

CORONAVIRUS
[COVID-19]

**EXEMPLES
D'APPLICATION DU MODÈLE
DES PRÉOCCUPATIONS***
EN PÉRIODE DE COVID-19

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

*Inspiré du modèle de Céline Bareil Bareil, Céline (2004). Gérer le volet humain du changement, Montréal, Transcontinental, coll. Entreprendre, 213 p.
Édité en avril 2020 par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés



TABLE DES MATIÈRES

1	2	3	4	5	6	7
AUCUNE PRÉOCCUPATION	PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LE DESTINATAIRE	PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'ORGANISATION	PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LE CHANGEMENT	PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'EXPÉRIMENTATION	PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LA COLLABORATION	PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'AMÉLIORATION CONTINUE
P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9

NIVEAUX DE PRÉOCCUPATION

1 | AUCUNE PRÉOCCUPATION

Les gens ne se sentent pas concernés, ne croient pas que ça les touche personnellement et qu'ils doivent modifier leurs comportements.

Ne voient pas pourquoi ils devraient changer leurs comportements.

Il n'y a pas de préoccupations ou il y a déni de la situation.

QUESTIONNEMENTS OU
COMPORTEMENTS OBSERVÉS

Non-respect des consignes d'étiquette respiratoire et de distanciation sociale.

Non-respect des mesures mises en place par l'employeur pour adapter ses opérations au contexte.

Des propos qui minimisent la situation.

Des comportements qui mettent à risque les collègues ou clients.

Le refus d'un dirigeant de mettre des mesures en place.

EXEMPLES DE QUESTIONS POUR ABORDER LES
PRÉOCCUPATIONS**Aux employés :**

- Quelles sont les consignes d'étiquette respiratoire?
- Peux-tu me nommer les consignes et directives que l'entreprise a mises en place?
- Qu'est-ce qui te fait douter de la pertinence de ces mesures?
- Qu'est-ce qui te fait croire que cela ne te touche pas?

Aux dirigeants et gestionnaires :

- Connaissez-vous les conséquences de ne pas respecter notre obligation d'assurer la santé et sécurité de nos employés?
- Quel sera l'impact sur l'entreprise si nos équipes ou clients sont contaminés dû à notre manque de vigilance?
- Si l'entreprise était mentionnée au bulletin de nouvelles pour son refus d'appliquer les mesures, seriez-vous à l'aise avec la situation?

EXEMPLES D' ACTIONS QUE PEUVENT POSER LES
PROFESSIONNELS RH

Travailler avec la direction pour affirmer la position de l'entreprise quant à la situation.

Établir et communiquer des consignes claires, valider leur compréhension et les rendre disponibles et accessibles aux employés.

Bien informer les employés des conséquences de ne pas appliquer les consignes. (Ex. : amendes, retrait du travail, mesures disciplinaires.)

Expliquer aux employés les risques liés à la désinformation. Mettre à la disposition des employés des liens vers des informations de sources officielles.

Si c'est le dirigeant qui manque de vigilance :

- Bien l'informer des risques et conséquences pour l'entreprise. Fournir des explications sur les coûts/avantages/risques de faire ou de ne pas faire quelque chose.
- Faire de recommandations conformes aux lois en vigueur. Consigner le tout par écrit.

NIVEAUX DE PRÉOCCUPATION

2 | PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LE DESTINATAIRE

Les réactions des gens sont centrées sur ce qui leur arrive ou pourrait leur arriver, à eux et par extension à leurs proches.

Les préoccupations sont liées aux impacts qui peuvent les toucher : impact sur leur emploi, leur rôle et leurs responsabilités, leurs finances, leur santé et sécurité, leur famille, etc.

QUESTIONNEMENTS OU
COMPORTEMENTS OBSERVÉS

Crainte de perdre leur emploi

Inquiétudes financières. (Ex. : Comment vais-je avoir accès à des revenus pour me soutenir et subvenir aux besoins de ma famille?)

Questionnement face aux conditions de travail.
(Ex : Je suis en confinement, qu'arrive-t-il avec mes vacances qui étaient prévues? Comment dois-je procéder si je suis malade?)

Pour les employés en télétravail :
Comment vais-je réussir à faire mon travail avec les enfants à la maison?
Sans tous mes dossiers? Vais-je pouvoir atteindre mes objectifs?

