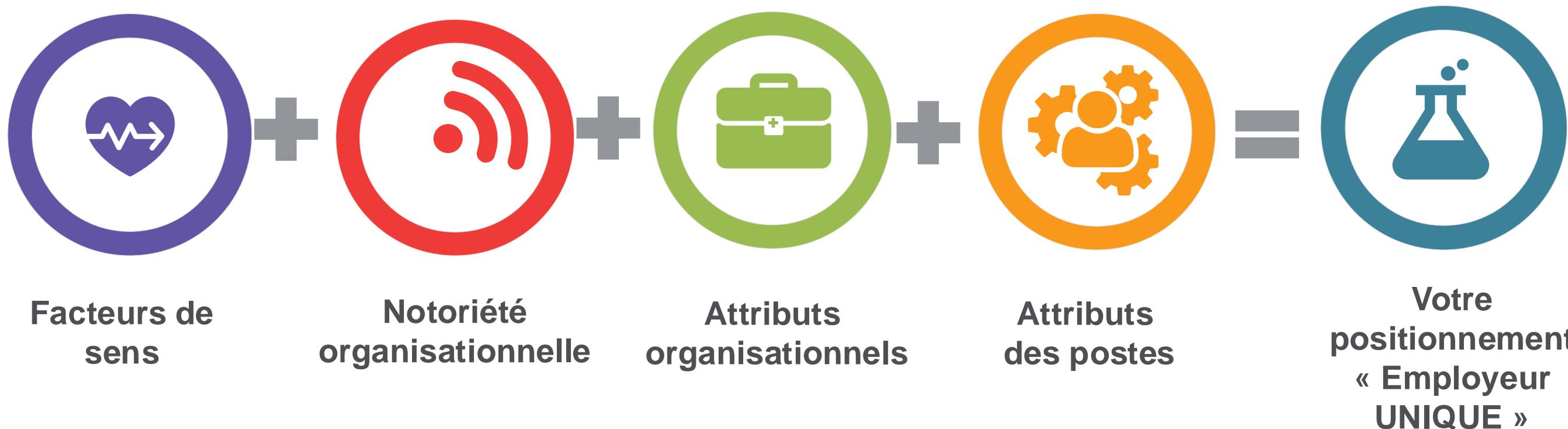
## LE POSITIONNEMENT EMPLOYEUR

Le positionnement employeur, c'est la promesse que vous faites comme employeur. C'est la manière dont l'entreprise se différencie et se positionne sur le marché du travail par rapport à ses concurrents. C'est une stratégie RH qui vise à définir et à communiquer ce qui rend l'entreprise unique et attrayante pour le personnel actuel et potentiel.

# Le positionnement employeur

Quelle est votre recette?

Toutes les entreprises ont une recette unique!  
Il faut trouver les facteurs d'attraction pour être en mesure de les valoriser.

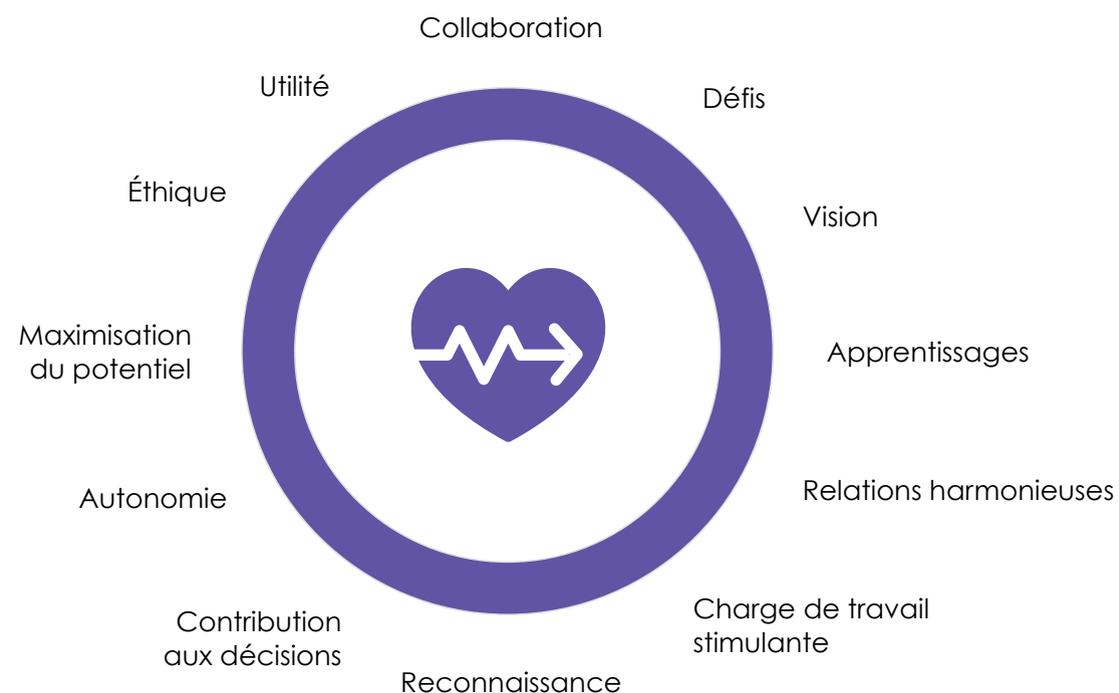


Inspiré de Dubois, D., Pelletier, E., et Morin, D. *Comment attirer et fidéliser des employés*,  
Collection entreprendre, 2009, 272 p.

# Le positionnement employeur

Quelle est votre recette?

