



20 ans

À vivre la philanthropie !

PARCOURS RH – MODULE 1

Avant toute chose

Par cette formation en ligne, BNP Ressources Humaines vous propose un regard éclairé sur les aspects RH à ne pas négliger afin d'opérer un retour et une réintégration optimale de vos employés lorsque cela sera possible de le faire.

Chaque situation RH nécessite une intervention adaptée à **vos** culture organisationnelle, vos valeurs, votre contexte et vos employés.

Ce Parcours RH doit être considéré comme un élément de réflexion plutôt qu'une recette à appliquer. N'hésitez pas à solliciter l'aide et le coaching des experts RH de chez BNP.

Vous n'êtes pas seul !

BNP Ressources Humaines

- Recrutement et recherche de cadres spécialisée dans le milieu de la philanthropie ;
- Service-conseil, diagnostic et implantation de pratiques RH ;
- Normes, politiques et réglementations RH, incluant la santé et sécurité au travail ;
- Contrats et relations de travail ;
- Prise en charge intérimaire.



**La clé pour le moteur
de votre organisation :
les ressources humaines**

BNP Ressources Humaines est là **pour vous !**

Introduction au parcours RH

Objectifs d'apprentissage

- Adopter une posture évolutive de votre regard RH ;
- Préparer la relance des opérations en contexte d'incertitude ;
- Connaître le cadre légal et réglementaire en matière de RH ;
- Connaître les responsabilités et les limites de l'employeur en matière de santé (physique, mentale, liée à la pandémie).

Durée

- Le parcours RH est étalé sur 3 modules (1 heure chaque) que vous pouvez suivre à votre rythme. Si vous recevez une subvention salariale, assurez-vous de respecter les délais autorisés pour compléter la formation.

Accompagnement

- Bien que le Parcours RH soit offert en mode webinar préenregistrés, vous êtes les bienvenus à contacter, par courriel, les formateurs pour leur faire part de vos questions.

Attestation de formation

- À la fin de votre parcours RH, vous recevrez votre attestation de formation délivrée par BNP Ressources Humaines.

Le parcours RH en un coup d'oeil

MODULE 1 - Nouvelle réalité, nouveaux défis : place à la résilience

- Introduction au Parcours RH BNP ;
- La nouvelle réalité ;
- Résilience 101 ;
- Responsabilité légale employeur et employé ;
- Le télétravail deviendra-t-il le « bureau » de l'avenir ?

MODULE 2 - Les meilleurs talents : les attirer, mobiliser et conserver

- Recruter pendant la COVID-19 : stratégie, recrutement permanent et intérimaire ;
- Erreurs communes à éviter lors d'une entrevue virtuelle de recrutement ;
- L'onboarding à distance, êtes-vous outillés ?
- Mobilisation à distance 101 : écouter et communiquer avec vos équipes pendant la COVID-19.

MODULE 3 - Santé et charge mentale : prévention et vigilance

- Les effets du confinement et de la distanciation ;
- La responsabilité de l'employeur en matière de santé mentale ;
- L'importance des communications internes.

Les formateurs



ESTHER TRANCHEMONTAGNE

**Vice-présidente, Québec et l'Est-du-Québec
et gestionnaire du capital humain**

etranchemontagne@bnppperformance.com



DANIEL H. LANTEIGNE, CFRE, CRHA

Consultant

dlanteigne@bnppperformance.com



LILY SERREAU, CRHA

Consultante

lserreau@bnppperformance.com



MODULE 1

NOUVELLE RÉALITÉ,
NOUVEAUX DÉFIS :
PLACE À LA
RÉSILIENCE



Votre formateur



DANIEL H. LANTEIGNE, CFRE, CRHA **Consultant**

Professionnel de la philanthropie depuis de nombreuses années, Daniel a notamment exercé des mandats de direction générale, de développement et de communications au sein de l'Association des Amputés de guerre et de la Fondation RÉA avant de se joindre au cabinet de services-conseils BNP Performance philanthropique en mars 2020 à titre de consultant.

Détenteur d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université du Québec à Montréal, il est membre de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et a la désignation Certified Fund Raising Executive (CFRE).

Précédemment à sa carrière en philanthropie, Daniel H. Lanteigne a notamment œuvré à la Banque Nationale où il a notamment déployé des stratégies de mobilisation et de reconnaissances des employés en plus de définir la stratégie d'implication communautaire d'un bout à l'autre du pays.