EXEMPLES DE QUESTIONS POUR ABORDER LES
PRÉOCCUPATIONS

Aux employés :

- Comment ça se passe pour toi? Pour tes proches?
- Qu'est-ce qui te permettrait de te sentir mieux en ce moment?
- Es-tu à l'aise avec les consignes de sécurité mises en place?
- Que proposes-tu pour réduire tes inquiétudes à ce sujet?

Aux dirigeants et gestionnaires :

- Quelles décisions devons-nous prendre pour préserver notre marque employeur et fournir la meilleure expérience employé possible dans le contexte actuel?
- Qui sont nos meilleurs alliés internes pour former une équipe de gestion de crise afin de limiter les impacts sur nos employés.
- Que pouvons-nous mettre en place pour maintenir le lien avec nos employés mis à pied temporairement et les rassurer?
- Que pouvons-nous faire et mettre en place pour nos employés afin de répondre à leurs préoccupations quant à leur santé et sécurité?
- Que pouvons-nous mettre en place pour faciliter le télétravail des employés?

EXEMPLES D' ACTIONS QUE PEUVENT POSER LES PROFESSIONNELS RH

Accompagner les gestionnaires ou la direction afin qu'ils puissent fournir le plus d'informations possibles par rapport aux préoccupations personnelles. Consigner le tout par écrit et le rendre accessible pour que les employés puissent s'y référer.

Mettre en place des mesures spéciales ou temporaires afin de répondre aux préoccupations énoncées par les gens. (Ex. : guides, numéros de téléphone pour avoir accès à des ressources.)

Revoir certaines politiques relatives aux conditions de travail afin de s'assurer qu'elles sont adaptées à la situation actuelle. En rédiger de nouvelles au besoin. Assurer en tout temps la clarté des communications.

Mettre en place des moyens pour garder le contact avec les employés mis à pied temporairement.

Sensibiliser les gestionnaires et dirigeants à revoir leurs attentes face aux employés en télétravail. L'entreprise doit demeurer réaliste et accommodante.

S'informer des besoins des travailleurs à distance et les aider à bien s'installer et à adopter des bonnes pratiques en télétravail.

Éviter de nier l'ampleur des préoccupations.

Rappeler l'importance de l'empathie dans les discussions. Reconnaître les difficultés, ne pas les nier. (Ex.: Je peux comprendre que ce n'est pas facile...)
Aider l'employé à identifier ses ressources pour faire face à la situation. Aider les employés à identifier les solutions les plus pertinentes pour eux.

Leur rappeler quels services sont à leur disposition (ex. : PAE).

NIVEAUX DE PRÉOCCUPATION

3 | PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'ORGANISATION

Les préoccupations sont davantage centrées sur ce qui va arriver à leur employeur, à leur organisation ou encore à leur équipe de travail.

QUESTIONNEMENTS OU
COMPORTEMENTS OBSERVÉS

Des questionnements du type :
Qu'est-ce qui va arriver à notre entreprise? Est-ce que l'organisation va survivre? Que va-t-il arriver à notre équipe?

EXEMPLES DE QUESTIONS POUR ABORDER LES
PRÉOCCUPATIONS

Des questions du même type peuvent être posées aux dirigeants, gestionnaires et employés.

- Quels sont les enjeux ou défis pour notre équipe ou notre entreprise/organisation?
- Quelles sont vos préoccupations principales par rapport aux impacts de la situation actuelle sur notre entreprise?
- Quelles sont les forces de notre équipe/entreprise qui peuvent l'aider à relever les défis qu'entraîne cette situation?
- Qu'est-ce qui pourrait freiner la capacité de nos équipes ou de notre entreprise à relever ces défis ou à traverser la situation actuelle?
- Quelles informations seraient aptes à nous donner confiance en notre capacité à traverser la situation actuelle?
- Sur quoi avons-nous le pouvoir d'agir maintenant malgré les incertitudes liées à la situation?

EXEMPLES D' ACTIONS QUE PEUVENT POSER LES
PROFESSIONNELS RH

Accompagner et outiller les dirigeants et gestionnaires dans l'adoption de bonnes pratiques de leadership.
Faire ressortir les valeurs de l'entreprise dans les décisions et communications.

Assurez-vous que l'entreprise fait preuve de transparence.
Soyez réaliste face aux difficultés actuelles, et non pessimiste.
Accompagnez les gestionnaires pour les aider à faire ressortir les forces des équipes et à affronter la situation et sa relance.