## Facteurs de sens



## Notoriété organisationnelle

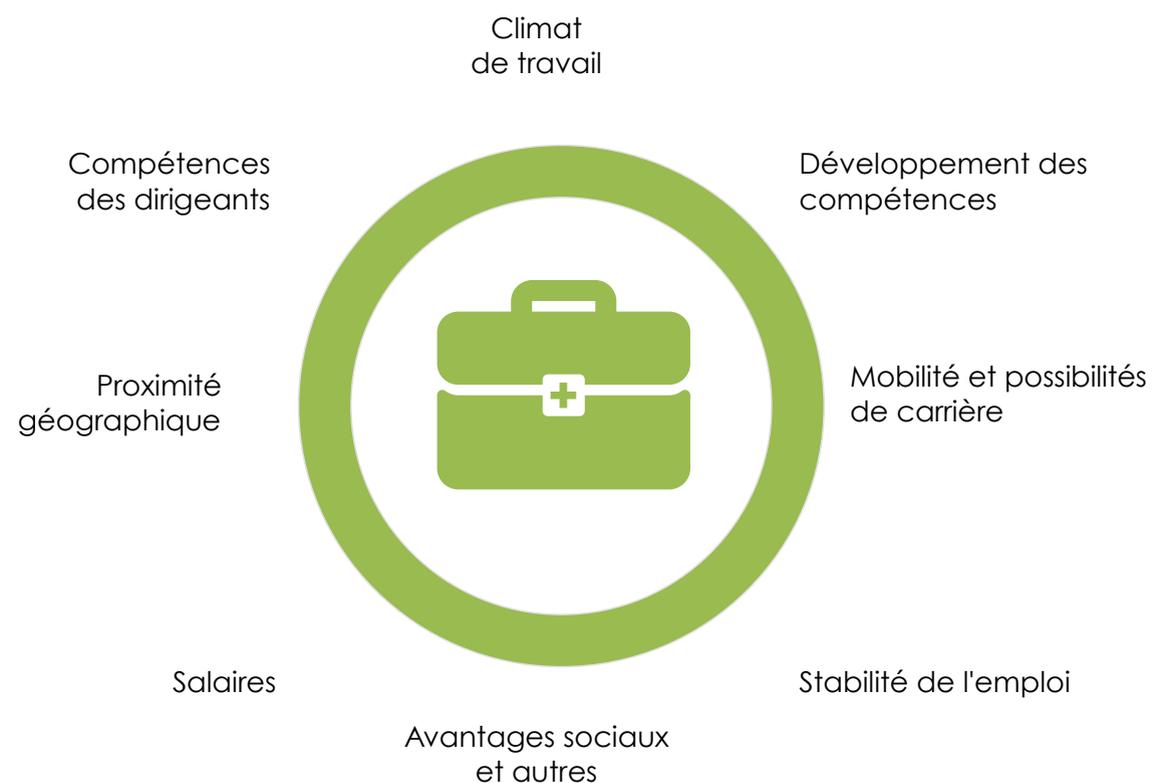


Basé sur : Morin, Estelle. *Le sens dans tous les sens : faire preuve de psychologie pour mieux diriger les organisations*, Les cahiers des **leçons inaugurales**, 7 février 2003.

# Le positionnement employeur

Quelle est votre recette?

## Attributs organisationnels



Basé sur : Dubois, D., Pelletier, E. et Morin, D. *Comment attirer et fidéliser des employés*, Collection *entreprendre*, 2009, 272 p.

## Attributs des postes

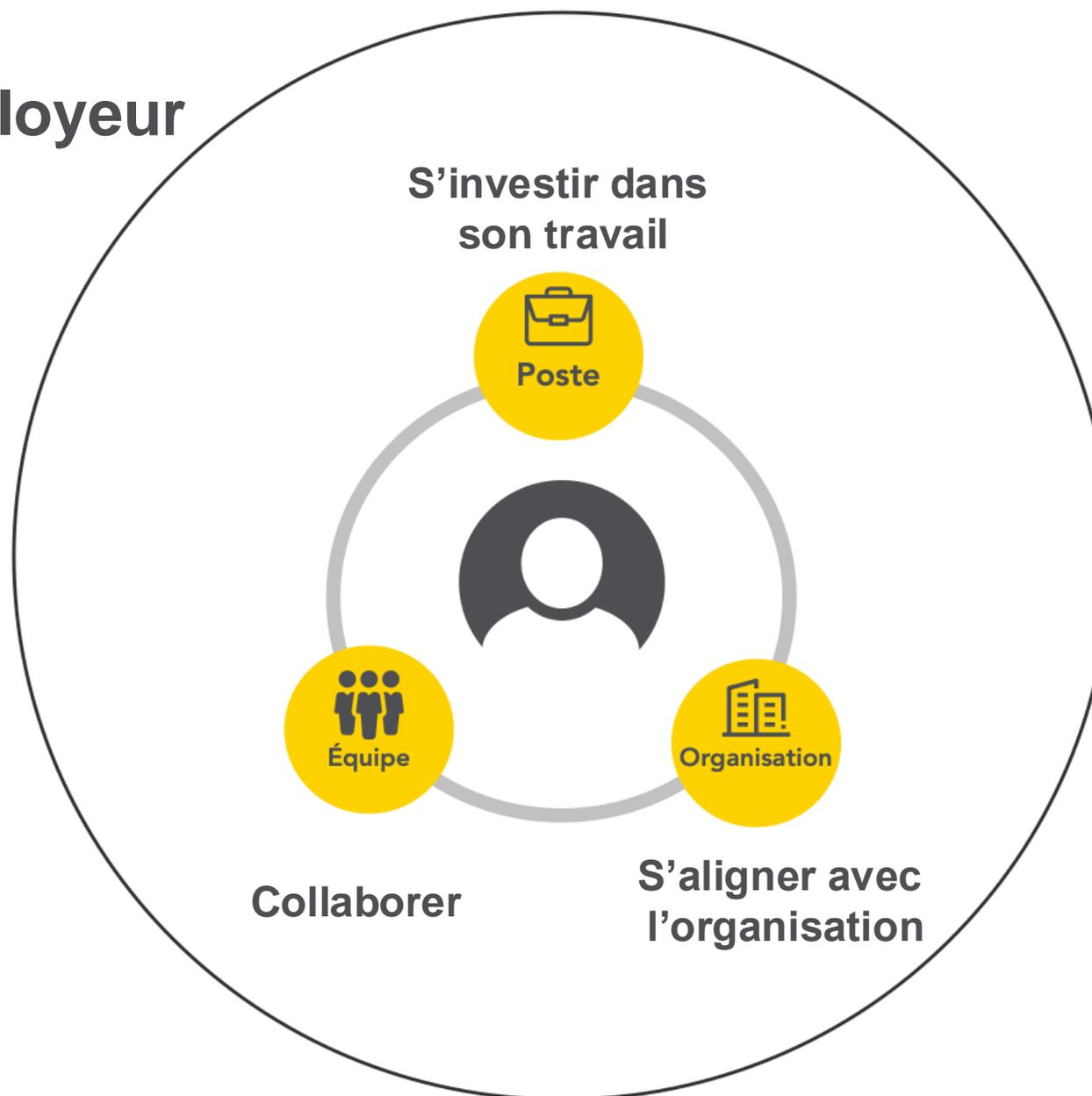


Basé sur : Dubois, D., Pelletier, E. et Morin, D. *Comment attirer et fidéliser des employés*, Collection *entreprendre*, 2009, 272 p.

