



Entrevue avec des chefs des RH :

# Des représentants de BMO Groupe financier et du CP parlent du moment de « rupture » des RH

Mona Malone et Chad Rolstad voient de nouvelles occasions pour les praticiens des RH de montrer la voie dans un contexte d'affaires en mutation.

---

**Ces dernières années ont été riches en événements : une prise de conscience sociale, une pandémie – et ses conséquences – y compris la modification des habitudes de travail (qui, quand et où), les changements climatiques... et bien plus encore. Des concepts comme l'agilité, le numérique, l'analytique et l'approche axée sur la technologie ne font plus partie des aspects à envisager pour l'avenir, mais sont maintenant ancrés dans le présent.**

---

Qu'est-ce que cela signifie pour les RH? Selon Mona Malone et Chad Rolstad, les chefs des RH qui maîtrisent la gestion durable du capital humain permettront à leur organisation de repérer et de saisir de nouvelles occasions et de mieux s'adapter aux changements du contexte commercial. En tant que membre du Comité de direction de BMO, Mona Malone dirige et oriente les efforts de la banque visant à alimenter sa stratégie de croissance en misant sur son actif le plus précieux : ses gens. Chad Rolstad a le mandat d'aider le Canadien Pacifique (CP) à maintenir et à améliorer sa culture d'entreprise de premier plan, tout en dirigeant les équipes responsables des ressources humaines, du recrutement, de la rémunération globale et de la gestion des talents. Mark Robson, gestionnaire des relations clients chez Willis Towers Watson, s'est récemment entretenu avec eux au sujet de la façon dont les RH peuvent concrétiser les promesses de la gestion durable du capital humain, et il leur a demandé si, ce faisant, on pourrait arriver à un « moment de rupture » pour la pratique de la gestion de personnel.

**WTW : Le moment est-il venu pour les RH de valoriser réellement la passion et le potentiel des gens d'une organisation?**

**Mona Malone :** À mon avis, nous vivons actuellement la plus belle des périodes pour les RH. Nous réagissons à l'importance croissante de la technologie et de la numérisation, nous utilisons les données de façons

différentes et nous voyons émerger de nouveaux modèles d'affaires. Il nous faut des travailleurs du savoir. Il nous faut perfectionner les gens. Il nous faut des gens qui veillent en continu à la croissance et au renouvellement de leurs responsabilités, tant à titre de personnes que d'employés. Ces changements ne font que donner plus d'importance aux RH pour l'avenir de l'organisation. En outre, dans le contexte du réveil social auquel nous assistons au sujet des inégalités de revenus, des changements climatiques et de l'injustice sociale, il incombe aux chefs des RH d'aider les entreprises et les dirigeants à comprendre leur place dans la société. Tant BMO que le CP ont contribué à fabriquer le tissu social de ce pays, et nous entendons continuer à jouer un rôle clé.

**Chad Rolstad :** Plus que jamais, il est nécessaire que les membres des RH passent à la vitesse supérieure et deviennent des chefs de file de l'organisation plutôt que d'être des acteurs de soutien au sein de l'organisation. Sans la culture et le contexte nécessaires pour le propulser, le talent n'est rien. Le chef des RH doit aider l'équipe de direction à mobiliser les talents. À l'image du directeur financier qui essaie de transformer tous ses interlocuteurs en directeurs financiers en les incitant à voir chaque dollar de l'entreprise comme si c'était le leur, le chef des RH doit inculquer aux employés l'idée selon laquelle nous sommes tous responsables de notre culture organisationnelle.



**Plus que jamais, il est nécessaire que les membres des RH passent à la vitesse supérieure et deviennent des chefs de file de l'organisation plutôt que d'être des acteurs de soutien au sein de l'organisation. »**

Chad Rolstad

### **WTW : Quels changements sont survenus dans l'écosystème des talents, et comment pourrions-nous changer notre façon de penser?**

**Chad Rolstad :** Le rythme des changements s'accélère. La pandémie nous a donné à tous l'occasion de réfléchir à notre vie, à notre carrière et à ce qui est important pour nous. Cette réflexion a abouti à ce que l'on a appelé la « Grande démission » et à un marché de l'emploi en effervescence. Grâce aux effets conjugués de la confluence des nouvelles technologies et de l'offre de nouvelles carrières et possibilités d'emploi, nous assistons à l'émergence d'un marché de vendeurs en ce qui concerne les talents. Cette situation nous met tous au défi, en tant que chefs de file, de réfléchir sérieusement à notre proposition de valeur organisationnelle, à notre raison d'être et à ce que nous devons faire pour que les employés aient l'impression de faire partie d'un grand tout.

**Mona Malone :** Les employés s'attendent à ce que leurs interactions avec l'employeur leur procurent une expérience comparable à celle d'un consommateur. Nous assistons à une réelle transformation de la prestation des services de RH. La gestion des données a elle aussi été transformée. Auparavant, le personnel des RH présentait des données. Aujourd'hui, il suffit aux responsables organisationnels de consulter les tableaux de bord des employés sur leur téléphone. Les responsables des RH ont été libérés pour pouvoir consacrer plus de temps au travail axé sur la connaissance et les solutions au lieu d'être de simples fournisseurs de données. Les traductions quotidiennes qui étaient auparavant la tâche des humains sont à présent prises en charge par la technologie.