Informez régulièrement les employés de l'évolution de la situation de l'entreprise : ce qu'il advient de ses clients, de ses partenaires; quelles actions ont été mises en place et lesquelles sont prévues. Favorisez le sentiment de confiance envers l'équipe de gestion.

Rappeler l'importance d'impliquer les employés dans l'identification des impacts et lors du brainstorming pour trouver des pistes de solutions. Faciliter la mise en place de groupes.

Collaborez avec la direction et les gestionnaires et faites valoir les opportunités engendrées par la situation actuelle.

NIVEAUX DE PRÉOCCUPATION

4 | PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LE CHANGEMENT

Les préoccupations sont davantage centrées sur les impacts de la situation sur leur travail, et sur la façon de fonctionner.

QUESTIONNEMENTS OU
COMPORTEMENTS OBSERVÉS

Comment allons-nous travailler?

Quels modifications seront apportées aux processus de travail que nous avons en place jusqu'à maintenant?

Comment allons-nous faire pour poursuivre ce dossier/projet si nos partenaires sont absents?

Qu'arrive-t-il de tel projet sur lequel je travaillais?

Comment puis-je continuer à bien servir mes clients malgré les nouvelles réglementations?

Comment puis-je adapter mon environnement de travail afin de le rendre sécuritaire pour moi, mes clients et mes collègues?

EXEMPLES DE QUESTIONS POUR ABORDER LES
PRÉOCCUPATIONS**Aux employés et gestionnaires :**

- Quelles sont les zones grises liées à la réalisation de ton travail dans le contexte actuel?
- Que te manque-t-il pour être en mesure de faire, ou de faire différemment, ce que tu dois accomplir désormais?
- Que proposes-tu pour réorganiser tes priorités? Quels projets pourrais-tu plus facilement réaliser à distance?
- Comment pourrions-nous faciliter ton travail à distance?

Aux dirigeants et gestionnaires :

- Comment prévoyons-nous revoir les priorités et l'organisation du travail?
- Comment pouvons-nous revoir nos attentes et réduire le stress de nos équipes et employés? Qu'est-ce qui est essentiel et qu'est-ce qui peut être reporté ou fait différemment?
- Que pouvons-nous mettre en place pour faciliter les changements pour les équipes?

EXEMPLES D' ACTIONS QUE PEUVENT POSER LES
PROFESSIONNELS RH

En collaboration avec les gestionnaires, impliquer les gens dans la recherche de solutions, organiser des séances de brainstorming, faire des focus group et des sondages.

Assurez-vous que les détails des changements et du plan d'action mis de l'avant pour répondre aux impacts et enjeux qui découlent de la situation sont communiqués sur une base régulière.

Accompagner les dirigeants et gestionnaires afin qu'ils puissent aborder les préoccupations le plus proactivement possible dans leurs communications.

Utiliser divers modes de communication et valider la compréhension.

Accompagner les gestionnaires pour planifier des essais ou des projets pilotes.

S'assurer que les nouvelles façons de faire sont claires. Communiquer avec les employés et les former selon les besoins, notamment dans l'utilisation de nouveaux outils.

Prévoir les outils ou équipements requis pour les employés à distance : ordinateur, accès VPN, connexion Internet, chaise de bureau, etc.

NIVEAUX DE PRÉOCCUPATION

5 | PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'EXPÉRIMENTATION

Les gens veulent tenter l'expérience et se mettent en action. Ils expérimentent les nouvelles façons de faire.

Les préoccupations s'articuleront autour de la capacité à appliquer les nouvelles façons de faire et du soutien disponible durant cette transition.

QUESTIONNEMENTS OU
COMPORTEMENTS OBSERVÉS

Des questionnements tels que :

- Vais-je être capable de travailler à distance?
- Serai-je aussi efficace?
- Vais-je être capable d'utiliser les outils de collaboration virtuelle?
- Que vais-je faire pour que mes enfants ne me dérangent pas durant les réunions virtuelles?

EXEMPLES DE QUESTIONS POUR ABORDER LES
PRÉOCCUPATIONS

Aux employés et gestionnaires :

- Qu'est-ce qui va bien dans les nouvelles façons de fonctionner?
- À quels défis sommes-nous confrontés dans le travail à distance ou dans l'application des nouvelles façons de faire?
- Que pourrions-nous mettre en place pour soutenir davantage les équipes dans cette transition?
- Quels sont les besoins de formation pour faciliter le travail avec les nouvelles façons de fonctionner?
- Qu'est-ce qui permettrait de faire un essai? Que peut-on fournir pour faciliter le passage à l'action?
- Quelles compétences et quelles forces nous ont permis de réussir jusqu'ici? Comment pouvons-nous appliquer celles-ci à la situation actuelle?