Dans les dernières années, monsieur Lanteigne a reçu plusieurs distinctions civiles, dont la Médaille du jubilé de diamant de la reine Elizabeth II (2012), le Prix Hommage bénévolat-Québec du gouvernement du Québec (2015), le Prix du Gouverneur général pour l'entraide (2015) ainsi que la Médaille du souverain pour les bénévoles (2017). En 2018, le lieutenant-gouverneur du Québec lui remet la Médaille du Lieutenant-gouverneur pour mérite exceptionnel (or), en reconnaissance de ses « actions bénévoles et philanthropiques hors du commun ».

Activement impliqué au sein de l'AFP, il siège sur le conseil d'administration de la section du Québec depuis juin 2017 et agit présentement à titre de président désigné.

Le Module 1 en un coup d'oeil

NOUVELLE RÉALITÉ, NOUVEAUX DÉFIS : PLACE À LA RÉSILIENCE

- La nouvelle réalité
- Résilience 101
- Responsabilité légale employeur et employé
- Le télétravail deviendra-t-il le « bureau » de l'avenir ?



La nouvelle réalité

Quelques exemples... quelques dangers

Avant la COVID-19	Depuis la COVID-19
Rencontres d'équipes limitées	Augmentation du nombre et de la durée des rencontres, création de groupes <i>task force</i> .
Conférences téléphoniques occasionnelles	Conversion quasi-totale en conférence vidéo, fréquence en forte croissance.
Niveau d'attention « normal » demandé	Niveau élevé et constant d'attention demandé lors des conférences vidéos – la pression augmente davantage si vous enregistrez celles-ci.
Maximisation du courriel	Réduction du courriel, conversion en rencontre vidéo (<i>this meeting could have been an email</i>).
Approche universelle envers les employés	Nécessité d'adopter une approche personnalisée.
Facilité à prendre le pouls du climat et de la mobilisation	La voix, l'écran et les courriels rendent difficiles la prise de mesure sur la mobilisation des employés.
Barrière vie personnelle/travail	Le travail s'incruste désormais dans la vie personnelle des employés (accès au domicile, présence des enfants, conjoints et animaux).
Horaire de travail typique (8h30 à 16h30)	Le travail devient morcelé dans une journée pouvant s'étirer de tôt le matin à tard le soir.
Rencontres cruciales en personne (ex.: évaluation, embauches, mises à pied, licenciement)	Impossibilité de vivre ces moments à haute sensibilité en personne.
Beaucoup de place à l'informel et à la richesse de ces échanges (drapeaux rouges, détresse psychologique, etc.)	On doit « forcer » l'informel et aller à la pêche aux informations pour demeurer vigilant.

La nouvelle réalité

Quelques exemples... quelques opportunités

Avant la COVID-19	Depuis la COVID-19
Fonctionnement standard par projet et processus (méthode en cascade)	Émergence de la méthode agile (collaboration).
Temps perdu dans les transports	Réduction à 100 % du temps de transport vers le travail et des « comorbidités » associées.
Taux d'absentéisme inquiétant	Réduction du taux d'absentéisme et remise en perspective des enjeux de santé.
Frais fixes récurrents	Opportunités de revoir les frais fixes non essentiels (ex. réduction de pieds carrés).
Application des mêmes règles pour tous	Considération du contexte individuel de chaque employé, tout en s'assurant de maintenir une cohésion dans le message.
Faible tolérance à l'ambiguïté	Les employés et gestionnaires deviennent de meilleurs « capitaines de navire » dans le brouillard, sans suite définie.
Contexte pour le micromanagement	La distanciation physique réduit les risques de tomber dans le piège du micro management en effectuant uniquement des suivis succincts et pertinents sur les livrables.
Sous-estimation du rôle du comité RH	Souvent considéré uniquement pour embaucher le DG et contribuer à son exercice de rémunération, une vision stratégique RH au conseil d'administration est désormais vitale.
Manque de suivi sur l'évolution des projets	La création de moments statutaires permet de faire évoluer l'approche SCRUM.
Réticences face au télétravail et à la conciliation travail-vie personnelle	Tous les organismes ont sauté à pieds joints dans le télétravail sans nécessairement avoir de balises.
Collaboration limitée entre les équipes	Collaboration spontanée, solidarité et silos brisés.
Pénurie de main-d'œuvre	Nous verrons un surplus de main-d'œuvre à court terme.

La nouvelle réalité

Que faire concrètement pour mon organisation ?

