

JOURNÉE
SPÉCIALE
[COVID-19]

LA GESTION DES RH À L'ÈRE DE LA PANDÉMIE

20 MARS 2020, 8 H 30 À 14 H 30

Gérer aujourd'hui
en pensant à ~~demain~~
aussi à demain

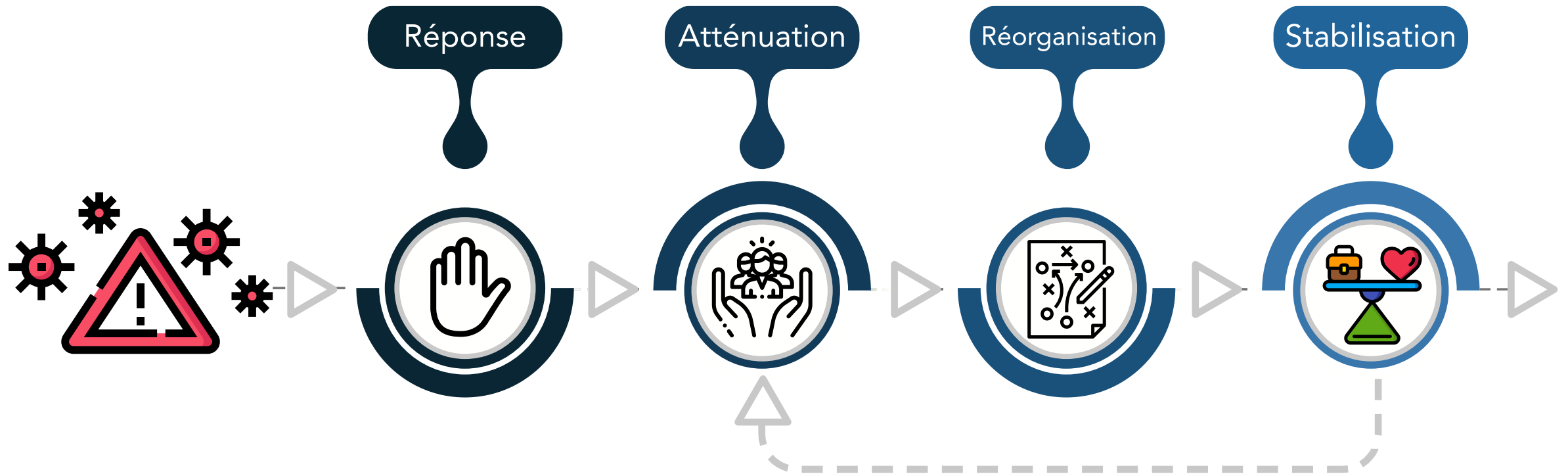
The background of the entire graphic features a dark blue gradient. In the lower half, there are several dark silhouettes of people's heads and shoulders, each wearing a light-colored surgical face mask. The silhouettes are arranged in a slightly overlapping, horizontal line across the bottom of the frame.

AGENDA

- Gestion de la situation.
- Le maintien de l'image employeur.
- L'expérience employé.

GESTION DE LA SITUATION

Où en êtes-vous?





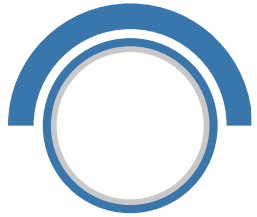
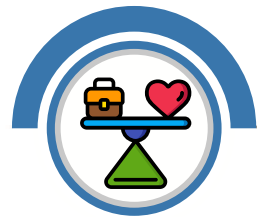
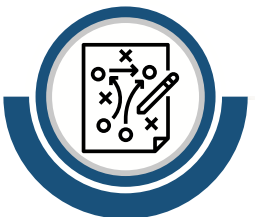
Réponse

Atténuation

Réorganisation

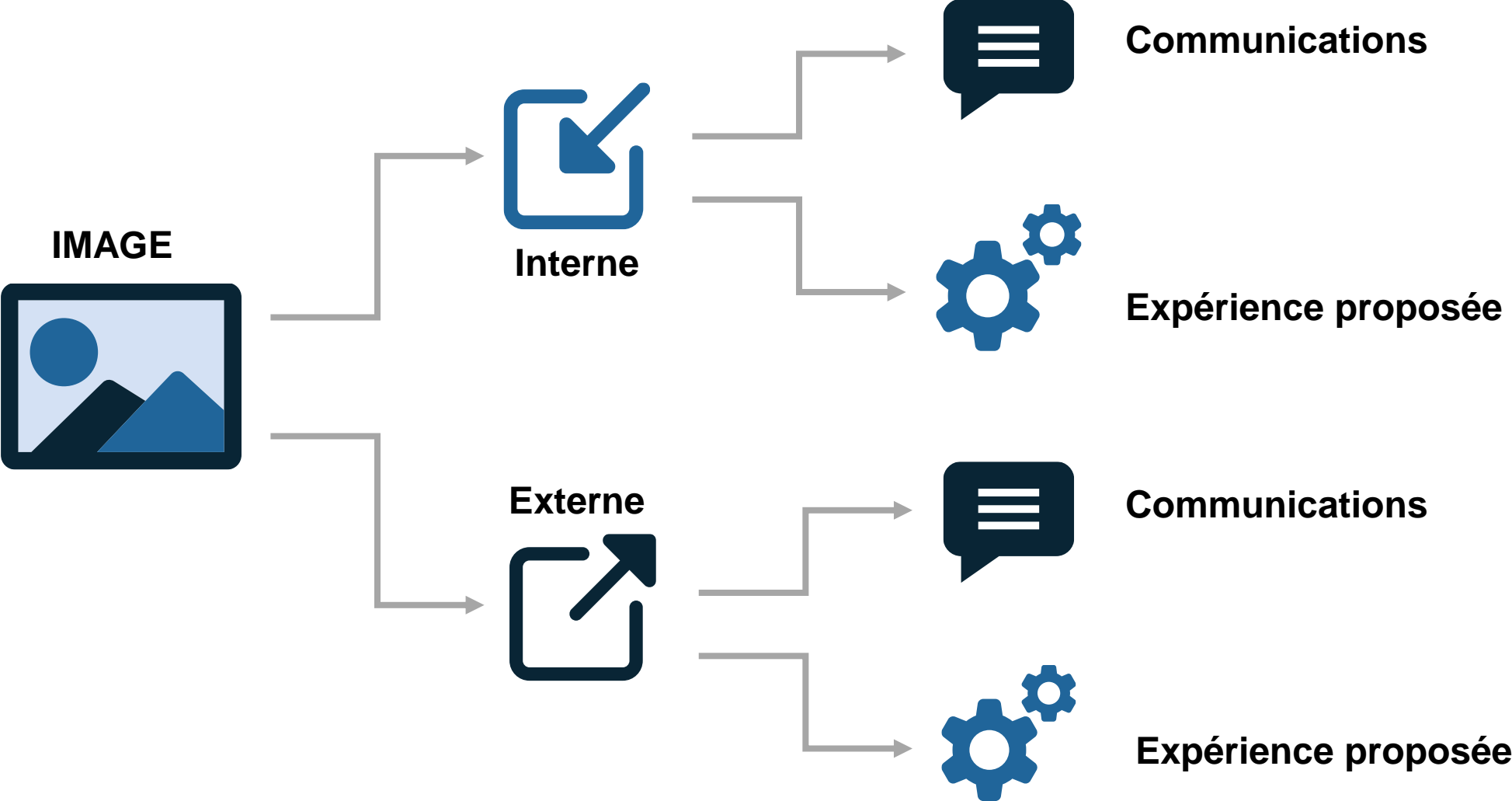
Stabilisation

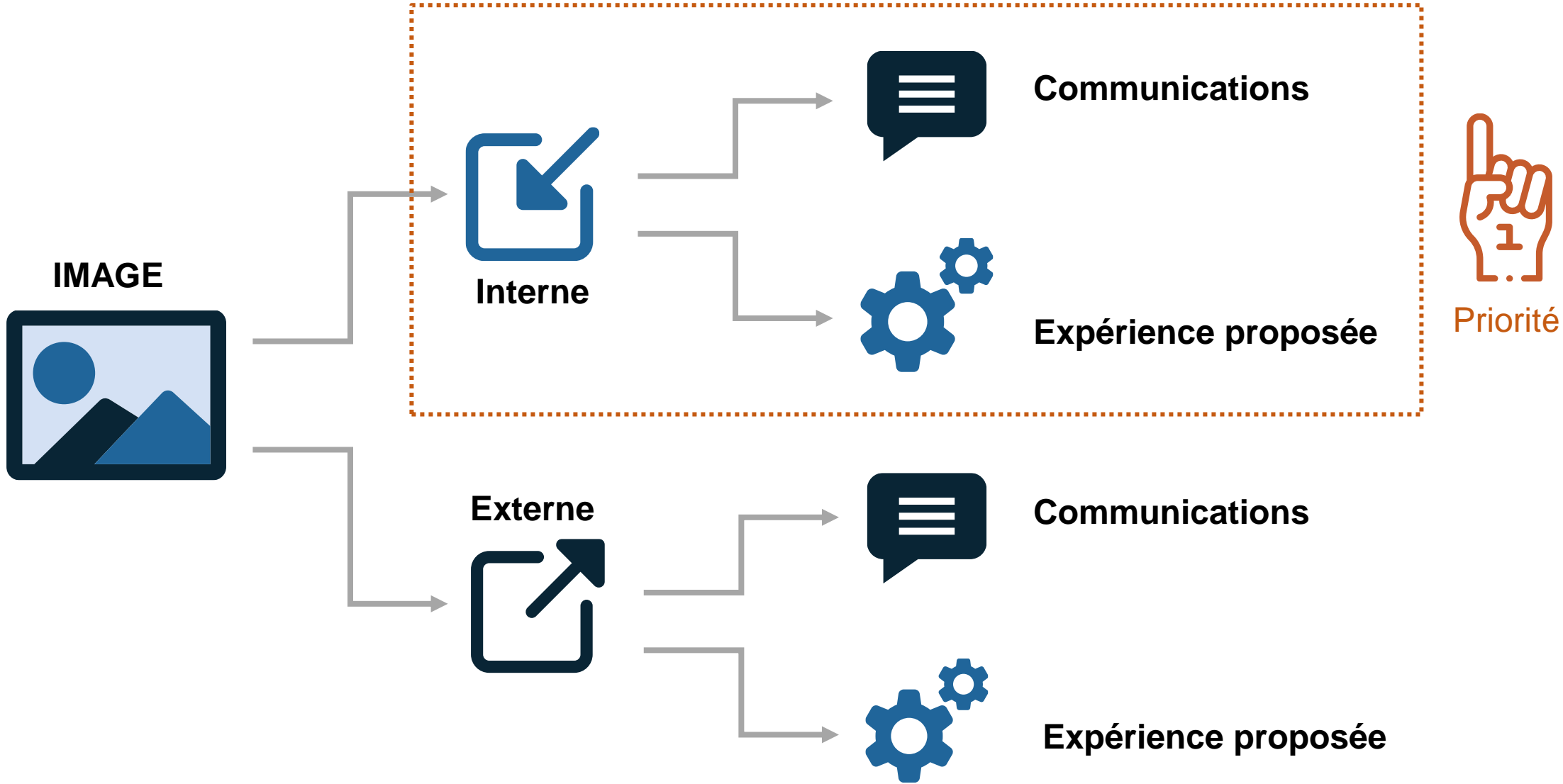
Normalité



IL FAUT GÉRER AUJOURD'HUI,
EN PENSANT AUSSI À DEMAIN

Il faut donc garder en tête en tout temps,
l'image que l'on projette







Source :
Air France

**Avant d'aider les autres,
aidez-vous vous-même...**

**pour être capable d'aider
les autres.**



Priorité n° 1 : Vous
(Si vous êtes en difficulté, cela n'aidera personne)



Priorité n° 2 : Vos employés
(...et leur famille)



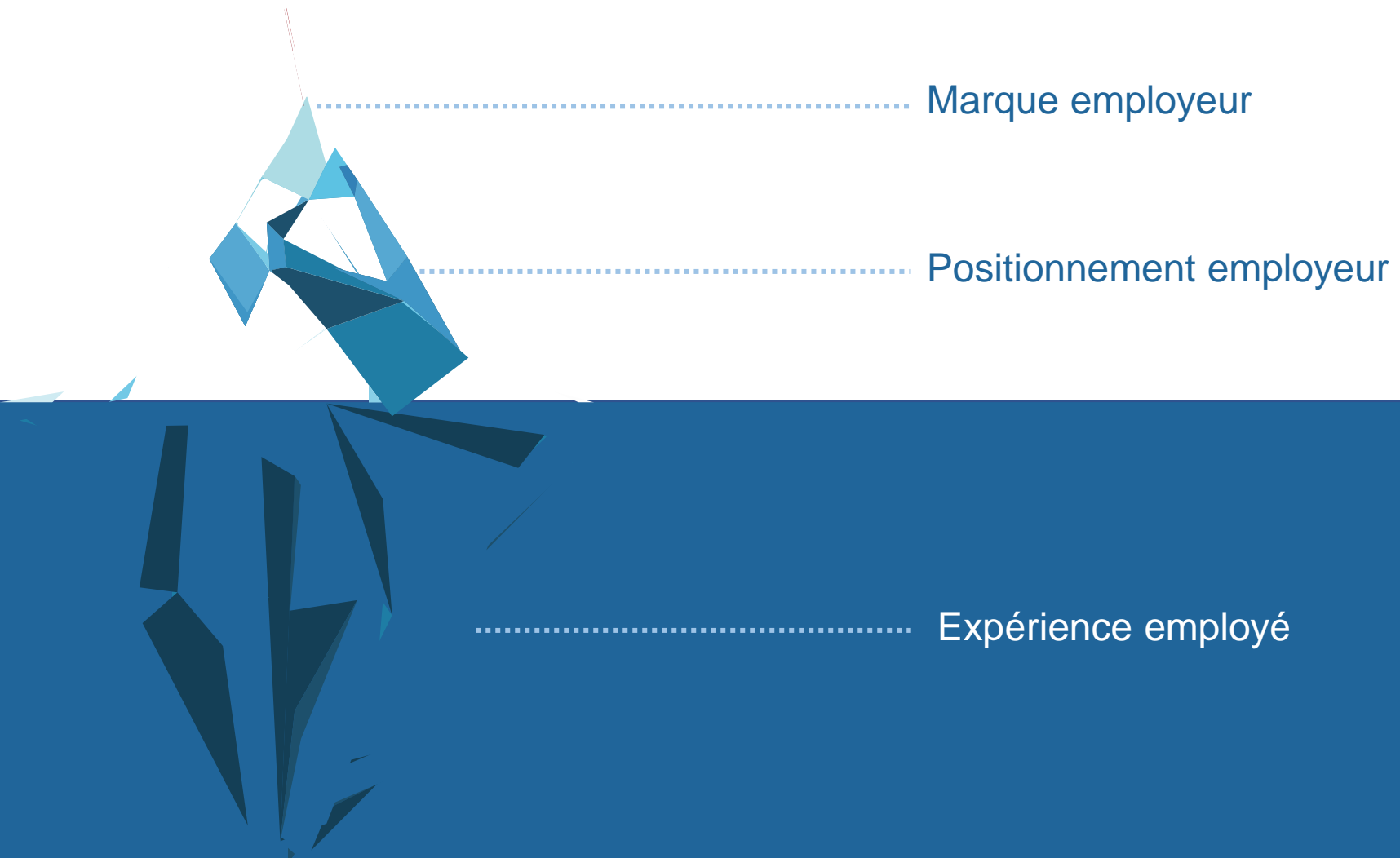
Priorité n° 3 : Vos clients



Priorité n° 4 : Les candidats

GÉREZ VOTRE IMAGE
GÉREZ L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

VOTRE IMAGE COMME EMPLOYEUR



VOTRE IMAGE COMME EMPLOYEUR

Expérience employé

C'est l'ensemble des interactions entre un individu et son employeur du début à la fin de son cycle d'emploi.

L'expérience employé ne se travaille pas uniquement quand tout va bien, on doit aussi la travailler quand les choses vont moins bien!

En tant qu'employeur, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, il faut considérer cette période comme un test.

Les moments de vérité

Les moments de vérité sont les moments clés qui, dans les interactions entre un employé et une entreprise, vont avoir une forte influence positive ou négative sur sa perception de son employeur; et donc sur l'ensemble de sa relation avec l'entreprise.

