JOURNÉE SPÉCIALE [COVID-19]

Pivo-RH

CRHA
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

INTERVENTION RH EN TEMPS DE CRISE

Marie-Hélène Robert, CRIA | Mars 2020

À PROPOS DE MARIE-HÉLÈNE ROBERT, CRIA

- Graduée au baccalauréat en Relations industrielles de l'Université Laval en 2000
- Membre en pratique privée de l'Ordre des Conseillers en ressources humaines agréés.
- Expérience à titre de généraliste et de spécialiste RH dans les domaines manufacturier, commerce de détail et services professionnels.
- Depuis 2014, pratique exclusive à titre de consultante en ressources humaines auprès de PME de la Montérégie.
- Parcours distinctif dans la revue, la conception et l'implantation de processus, outils et programmes RH, la gestion des avantages sociaux, le développement organisationnel et l'accompagnement stratégique à titre de directrice RH.
- www.pivo-rh.com | linkedin.com/in/mhrobert

VUE D'ENSEMBLE

Plan de continuité

Se réorganiser et repenser les tâches

Gérer le manque de travail

JOURNÉE SPÉCIALE [COVID-19]

PLAN DE CONTINUITÉ

Si seulement on en avait eu un…

DÉFINITION

Qu’est-ce qu’un plan de continuité des opérations ?

Le PCO est plus facile à implanter AVANT la crise, mais il est toujours possible de le deployer en mode “urgence”.

Le PCO constitue une combinaison de procédures et outils qui permettent de poursuivre les activités d’une entreprise malgré une perturbation majeure

Un plan de continuité en cas de pandémie adressera les risques et action spécifiques à la propagation d’une maladie infectieuse

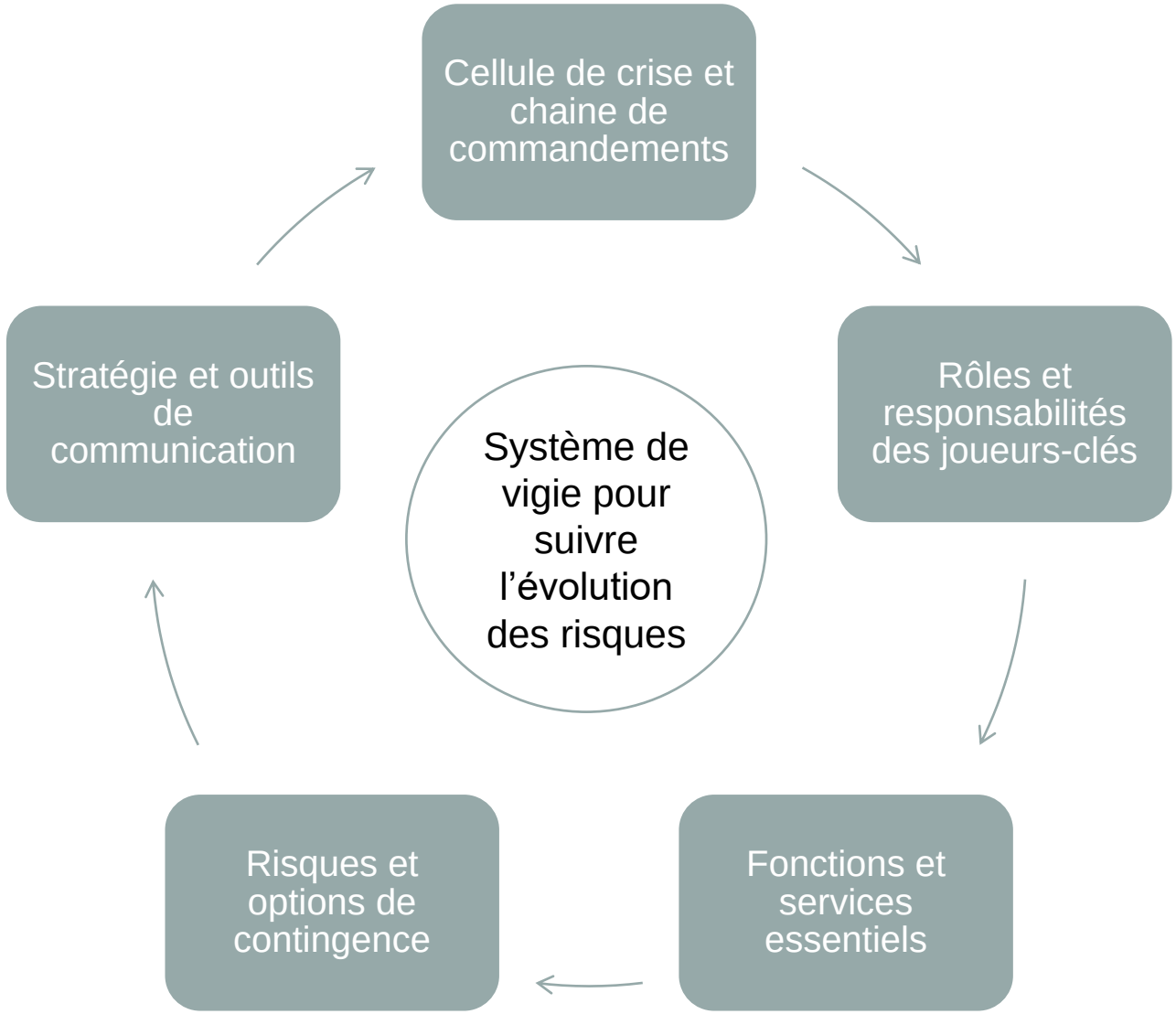
JOURNÉE SPÉCIALE [COVID-19]