- **Faire l'inventaire collectif de vos pratiques avant et pendant COVID-19**
 - Mobiliser l'équipe ;
 - Prendre un pas de recul et de s'auto-observer ;
 - Mettre la table pour la suite des choses et démontre qu'une réflexion logique mènera aux décisions prises dans l'avenir.
- **Identifier les zones à risque et développer des cibles pour y remédier**
 - Comme toute bonne gestion des risques, il faut catégoriser, prioriser et identifier les porteurs de dossier ;
 - Ne pas se limiter aux opérations et inclure les risques à la direction générale et à la gouvernance.
- **Capitaliser sur les éléments positifs et voir si ceux-ci peuvent s'intégrer dans une stratégie RH à long terme**
 - Il naît toujours du bon des situations inattendues. Et si vous profitez de cette opportunité pour revoir vos « règles du jeu » ?
 - Garder en tête l'importance de la mobilisation, de la rétention et éventuellement de l'attraction des talents (module 2).

La nouvelle réalité

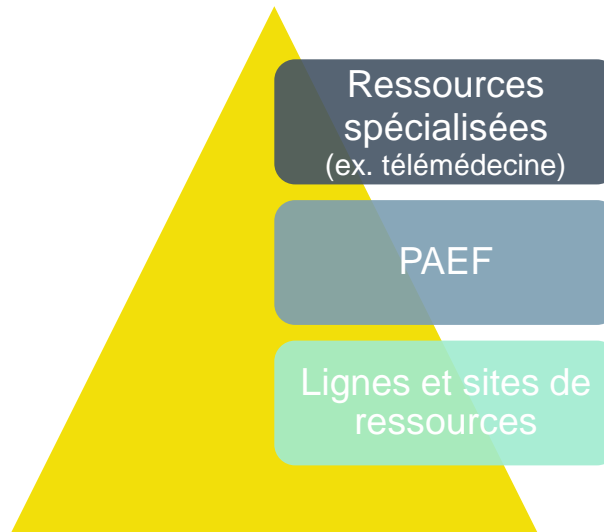
De « nouvelles » tendances lourdes

- **S'inspirer de l'approche agile**
 - Créée au départ pour les projets TI ;
 - Accepter que le projet ne soit pas complètement défini ;
 - Travailler en s'adaptant à la réalité et à l'évolution du projet ;
 - SCRUM quotidien ;
 - Le succès se mesure par la satisfaction (des donateurs, du CA, du bénéficiaire, etc.) ;
 - Meilleure gestion de l'imprévu.
- **SCRUM / réunion debout / Chorei**
 - Délai maximal à fixer (15 minutes pour de petites équipes) ;
 - Répondre à quelques simples questions :
 - Qu'avons-nous réalisé la veille ?
 - Qu'allons-nous faire aujourd'hui ?
 - Quels sont les obstacles qui retardent notre travail ?
- **Télétravail**
 - Panacée, mal nécessaire, compromis – *nous y reviendrons.*
- **Aménagement travail-vie personnelle**
 - Travail-famille → Travail-vie personnelle ;
 - Emboîter le pas n'est plus une réponse à des « caprices », c'est impératif.

La nouvelle réalité

Des données qui font peur, mais qui doivent surtout faire réfléchir !

- 25 % des Québécois rapportent une **diminution de la qualité globale de leur alimentation** ;
- 44 % des Québécois ont connu une **diminution de leur pratique d'activité physique** (23 % ont beaucoup diminué) ;
- 40 % des Québécois ont connu une **diminution de la qualité de leur sommeil** (les femmes et les 35-54 ans sont les plus affectés) ;
- Une femme, ayant un conjoint et un enfant, passe actuellement en moyenne, en plus de son horaire de travail, **71 heures chaque semaine** à s'occuper des responsabilités familiales et de la maison.



Source : <https://cqpp.qc.ca/fr/nos-priorites/covid-19/idees/>

Résilience 101

De quoi parle-t-on ?

Capacité des employés et des organisations à surmonter les situations inattendues, généralement empreintes d'une forte pression et d'une charge de stress. Les personnes et organisations résilientes sont celles qui seront capables de surmonter les défis, de rebondir.

Performance

- Ne nivelez pas votre performance vers le bas. Mais...
- Ajustez vos échéanciers et remettez en perspective votre catégorisation d'éléments urgents ;
- Profitez de l'occasion pour abandonner les segments, activités, projets, règles de gestions et comportements qui créent peu ou pas de valeur ou qui ont perdu de leur pertinence.