**WTW : Les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), la diversité, l'équité et l'inclusion et les changements climatiques sont des considérations importantes, que ce soit pour tout un secteur d'activité, pour une entreprise ou pour les gens qui y travaillent. Comment le chef des RH montre-t-il la voie dans ces domaines?**

**Mona Malone :** Les entreprises ont un rôle à jouer dans la recherche de solutions aux problèmes sociaux. Il nous faut reconnaître le rôle que nous jouons en aidant nos employés, nos clients et nos communautés. Nous nous sommes fixé des objectifs en matière de représentation des minorités visibles et nous suivons les progrès réalisés à cet égard pour notre chef de la direction et les autres membres de la haute direction, en présentant cette donnée comme un autre paramètre de mesure, au même titre que le chiffre d'affaires et les bénéfices nets. Nous avons aussi élaboré un programme de formation à l'intention du personnel visant à aider tous les employés à comprendre les points de vue des communautés sous-représentées. Nous veillons à ce que nos dons à la communauté soient équitables et nous réfléchissons à la façon dont nous pourrions réduire les obstacles auxquels font face les groupes mal desservis pour accéder au capital. En ce qui concerne les changements climatiques, les institutions financières ont un rôle à jouer, non seulement dans notre façon de penser à notre propre empreinte climatique, mais aussi en tant que partenaires et conseillers de nos clients en matière de transition. Pour cela, il pourrait être nécessaire de trouver de nouveaux modèles de revenu ou d'explorer de nouvelles façons de changer certains aspects de leurs entreprises.

**Chad Rolstad :** Les organisations doivent disposer des talents requis pour mettre en œuvre les facteurs ESG ainsi que de la structure appropriée pour les appuyer. Au CP, nous nous efforçons avant tout de faire les bonnes choses et d'en témoigner auprès de nos employés, de nos actionnaires et de nos communautés. Nous cherchons à accroître la sensibilisation organisationnelle globale et à faire en sorte que tous aient les mêmes attentes.

**WTW : Alan Mulally, ancien chef de la direction de Ford, disait : « Les chefs des RH doivent être des gens d'affaires allumés ». Selon vous, à quoi ressemble un homme ou une femme d'affaires allumés dans le secteur des RH?**

**Chad Rolstad :** À mon avis, cela signifie qu'il faut réaliser que les RH sont l'entreprise. À leur tour, les dirigeants d'entreprise doivent considérer les RH comme une partie constitutive de leur équipe. Les responsables des RH doivent comprendre

les défis et les réalités de chaque secteur d'activité, et quelles sont les inquiétudes de leurs dirigeants. Au CP, nous sommes en activité 24 heures par jour, 7 jours par semaine; les RH doivent donc l'être aussi.

**Mona Malone :** Les RH doivent investir du temps pour comprendre comment l'entreprise réalise des profits et quels sont ses vecteurs, ses risques et ses activités. Si c'est possible, passez du temps dans l'entreprise. Réfléchissez à vos lectures, échangez et apprenez des choses sans lien avec votre discipline, devenez un dirigeant multidisciplinaire. Les chefs des RH doivent également avoir une bonne connaissance des technologies numériques et privilégier des approches axées sur les données. Chaque modèle d'affaires est transformé par le numérique, ce qui change nos habitudes quotidiennes. Réfléchissez à la façon dont vous permettez à vos gestionnaires de travailler de manières différentes. Évitez d'accepter une tâche qui pourrait être effectuée grâce à l'automatisation, à la numérisation ou à la production participative. Si vous faites les mêmes choses qu'il y a cinq ans, vous ignorez sans doute l'existence d'outils qui pourraient changer votre façon de travailler.

**WTW :** Les mesures du capital humain et d'autres variables non financières sont maintenant fréquentes et de plus en plus souvent exigées dans les documents d'information financière. Les mesures sur les RH ont-elles un avenir?

**Mona Malone :** La science des mesures liées au capital humain a connu des avancées tangibles, ce qui accroît notre confiance en son intérêt en matière de stratégie et d'exécution. Par exemple, en plus des mesures attendues en matière d'engagement, de diversité, d'équité et d'inclusion, de santé et sécurité, de mieux-être, de santé mentale et physique, nous obtenons de l'information sur la façon dont nous fonctionnons en tant qu'entreprise privilégiant la culture du rendement élevé. Nous obtenons des données sur la gestion des forces des membres de la direction, sur la relève et la capacité de recruter dans des délais convenables des personnes possédant les compétences requises, en plus des données sur la mobilité interne et sur notre capacité à offrir du perfectionnement à notre personnel pour répondre à nos besoins en matière de main-d'œuvre. Sur le plan opérationnel, nous disposons à présent de mesures de l'efficacité de l'entreprise qui démontrent une diminution des coûts des RH au fur et à mesure que nous nous tournons vers les solutions numériques et infonuagiques. Nous pouvons faire état de la mesure dans laquelle nous contribuons à l'efficacité globale de l'organisation.