**Agir sur les bons leviers**  
pour faire vivre votre positionnement



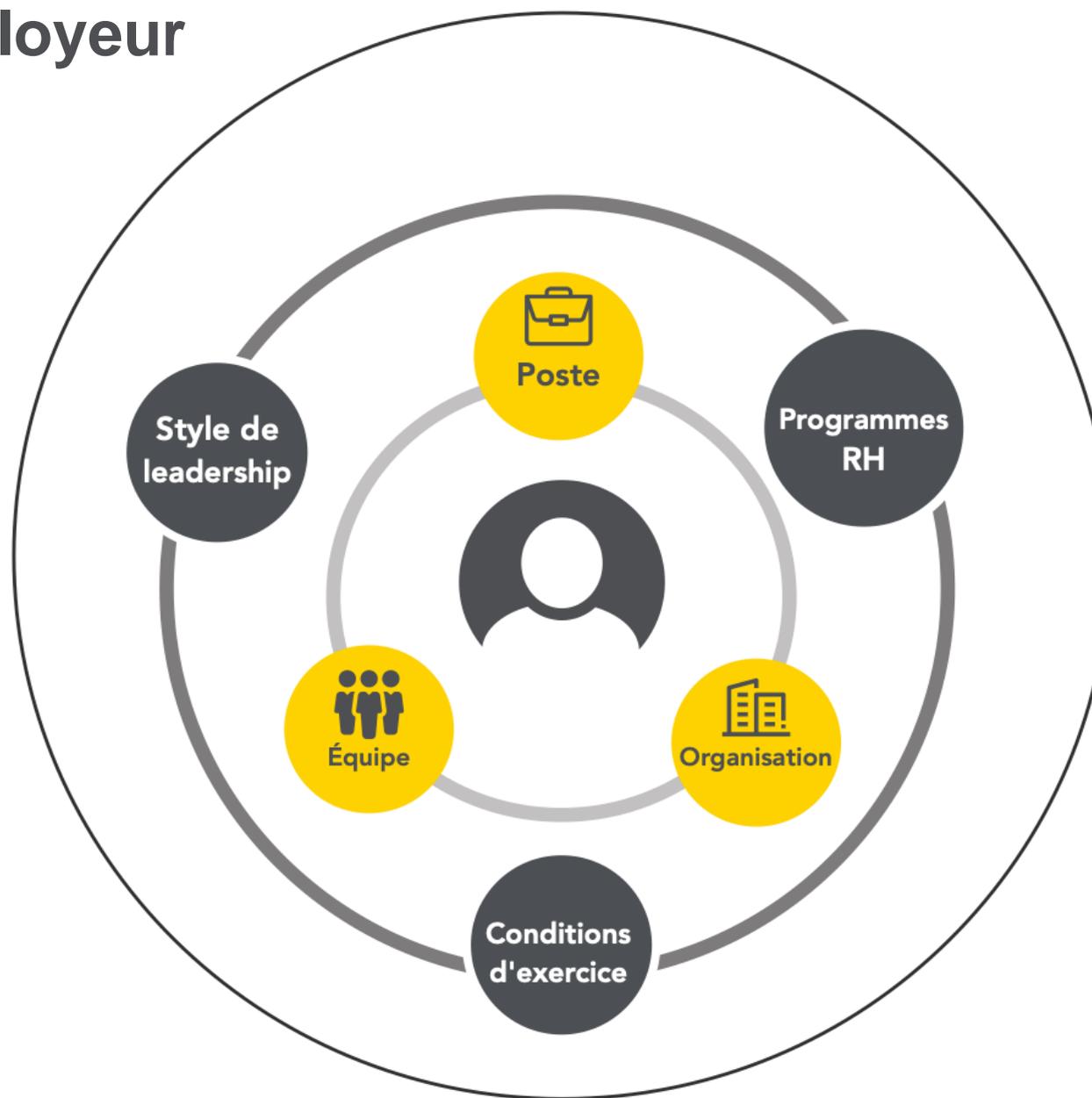
## Du positionnement employeur à l'expérience employé



WILS, T., C. LABELLE, G. GUÉRIN et M. TREMBLAY. « Qu'est-ce que la "mobilisation" des employés? », Le point de vue des professionnels en ressources humaines, *Gestion*, n° 23, été 1998.

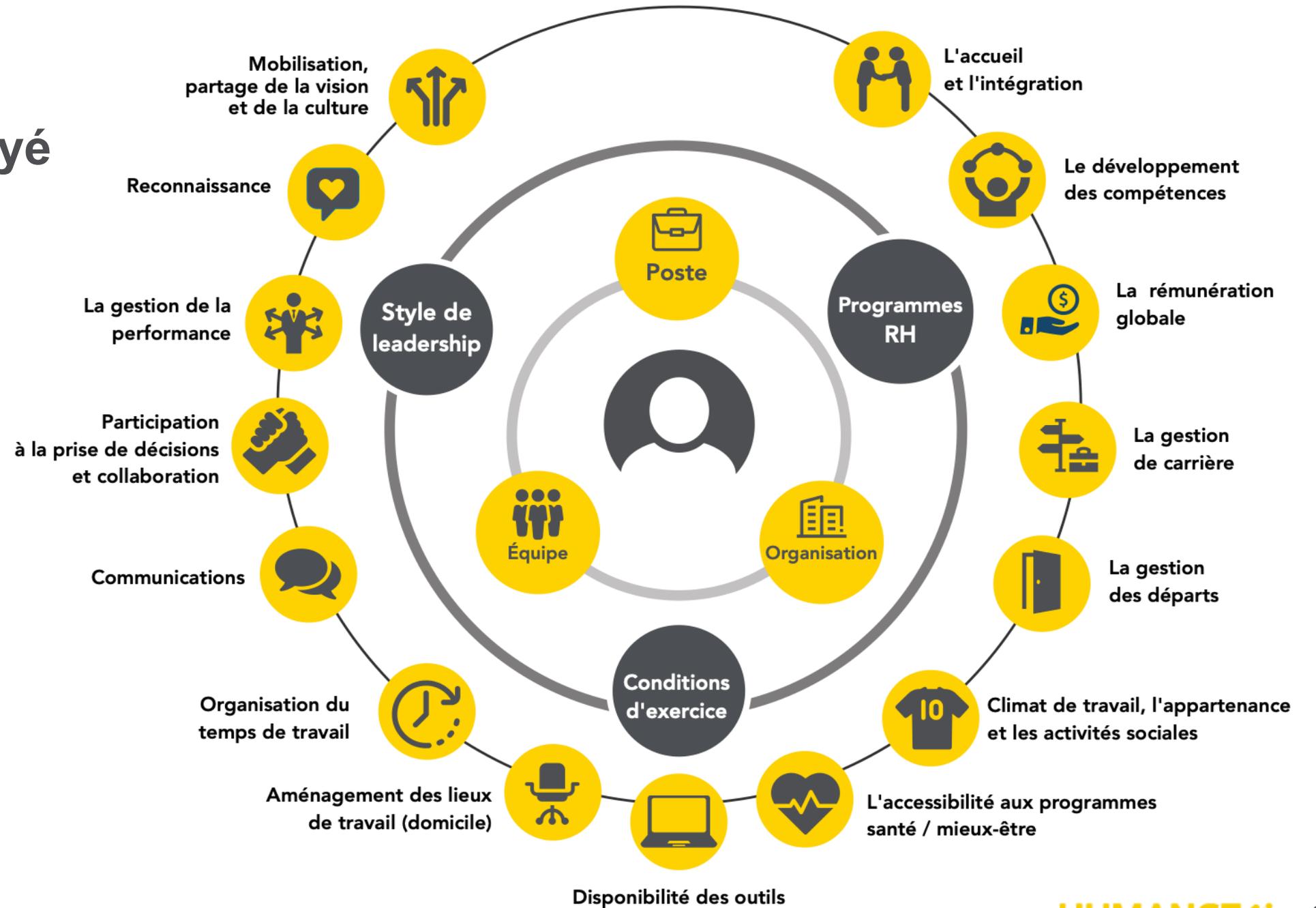
# Du positionnement employeur à l'expérience employé

