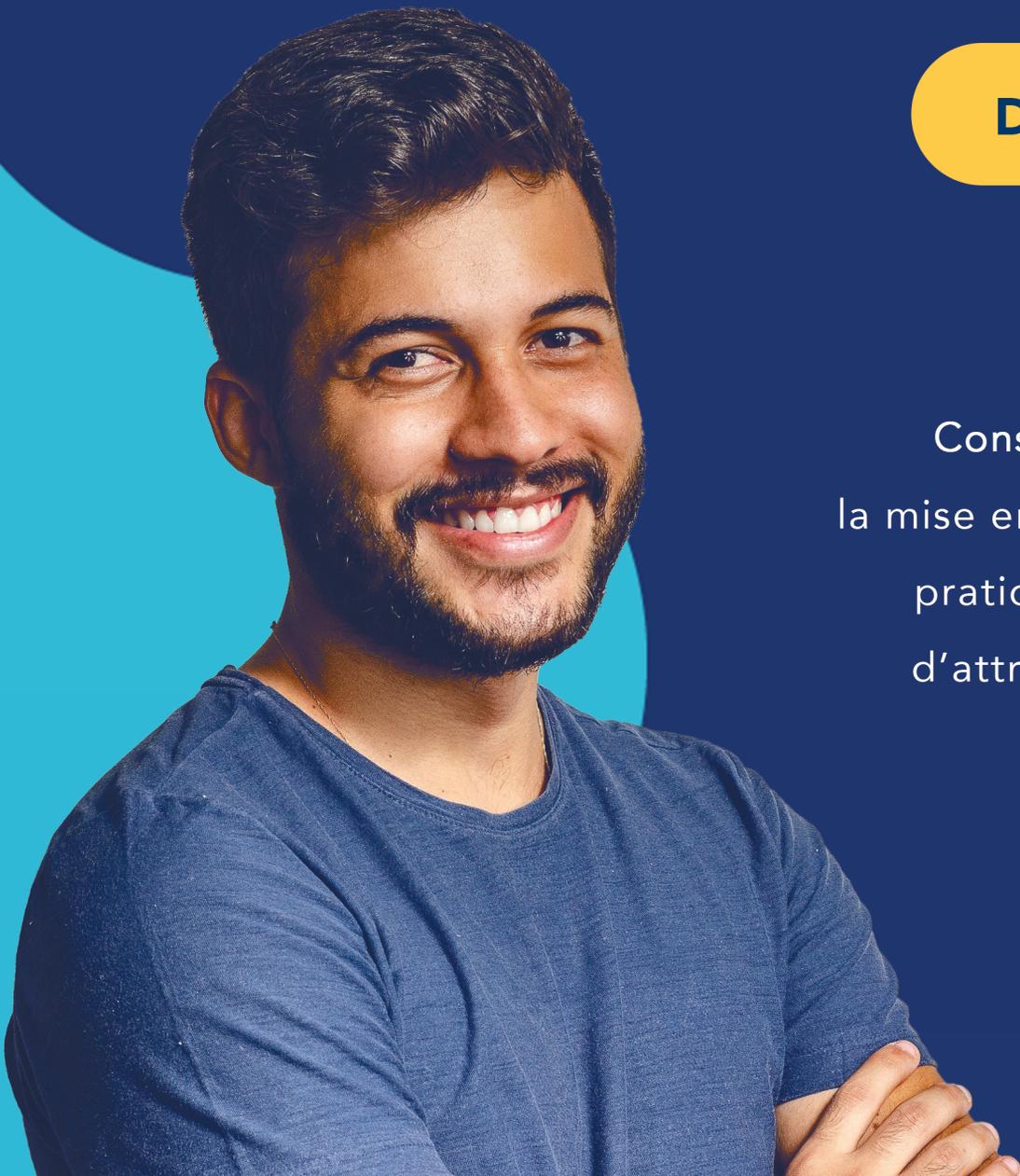


# LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES RH

**Deuxième édition**

Conseils et réflexions pour  
la mise en place des meilleures  
pratiques dans un contexte  
d'attraction et de rétention  
de talents



# ÉDITORIAL

Au cœur de la réalité économique des entreprises d'aujourd'hui, se placent de réels enjeux de main-d'œuvre.