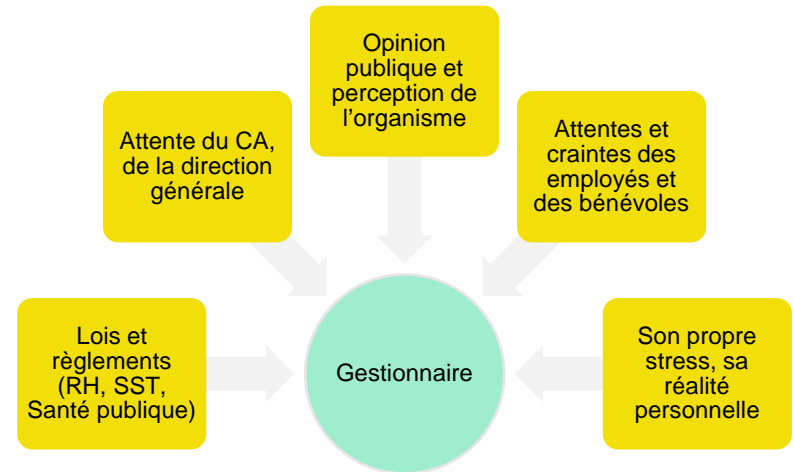
Mobilisation

- Profitez des rencontres quotidiennes pour saluer les bons coups, faire briller des employés et des réalisations ;
- Mais la reconnaissance n'est pas le seul élément de la mobilisation ;
- Revoyez vos communications, l'implication de vos employés dans les décisions et offrez-leur un cadre de travail stimulant.

Résilience 101

Gestionnaires

- Avez-vous pensé à vos gestionnaires ?
- Planifiez des messages-clés transparents, humains et adaptables ;
- Laissez le temps au gestionnaire de s'approprier le message.



Bénévoles (conseil d'administration)

- Vos membres du CA ont joué un rôle plus actif au sein de votre organisme ?
- Ou peut-être ont-ils géré le risque uniquement à haut niveau ?

Bénévoles (terrain)

- Avez-vous perdu le *momentum* avec eux ?
- Comment conserver le lien et « enrichir » leur tâches ?

Cohésion d'équipe

- Faire des 5@7 virtuels, une bonne idée ?
- Passer du superficiel au réel.

Résilience 101

Outils de travail

- Nous n'avons pas eu le luxe de tout tester, baliser, faire approuver ;
- Prenons une pause pour s'assurer que les outils répondent à nos besoins et ne rendent pas notre organisation vulnérable ;
- Attention : ordinateurs d'employés, données de l'organisme !

Des extrants bénéfiques de la résilience

- Souplesse, agilité et adaptation ;
- Tolérance à l'ambiguïté ;
- Développement des capacités ;
- Connaissances TI.



Responsabilité légale employeur et employé

Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST)

La Loi sur la santé et la sécurité au travail s'applique aux personnes en télétravail

- Le travailleur doit [...] prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique [...] veiller à ne pas mettre en danger la santé, la sécurité ou l'intégrité physique des autres personnes qui se trouvent sur les lieux de travail ou à proximité des lieux de travail. (Article 49) ;
- L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur. (Article 51) ;
- La personne qui, sans être un employeur, utilise les services d'un travailleur aux fins de son établissement doit respecter les obligations imposées à un employeur par la présente loi. (Article 51.1) ;
- Le travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique. (Article 9) ;
- Un travailleur a le droit de refuser d'exécuter un travail s'il a des motifs raisonnables de croire que l'exécution de ce travail l'expose à un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique ou peut avoir l'effet d'exposer une autre personne à un semblable danger. (Article 12).

Code civil du Québec (C.c.Q.)

- L'employeur, outre qu'il est tenu de permettre l'exécution de la prestation de travail convenue et de payer la rémunération fixée, doit prendre les mesures appropriées à la nature du travail, en vue de protéger la santé, la sécurité et la dignité du salarié. (Article 2087).

Charte des droits et libertés de la personne

- Toute personne qui travaille a droit, conformément à la loi, à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique. (Article 46) ;
- Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur [...] le handicap [...] (Article 10)*.