Les leviers

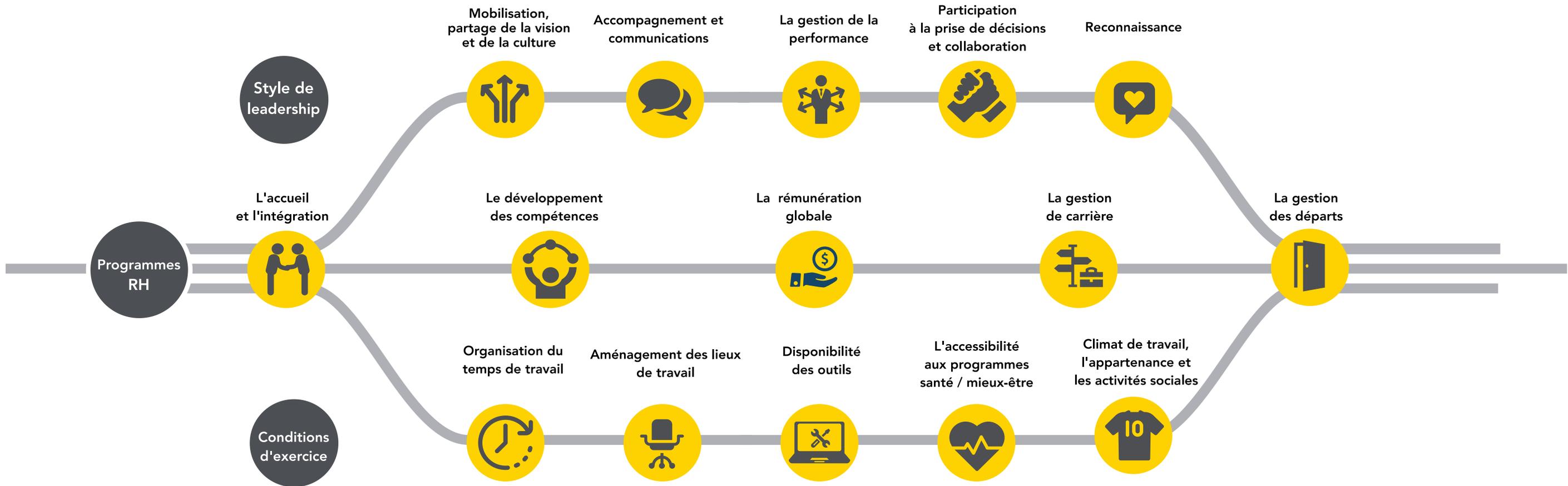


# Du positionnement employeur à l'expérience employé

## Les leviers



# Bâtir une véritable expérience employé



# L'expérience employé

L'expérience employé... et les moments de vérité



## Les moments de vérité spécifiques

Ce sont des moments de vérité qui sont liés à des moments clés identifiables et pour lesquels on peut outiller les gestionnaires ou les personnes impliquées dans ces moments. Par exemple, la première journée de travail ou la naissance d'un enfant. L'objectif est de créer des rituels cohérents avec l'expérience employé souhaitée. Certains pourront être déployés rapidement (*Quick Win/Quick Fix*) et d'autres le seront progressivement.



## Les moments de vérité continus

Il s'agit des comportements ou pratiques qui, dans le travail quotidien, génèrent de la satisfaction et de l'engagement ou, au contraire, renforcent la méfiance et le détachement. Les moments de vérité continus sont donc associés à des comportements ou à des processus, ce qui les rend plus longs à transformer.



## Les moments créés

Ce sont des activités ponctuelles qui visent à marquer l'imaginaire afin de saisir l'essence de l'expérience employé proposée. À cette étape, il s'agit d'identifier des activités pouvant être réalisées à court et moyen terme pour témoigner des ambitions de l'organisation.

# Aligner le style de gestion



# Aligner le style de gestion



# Aligner le style de gestion

## Qu'est-ce qu'un gestionnaire (*manager*)?

### Manu agere [Manou aguéré]

Le mot *management* dérive du verbe latin *manu agere*, qui signifie littéralement « conduire avec la main ». Ce terme latin a été utilisé pour évoquer l'idée de guider ou de diriger quelque chose ou quelqu'un, souvent avec soin et attention, comme on conduirait des animaux ou des objets.

### Maneggiare (en italien)

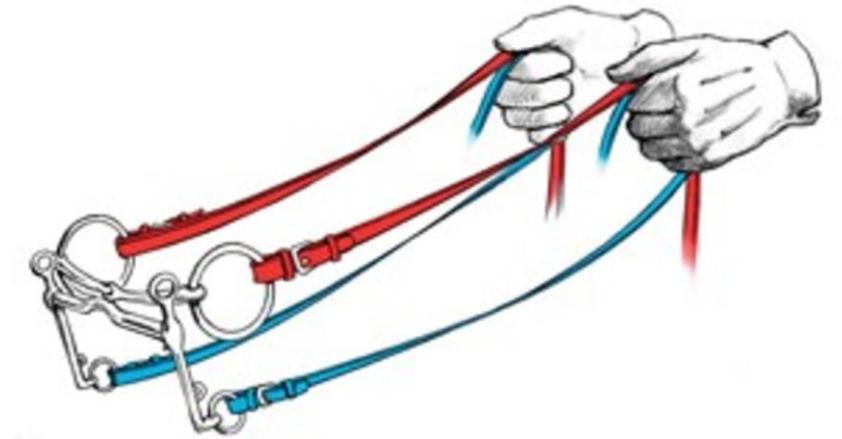
Au Moyen Âge, le verbe latin a évolué en *maneggiare* en italien, signifiant « manipuler » ou « diriger des chevaux ». Le terme italien reflète l'idée de gérer ou de contrôler quelque chose avec dextérité, comme on le ferait avec des chevaux ou d'autres objets nécessitant un contrôle manuel.

### Mesnager (en français)

Le mot *mesnager* est apparu en ancien français, signifiant « administrer une maison ». Il fait référence à la gestion de ressources domestiques ou agricoles. Ce terme, qui évoquait à l'origine la gestion d'une maisonnée, s'est ensuite élargi pour inclure la gestion d'activités plus larges.

### Management (en anglais)

C'est finalement à partir du français *mesnager* que le terme *management* est passé à l'anglais au 16<sup>e</sup> siècle. En anglais, il a acquis un sens plus général et a été utilisé pour désigner la direction, la supervision et la coordination des activités dans des contextes variés, comme les affaires, les organisations et les projets.



