

Agir en leader RH en contexte de crise



Yvon Chouinard, CRHA
Conseiller en mentorat
Coauteur (avec Nicole Simard) de
Impact. Agir en leader
ychouinard@isotopeconseil.com

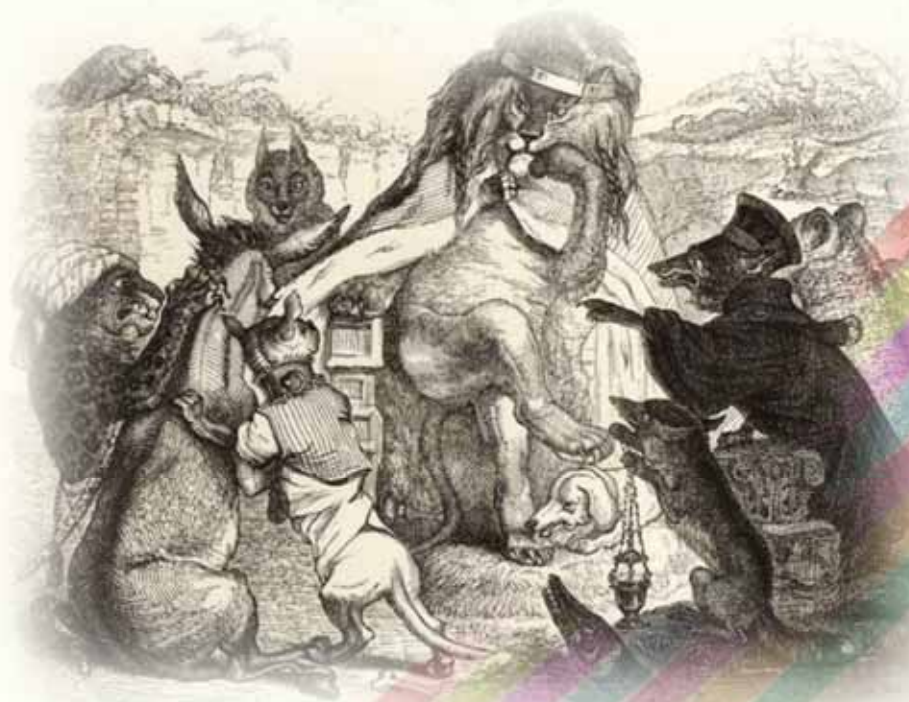
CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Les animaux malades de la peste

Jean de LA FONTAINE
1621 - 1695

Un mal qui répand la terreur,
Mal que le Ciel en sa fureur
Inventa pour punir les crimes de la terre
La Peste (puisqu'il faut l'appeler par son nom)
Capable d'enrichir en un jour l'Achéron,
Faisait aux animaux la guerre.

Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés



CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Quels sont les mots que
nous entendons très
souvent depuis un mois?

PEUR

STRESS

TRISTESSE

DÉPRIME

ANXIÉTÉ

ANGOISSE

TENSION

INQUIÉTUDE



OK, OK, j'ai (un peu) peur du coronavirus

La peur, plus dommageable que le COVID-19?

Le coronavirus, nid à angoisses

Contagion, peurs inconscientes et panique sociale : les virus, vecteurs de peur

COVID-19 : « On a très peur! », affirment des travailleurs agricoles migrants

Résidence EVA: « J'ai peur. J'ai peur certain. »

« J'avais peur de mourir »



Réagir face au pire – Mode de survie

Situation de crise, d'urgence,
de menace importante

Trois réactions de l'être humain

FREEZE → FLIGHT → FIGHT

Réagir face au pire – Mode de survie

Situation de crise, d'urgence,
de menace importante

Trois réactions de l'être humain

FREEZE → FLIGHT → FIGHT

Réagir face au pire – Mode de survie

Situation de crise, d'urgence,
de menace importante

Trois réactions de l'être humain

FREEZE → **FLIGHT** → FIGHT

Réagir face au pire – Mode de survie

Situation de crise, d'urgence,
de menace importante

Trois réactions de l'être humain

FREEZE → FLIGHT → **FIGHT**

Quels sont les besoins des gens dans de telles circonstances?

Comment pouvons-nous aider les gens dans nos organisations et notre entourage?