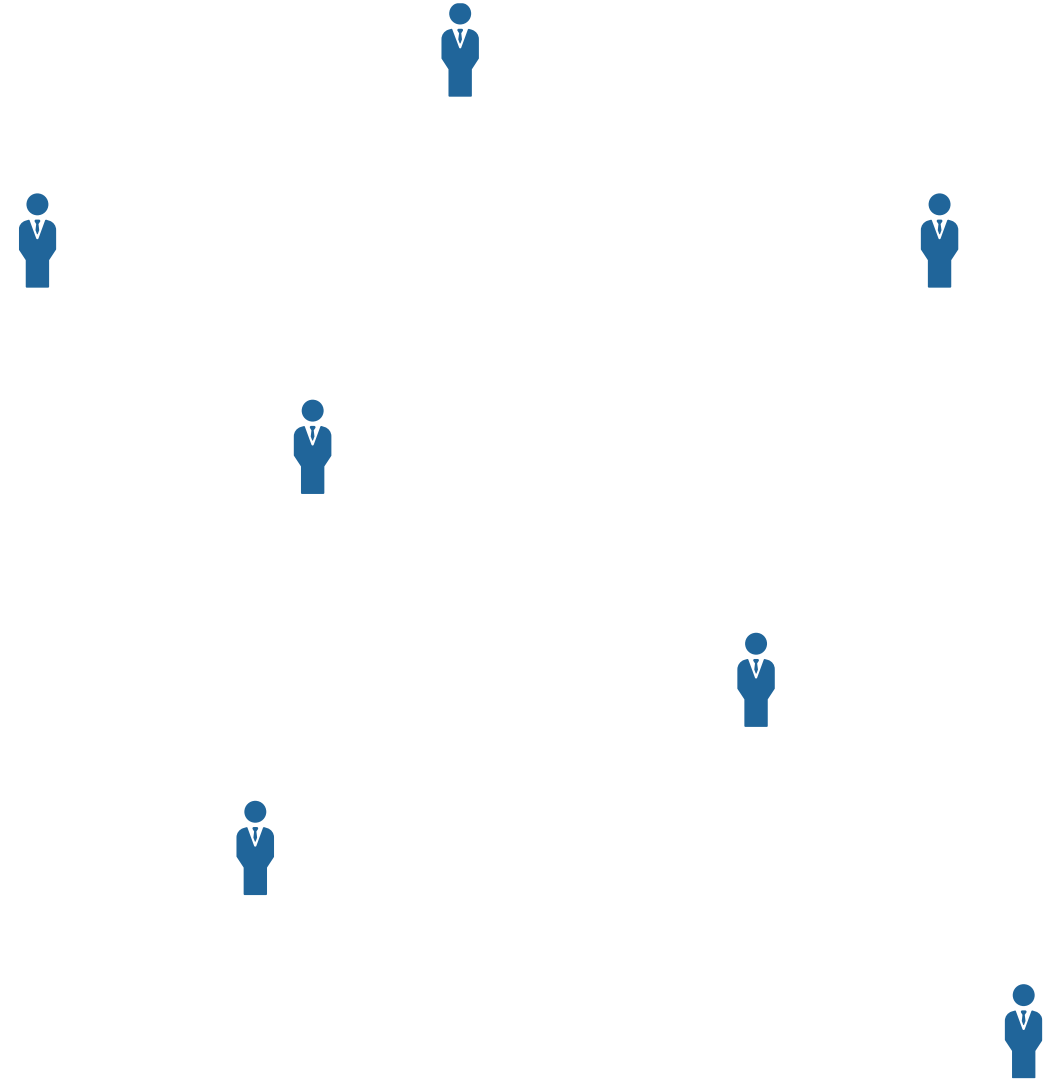
Pour de nombreux employés, cette épreuve sera un moment de vérité déterminant dans la relation employeur-employé.

VOTRE IMAGE COMME EMPLOYEUR

Que l'on mette en place du télétravail ou que l'on procède à des mises à pied, le résultat sera le même. Dans les prochaines semaines, nous allons nous éloigner de nos employés.

Nous devons nous assurer :

- de garder le contact;
- de maintenir l'attachement et le sentiment d'appartenance;
- de maintenir une opinion positive envers l'organisation.





1.



Partage de la vision



Reconnaissance



Prise de décisions



Communications

NOUS VIVONS
UNE SITUATION
EXCEPTIONNELLE
QUI DEMANDE

**HUMILITÉ
HUMANITÉ
LEADERSHIP**

1.



Partage de la vision



Reconnaissance



Prise de décisions



Communications

HUMILITÉ

La situation est exceptionnelle et nous n'avons donc pas toutes les réponses. Chacun fait de son mieux, au meilleur de ses connaissances.

HUMANITÉ

Comme gestionnaire, la priorité doit être donnée au bien-être de nos employés et collègues.

LEADERSHIP

Nos employés ont besoin que les gestionnaires et dirigeants fassent preuve de leadership. On veut combattre l'incertitude.

1.

Style de leadership



Partage de la vision



Reconnaissance



Prise de décisions



Communications

EN TERMES
DE COMMUNICATIONS,
LES EMPLOYÉS
ONT BESOIN DE

TRANSPARENCE
RÉACTIVITÉ
DISPONIBILITÉ
RÉGULARITÉ

1.

Style de leadership



Partage de la vision



Reconnaissance



Prise de décisions



Communications

TRANSPARENCE

L'incertitude, c'est pire qu'une mauvaise nouvelle.

RÉACTIVITÉ

La nature déteste le vide, si vous tardez à réagir, quelqu'un d'autre le fera pour vous.

DISPONIBILITÉ

Il demeure beaucoup d'inconnus, vos équipes ont besoin de vous.

RÉGULARITÉ

En cette période d'incertitude, créer de nouveaux rituels est sécurisant.



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOUS DEVEZ METTRE À PIED VOS EMPLOYÉS



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ **SI VOUS DEVEZ METTRE À PIED VOS EMPLOYÉS**

Idéalement, il faut épuiser les autres solutions avant de mettre ses employés à pied

- Il y a un coût humain aux mises à pied.
- Il y a un coût en termes d'image.
- Il y a aura des coûts additionnels pour réacquérir ces compétences.

Le télétravail est-il possible?

Peut-on offrir des congés volontaires sans solde?

Peut-on réduire les heures?

Peut-on profiter d'un temps d'arrêt pour former nos employés?

Etc.



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOUS DEVEZ METTRE À PIED VOS EMPLOYÉS

La mise à pied, un moment de vérité ultime.



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOUS DEVEZ METTRE À PIED VOS EMPLOYÉS



Partage de la vision

Malgré l'incertitude, s'entendre sur le futur

- Informez-le des prochaines étapes ou rendez l'information disponible.
- Déterminez avec l'employé quel serait le meilleur moyen de garder le contact avec lui (ex. : courriels, messages texte, etc.).
- Dans la mesure du possible, continuez d'informer régulièrement les employés sur l'état de situation.



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOUS DEVEZ METTRE À PIED VOS EMPLOYÉS



Reconnaissance

Malgré la brutalité de la situation, demeurer humain

- Remerciez vos employés pour leur travail.
- Traitez vos employés avec respect et humanité.
- Idéalement, prenez le temps d'échanger avec chacun des employés.
- Assurez-vous qu'ils ne soient pas en état de choc.
- Identifiez les personnes ressources disponibles (s'ils ont des questions pour compléter les demandes d'assurance-emploi, par exemple).
- Rassurez les individus de votre intérêt à les réintégrer lorsque les choses iront mieux.



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOUS DEVEZ METTRE À PIED VOS EMPLOYÉS



Prise de décisions

Face à l'inconnu, s'ouvrir aux idées nouvelles

- Soyez à l'écoute, vos employés ont peut-être des solutions à vous proposer.
- Ne fermez pas la porte aux idées différentes, nous vivons une situation exceptionnelle et il faut trouver des solutions exceptionnelles.



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOUS DEVEZ METTRE À PIED VOS EMPLOYÉS



Communications

Communiquer pour sécuriser

- Soyez **transparents** : *l'incertitude est pire que les mauvaises nouvelles.* Partagez l'information au fur et à mesure (une fois validée).
- Soyez **réactifs** : *la nature a horreur du vide*, si vous n'informez pas les gens, ils chercheront les réponses, aux mauvais endroits quelquefois. Informez rapidement les employés lorsque vous êtes au fait d'éléments nouveaux.
- Soyez **disponibles** : tout le monde est pris de court et les gens auront besoin de ventiler. Assurez-vous que les employés puissent vous joindre.
- Soyez **réguliers** : *en cette période d'incertitude, nous avons tous besoin de recréer des rituels.* Identifiez des moments où les personnes pourront être informées de l'évolution et soyez au rendez-vous, même s'il n'y a rien de nouveau.



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOUS DEVEZ METTRE À PIED VOS EMPLOYÉS



Communications

Si jamais des employés vous critiquent sur les réseaux sociaux, invitez-les à communiquer directement avec vous et prenez le temps de dialoguer avec eux pour clarifier la situation.



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOS ÉQUIPES TRAVAILLENT À DISTANCE



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOS ÉQUIPES TRAVAILLENT À DISTANCE



**Partage
de la vision**

Prévoyez des modes d'information individuels et des rencontres de groupe.



Reconnaissance

Prévoyez des rétroactions régulières pour encourager les employés.



Prise de décisions

Permettez aux équipes (en sous-équipes) de prendre en charge certains projets et dossiers.



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOS ÉQUIPES TRAVAILLENT À DISTANCE

Les moments de vérité du travail à distance



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOS ÉQUIPES TRAVAILLENT À DISTANCE



Accueil et intégration

Nouvelle situation, nouvelle intégration

Pour un grand nombre de personnes, cette expérience de travail à distance sera nouvelle. Pourquoi ne pas refaire un « accueil et intégration » dans ce nouveau contexte :

S'assurer que chaque gestionnaire prenne le temps :

- de clarifier ses attentes et la manière dont seront faits les suivis de performance;
- d'énoncer les ressources disponibles et comment y avoir accès;
- de revenir sur les questions administratives (calcul du temps de travail, assurances, etc.);
- de s'entendre sur la fréquence des rencontres et des suivis.



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOS ÉQUIPES TRAVAILLENT À DISTANCE



Développement des compétences

Le ralentissement, un moment pour prendre son élan

Compte tenu du ralentissement des activités et en gérant leur temps de manière plus flexible, les employés peuvent dégager du temps pour développer leurs compétences.

Ils en ressortiront plus performants quand l'économie prendra son essor.

Favorisez :

- les formations (virtuelles bien sûr);
- l'apprentissage autodidacte;
- le partage d'expertise;
- les échanges de type « mentorat » entre employés.



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOS ÉQUIPES TRAVAILLENT À DISTANCE



La gestion de la performance

Nouveau contexte, nouveau départ

Tout le monde n'a pas les mêmes habiletés pour s'adapter au contexte de télétravail. Il faut augmenter la fréquence des suivis et l'accompagnement.

Gardez en tête que vous :

- ne pouvez pas, vous attendre à la même performance, surtout à court terme, car les gens doivent s'organiser et la situation est particulière (ex.: enfants à la maison);
- devez fixer des objectifs clairs et réalistes;
- devez établir des échanges plus fréquents au début, puis plus espacés selon les besoins.



GÉRER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

SI VOS ÉQUIPES TRAVAILLENT À DISTANCE



La dimension sociale du travail

L'éloignement, un bon moment pour se rapprocher

Compte tenu de la distance imposée par le télétravail, il faut prévoir des moments de rapprochement. Le fait d'ouvrir son domicile au travail est propice à des partages plus humains.

Développez les liens sociaux :

- dans les échanges individuels, pensez toujours à commencer par vous informer de l'état d'esprit du travailleur. (« comment ça va? ») Les individus ou un de leurs proches vivent peut-être de la détresse psychologique;
- travailler à la maison n'est pas si simple, il faut ouvrir sur le sujet.

Pourquoi ne pas organiser des événements sociaux... virtuels!

En conclusion

Gardons en tête que cette situation exceptionnelle que nous vivons met à l'épreuve l'employeur que nous sommes.



À nous de choisir les messages que nous souhaitons envoyer à nos employés, par nos communications et par nos actes.

Ils détermineront notre image employeur... quand le beau temps sera revenu!