**Fondamentalement, faire du *management*, c'est guider l'action, avoir la responsabilité d'une action collective.**

# Aligner le style de gestion

Le rôle des gestionnaires en 3 étapes

**Reconnaître**



**Aligner**

**Accompagner**

# Aligner le style de gestion

## Le leadership situationnel

### Associer

Le leader écoute, parle peu et travaille sur un pied d'égalité avec ses employés.

**Nous décidons ensemble**

Écoute  
Conseil  
Négociation

### Participatif



### Persuasif



### Mobiliser

Le leader donne des instructions et des consignes précises et explique les raisons de ses choix.

**Je décide... en expliquant mes choix**

Explication  
Persuasion  
Conviction

### Responsabiliser

Le leader reste en retrait, demeure disponible et répond à toutes les sollicitations de ses employés.

**Vous décidez**

Responsabilité  
Initiative  
Délégation

### Déléгатif



### Directif



### Structurer

Le leader donne des instructions et des consignes précises.

**Je décide**

Planification  
Organisation  
Direction  
Contrôle

Inspiré du modèle de leadership situationnel de Hersey Blanchard

Toute reproduction est interdite sans l'autorisation de Humance

# Aligner le style de gestion

## S'adapter aux membres de son équipe

Fanatique

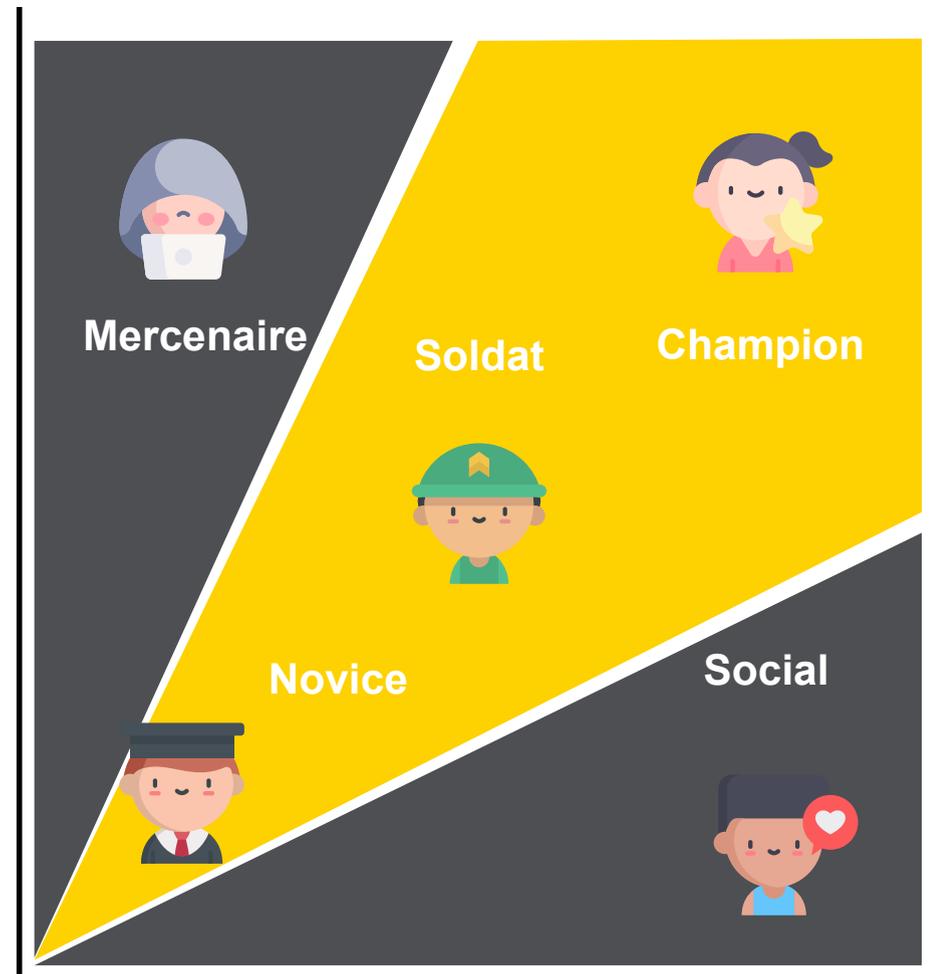


Prendre le temps de comprendre leurs besoins.

**Pour chaque individu, quel est :**

- Le besoin de supervision et d'accompagnement?  
(Est-il d'emblée plus autonome?)
- Le besoin de stimulation?  
(Quel est son degré de motivation?)
- Le niveau de compétences techniques et professionnelles?  
(La personne maîtrise-t-elle sa tâche ou a-t-elle encore besoin de soutien?)
- L'aisance avec la technologie?  
(La personne a-t-elle des compétences à développer pour maîtriser les outils?)
- La place du travail dans sa vie?

Résultats



Comportements

# Aligner le style de gestion

## S'adapter à son équipe

... et l'adapter à son équipe

Le degré de maturité de l'équipe



- Les membres de l'équipe s'affirment dans le respect et la considération.
- Ils sont autonomes et capables de prendre des décisions.
- Chacun est convaincu que l'autre est essentiel au succès de l'équipe.
- Les individus entretiennent des relations de type « gagnant-gagnant ».
- Ils ressentent du plaisir et de la satisfaction.

DÉLÉGATION



- Les membres de l'équipe se rapprochent.
- Les relations s'approfondissent.
- Les individus font des compromis.
- Les échanges sont constructifs.
- Les individus sont capables de résoudre leurs problèmes entre eux.

ANIMATION



- Des tensions apparaissent dans l'équipe.
- Les membres de l'équipe veulent s'affirmer et prendre leur place.
- Des membres s'affrontent.
- Des sous-groupes peuvent se former.
- Des départs peuvent se produire.

ARBITRAGE  
CONSOLIDATION  
D'ÉQUIPE



- Les membres de l'équipe se connaissent peu.
- Ils essaient de projeter l'image qu'ils veulent que les autres aient d'eux.
- Ils sont prudents dans leurs échanges.
- Ils taisent leurs divergences.
- Ils font ce que leur patron leur demande.

ACCOMPAGNEMENT  
INDIVIDUEL

**Accompagner  
son équipe**



**ALIGNER**



HUMANCE 

Motivation

vs

Mobilisation

vs

**EXPÉRIENCE EMPLOYÉ**

“

**La motivation, c'est  
l'énergie qui pousse à  
satisfaire un besoin. \*** ”

*\* NeuroMarketing, Bernard Rouillet et Oliver Droulers, Dunond, 2010*

# Aligner son équipe

## La motivation

La motivation de chaque individu repose sur ses **besoins individuels**.

En tant qu'organisation, nous devons créer un **environnement propice** à combler ses besoins.