*Syndrome anxio-dépressif temporaire, maladie bipolaire avec trouble de l'humeur et dépression, personnalité paranoïaque et troubles de comportement

Responsabilité légale employeur et employé

Au-delà du légal, les meilleures pratiques à adopter

- En cas de travail sur un lieu physique, procéder à un questionnaire quotidien
 - Ressentez-vous l'un des symptômes de la COVID-19 (toux, fièvre, difficultés respiratoires, fatigue extrême, perte soudaine de l'odorat) ?
 - Avez-vous été en contact avec une personne atteinte de la COVID-19 ?
 - Êtes-vous de retour d'un voyage à l'extérieur du pays depuis moins de deux semaines ?
- Élaborer une procédure pour qu'un employé ne se présente pas au travail si :
 - Il présente des symptômes de la COVID-19 ;
 - Il a reçu un diagnostic de la COVID-19 ou est en attente des résultats d'un test ;
 - Il a été en contact étroit avec une personne ayant un diagnostic de COVID-19 ;
 - Il doit pour une autre raison se mettre en isolement ou en quarantaine.
- Maintenir et exiger une distanciation physique en milieu de travail
- Nettoyer fréquemment les lieux et fournir du désinfectant ou autre matériel requis
- Limiter l'accès au lieu de travail aux employés ou penser comment les protéger des visiteurs
- Échelonner les heures d'arrivée et de départ
- Ne pas prendre pour acquis que les employés sont bien informés
- **Maintenir et favoriser le télétravail**

PROTÉGEZ LA SANTÉ DES AUTRES !

Comment mettre un masque



1

Mettez le masque en plaçant le bord rigide vers le haut.



2

Moulez le bord rigide du masque sur le nez.



3

Abaissez le bas du masque sous le menton.

CHANGEZ LE MASQUE LORSQU'IL EST MOUILLÉ.

Québec.ca

Votre
gouvernement

Québec

Le lavage des mains, simple et efficace !



1

MOUILLER



2

SAVONNER



3

FROTTER DE 15 À 20 SECONDES



4

NETTOYER LES ONGLES



5

RINCER



6

SÉCHER



7

FERMER AVEC LE PAPIER

Québec.ca

Votre
gouvernement

Québec

Le télétravail deviendra-t-il le « bureau » de l'avenir ?



41 % des employés sont en télétravail
79 % sont satisfaits du télétravail
58 % veulent rester à la maison

Source : <https://www.youtube.com/watch?v=ulp4ojONQz0&feature=youtu.be>

Le télétravail deviendra-t-il le « bureau » de l'avenir ?

Une perception positive du télétravail

- 55% des professionnels en télétravail affirment qu'ils ont trouvé un **meilleur équilibre** entre le travail et leur vie personnelle ;
- 74% des travailleurs **aimeraient avoir recours au télétravail** plus souvent après la COVID-19.

Les craintes du retour au bureau

- 73% aimeraient qu'il y ait **moins de réunions** en face à face ;
- 72% pensent **ne plus serrer la main** de quiconque au travail ;
- 46% des professionnels **craignent de se trouver à proximité de leurs collègues** ;
- 56% prévoient passer **moins de temps dans les aires communes** du bureau ;
- 60% réévalueront la pertinence de **participer à des événements d'affaires en personne** (61%) et de **voyager pour affaires** (59%).

Les attentes des employés

- **Nettoyer mieux** et plus souvent les locaux (73%) ;
- Tenir **moins de réunions** (68%) ;
- Accroître la **flexibilité des horaires** des travail (48%) ;
- Modifier l'**aménagement du bureau** (40%) ;
- Exiger que les employés **portent un masque** (26%).

Source : <https://www.newswire.ca/news-releases/canadian-employees-share-views-on-current-and-post-pandemic-workplace-896838453.html>

Le télétravail deviendra-t-il le « bureau » de l'avenir ?

Télétravail « sur le frein à main »

- Performance
- Coûts TI
- Enjeux de sécurité
- « Surveillance » à distance
- Équité entre les employés
- Besoins opérationnels

Télétravail précipité – une forme de panacée

- BYOD
- Absence/faible gestion des risques
- Aucun « contrat », renforcement des normes existantes
- Permet de faire « rouler l'organisation »

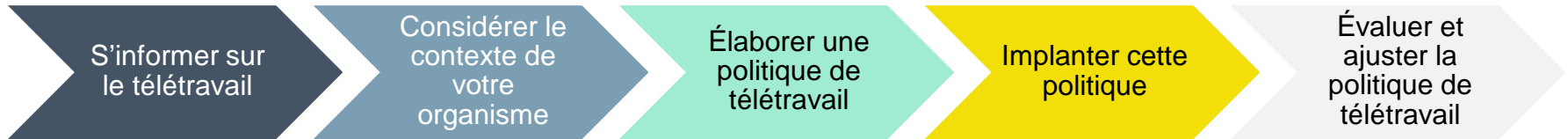
L'importance de recadrer

- Pour quel type de poste
- Définir le carré de sable (horaire, outils, modes de communication, suivi de projet)
- Appliquer le cadre réglementaire dans un environnement non contrôlé

Nouveau modèle du travail propre à notre organisme

Le télétravail deviendra-t-il le « bureau » de l'avenir ?