Pivo-RH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

LE PLAN DE CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS (PCO)

Votre meilleur allié pour garder le cap



JOURNÉE SPÉCIALE [COVID-19]

Pivo-RH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

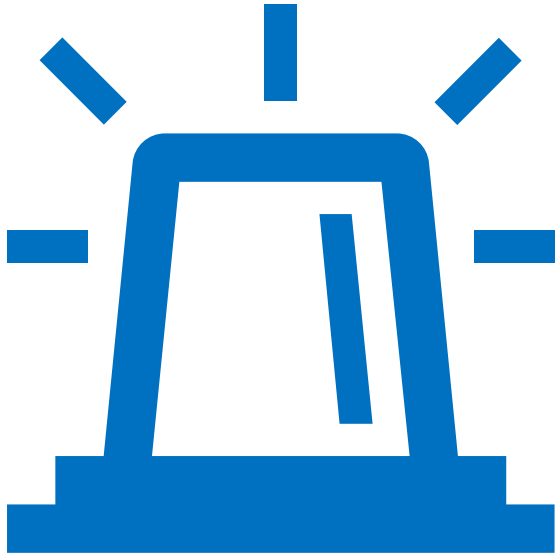
LA CELLULE DE CRISE ET LA CHAINE DE COMMANDEMENT

- L'élaboration d'un PCO est généralement confiée à un **comité de travail multidisciplinaire** regroupant les principaux services de l'organisation :

  - Ressources humaines, santé et sécurité, communications, marketing, opérations ou production, ventes, finances, etc.
  - Une personne sera chargée de diriger le groupe de travail
  - Les plans conçus devront être approuvés par la haute direction
  - Une simulation du plan sera recommandée (mise à l'essai)
  - Une mise à jour annuelle sera fortement recommandée ainsi qu'une mise à jour chaque crise

La cellule de crise et la chaîne de commandement constituent un groupe plus restreint travaillant en étroite collaboration, maîtrisant les principaux enjeux critiques et dans lequel une hiérarchie décisionnelle est clairement établie.

DANS L'URGENCE



Mettez rapidement en place une cellule de crise :

- Désignez un chef qui dirigera le groupe et aura autorité décisionnelle
- Désignez un responsable des communications
- Restreignez la cellule aux leaders des fonctions critiques et demandez à chacun de s'entourer d'une équipe-conseil
- Mettez votre cellule de crise à l'abri des risques : vous aurez besoin d'eux, en bonne santé et fonctionnels tout au long de la crise.