L'attraction et la rétention du personnel sont les principaux enjeux pour la croissance de nos entreprises et cette vague de fond cause de sérieux maux de tête pour les entrepreneurs, les dirigeants, les gestionnaires et le personnel des ressources humaines.

La transformation des pratiques RH prend tout son sens dans un contexte où le portrait multiculturel du marché du travail ainsi que les 5 générations qui y sont présentes causent des divergences de valeurs. Ce contexte où la relève refuse de vivre dans un déséquilibre que ceux d'avant ont accepté et où la détresse psychologique est devenue la cause première de l'absence au travail.

Gérer des ressources humaines est beaucoup plus que gérer l'embauche, la paie, les assurances collectives et les avis disciplinaires. Les entreprises doivent se réinventer et apporter des transformations profondes dans leurs styles de gestion. Elles doivent se développer dans les « soft skills », changer leur culture et surtout voir les employés non pas comme des « ressources humaines », mais comme des partenaires dans l'évolution de l'entreprise.

Nous faisons face à une révolution du marché du travail. C'est à nous de nous adapter contre vents et marées pour continuer d'avancer. Les défis d'aujourd'hui sont des opportunités de réinventer les indicateurs de performance pour voir l'entreprise non pas seulement comme des colonnes de chiffres, mais comme un collectif puissant capable de dépasser les attentes dans une synergie qui s'appuie sur un système de valeurs fort et cohérent.

**DÉCOUVREZ COMMENT DEVENIR UN ACTEUR DE CETTE TRANSFORMATION.**

**Bienvenue dans l'univers de Complexe X.**

Julie Dupuis  
Présidente Directrice Générale



**Julie Dupuis**  
jdupuis@complx.ca  
450-635-3222

# SOMMAIRE

LA STRUCTURE **ORGANISATIONNELLE** DU FUTUR

4

13

S'OUVRIR À LA **DIVERSITÉ** DANS LE CONTEXTE DU TRAVAIL

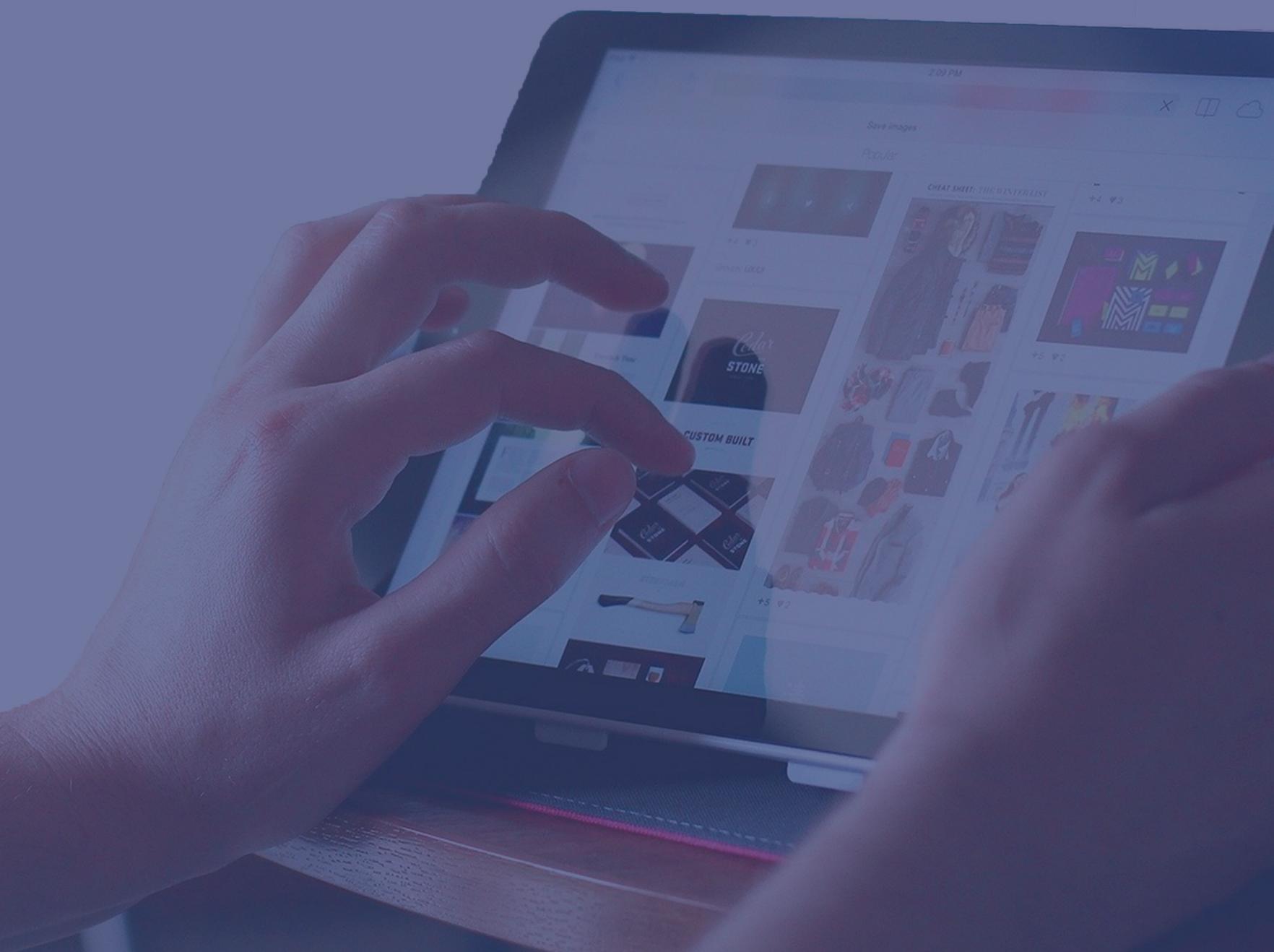
LA **NEURODIVERSITÉ** AU-DELÀ DES DIFFÉRENCES