### Valorisation

Former, outiller, écouter et accompagner l'individu, le reconnaître.

### Autonomie

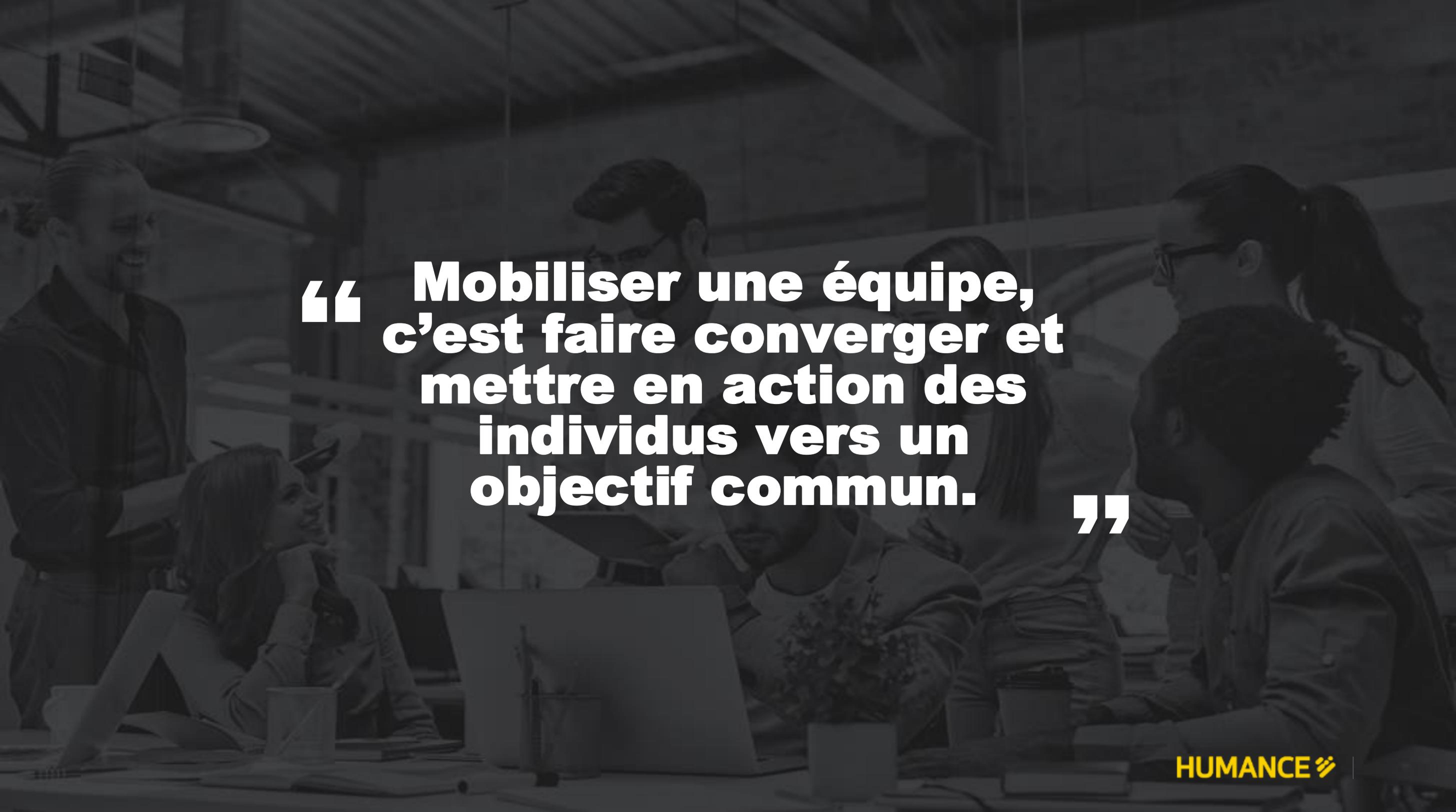
Former, outiller et accompagner l'individu.

### Affiliation

Intégrer, écouter et reconnaître l'individu.



[facteurh.org/motivation](https://facteurh.org/motivation)



**“ Mobiliser une équipe,  
c’est faire converger et  
mettre en action des  
individus vers un  
objectif commun. ”**

# Aligner son équipe

## La mobilisation

### Mobiliser une équipe

Faire converger et mettre en action des individus vers un objectif commun.  
Générer de l'engagement.

La mobilisation est définie comme « une masse critique d'individus qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres et de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective.

**mobilisation = motivation<sup>2</sup>**

Source : *La mobilisation des employés, une préoccupation constante de nos organisations*, François Normandin, revue *Gestion*, 6 juin 2015.



# Aligner son équipe

## La mobilisation





SCHOOL BUS

CA VA BIEN ALLER

85-22 18

# Aligner son équipe

Créer du sens



**Vivre**

S'approprier et intégrer

**Interpréter**

Comprendre

**Entendre**

Connaître

**ACCOMPAGNER**



HUMANCE 

# Accompagner son équipe

## Être à l'écoute

### Rétroaction organisationnelle

Mesure de l'expérience employé

Sondage d'engagement

Ouvrir le dialogue...

durant l'intégration...

Quand ça va bien...

aux moments clés...

Quand on se quitte...

### Rétroaction individuelle

Rapport d'étonnement

Entrevue de fidélisation

Entretien de

- performance
- rétroaction
- développement

Entrevue de départ

# Accompagner son équipe

Dépister le potentiel

**Ne cherchez plus  
la perle rare!**



**Produisez des perles!**



# Accompagner son équipe

Faites grandir vos employés

Vos employés ont du talent,  
trouvez-leur de nouveaux défis!

## Les différentes façons d'apprendre

### Formations classiques

- Formations classiques
- Formations par les pairs
- Formations autodidactes
- Formations expérientielles
- Etc.

### Formations classiques

- Formation
- Ateliers
- Conférences
- Etc.

### Formations autodidactes

- Capsules de microformation (vidéo, balado)
- Tutoriel (logiciel, p. ex. Teams)
- Lectures
- Etc.

