

# CONSEILS AUX ENTREPRENEURS

ÉDITION – Numéro 4

- Diffusé le 28 avril 2020 à 10 h 55 -



## REPRISE DES OPÉRATIONS : LES ASPECTS RH À PRIORISER

La crise pandémique a amené des défis importants pour les dirigeants et gestionnaires d'entreprises en matière de gestion des ressources humaines. Comment s'organiser pour faire face à la crise? Comment assurer la rémunération de nos employés en période de ralentissement? Etc.

L'heure de la planification de la reprise des activités amène d'autres défis RH. Dans ce contexte, nous vous présentons quelques pistes de réflexion quant aux solutions à mettre en place.

### LE PLAN DE CONTINUITÉ DES OPÉRATIONS (PCO) – TROP TARD?

Le PCO permet de faire une planification préventive de l'affectation des ressources humaines et financières en période de perturbations. Comme il requiert un processus d'analyse détaillé des activités de l'organisation, ce n'est peut-être pas le moment idéal pour amorcer cet exercice. Néanmoins, l'état d'urgence actuelle demande une réaction immédiate et une analyse rapide des fonctions vitales de l'organisation. En soi, les résultats seront les bases d'un PCO dont voici quelques étapes incontournables :

#### 1. Créer un comité de crise

Ce comité formé de certains dirigeants et gestionnaires de l'organisation aura comme objectif d'analyser les différentes fonctions de l'organisation, de jouer un rôle décisionnel quant aux solutions retenues, ainsi qu'à assurer une communication régulière et constante avec l'ensemble des parties prenantes (notamment les employés). S'il n'est pas déjà présent dans votre organisation, créer plutôt un comité de retour aux activités régulières.

#### 2. Identifier les fonctions essentielles

À l'image des organes vitaux, l'organisation est constituée d'activités et fonctions essentielles qui ne peuvent arrêter, même en période de crise. Le comité devra identifier ces activités et les actions requises pour les mener à terme.

### 3. Identifier les compétences requises

Les opérations reprennent, mais la crise n'est pas terminée. Un risque important demeure, celui de faire face au départ ou à la non-disponibilité temporaire de certains employés clés pour des raisons de santé ou pour prendre soin d'un proche. Dans ce contexte, l'entreprise doit s'assurer d'avoir un plan clair qui prévoit la relève des ressources qui sont les seules à posséder certaines compétences et connaissances importantes.

## Les aspects légaux et moraux – mises à pied temporaires et rappel au travail

### 1. Rapports individuels de travail (non syndiqué)

En contexte d'entreprise non syndiquée, l'employeur se base sur son droit de gérance pour planifier les mises à pied et les rappels. Il devrait alors se baser sur ses besoins (sur l'analyse des fonctions essentielles et des compétences requises) pour en faire la planification. La crise actuelle ne soustrait pas les employeurs à respecter la législation en vigueur (normes du travail, Charte des droits et libertés de la personne, etc.). Le mot d'ordre est justice et équité; bien que l'on respecte la loi, il est important que les décisions prises soient moralement justifiables.

### 2. Rapports collectifs de travail (syndiqué)

En milieu syndiqué, la convention collective viendra souvent établir les modalités de mises à pied et de rappels. Dans le contexte de crise, il faut toutefois se questionner à savoir si les mécanismes prévus viendront soutenir les fonctions essentielles. La qualité des relations de travail et des interactions avec les instances syndicales est ici la clé. Dans la mesure du possible, collaborez avec ces dernières pour prévoir et documenter des mécanismes temporaires plus adaptés.

## LES ALTERNATIVES À LA REPRISE COMPLÈTE DES OPÉRATIONS

Vous prévoyez que la reprise doive se faire graduellement? Informez-vous sur les programmes mis en place par les gouvernements pour soutenir les entreprises pendant la crise. Lisez les nombreux bulletins spéciaux Covid-19 que nous avons publiés ou consultez les professionnels de Mallette à ce sujet.

Dans le cas où votre organisation serait limitée dans l'admissibilité à ces programmes, et ce malgré une baisse d'activité, il pourrait être pertinent de réfléchir à la possibilité de planifier une diminution de l'horaire de travail normal pour certains groupes d'employés, ce qui permettrait un maintien en emploi, plutôt que d'effectuer des mises à pied en dirigeant les employés vers le Programme canadien d'urgence (PCU).

## LA COMMUNICATION

En tant qu'employeur, vous êtes incontestablement l'une des sources d'information crédibles auxquelles ont accès vos employés dans le contexte de la crise. Parmi les bonnes pratiques de communication, il est pertinent de :

- Déterminer clairement la chaîne de communication en confiant la responsabilité, à certaines personnes, de s'assurer que les informations communiquées aient bien été comprises par les destinataires

- Faire preuve de proactivité et de constance dans vos communications. Établissez des communications régulières avec l'ensemble de votre personnel pour les informer des impacts de la crise et des décisions gouvernementales sur votre organisation. La qualité du contact que vous maintenez avec vos employés en temps de crise pourra influencer le sentiment d'appartenance qu'ils ont envers l'organisation
- Vous assurer de prendre tous les moyens pour rejoindre l'ensemble de vos employés. Certains n'ont pas de courriel professionnel? Les réseaux sociaux connus permettent de créer des groupes qui assurent une diffusion efficace de l'information
- Déterminer la meilleure manière d'obtenir la rétroaction des employés et de faire un suivi rapidement

### **EN CONCLUSION, LES ASPECTS RH D'UN BON DÉROULEMENT DE LA REPRISE DES ACTIVITÉS NÉCESSITENT :**

- **Une analyse des fonctions essentielles de l'organisation et des compétences requises**
- **Une bonne compréhension de l'environnement légal relié à l'emploi**
- **Des décisions justes et équitables qui considèrent les impacts individuels sans compromettre la pérennité de l'organisation**
- **Une communication proactive adressée à l'ensemble du personnel**

N'hésitez pas à contacter votre conseiller ou associé de Mallette de votre région parmi nos 30 bureaux  
Pour de plus amples renseignements : [mallette.ca/nous-joindre](http://mallette.ca/nous-joindre)