16

18

LA MAIN D'OEUVRE IMMIGRANTE ET LA **SAINE GESTION**

# LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU FUTUR



# REPENSER SA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Les théories abondent depuis des années sur la meilleure structure organisationnelle à mettre en place pour son entreprise. Parmi plusieurs une nouvelle structure organisationnelle du futur émerge.

Chacun des systèmes déjà en place impose des limites qui sont bien réelles. Puisqu'avec des positions aussi polarisées que la croyance en la directivité et l'adhocratie ou bien encore la gestion collaborative et l'horizontalité, alors que ça ne répond plus aux réalités d'aujourd'hui.

La verticalité n'est plus à la mode et les nouvelles générations ne veulent plus travailler pour des patrons trop rigides. Ceux-ci laissent peu de place à la liberté d'expression et la réalisation de soi.

L'horizontalité se bute aussi à des défis de taille : l'arrimage des générations et des cultures, la communication éclatée, la déresponsabilisation et le manque d'engagement et de motivation.

Étant donné que l'humain est un être imprévisible forgé par son propre système de croyances et de valeurs. Chaque structure actuelle comporte ses failles et ne peut répondre adéquatement aux travailleurs modernes.

Avec une volonté de créer une nouvelle structure organisationnelle du futur basée sur l'humain et de répondre aux enjeux de la structure horizontale, je vous présente la structure nucléaire.

La nouvelle structure organisationnelle du futur comporte 3 anneaux. Tout d'abord, l'étymologie du mot « nucléaire » est la base de la structure.

## NUCLÉAIRE = ÉNERGIE QUI PROVIENT D'UN NOYAU

Qu'est-ce que le noyau, en entreprise ? C'est la vision. Les gens veulent travailler pour une vision qui est trop souvent très mal communiquée. Pourquoi mettre l'accent et les efforts de communication sur la vision ? Parce qu'elle vient réveiller la flamme individuelle qui est la source de la motivation de l'être humain.

La motivation est intrinsèque. Pour motiver leurs employés, ils doivent sentir qu'ils travaillent pour une entreprise dont la vision les engage dans la prolongation de leurs propres valeurs fondamentales. Le noyau a donc la force de créer une synergie sur l'ensemble de l'organisation par la communication charismatique.

Pour autant que le dirigeant entretiendra avec elle sur une base régulière afin de garder la flamme allumée. Ce n'est qu'à partir d'un leadership puissant et rayonnant que l'on peut mettre en place une structure nucléaire. Créant ainsi une vague d'influence positive se répercutant sur l'énergie de ceux qui observent et suivent.

Les services offerts par l'entreprise sont le reflet de la vision. La structure nucléaire est un système d'anneaux croissants qui sont codépendants l'un de l'autre et qui gravitent autour de l'un et l'autre.

Le deuxième anneau représente les services qui soutiennent la vision. Au lieu de voir les services comme étant des « hubs » indépendants soutenant la haute direction (vision traditionnelle), l'anneau de services travaille à soutenir la vision de l'entreprise.

Les services sont l'extension du noyau. Les services travaillent conjointement et non parallèlement à rendre la vision viable. Ils participent collectivement à la soulever par leur appropriation du noyau.

La collaboration des services permet d'alimenter les communications interne et externe. Cela développe le désir d'apprendre pour devenir plus agile et faire un meilleur travail d'équipe. En travaillant de cette façon, l'entreprise se rend moins vulnérable et développe des joueurs engagés en développement personnel continu, ce qui alimente la réalisation de soi et garde la flamme de la motivation allumée.

Le troisième anneau représente les opérations, soit l'exécution des produits et services. Le noyau central, la vision, influence l'anneau des services. Ce dernier peut ensuite être divisé par catégorie qui tournera autour des services. Qui à leur tour tournera autour du noyau.

Oublions les strates hiérarchiques, oublions les lignes d'autorité rigides et laissons place à l'autonomie et à la responsabilisation de chaque acteur de l'entreprise. Bien sûr, cette structure doit être mise en place par une sélection de candidats qui répond à ce désir de participer à une entreprise qui valorise le développement des forces individuelles pour en faire une structure collective.

Cette nouvelle structure organisationnelle du futur demande un investissement personnel d'amélioration continue. Autant qu'une curiosité favorisant la réalisation d'une vision au-delà d'une réussite indépendante alimentant l'égo plus que le succès collectif.

Dans un monde où le marché du travail est en pleine transformation, la structure nucléaire permet d'allier la psychologie de la motivation intrinsèque pour en faire un système organisationnel permettant un levier de croissance qui va bien au-delà de l'optimisation par les machines.

C'est dans ce contexte qu'il est primordial de s'ouvrir aux différences qui définissent aujourd'hui notre milieu du travail. La main-d'œuvre n'est plus homogène et « adaptabilité » est devenu la nouvelle compétence à développer. Que l'on parle de multigénérationnel, de diversité culturelle ou encore de neurodiversité, chaque gestionnaire doit mettre son ouverture d'esprit à l'épreuve.

**– Par Julie Dupuis pour le Journal Action PME**



# LE CHOC DES GÉNÉRATIONS

Chaque génération a grandi dans un contexte bien à elle, avec ses croyances, son bagage d'éducation et des valeurs qui lui sont propre. Aujourd'hui, 5 générations se partagent le marché du travail et cela cause des « clash » de vision du travail qui essoufflent bien des gestionnaires.

Passant d'une génération où les heures n'étaient pas comptées à une génération où le temps personnel est primordial dans un horaire souvent jugé de très léger, de multiples conflits naissent et découragent dirigeants et personnel des ressources humaines à faire face à cette musique.

## **Dites-le haut et fort :**

Il n'est pas facile de gérer du personnel en 2022 et encore moins de faire plaisir à tout le monde.

## **Est-ce que la gestion du changement fait partie des discussions courantes au sein de votre équipe?**

Oui  Non

## **Avez-vous des pratiques de gestion qui s'alignent avec la diversité au travail (générationnelle ou culturelle)?**

Oui  Non  Je ne sais pas

## **Connaissez-vous les motivations profondes de vos employé(e)s?**

Oui  Non  Je ne sais pas

## **Est-ce que vos gestionnaires sont conscients des différences dans leur façon de gérer?**

Oui  Non  Je ne sais pas



# DIFFÉRENCE = ADAPTABILITÉ

Le but et la vision doivent être les mêmes pour tous mais la mise en application différente. C'est en pratiquant cette nuance qu'on réussit à tirer son épingle du chapeau.

## Voici quelques conseils pour améliorer l'adaptabilité dans une équipe :

- ✓ Connaitre son portrait démographique afin d'ajuster le tir.

La manière de livrer les messages ne sera pas la même selon à qui nous avons affaire.

- ✓ Communiquer pour l'autre en tenant compte des profils de personnalité.

Les tests psychométriques (ex : profil NOVA) sont des excellents outils pour comprendre le « mode d'emploi » des membres d'une équipe. Il ne faut pas oublier qu'un style de communication doit être ajusté en fonction du récepteur. La plupart des gestionnaires oublient cet aspect et communiquent unilatéralement de la même façon sans se soucier de la réception du message.

- ✓ Investir en gestion du changement et en développement de l'intelligence émotionnelle.

Les employés tout comme les gestionnaires vivent d'immenses pertes de repères et se sentent déstabilisés par tout ce qu'ils ne comprennent pas. Le savoir-être a peu été travaillé par le passé dans les compétences organisationnelles et nous vivons aujourd'hui les conséquences de ce manque. C'est l'ensemble de la structure organisationnelle qui fait face à cette hétérogénéité de la main-d'œuvre.

## Le choc des générations touche plusieurs aspects du travail :

Importance du travail	Dévouement à la carrière	Temps disponible à l'emploi	Types de relations avec les pairs
Utilisation des technologies	Relation avec son supérieur	Types de communications	Moyens de communication
Informalités des communications	Équilibre travail-famille	Flexibilité d'horaire	Motivation au travail
Implication sociale	Protection de l'environnement	Besoin de se réaliser en dehors du travail	Temps dédié aux passe-temps

Sur une échelle de 1 à 10 (1 étant Pas du tout important et 10 étant extrêmement important, évaluez ces aspects pour vous et votre équipe) :

**Importance du travail**

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Dévouement à la carrière**

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Temps disponible à l'emploi**

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Types de relations avec les pairs**

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Utilisation des technologies**

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Relation avec son supérieur**

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Types de communication**

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Moyens de communication**

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



### Informalité des communications

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Équilibre travail-famille

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Flexibilité d'horaire

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Motivation au travail

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Implication sociale

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Protection de l'environnement

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### Besoin de se réaliser en dehors du travail