### Formations par les pairs

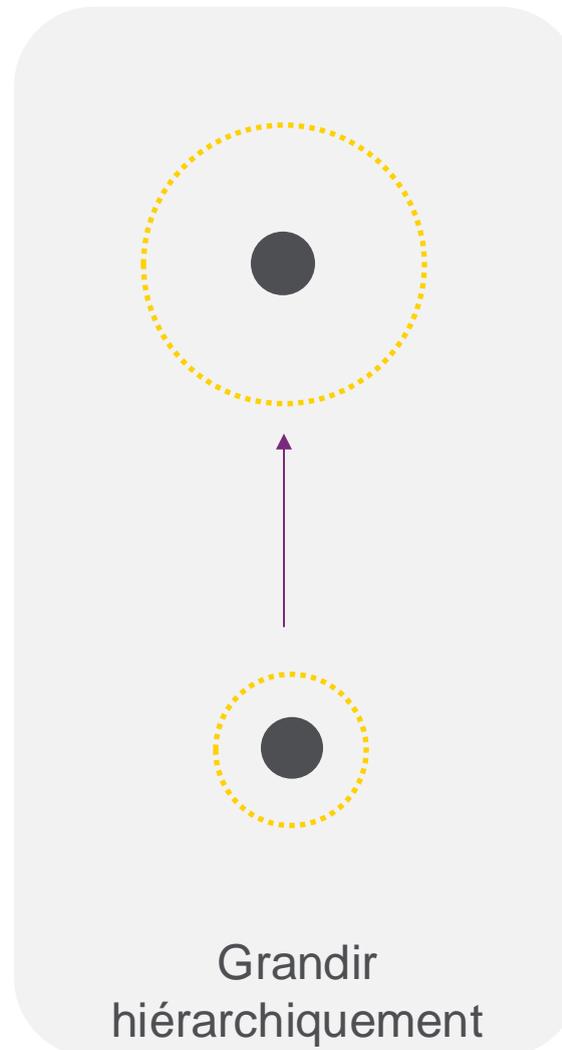
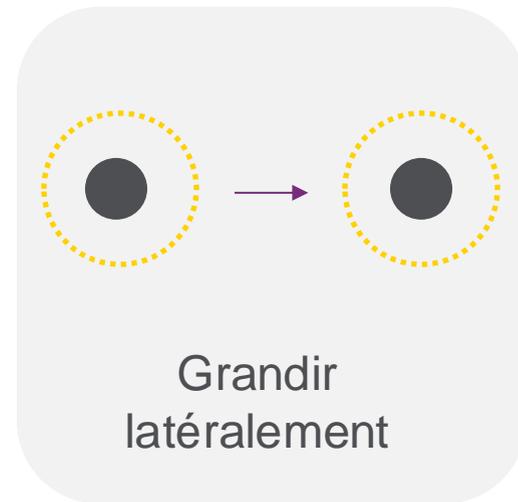
- Équipe multidisciplinaire
- Mentorat ou parrainage
- Retour sur une formation
- Observation

## Moyens de déterminer les besoins en formation

- Observation et écoute
- Entrevues individuelles
- Groupe de discussion, réunion d'équipe et sondage
- Évaluation de rendement

# Accompagner son équipe

Placez le personnel en situation d'apprentissage



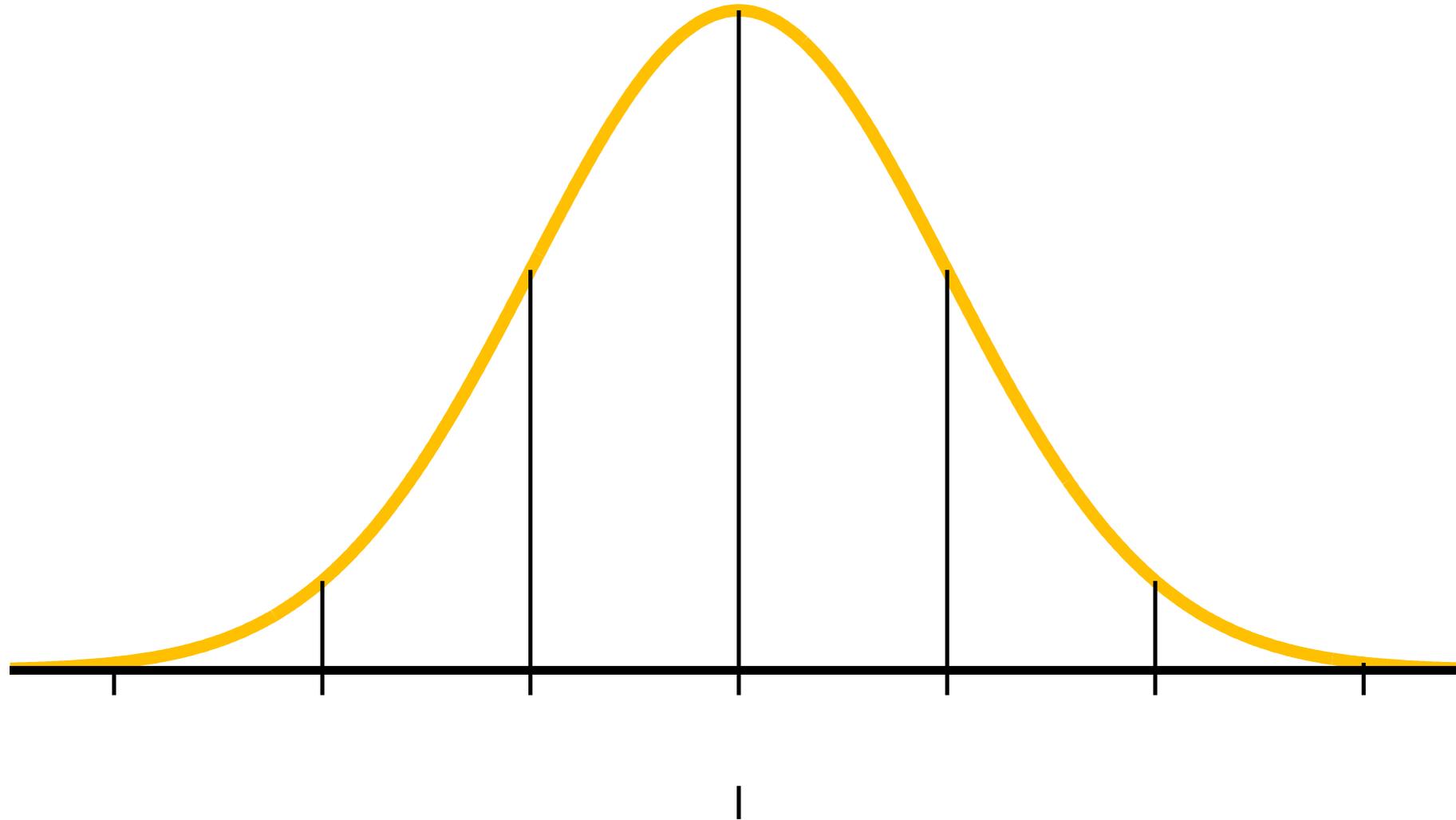
Nouveau poste avec supervision  
Nouveau poste d'expert ou d'experte  
Nouveau poste de formateur ou de formatrice

## Enrichissement du contenu de l'emploi

- Répartition différente des tâches (combinaison de tâches)
- Équipes de travail semi-autonomes
- Augmentation des interactions avec les clients (internes ou externes)
- Représentation dans des comités
- Système de rotation des tâches
- Système d'amélioration continue
- Accroissement de la participation à la prise de décisions
- Développement de nouveaux services connexes
- Etc.

# Accompagner son équipe

Gérer la performance de façon engageante



# Développer une culture de rétroaction

## La rétroaction : un moment difficile?

Pourquoi la rétroaction est-elle souvent considérée comme difficile?