EXEMPLES D' ACTIONS QUE PEUVENT POSER LES
PROFESSIONNELS RH

Mettre en place des façons de recueillir en continu la rétroaction des gens qui expérimentent les changements, et apporter les ajustements requis en mode continu.

Avec les gestionnaires ou la direction, communiquer les ajustements au plan d'action sur une base régulière et s'assurer de leur compréhension. Fournir des aides à la tâche et des documents de référence afin d'éviter la confusion.

Créer des occasions de partager les bons coups et les découvertes. Donner des trucs et astuces pour appliquer les nouvelles façons de faire.

Dire pourquoi on croit en l'équipe. Dites-lui quelles sont ses forces, et que celles-ci lui permettront de réussir.

Faire des essais ou des projets pilotes. Communiquer les résultats et apprentissages

Adapter les attentes – respecter la courbe d'apprentissage.

NIVEAUX DE PRÉOCCUPATION

6 | PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR LA COLLABORATION

Les gens veulent avoir accès à d'autres personnes pour les aider à solutionner leurs enjeux, ou veulent partager ce qu'ils ont appris.

QUESTIONNEMENTS OU
COMPORTEMENTS OBSERVÉS

Comment pourrions-nous nous entraider?

Connaissez-vous un outil qui pourrait nous aider à faire telle ou telle tâche?

Comment pouvons-nous optimiser notre façon de travailler ensemble sur ce projet?

EXEMPLES DE QUESTIONS POUR ABORDER LES
PRÉOCCUPATIONS

Des questions du même type peuvent être posées aux dirigeants, gestionnaires et employés.

- Connais-tu des personnes, groupes ou organismes qui pourraient nous aider?
- Nous avons besoin de ressources pour faire quoi, selon toi? Quand en avons-nous besoin? Quels seraient les meilleurs moyens d'entrer en contact avec elles?
- Qu'avons-nous appris que nous pourrions partager? Avec qui devons-nous partager ces informations? Quels sont les moyens et le bon moment de le faire?

EXEMPLES D' ACTIONS QUE PEUVENT POSER LES
PROFESSIONNELS RH

Mettre en place des groupes d'échange et d'entraide afin que les gens puissent échanger sur des défis et solutions possibles.

Lancer des appels à tous afin d'identifier les questions qui nécessiteraient de recourir à des ressources externes ou à un autre groupe de l'organisation.

Voir à ce que des outils de collaboration soient mis en place pour faciliter le partage d'information et de bonnes pratiques.

NIVEAUX DE PRÉOCCUPATION

7 | PRÉOCCUPATIONS CENTRÉES SUR L'AMÉLIORATION CONTINUE

Les personnes ont intégré le changement et s'y plaisent, mais ils veulent aller encore plus loin dans leurs apprentissages. Les gens qui vous disent que « le monde ne sera plus jamais pareil », qui ont des préoccupations face à l'avenir.

QUESTIONNEMENTS OU
COMPORTEMENTS OBSERVÉS

Qu' allons-nous conserver de nos façons de faire actuelles?

À quoi peut-on s'attendre?
Allons-nous garder le nouveau service de livraison?

EXEMPLES DE QUESTIONS POUR ABORDER LES
PRÉOCCUPATIONS

Aux employés :

- Que vas-tu retenir de tes expériences actuelles? Quelles façons de faire vas-tu conserver?
- Qu'est-ce que tu ne fais plus et ne voudras plus faire désormais?

Aux dirigeants et gestionnaires :

- Que souhaitons-nous conserver des mesures mises en place? Lesquelles souhaitons-nous améliorer?

EXEMPLES D' ACTIONS QUE PEUVENT POSER LES
PROFESSIONNELS RH

Accompagner les gestionnaires afin qu'ils trouvent des moyens de capter les apprentissages en mode continu.

Instaurer une pratique interne pour demander, à la fin de chaque rencontre de travail ou de chaque semaine, ce qui a été appris. Saisir ces apprentissages pour être en mesure de s'en servir à un autre moment, ou pour faire de la reconnaissance.

1200, av. McGill College - 14^e étage
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

info@ordrecrha.org

ordrecrha.org

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés