

Les essentiels de la fonction RH en période de turbulence

Alignement sur la stratégie d'affaires

- ☐ Assurez-vous d'avoir accès à la stratégie d'affaires de l'organisation¹ :
 - L'alignement de la stratégie RH sur la stratégie d'affaires est essentiel pour assurer une agilité et avoir un impact RH stratégique;
 - Les orientations et initiatives RH mises de l'avant auront ainsi l'impact escompté pour soutenir l'organisation dans sa mission et dans la concrétisation de sa proposition de valeur.

Consultez notre [Enquête sur la rémunération globale au Québec](#) pour connaître les pratiques des entreprises quant à la flexibilité des horaires. Pour vous donner un aperçu, **83 %** des organisations permettent la flexibilité des heures de travail, **55 %** autorisent les congés sans solde, et **27 %** offrent de condenser la semaine normale de travail².

Planification de la main-d'œuvre et gestion des effectifs

- ☐ Évaluez les impacts des changements envisagés sur le design de la structure organisationnelle, sur son modèle de gouvernance ainsi que sur les rôles et responsabilités des postes clés :
 - Identifiez les postes critiques et les scénarios de contingence;
 - Visez la coconstruction d'un plan de contingence inter-unités d'affaires et par département ou par fonction;
 - Envisagez des plans de relève accélérés;
 - Procédez à un exercice de cartographie des risques RH majeurs;
 - Procédez à des simulations d'impact des décisions RH sur la chaîne d'approvisionnement et sur les résultats financiers.
- ☐ Mettez à profit l'inventaire des compétences de vos talents afin de mettre de l'avant leur capacité à faire face aux changements anticipés.
 - Consultez notre article à cet effet : [RASCI, une matrice de gestion des responsabilités : un levier pour pallier la pénurie de main-d'œuvre](#).

- ☐ Validez vos alternatives si les effectifs doivent être réduits, par exemple :
 - Programmes de travail partagé;
 - Congés sabbatiques court terme;
 - Horaire de travail réduit et flexible (ex. : 3 ou 4 jours/semaine) sur une base volontaire;
 - Vacances additionnelles sans solde;
 - Requalification professionnelle et formations;
 - Plans de départ volontaire;
 - Congés forcés;
 - Gel d'embauche;
 - Autres réductions des heures de travail;
 - Etc.
- ☐ Pensez à l'accompagnement de vos employé-es si des mises à pied sont inévitables, par exemple :
 - Indemnités de départ;
 - Maintien de la couverture d'avantages sociaux (incluant une continuation des services comme le PAE et la télémédecine);
 - Programmes d'accompagnement en transition de carrière;
 - Mise en place d'un programme de gestion du changement;

1. Pour en savoir plus sur la stratégie d'affaires, nous vous suggérons une lecture utile : *What is Strategy? An Illustrated Guide to Michael Porter*, Joan Magretta et Heinrich Zimmermann, référé.
2. Enquête de rémunération globale au Québec de Solertia, 2024.

- Si un licenciement collectif doit être fait (à partir de 10 employé-es), assurez-vous de [respecter les délais et règlements](#) :
 - Envisagez toutes les options possibles, ce n'est peut-être pas votre unique option;
 - Avant de procéder à des mises à pied temporaires, n'oubliez pas de revoir et de modifier, au besoin, les conditions de maintien des garanties d'assurance collective pendant ce type d'absence. Pour plus d'information, consultez notre article à ce sujet : [Mises à pied temporaires : l'importance de ne pas négliger les avantages sociaux](#);
 - Ajustez les politiques de rémunération et d'avantages sociaux;
 - Profitez du soutien de spécialistes indépendants en finances personnelles;
- Assurez-vous de bien comprendre et de respecter les exigences liées aux conventions collectives et à la conformité des lois du travail.
- ☐ Vérifiez que tout le personnel est requis dans cette nouvelle stratégie :
 - Voyez s'il y a une opportunité de densifier le talent dans l'organisation.

Stratégie de gestion des talents

- ☐ Faites en sorte de tirer le meilleur parti de l'impact des ressources clés dans l'entreprise. Le rôle des hauts performants doit être considéré et optimisé dans ce contexte.
 - Consultez notre article à ce sujet : [Régime d'intéressement à long terme : vision intégrée, bénéfices et facteurs clés de succès](#).
- ☐ Vérifiez que les postes clés sont toujours les mêmes et qu'ils sont sécurisés, et considérez, au besoin, la mise en place d'un régime d'intéressement à long terme; ces fonctions seront essentielles pour réaliser la stratégie d'affaires.
 - Consultez notre article à ce sujet : [Régimes d'intéressement à long terme : comment les utiliser pour appuyer l'évolution du rôle des actionnaires dirigeants](#).
- ☐ Développez des compétences en gestion du changement pour les gestionnaires qui devront favoriser un environnement de travail mobilisant durant cette période d'incertitude.

- ☐ Assurez l'adéquation de votre programme de gestion de la performance avec la stratégie d'affaires :
 - En encourageant la contribution des personnes clés au succès de la stratégie d'affaires et en définissant des indicateurs de performance alignés;
 - En misant sur des formations en lien avec la productivité et l'efficacité opérationnelle pour pallier d'éventuelles hausses de coûts.
- ☐ Mettez en place une stratégie de rémunération adaptée à votre secteur et à votre contexte d'affaires :
 - Revoyez, au besoin, le niveau d'indexation de la structure salariale et le budget d'augmentations salariales ainsi que le nombre de cycles de révision pour tenir compte de l'incertitude dans votre secteur d'activité et mieux contrôler les risques financiers;
 - Revoyez, au besoin, votre budget total de rémunération globale afin de l'optimiser dans ce nouveau contexte :
 - Par exemple, faites les bons choix pour vos régimes d'avantages sociaux, ce qui comprend l'épargne-retraite et l'assurance collective, en investissant là où vous en retirerez le plus grand bénéfice.
 - Consultez notre article à ce sujet : [Prévisions salariales 2025 : trouver l'équilibre entre coûts et valeur](#).

Obligations légales

- ☐ Assurez-vous d'être bien renseignés sur vos obligations si vous possédez des opérations aux États-Unis ou ailleurs dans le monde, ce qui inclut lois, règlements, assurances, protections et avantages sociaux. De plus, au besoin, adaptez vos programmes de mobilités.
- ☐ Veillez à bénéficier des programmes gouvernementaux disponibles si vous devez former vos talents sur de nouvelles connaissances et méthodes; tenez-vous informés.

Soutien aux employé-es et communication

- ☐ Prenez soin de diffuser un plan de communication aux employé-es à une fréquence adéquate, en utilisant les bons canaux, avec des messages clés percutants, efficaces et rassurants.
- ☐ Assurez-vous d'avoir une communication proactive et continue.

- ☐ Offrez un programme d'éducation financière à vos employé-es afin de les rassurer dans le contexte d'incertitude actuel pour réduire leur anxiété financière ayant une incidence directe sur leur bien-être mental et sur leur productivité au travail.
- ☐ Offrez un programme d'aide aux employé-es (PAE) pour soutenir vos équipes et informez-vous sur leurs services additionnels dans le contexte actuel.
- ☐ Formez vos gestionnaires sur comment bien accompagner leurs équipes.

Marque employeur

- ☐ Revoyez votre stratégie d'attraction et de fidélisation grâce à la protection du capital humain et à la compétitivité future.
- ☐ Communiquez à l'externe vos actions clés internes.

Souhaitez-vous collaborer à l'enrichissement de cette liste?

Communiquez avec nous pour partager vos suggestions et nous poser vos questions!

dossierspecial@solertia.ca • 1 844 220-8008 • solertia.ca