JOURNÉE SPÉCIALE [COVID-19]

Pivo-RH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

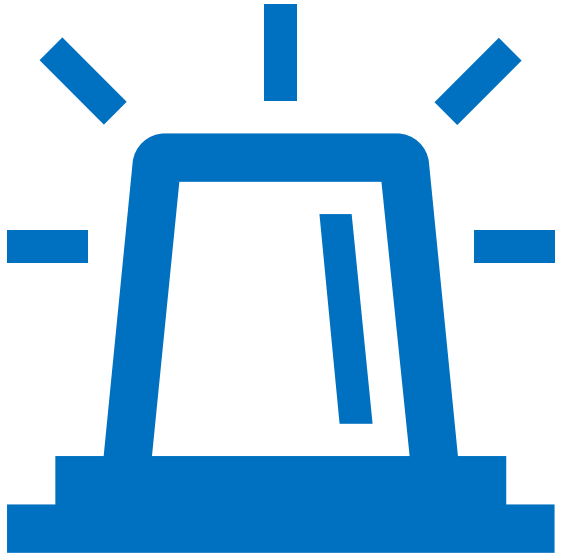
RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES JOUEURS-CLÉS

- Des rôles et responsabilités bien définis sont essentiels en situation de crise pour éviter le chaos
  - Chacun doit savoir où commence et où termine sa responsabilité
  - Chacun doit savoir à qui s'adresser pour prévenir un risque ou réagir à une situation d'urgence
  - Les champs d'expertise et de compétence doivent être bien répertoriés au sein de l'organisation

- En situation de crise, la cellule de crise prend le relais et impose sa chaîne de commandement
  - Le pouvoir décisionnel pourra être transféré vers la cellule de crise
  - Les joueurs-clés possédant une expertise seront appelés à conseiller la cellule de crise
  - La discipline sera requise pour suivre les instructions

Que le PCO soit établi de façon « proactive » ou « réactive », une organisation du travail bien définie facilitera les actions

DANS L'URGENCE



Représentez visuellement votre structure organisationnelle :

- Définissez rapidement votre organigramme pour que chacun « visualise » clairement à qui il se rapporte
- La représentation visuelle vous aidera à prendre en compte l'ensemble de l'organisation dans vos analyses de risques et vos décisions

FONCTIONS ET SERVICES ESSENTIELS

Matières premières et fournisseurs

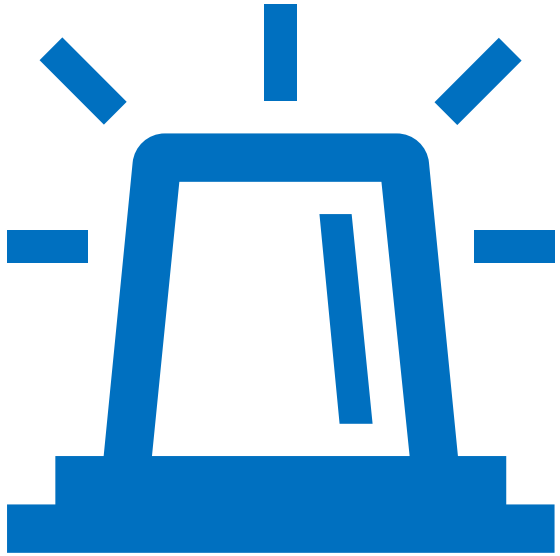
Processus

Personnes Fonctions Tâches

Risques reliés à chaque élément critique

Plan de contingence pour adresser chaque risque potentiel

DANS L'URGENCE

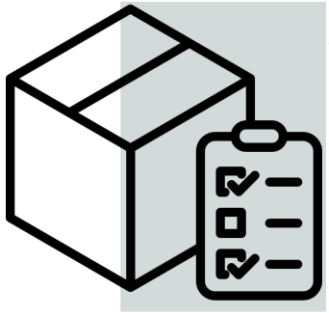


Identifiez vos points critiques :

- Services devant être maintenus : parce qu'ils sont en demande ou parce qu'ils sont essentiels à la survie de votre organisation
- Approvisionnements essentiels (matières premières)
- Fournisseurs essentiels (ceux dont vous êtes dépendants pour faire fonctionner les services essentiels)
- Postes ou tâches essentiels : pour identifier les employés dont vous ne pouvez vous passer

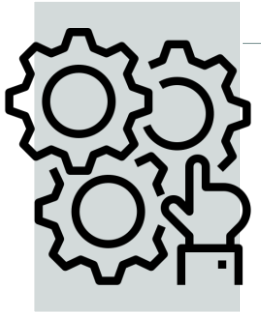
RISQUES ET OPTIONS DE CONTINGENCE

Exemples de risques et contingences



Matières premières approvisionnées en Chine

- Capacités de faire des réserves devant un risque annoncé
- Fournisseurs alternatifs
- Matière de remplacement