Seulement une fois par an (pas de pratique)

Anticiper les conflits/réactions

Généralement négative

Mauvaise relation

Pas de préparation

# Accompagner son équipe

## Gérer la performance de façon engageante

Quelle est la situation?

### Personne en difficulté

C'est une personne qui, en raison d'une situation difficile qu'elle vit (**problème d'adaptation**, divorce, deuil, problème avec les enfants, etc.), connaît une **baisse temporaire** de rendement.

### Personne difficile

C'est une personne qui, depuis un certain temps, présente des problèmes importants de comportement ou de rendement.

Le **trouble de l'adaptation** est caractérisé par la présence de symptômes émotionnels ou comportementaux en réponse à un stress identifiable.



# Accompagner son équipe

## Gérer la performance de façon engageante

Avant de présumer d'une problématique, avez-vous vérifié l'enjeu?

- La personne ne sait pas → Peut-être n'a-t-elle pas la bonne information – **Problème de communication**
- La personne ne sait pas comment → Peut-être n'a-t-elle pas la bonne formation – **Problème de compétences**
- La personne n'a pas les ressources ou fait face à des contraintes → **Problème de structure**
- La personne ne sait pas ce que l'on pense de sa performance → Lui avez-vous dit? **Problème de rétroaction**
- La personne est surqualifiée ou sous-qualifiée → **Problème de sélection**
- La personne ne veut pas → **Problème de motivation... pourquoi?**

# Accompagner son équipe

## Développer une approche bienveillante

Une rétroaction bienveillante, c'est un type de *feedback* donné avec l'intention de soutenir, d'encourager et **d'aider la personne à progresser** dans un cadre respectueux et constructif.

Contrairement à une critique qui peut être perçue comme un jugement, la rétroaction bienveillante se concentre sur des observations spécifiques et offre des pistes d'amélioration dans un esprit d'empathie et de collaboration.

## 7 critères pour une rétroaction bienveillante

1. Appuyez-vous sur des faits
2. Choisissez le bon moment
3. Choisissez le bon endroit
4. Ayez une bonne intention
5. Décrivez plutôt que de juger
6. Soyez en mode solution
7. Faites preuve de bienveillance

# Accompagner son équipe

## Développer une approche bienveillante

### Quelle est votre intention?

Posez-vous la question suivante : dans quel but est-ce que je m'apprête à réaliser cette rétroaction?

Si vous avez une réelle intention de bienveillance et que vous vous souciez de la sécurité de l'autre, les mots choisis et le ton employé auront cette connotation.

# Accompagner son équipe

Développer une culture de rétroaction

**Gérer**  
la performance



**Générer**  
la performance

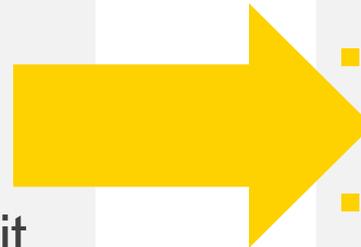


# Accompagner son équipe

## Développer une culture de rétroaction

### Gérer la performance

- Identifier les objectifs et résultats attendus – *KPI*
- Suivre et évaluer les résultats :
- Centré sur les écarts + ou –
- Perspective de contrôle
- Regard posé sur « ce qu'il fallait faire »
- Regard tourné vers le passé



### Générer la performance

- Comprendre **ensemble** l'objectif et sa raison d'être
- Échanges fréquents où l'on découvre les avenues gagnantes
- Centré sur l'apprentissage, l'amélioration continue
- Perspective de mobilisation
- Regard posé sur la contribution et les forces de la personne
- Regard tourné vers l'avant

# Accompagner son équipe

## Développer une culture de rétroaction

Rétroactions plus fréquentes... moins de surprises à l'évaluation



### Les rencontres « *pulse* » – 10 minutes chaque semaine

- Quels sont tes défis cette semaine?
- Avec lesquels es-tu à l'aise et lesquels te posent un problème?
- Comment puis-je t'aider?



### Entrevue de développement – 1 fois par année

- Faire le bilan des réalisations.
- Faire le bilan des compétences acquises.
- Identifier les champs d'intérêt de l'individu.
- Définir le cheminement de la formation.

**RECONNAÎTRE**



**HUMANCE** 

# Reconnaître son équipe

L'importance de la reconnaissance

## La personne



Ce qu'elle est, ses qualités personnelles, son savoir-être

## L'apport au travail

### L'expertise



Le savoir, le savoir-faire

### L'effort



La façon dont elle s'acquitte de sa tâche

## La performance



La performance au travail

# Reconnaître son équipe

L'importance de la reconnaissance

Monétaire ou symbolique?



Chez Hewlett-Packard Co., une banane n'est pas seulement une banane, c'est un véritable symbole. L'entreprise décerne le *Golden Banana Award* à ses membres les plus inventifs. Le prix porte ce nom parce qu'un jour, un ingénieur de HP s'est présenté dans le bureau de son directeur pour lui annoncer qu'il avait résolu un problème de longue date. « J'ai réussi! », déclara-t-il au directeur, qui scruta les environs à la recherche d'un objet approprié à lui offrir. Ne trouvant que la banane de son déjeuner, il s'exclama : « Bien joué. Félicitations! » et tendit la banane à l'ingénieur. Ce simple geste donna finalement naissance, sous une forme moins périssable, à la prestigieuse *Golden Banana*.

Source : <https://www.nytimes.com/1994/04/17/business/at-work-preaching-the-gospel-of-reward.html>

Offrez-vous des bananes aux membres de votre équipe?



# Reconnaître son équipe

Même lors d'un départ

## 1. Bien gérer les départs

- Vérifier s'il est possible de **garder** l'individu
- Extension de la vie professionnelle
- Accepter le départ

## 2. Apprendre des départs – les entretiens de départ

- Qui, quoi, où, comment
- Les grands principes

## 3. Garder contact – les suivis

- Garder le contact
- Réintégrer

# Devenir un gestionnaire RH

## 11 gestes clés

Ayez conscience de votre style de gestion

Quand les gens quittent l'entreprise, remerciez-les

Témoignez votre reconnaissance

Offrez des occasions d'apprentissage

Dépistez le potentiel

Soyez à l'écoute

Accompagnez les membres de votre équipe avec bienveillance

Comprenez les besoins des membres de votre équipe

Observez la dynamique d'équipe

Créez du sens en faisant les liens

Dialoguez fréquemment avec chaque individu



# Emilie Pelletier

Associée, stratégie et transformation organisationnelle

[epelletier@humance.ca](mailto:epelletier@humance.ca)

# Didier Dubois

Associé, stratégie et transformation organisationnelle

[ddubois@humance.ca](mailto:ddubois@humance.ca)

**HUMANCE** 

**Culture & Performance**

Montréal | Québec | Calgary | Toronto