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

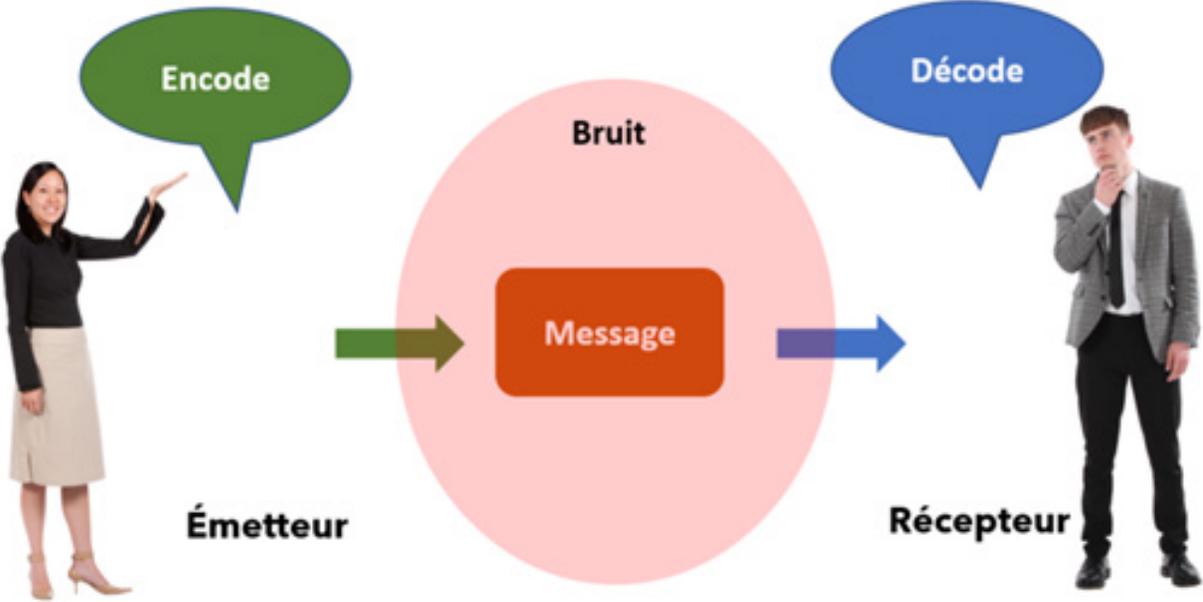
### Temps dédié aux passe-temps

Moi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Équipe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dans votre évaluation, y-a-t-il de grands écarts? Vous pouvez isoler différents aspects et discuter de ces différences en équipe afin de réduire les écarts et de pouvoir trouver des pistes de transformation de vos pratiques de gestion.

# PARLER POUR SE COMPRENDRE

Maintenant que nous avons analysé les différents aspects du travail qui peuvent changer d'une génération à une autre, regardons comment travailler les communications pour se comprendre.



**Les conséquences d'une mauvaise communication sont nombreuses :**

- ✓ Un climat malsain
- ✓ De la confusion
- ✓ Du bruit interne
- ✓ Un travail d'équipe douteux
- ✓ Des pertes de temps
- ✓ Des collègues blasés
- ✓ Un niveau d'engagement faible
- ✓ Un niveau de confiance faible
- ✓ De l'insécurité
- ✓ Un roulement de personnel élevé
- ✓ Une mauvaise exécution des tâches
- ✓ Une perte de productivité

Lorsque vous communiquez, assurez-vous d'avoir les bons canaux en fonction du récepteur et de communiquer l'information complète.

**Le message :**

Qui	Quoi	Comment	Pourquoi	Où	Quand

Le moyen : mettre des images  
 Téléphone, Teams, en personne, courriel, texto

Il est important de comprendre que chaque personne communique différemment et qu'au-delà de ce différences, l'aspect générationnel entre en ligne de compte.

Par exemple, certaines générations sont plus enclines à utiliser les technologies alors que d'autres préfèrent le contact face à face. Il faut s'ajuster et s'adapter. Observer comment se comporte l'équipe, analyser les canaux de communication et se donner un code de conduite pour les communications est un bon moyen pour éviter la confusion.

**Exemple d'un code de conduite pour les communications :**

1. Utiliser Teams comme seule messagerie rapide pour le travail;
2. Utiliser les champs de courriel À et CC selon les règles d'usage;
3. Répondre seulement aux courriels « À » et non CC (copie conforme = lecture seulement);
4. Communiquer les urgences par téléphone ou en personne;
5. ETC.

Il y a tellement de moyens de communiquer aujourd'hui qu'on s'y perd! Le code de conduite pour les communications permet de se mettre au diapason.

**Avez-vous un code de conduite pour les communications dans votre équipe?**

Oui     Non

**Décrivez ce que vous désiriez améliorer dans les communications au travail :**

---

---

---

---

---



# S'OUVRIR À LA DIVERSITÉ DANS LE CONTEXTE DU TRAVAIL



# S'ADAPTER POUR MIEUX COLLABORER

Vous êtes-vous arrêté dernièrement pour réfléchir à votre niveau de flexibilité mentale ? Les nouvelles générations sont douées pour sauter du coq à l'âne et user de créativité sans trop savoir comment elles arriveront à leurs fins en sachant très bien toutefois qu'elles y arriveront. Les générations traditionnelles ont, quant à elles, plus de difficulté à naviguer dans cette flexibilité tant prisée par les employeurs d'aujourd'hui.

L'évolution des marchés a forcé les entreprises à se transformer. Les postes ont évolué et une plus grande polyvalence est demandée de la part des employés pour s'ajuster. Cet ajustement continu a donné naissance à un nouveau terme à la mode : l'agilité.

L'agilité, derrière toute sa splendeur demande d'être flexible mentalement. D'accepter le changement. De travailler de manière décloisonnée. De faire confiance. De collaborer. De faire des tâches qui ne font pas partie de la description de poste traditionnelle. Pour y arriver, on doit faire du yoga mental. Entraîner notre esprit et nous déprogrammer de nos ancrages.