Tâche critique reposant sur un seul employé

- Formation d'une ressource « back-up »
- Possibilité de télétravail
- Élaboration de procédures opérationnelles
- Entente de sous-traitance

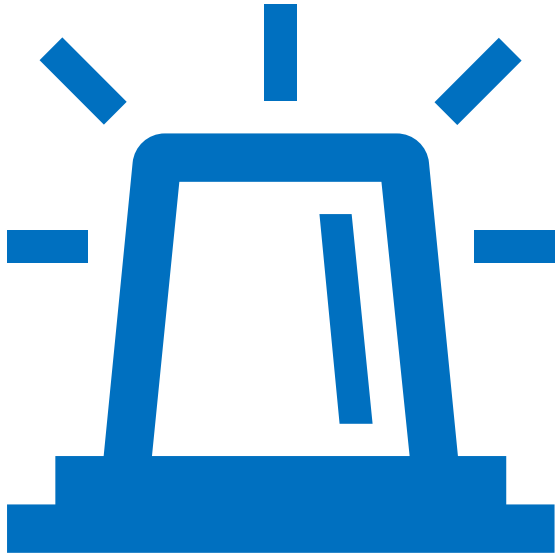
Concentration géographique des opérations

- Possibilité de travail à distance
- Possibilité de produire à partir d'une autre usine
- Possibilité de sous-traiter
- Possibilité de relocalisation temporaire

QUELQUES EXEMPLES CONCRETS DE « LIVRABLES » DE CONTINGENCE

Identification d'un sous-traitant	Achat d'un équipement de production	Achat d'un équipement de protection individuelle	Politique et procédure et outils de télétravail
Politique en cas de maladie infectieuse	Coordonnées et liste de distribution pour communiquer avec employés, clients, fournisseurs	Ententes avec consultants et firmes externes (PAE, firme de communication, firme de sanitation, etc.)	Procédures opérationnelles documentées

DANS L'URGENCE



Identifiez vos risques et vos plans B:

- Embûches connues : vite un plan B
- Embûches probables : d'autres plans B !
- Suivez l'évolution de près pour anticiper le plus possible les obstacles et vous y préparer dans la mesure du possible
- Faites appel à vos réseaux au besoin : rien ne vous empêche de vous rallier à un compétiteur ou de faire appel à un ancien employé qui connait vos opérations comme le fond de sa poche !
- « *Think outside of the box* »

JOURNÉE SPÉCIALE [COVID-19]

Pivo-RH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

STRATÉGIES ET OUTILS DE COMMUNICATION

Vigie

Décision

Communication

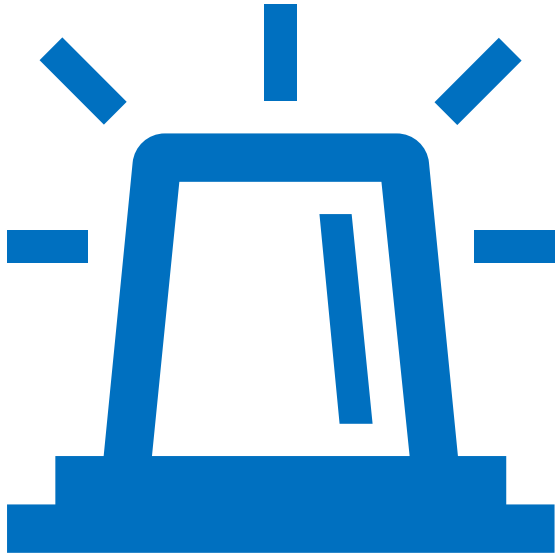
- Ayez à votre disposition des moyens de communication efficaces et fonctionnels
- Faites une vigie constante pendant la crise afin que votre cellule de crise puisse prendre des décisions en temps approprié
- Choisissez un bon porte parole
- Communiquez de façon constante et proactive
- Soyez honnête et transparent, sans être alarmiste inutilement

JOURNÉE SPÉCIALE [COVID-19]

Pivo-RH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

DANS L'URGENCE



Plan de communication d'urgence :

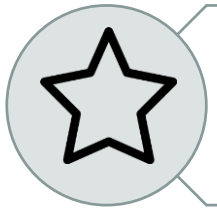
- Identification du porte-parole
- Au besoin, faites-vous appuyer par une firme ou un consultant externe
- Prenez exemple sur le gouvernement du Québec : communiquez de façon régulière. Anticipez les questions et adressez-les de front
- Ne tombez pas dans la sur-information
- Donnez-vous le droit « de ne pas savoir », mais faites-vous un devoir de « revenir rapidement avec une réponse »

JOURNÉE SPÉCIALE [COVID-19]

Pivo-RH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

VALEUR AJOUTÉE ET POSTURE DES CRHA EN SITUATION DE CRISE



Les CRHA sont de bons chefs d'orchestre : nous constituons la pierre angulaire entre les humains et les affaires. Une expertise qui mérite d'être à l'avant plan.