*« Nous sommes des humains
remplis de ressources et non
des ressources humaines. »*

HENRY MINTZBERG

Les deux plus importants atouts des leaders en temps de crise

• L'INFORMATION

- Faisant autorité, transparente, fiable, claire
- Les gens sont capables de gérer la vérité, mais il faut le faire en fonction de ce qu'ils ont besoin de connaître au bon moment
- Ils veulent savoir jusqu'à quel point les choses vont mal et comment réduire leurs risques mais aussi comment ils peuvent aider les autres

• L'EMPATHIE

- Savoir exprimer nos préoccupations pour les personnes affectées par la crise et poser des gestes afin de réduire leurs difficultés ou de les soutenir quand et où c'est possible

LA SÉCURITÉ

LE BESOIN DE SÉCURITÉ



PHOTO JACQUES BOISSINOT, LA PRESSE CANADIENNE

François Legault



PHOTO JACQUES BOISSINOT, LA PRESSE CANADIENNE

Horacio Amado

#Çavabienaller



PHOTO JACQUES BOISSINOT, ARCHIVES LA PRESSE CANADIENNE



Ça va bien aller.

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Lucien Bouchard: «On est chanceux d'avoir François Legault»



PHOTO OLIVIER JEAN, LA PRESSE



CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



Décryptage: un leader qui fait rêver



PHOTO JOHN MINCHILLO, ASSOCIATED PRESS

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Leçon d'impact du General Colin Powell



« Peu importe le froid qu'il fait, vous ne devez jamais montrer que vous avez froid.

Peu importe la faim que vous ressentez, vous ne devez jamais avoir l'air affamé.

Quelle que soit la terreur que vous éprouvez, vous ne devez jamais montrer que vous avez peur.

Parce que si vous avez l'air d'avoir peur, d'avoir faim ou froid, ils vont aussi avoir peur, faim et froid. »



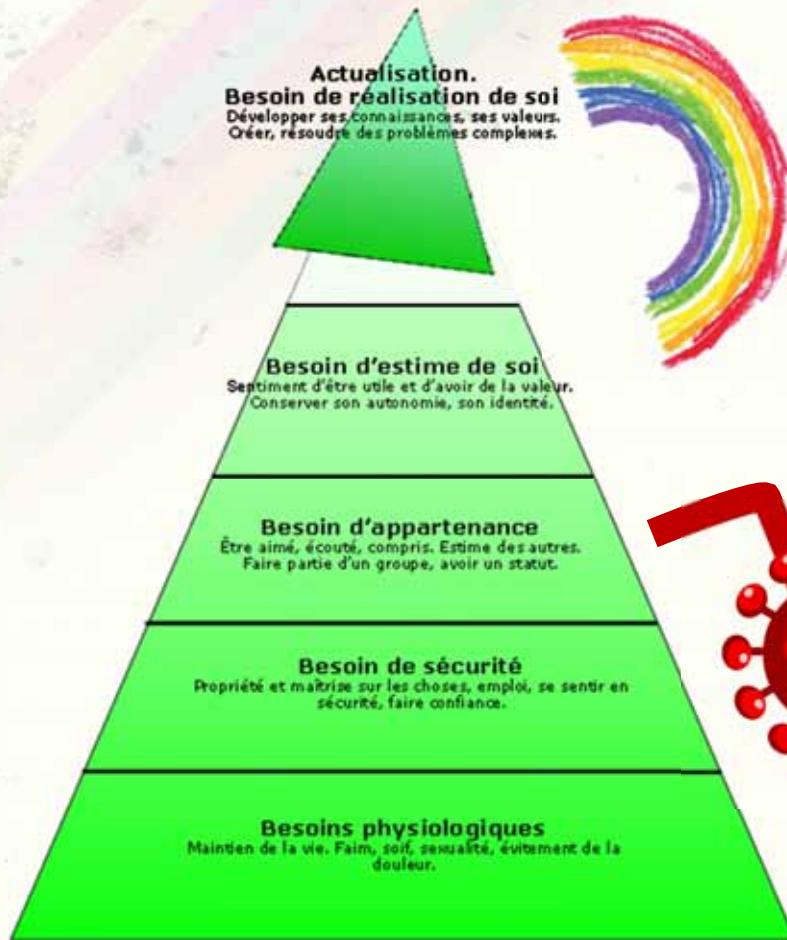
Mettez votre propre masque d'abord

« Afin de pouvoir aider votre famille et vos enfants, vous devez d'abord vous assurer d'avoir pris le temps de mettre votre propre masque, sans quoi vous risquez de manquer d'air. »