## Voici quelques trucs pour entraîner votre mental au succès :

-  Vous concentrer sur le résultat souhaité.
-  Transformer vos inquiétudes en coach intérieur.
-  Changer votre discours intérieur.
-  Prendre conscience de vos comportements et prendre des mesures pour les changer.
-  Vous donner de petits buts.
-  Lister vos peurs du changement et comprendre les conséquences associées à ces peurs.

Être flexible mentalement est un des principaux atouts que vous pouvez développer. Cette flexibilité ne vient pas si facilement, puisque nous sommes appelés depuis notre plus jeune âge à entrer dans des carcans ou des moules préconçus. L'homme est une créature d'habitudes et de routine, ce qui est loin d'être synonyme de flexibilité mentale. Les aptitudes suivantes peuvent être travaillées dans un cadre agile :

-  Ouverture d'esprit
-  Capacité d'écoute
-  Recul face à une situation
-  Capacité d'analyse
-  Neutralité

Les changements amènent beaucoup d'émotions et les émotions nous font prendre des décisions sous le coup de l'impulsivité. Être flexible mentalement nous permet de nous dégager de cette empreinte teintée d'émotivité pour prendre le recul nécessaire afin de faire preuve d'une plus grande écoute face aux nouveautés qui sont lancées sur notre chemin.

Vous éprouvez de la difficulté malgré ces trucs ? Faites l'exercice suivant. Lorsqu'une nouvelle idée vous est lancée et que celle-ci vient vous chercher dans vos tripes, faites un mouvement brusque pour déplacer l'inconfort réactionnel causé par cette émotion dans une partie de votre corps.

Cette technique est utilisée en programmation neurolinguistique (PNL) pour se débarrasser des ancrages liés à son expérience de vie. Une grande majorité des comportements réactifs viennent de beaucoup plus loin que vous ne pourriez penser. C'est un point de départ pour changer nos réactions impulsives.

La flexibilité mentale n'est pas une aptitude en soi, mais bien un travail personnel propre à chacun d'entre nous. Il n'y a pas de recette miracle, mais plutôt une série de prises de conscience liées à notre évolution.

### À quand remonte votre dernière pratique de yoga mental ?

---

### Avez-vous un code de conduite pour les communications dans votre équipe?

Oui  Non

### Voici quelques aspects dans le milieu du travail qui prête à la collaboration :

Pratiques de travail	Processus	Système informatique
Moyens de communication	Gestion de projet	Comités

### Quels sont les aspects, parmi ceux présentés, que vous aimeriez travailler en collaboration avec votre équipe?

---

---

---

### Rappelez-vous que la collaboration passe par :

-  L'adaptation à l'autre
-  L'ouverture aux changements
-  L'ouverture aux idées qui ne viennent pas de nous

### La collaboration est aussi plus stimulante lorsque :

-  Les bons moyens sont utilisés pour atteindre le but
-  La diversité est prise en compte
-  L'écoute est au rendez-vous

# LA NEURODIVERSITÉ AU-DELÀ DES DIFFÉRENCES



Dans une société où les étiquettes n'ont jamais été aussi présente, il est de plus en plus fréquent de parler des situations liées à la neurodiversité dans les milieux de travail.

### **Premièrement, définissons le terme « neurodiversité » :**

La neurodiversité est un terme générique regroupant l'autisme, le TDAH, la douance, la dyslexie, la dyscalculie, le syndrome de Gilles de la Tourette, mais également les individus neurotypiques n'ayant rien les distinguant de la norme.

### **Avez-vous une politique concernant la diversité dans votre entreprise?**

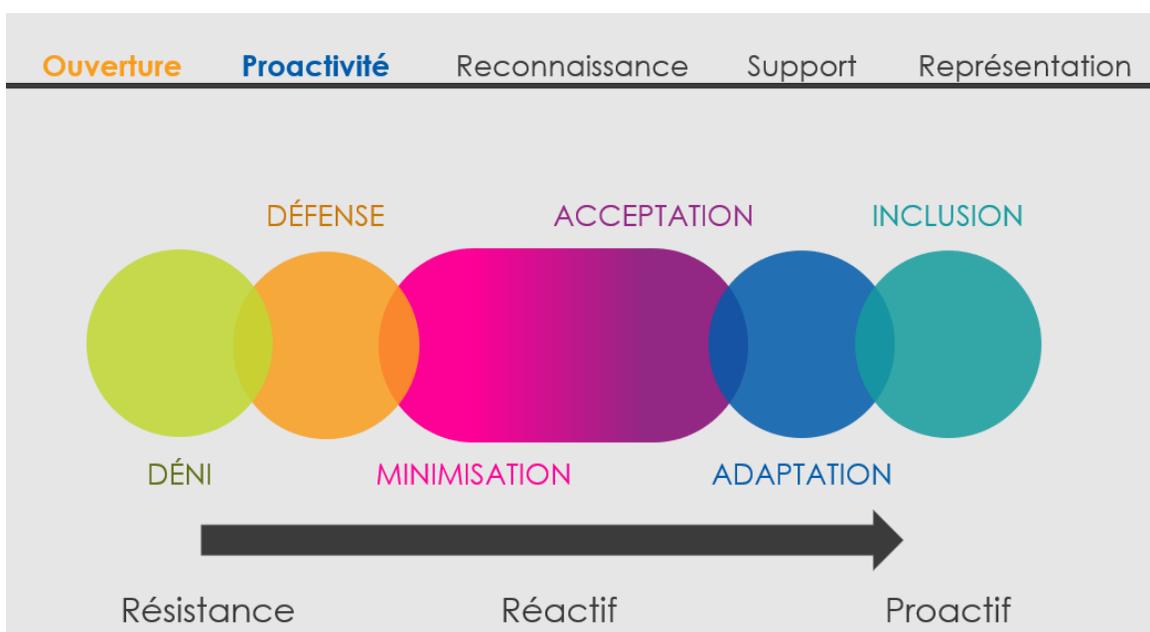
Oui  Non

### **Est-ce qu'une forme d'éducation est ouvertement faite dans votre entreprise à cet égard?**

Oui  Non

Les conséquences positives de l'inclusion :

1. L'innovation est améliorée;
2. Vos équipes travaillent plus efficacement;
3. Les relations de travail sont de meilleure qualité;
4. Les processus de communication sont optimisés;
5. Les occasions de développer votre marché face à la mondialisation se multiplient (p. ex. se rapprocher des marchés étrangers);
6. Le service rendu aux clients est optimisé;
7. Les mécanismes menant à la créativité et à la prise de décision sont plus efficaces.
8. L'engagement accru des employés;
9. Une présence plus efficace sur le marché;
10. Une image publique rehaussée.



# LA MAIN D'ŒUVRE IMMIGRANTE ET LA SAINE GESTION



Comment intégrez-vous votre main-d'œuvre immigrante en entreprise?

**Avez-vous considéré les éléments suivants afin de favoriser une saine intégration?**

- Valeurs de l'entreprise
- Code de conduite
- Guide de l'employé
- Démarche d'intégration encadrée
- Calendrier d'intégration
- Comité sur l'inclusion
- Système de parrainage

L'intégration d'employés immigrants comporte des nuances qu'il est important de prendre en compte pour réussir ses intégrations. Il faut se rappeler que les valeurs, la culture et la langue sont des aspects qui varieront en fonction de la provenance de l'employé(e).

Encadrer la démarche d'intégration permettra de voir venir les problématiques d'intégration qui pourraient causer des conflits en milieu de travail.

Posez-vous ces questions afin de mieux préparer vos intégrations :

- Quel est le processus d'accueil actuel?
- Y-a-t-il un processus adapté pour la main-d'œuvre immigrante?
- Combien de temps est dédié à l'accueil?
- Est-ce que l'accueil comporte seulement un volet technique ou également social?
- Y-a-t-il des personnes dédiées à l'accueil?
- Les documents remis sont-ils disponibles en français et en anglais?
- Y-a-t-il des parrains impliqués dans le processus d'accueil?

Voici quelques pistes de réflexion pour mettre en place des bonnes pratiques :

- Création d'une équipe d'intégration
- Formation de l'équipe
- Définition de rôles clairs
- Comité d'intégration multiculturelle
- Rétroaction
- Amélioration continue



**complx.ca**