Démarche pour implanter le télétravail dans votre organisme



Quatre clés pour gérer la performance en télétravail

Prenez conscience de l'impact des bouleversements pour chaque personne
(la nouvelle réalité)

Priorisez le bien-être des télétravailleurs
(prévoyez une Charte)

Communiquez régulièrement
(et revoyez vos façons de communiquer)

Adaptez votre style de leadership au travail à distance
(ajustement, sensibilité interpersonnelle, ambition, curiosité, altruisme)

Le télétravail deviendra-t-il le « bureau » de l'avenir ?

L'importance de revoir les modes de communication

Mode de communication	Usage depuis la COVID-19
En personne	<ul style="list-style-type: none"> - Quasi absent, sauf lorsque la distanciation sociale est possible ; - En l'absence des rencontres en personne, il sera important de se tourner vers des options où les ambiguïtés du message seront réduites.
Par téléphone	<ul style="list-style-type: none"> - Validations succinctes ou précisions sur des échanges SMS ; - Prendre le pouls/la mesure des émotions des employés (côté humain) ; - Pour prendre une pause des conférences vidéo.
Par SMS (texto)	<ul style="list-style-type: none"> - Valider la disponibilité ; - Obtenir des précisions durant une conférence vidéo (s'il n'y a pas de fonction de clavardage) ; - Confirmer la tenue d'une rencontre, valider un retard, une présence ; - Aborder des sujets plus légers / sortir des « canaux formels » de l'organisation.
Par clavardage	<ul style="list-style-type: none"> - Lorsqu'une réponse n'est pas nécessaire dans l'immédiat ; - Pour pouvoir continuer de travailler sur une tâche sans l'arrêter complètement.
Par courriel	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter des faits, des données ou obtenir des précisions ; - Soutenir de l'information par des liens, images, etc. ; - Souhaite garder une trace de l'échange.
Par conférence vidéo	<ul style="list-style-type: none"> - Regrouper plusieurs employés ou bénévoles ; - On souhaite valider la rétroaction (verbal et non-verbal) immédiatement (équipe ou en individuel).
Par lettre	<ul style="list-style-type: none"> - Essentiellement si vous n'avez pas le courriel de votre destinataire.

The IBM Work From Home Pledge

During times of COVID-19

I pledge to be **Family First**.

I pledge to support **Flexibility for Personal Needs**.

I pledge to support “**Not Camera Ready**” times.

I pledge to **Be Kind**.

I pledge to **Set Boundaries** and **Prevent Video Fatigue**.

I pledge to **Take Care of Myself**.

I pledge to **Frequently Check In** on people.

I pledge to **Be Connected**.



Ce qu'il faut retenir

Récapitulons...

- L'importance de prendre un pas de recul, de valoriser les bons réflexes adoptés et d'être vigilant face aux risques ;
- Adopter une posture de résilience et d'ouverture sur les changements apportés à nos pratiques RH ;
- Garder en tête le cadre légal qui nous régit et qui s'applique également en télétravail ;
- Maintenir et favoriser le télétravail lorsque possible ;
- Prendre le temps de bien réfléchir ce « nouveau » mode de travail ;
- Se doter des conditions gagnantes pour implanter une politique de télétravail et gérer la performance ;
- Revoir ses modes de communication ;
- Adopter sa propre charte du télétravail en temps de COVID-19.

***Celui qui veut réussir trouve un moyen.
Celui qui ne veut rien faire trouve une excuse.***

Proverbe français

Questions sur le Module 1 ?



DANIEL H. LANTEIGNE, CFRE, CRHA
Consultant

dlanteigne@bnppperformance.com
[linkedin.com/in/dhlanteigne](https://www.linkedin.com/in/dhlanteigne)

Inclus avec ce webinaire

Questions par courriel avec le formateur et consultant chez BNP.

Besoin d'accompagnement supplémentaire ?

Contactez BNP pour obtenir une proposition d'accompagnement personnalisé.

1 888 528-8566, poste 22
info@bnppperformance.com



QUIZ ?

VALIDEZ
VOS ACQUIS



20ans
À vivre la philanthropie !

+ de **600** ORGANISMES
SOUTENUS
pour le mieux-être de nos communautés !

EN ROUTE POUR LE MODULE 2 !