**Les entreprises ont un rôle à jouer dans la recherche de solutions aux problèmes sociaux. Il nous faut reconnaître le rôle que nous jouons en aidant nos employés, nos clients et nos communautés. »**

Mona Malone

**Chad Rolstad :** Les investisseurs institutionnels et les actionnaires sont indéniablement intéressés par les mesures du capital humain. Cela dit, le volume de données dans l'espace des RH est pratiquement infini. La plupart d'entre elles, considérées isolément, ont un intérêt limité. Elles ne nous fournissent que peu d'information tant que vous ne les réunissez pas pour brosser un tableau complet. Nous travaillons sur les aspects qui sont importants pour le conseil d'administration et pour l'entreprise, en définissant les données qui servent à les documenter et en déterminant ensuite celles que nous souhaitons communiquer.

**WTW :** Les données sont recueillies et transférées à des vitesses phénoménales. Que représentent les données et la numérisation pour les RH?

**Chad Rolstad :** La quantité d'informations et de données à notre disposition peut être une source d'anxiété si nous ne les gérons pas de façon appropriée. Nous devons apprendre, de manière réaliste, à gérer les attentes à cet égard : ce que l'on peut accomplir dans les délais prévus, le volume de données que l'on peut interpréter, et les mesures à prendre en fonction de ces données. Il s'agit d'être capables de poser des questions au sujet des données et de ce qu'elles nous apprennent, et de prendre des décisions orientées vers l'action, et non pas de se fier à son instinct, à des idées préconçues ou au folklore. Les données des RH sont utilisées pour contester les suppositions et les préjugés.

**Mona Malone :** Les RH ont une formidable occasion d'approcher les problèmes sous l'angle du numérique. Par exemple, si votre préoccupation est la rétention du personnel, intéressez-vous à l'efficacité de votre sondage de départ. Examinez ce que les autres sources d'information pourraient vous dire au sujet des perceptions de votre marque. Confiez aux bonnes personnes le mandat de réfléchir à cette question et apprenez des autres. Il est aussi important pour vous d'apprendre à bien comprendre les données – consacrez du temps à élargir votre propre sphère de compétences. Dans le cas contraire, vous ne serez pas au maximum de vos capacités, et vous risquez d'être à la traîne.

**WTW : Une des innovations qui a favorisé l'augmentation du pouvoir du directeur financier a été le tableur, puisqu'il a rendu possible la mise à l'essai de scénarios et a conféré à la planification un caractère beaucoup plus scientifique. Quel est le facteur qui change la donne pour les RH et qui offrira aux chefs des RH de nouvelles perspectives sur l'écosystème des talents?**

**Mona Malone :** Il ne fait aucun doute que les plateformes et les capacités ont connu une évolution spectaculaire. Nous sommes tous mobiles, et nous sommes en mesure de fournir

des services de RH en tout lieu et en tout temps. Nous devons améliorer notre façon de réfléchir aux moyens que nous prenons pour optimiser le capital humain, trouver les meilleures personnes pour chaque rôle, concilier talent et valeur : essentiellement, réfléchir à la conception d'un système fondé sur le capital humain. C'est cela qui va changer la donne

**Chad Rolstad :** À mon avis, nous devons profiter de cette occasion pour tirer le meilleur parti de nos plateformes afin de transmettre plus efficacement nos messages clés, de tenir les gens informés et de susciter une confiance accrue qui favorisera un engagement plus marqué. La culture d'une organisation est définie par sa direction et défendue par ses employés. Les RH doivent élargir leur utilisation de l'innovation technologique pour s'assurer que les valeurs de leadership sont représentées de façon authentique.



**Mona Malone**

Chef – Ressources humaines et chef – Talent et culture, BMO Groupe financier



**Chad Rolstad**

Vice-président, Ressources humaines et chef de la culture, CP

## À propos de Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ : WLTW) est une société mondiale de premier plan en services-conseils, en courtage et en solutions qui aide ses clients partout dans le monde à transformer le risque en parcours de croissance. Nos racines remontent à 1828, et Willis Towers Watson compte 45 000 employés dans plus de 140 pays et marchés. Nous concevons et réalisons des solutions qui permettent de gérer le risque, d'optimiser les avantages sociaux, de cultiver les talents et d'augmenter la capacité des capitaux afin de protéger les organisations et les personnes, et de les rendre plus solides. Notre vision unique nous permet de reconnaître ce qui se trouve aux carrefours stratégiques entre les talents, les actifs et les idées, la formule dynamique qui favorise les résultats d'entreprise. Ensemble, réalisons votre potentiel. Consultez notre site à l'adresse [willistowerswatson.com](http://willistowerswatson.com).



[willistowerswatson.com/fr-CA/social-media](http://willistowerswatson.com/fr-CA/social-media)

© Willis Towers Watson, 2021. Tous droits réservés.  
WTW22575/10/2021

[willistowerswatson.com](http://willistowerswatson.com)

**Willis Towers Watson**