

La gestion des RH à l'ère de la pandémie

Journée spéciale covid-19

Organisée par l'Ordre des CRHA

7 avril 2020

Conférence Gestion de la performance à distance

Présentée par Mario Côté, B. Sc., DESG, MAP, CRHA

Document complémentaire de référence

Le télétravail s'est organisé dans une multitude de secteurs et d'organisations de façon spontanée en réaction aux mesures de confinement demandées par le gouvernement du Québec pour contrer la pandémie de covid-19. Cela s'est opéré, dans une très grande majorité de cas, sans réelle réflexion préalable, sans discussions avec les multiples parties prenantes et sans politiques de télétravail. La technologie était accessible, les gens confinés subitement à la maison et les affaires devaient continuer de se faire du mieux possible à distance.

Dans ce contexte, tout s'est mis en place à une vitesse impressionnante grâce à la bonne volonté de chacun! Néanmoins, de nombreuses questions commencent à émerger et ce qui n'a pas été réalisé comme réflexion en amont de l'exercice devra néanmoins être accompli pour assurer la continuité de ce succès au cours des prochains mois, si les mesures de confinement se prolongent, et le succès à long terme pour une partie de la force de travail et des employeurs qui verront de nets avantages à une telle organisation du travail dans le futur.

Le présent document, se veut un outil simple pour guider, dans l'action, les discussions quotidiennes des télétravailleurs, et de leurs gestionnaires, autour des principaux enjeux immédiats et des besoins liés au télétravail combiné au contexte social, extrêmement particulier, de la pandémie. Nous encourageons également, dans la même veine, la haute direction des organisations à entretenir en continu la discussion avec les gestionnaires de premier niveau (les télégestionnaires) pour les soutenir également de façon opérationnelle et stratégique dans leurs enjeux quotidiens.

Un tel virage s'opère également en mettant à contribution les directions de soutien (notamment les TI et les ressources humaines) pour qu'elles puissent adapter leur rôle à cette nouvelle réalité.

Le télétravail comporte plusieurs avantages et risques qu'il faudra mesurer rapidement également. Il se déroule dans un cadre juridique qu'on ne peut pas négliger : règlements municipaux, lois fiscales, charte des droits et libertés de la personne, lois sur les normes du travail, loi sur la santé et la sécurité du travail, loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles, responsabilités civiles et les entreprises sous réglementation fédérale. Enfin le contexte de l'entreprise et l'élaboration d'une politique et de procédures de télétravail devraient faire l'objet d'analyse et d'un travail rigoureux.

Chose certaine, tous seront en apprentissage accéléré au cours des prochains mois. La qualité des échanges entre chacun des groupes contribuera au succès ou à l'échec de l'opération de télétravail « de masse » au cours des prochains mois. Puisque plusieurs équipes sont déjà en télétravail, voici une liste, non exhaustive, de sujets d'importance à aborder en continu :

Éléments à discuter en continu avec ses télétravailleurs :

Besoins et caractéristiques du travailleur

Autonomie et esprit d'initiative

Motivation personnelle

Niveau de stress

Connaissance du travail à accomplir

Sens de l'organisation

Compétences technologiques

Aptitudes à la communication

Discipline personnelle

Niveau de supervision à offrir

Flexibilité et capacité d'adaptation

Besoin de contacts sociaux

Discuter du respect des mesures de prévention

Aménagement résidentiel

Espace réservé au travail

Sécurité des lieux et protection du matériel

Espace suffisant pour l'équipement requis

Environnement (bruit, ventilation, etc.)

Protection des données confidentielles

Coût et importance de l'aménagement

Continuité de l'expérience de travail malgré la distance

Ancienneté dans l'organisation

Sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'organisation

Relations avec les collègues au bureau

Statut professionnel

Possibilité d'avancement

Visibilité dans l'entreprise

Caractéristiques familiales

Présence des membres de la famille

Changements importants dans la dynamique familiale

Respect des heures de travail

Exigences domestiques

Attrait des distractions

Présence d'animaux domestiques

Pauses santé et repas

Organisation du travail

Respect des échéances

Qualité du travail

Accroissement de la concentration

Satisfaction

Difficultés et solutions possibles

Besoins de formation

Besoin de soutien technique

Besoin de soutien psychologique

Besoin de soutien autre

Sujets de conversation des cadres supérieurs et des RH avec les télégestionnaires (à discuter en continu avec eux)

Capacité à adapter son style de leadership aux situations

Style de gestion basé sur les résultats

Aptitude à fixer des objectifs clairs

Aptitude positive face au télétravail

Confiance en ses employés

Capacité à reconnaître les forces de chacun et de les mettre à profit

Capacité à mobiliser son équipe

Aptitude à donner de la rétroaction précise

Encouragement de l'autonomie

Flexibilité

Habilités de communication

Sensibilité et tact

Bienveillance

Connaissances des technologies

Capacité d'anticipation

Thèmes de formations à proposer à chacun des groupes cibles suivants :

Formation des télétravailleurs : technologies, télétravail, ergonomie, services à la clientèle, organisation du travail, trucs et astuces en gestion du stress et de l'isolement, gestion du temps, équilibre de vie, communications.

Formation des employés en soutien au télétravail (TI, administratif, RH) : Nouvelles réalités des télétravailleurs, services à la clientèle, impact du télétravail pour tous, communications, aspects spécifiques à chaque domaine : TI, administratif, RH et autres)

Formation des gestionnaires : style de leadership et contrôle, mobilisation à distance, communications à distance, coaching, détection des employés en détresse, organisation du travail et des rencontres, résultats et objectifs, vision et valeurs, craintes courantes des télégestionnaires, gestion des écarts de performance.

Source des éléments de discussion: Tiré et adapté de Codère (1997), Gauthier et Dorin (1996), Gayarre (1996), Gray, Hodson et Gordon (1993), Nilles (1998), Pinsonneault et Boisvert (1996), Piskurich (1998), Schilling (1999) et Staples (1997), cités dans le rapport de recherche du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO): Bourhis, A (2001) *Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec, rapport de recherche*, CEFRIO, 77p.