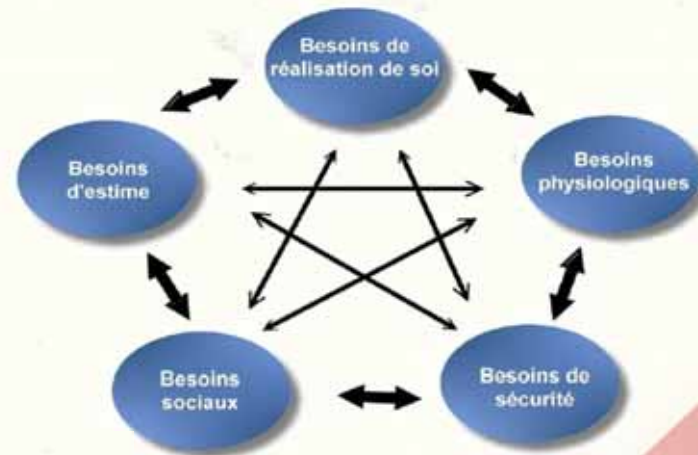
Dre Christine Grou
Psychologue et présidente de l'Ordre des psychologues du Québec

Croissance

La pyramide des besoins fondamentaux Selon Abraham Maslow



Déficiance



Leadership en temps de crise: un espace et un climat

- Capacité de créer un espace et un climat où la collaboration, la compassion et l'esprit de service sont encouragés
- Chercher de la clarté à propos de ce qui arrive, ce que cela veut dire, et le partager
- Aider les gens à dégager un pouvoir d'agir à partir du sens profond des efforts collectifs
 - Ne pas agir seul. Impliquer tous les échelons de l'organisation

Urgence, crise, catastrophe?

- **CRISE:** Une période d'intense difficulté, de trouble ou de danger
 - Un problème qui a le potentiel de perturber ou de détruire le processus normal d'exploitation; de créer une menace ou un impact financier important, et qui pourrait nuire à la réputation, ou menacer la sécurité, le bien-être, la santé des personnes, ou l'existence même de l'entreprise.
 - Une crise comporte des **urgences** (surtout au début)
 - Une **urgence** est une situation anormale qui exige de prendre rapidement des mesures au delà des procédures normales pour limiter les dommages aux personnes, aux biens ou à l'environnement. (Propriétaire d'une épicerie qui n'a pas respecté l'obligation de confinement à son retour de la Floride)
 - Une crise peut cependant engendrer des **catastrophes** (manque d'équipement de protection pour les soignants)
- Une **catastrophe** est un événement soudain avec des conséquences désastreuses (une faillite, un décès, la perte de milliers d'emplois, etc.)
- Une **catastrophe peut entraîner une crise** (Boeing et ses 737MAX)

Cellule de crise

- Système de gestion de crise qui a fait ses preuves:
- Une gestion centralisée pour:
 - L'information primaire et critique – employés, fournisseurs, etc.
 - L'information continue
 - La prise de décision – les décisions à prendre rapidement
 - L'apport de ressources – personnel et finance
 - L'allocation des ressources
 - Suivi de l'évolution
 - Communication, contrôle et coordination

Maintenir un service essentiel pour les sinistrés



**CFZZ-FM, la seule station
de radio chauffée au bois au
Canada**



Seul un hélicoptère pouvait se rendre au sommet du mont St-Grégoire pour faire le plein de la génératrice d'urgence qui alimentait l'émetteur de CFZZ.



Bulletin interne pour le personnel de Diffusion Power inc.

Volume 10, numéro 3 Printemps 98

VERGLAS ET DÉVOUEMENT



actuelle du Kingston White-Sand

CRHA
Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



1000 FOIS MERCI

À TOUS NOS EMPLOYÉS
QUI TRAVAILLENT JOUR ET NUIT
POUR NOURRIR LE QUÉBEC

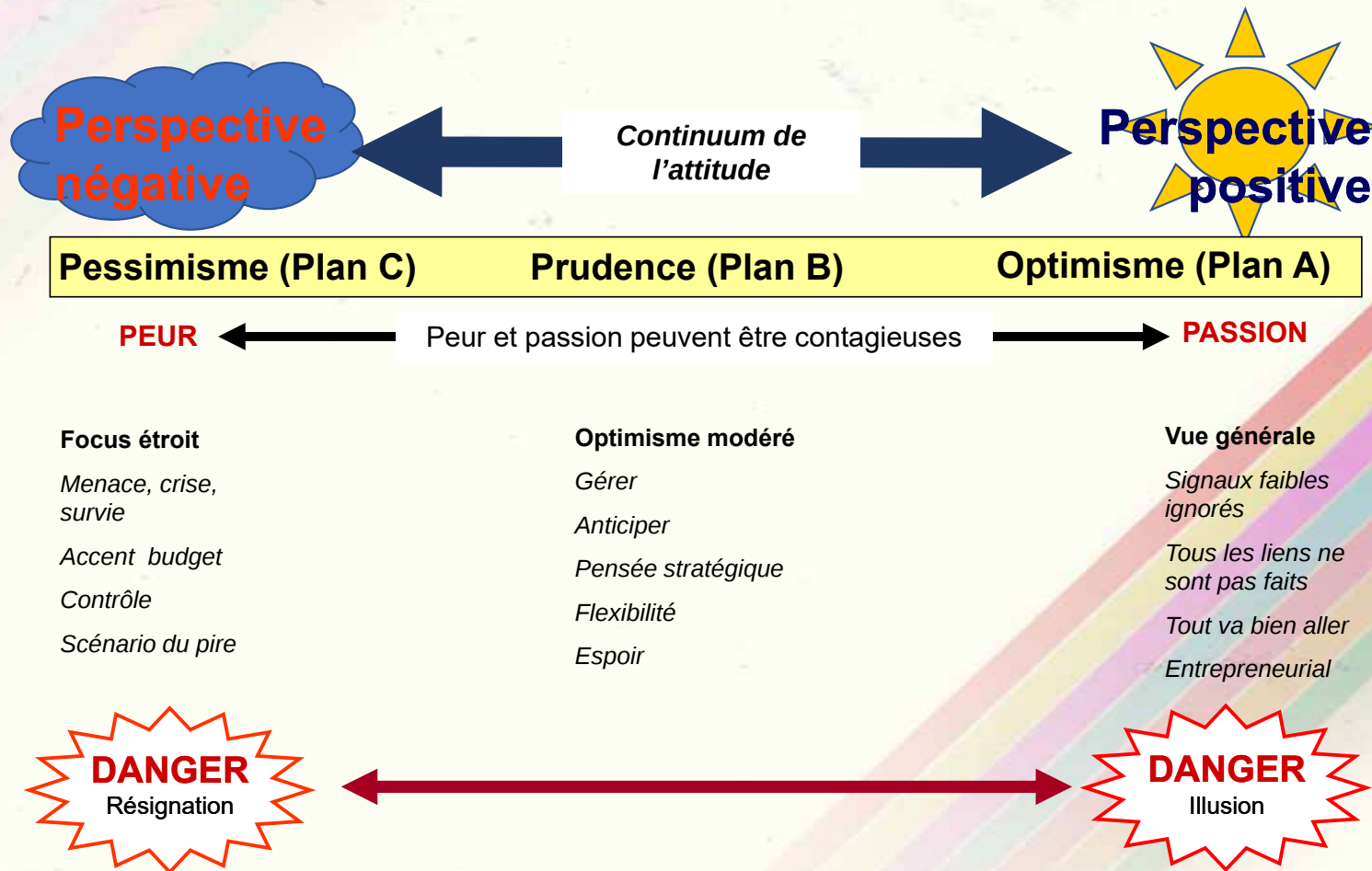
Vous méritez pleinement
de vous reposer aujourd'hui

metro
mon épicier d'ici!

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

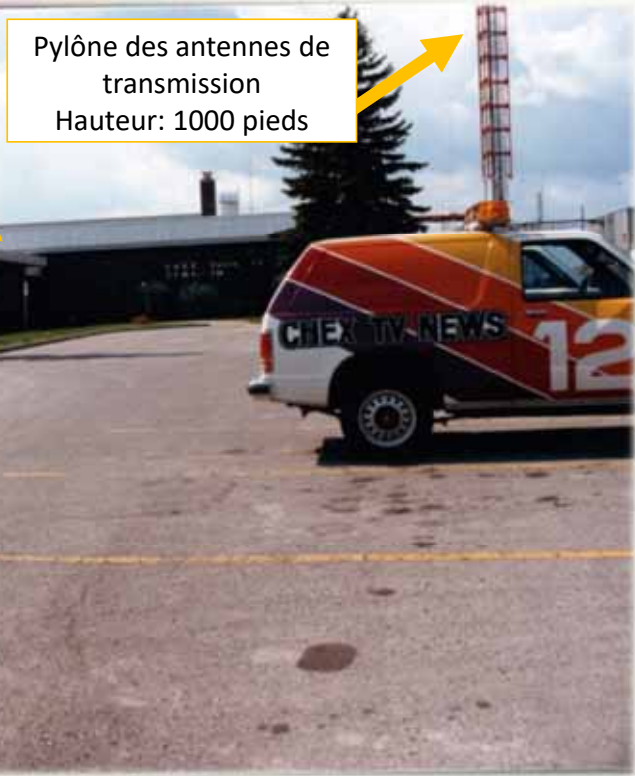
Les perspectives de gestion de crise



Adapté de Dr. Carol Kauffman – Harvard Medical School



Studios et bureaux
CHEX-TV, CFMP-FM
CKRU-AM



Pylône des antennes de
transmission
Hauteur: 1000 pieds



Pylône des antennes de
transmission
Hauteur: 1000 pieds

CRISE = Wéi jī
危机
Danger Opportunité

Communiquez, communiquez, communiquez

- Mettre en œuvre des mesures immédiates:
 - Identifiez les parties qui doivent être informées
 - Savoir quoi dire, comment, à qui et quand
 - Communiquez clairement même avec de l'information incomplète (l'incertitude est normale)
 - Annoncez les décisions et expliquez-les!
 - Trouver les moyens de communiquer régulièrement par la suite (le pire est d'être laissé dans le silence)
- Une crise génère habituellement de la confusion et du stress car l'information disponibles est souvent incomplète et changeante, et même contradictoire
 - Communiquez les faits au sujet de la crise
 - Si les faits ne sont pas communiqués, les rumeurs les remplacent
 - Rétablir les faits quand il le faut

Entourez-vous! Déléguez! Mobilisez les gestionnaires!

- Déléguez la communication directe à vos gestionnaires afin qu'ils se sentent responsables et mobilisés
 - Ils peuvent communiquer en personne avec les membres de leur équipe
 - Vérifier comment ils vont afin d'éviter qu'ils se sentent seuls (ou même abandonnés)
 - Acceptez le fait qu'il est maintenant pertinent de s'occuper de la vie personnelle de vos collaborateurs
 - Pour certaines personnes, le sentiment d'isolement peut être très stressant
 - Leur fournir de l'aide si possible ou leur indiquer où la trouver (des gens peuvent être dans la situation de FREEZE)
 - Les gestionnaires peuvent sortir grandis de cette crise, plus confiant et plus apprécié de leurs équipes
- N'oubliez personne:
 - Employés occasionnels et contractuels
 - Employés mis à pied
 - Fournisseurs
 - Clients
 - Autres parties intéressées
- Soyez créatifs(ves)
 - Pourquoi ne pas organiser des sessions interactives avec vos employés ?
 - Partage de trucs, d'échanges de services, d'informations utiles, etc.

L'adrénaline du héros

- Le retour à la normale est parfois (souvent) déprimant
- Les gestionnaires sont sortis de leur zone habituelle et ont aimé ce « feeling » de « faire » des choses, de voir l'impact de leurs actions, de se sentir utiles, appréciés
- Certains peuvent avoir des retombées « post-traumatiques »
 - Chicanes de famille, de voisins, de locataires, etc.
 - Problèmes financiers
 - Déceptions de toutes natures: voyage annulé, vacances compromises, etc.
 - Décès d'un proche sans dire adieu
 - Nouvelle perspective sur rôle, carrière, etc.

Les défis de leadership durant la crise

- Les pannes des systèmes de communication
- Niveaux élevés de stress sur les individus, équipes et dirigeants
- Enchaînement rapide des événements
- Exigences élevées pour de l'information
- Savoir quoi faire quand vous ne savez pas quoi faire
- Garder son calme de manière délibérée et avoir un optimisme mesuré (discipline émotionnelle)
- Soyez généreux dans vos interprétations. Tout le monde réagit d'une manière différente à une crise
- Prendre soin de soi (ne pas se laisser emporter par les poussées d'adrénaline)
- Analyse faite par les médias/publics

Saisissez vos moments de leadership!

- Ne manquez pas d'assumer des responsabilités additionnelles durant la crise afin de développer des compétences dans d'autres domaines
- Qu'est-ce qu'on faisait avant de telle manière et qu'on peut maintenant faire autrement
 - Exemple: Rio Tinto en 2008. Revoir méthodes de construction des usines, des méthodes de travail.
- Tour de Kingston et tour Peterborough (une tour peut s'écraser et tuer des gens)
- La télémédecine: Danielle McCann
- Grève des postes en 1987: essor du télécopieur

Face à l'incertitude, quelles valeurs de leadership devons-nous mobiliser?

Les valeurs du montagnard



L'engagement

je m'engage dans l'action aux côtés de mes collaborateurs avec courage et authenticité



La sécurité

je reste vigilant et lucide, j'anticipe et réévalue constamment la situation



Le discernement

je prends de la hauteur, je veille à toujours me concentrer sur l'essentiel et ne pas me laisser distraire



L'ingéniosité

j'apprends à m'adapter avec des idées et des outils simples et astucieux



La solidarité

j'agis avec compassion et dans un esprit d'assistance mutuelle