Amenez vos équipes à envisager les scénarios catastrophe dans les plans de continuité des opérations. Mieux vaut être préparé au pire.

Imposez-vous sur les comités de direction et les cellules de crise : les décisions doivent être prises pour les bonnes raisons. **Nos entreprises doivent rester en vie pour pouvoir rebondir : ne négligez pas les données financières.**

JOURNÉE SPÉCIALE [COVID-19]

Pivo-RH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

SE RÉORGANISER

Dans le feu de l'action :

SE RÉORGANISER RAPIDEMENT

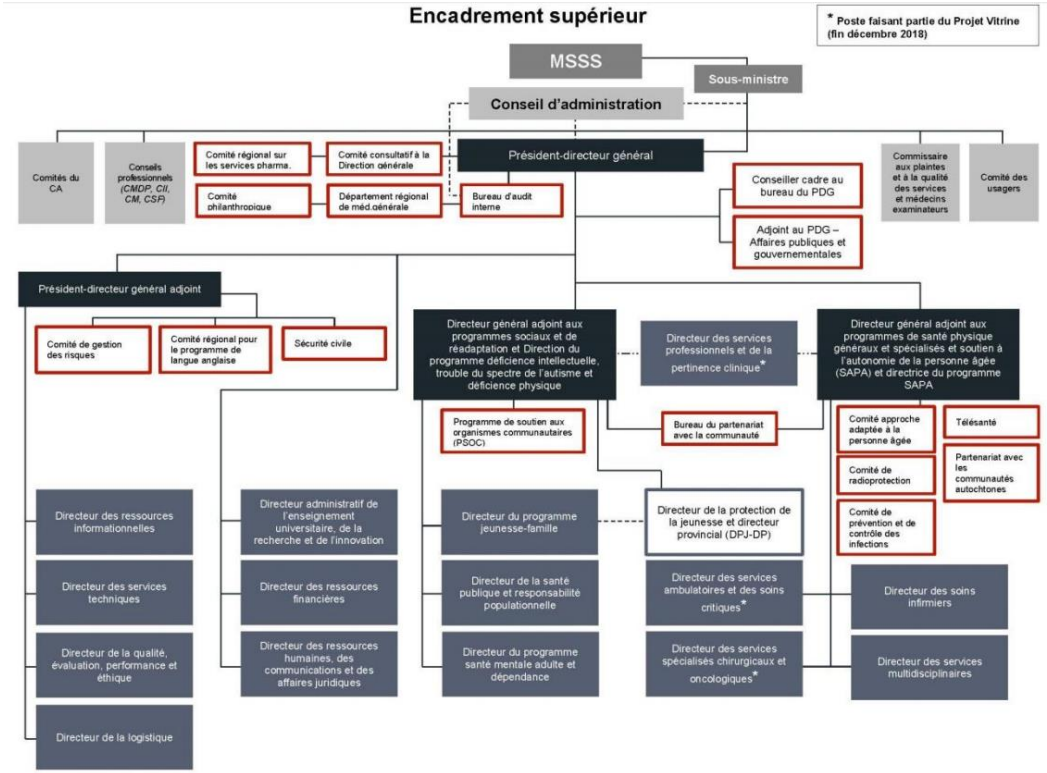
Équilibre entre agilité et stabilité

- Être agile sans précipiter des changements inutiles
- Tenir compte des forces et limites de nos employés
- Maximiser la contribution des employés qui carburent au défi sans paniquer

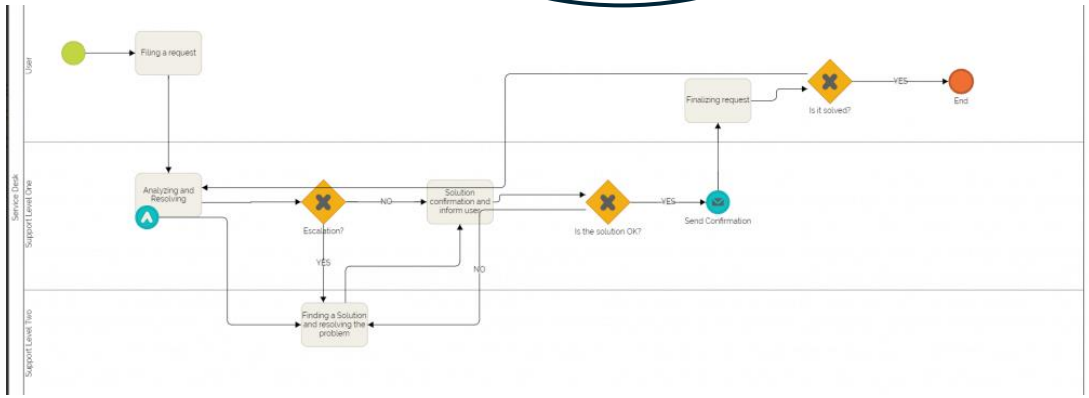
QUELQUES PISTES POUR SE RÉORGANISER PENDANT LA CRISE

- Faire appel au besoin à un consultant externe pour faciliter l'exercice
- Ne pas présumer que les compétences de nos employés se limitent à celles qu'elles exercent chez-nous
- S'en tenir aux fonctions à risques
- Penser aux ressources externes : agences, sous-traitants, fournisseurs
- Solidarité et entraide : se serrer les coudes, même entre compétiteurs
- Donnez-vous le droit de réassigner des employés à des tâches différentes (ex : décret pour réaffecter des enseignants)

ORGANIGRAMME ET CARTOGRAPHIE DE PROCESSUS : DES OUTILS CLÉS !



Ces outils visuels aident à analyser, à prendre des décisions et à implanter les changements



JOURNÉE SPÉCIALE [COVID-19]

Pivo-RH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

REBONDIR ET S'AMÉLIORER

- Le lendemain d'une crise peut constituer un bon moment pour définir ou mettre à jour un plan de continuité des opérations
- Le vécu de la crise facilitera l'identification des risques
- La prochaine perturbation sera plus facile à manoeuvrer

MISES À PIED

Si seulement on avait pu les éviter…

STRATÉGIES DE RÉDUCTION DES EFFECTIFS: ÉVALUEZ TOUTES LES PISTES

- Diminution de la semaine de travail pour tous
- Programme de temps partagé
- Mises à pied temporaires
- Temps partiel pendant les prestations
- Banques de temps « négatives »
- Faire appel aux volontaires
- Vacances sans soldes

10 EMPLOYÉS OU + MIS À PIED ? **ATTENTION AUX RÈGLES DE MISE À PIED MASSIVE**

JOURNÉE SPÉCIALE [COVID-19]

Pivo-RH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

BIEN GÉRER LES ANNONCES

- Prendre des décisions difficiles, mais faire preuve de tact et de délicatesse dans les annonces
- Identifier les employés les plus « à risques » financièrement :
  - Familles
  - Personnes monoparentales
  - Travailleurs à faible revenus
  - Travailleurs non admissibles à l'assurance emploi (travailleurs autonomes, nombre d'heures travaillées insuffisant, etc.)
- Informer sur les programmes sociaux applicables (ex : assurances chômage, programme spécial d'aide au travailleur)
- Présenter un exemple d'impact sur les gains (chômage vs salaire)
- Garder le contact avec les employés en arrêt
- N'étirez pas le suspens
- Attendez-vous à un contrecoup

GÉREZ LES SURVIVANTS ET PENSEZ AUX IMPACTS SUR VOTRE IMAGE D'ENTREPRISE

LIENS ET RÉFÉRENCES

Article « Responsabilités du CRHA et CRIA en cas d'épidémie ou de pandémie »

Programme de travail partagé

Gain pendant une période de prestations d'assurances emploi

Informations sur la mise à pied

Avis de licenciement collectif

Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19

Assurance-emploi et spécifications liées au COVID-19

DES QUESTIONS?

MERCI BEAUCOUP!

JOURNÉE SPÉCIALE [COVID-19]

Pivo-RH

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés