

Rebâtir les ponts

Équité des genres et sécurité économique

Une série d'outils pour les employeurs·euses du Restigouche (Nouveau-Brunswick) et d'Avignon (Québec)

Mars 2024

Nous avons créé ce projet pour aider les femmes et les minorités de genre de nos communautés à se remettre des conséquences sociales et économiques de la pandémie de COVID-19.

Outil no. 5 :

Renforcer la résilience : Planifier pour d'autres événements inattendus

20 minutes de lecture



Ce projet est financé par



Femmes et Égalité
des genres Canada

Women and Gender
Equality Canada

Canada

Livré par



À propos de cet outil

S'appuyant sur de vastes recherches concernant la façon dont les employeurs.euses gèrent le changement, les difficultés et les imprévus, cet outil explore les tendances émergentes et les pratiques exemplaires.

Cet outil met en relief :

- l'importance d'investir dans **la santé et la sécurité psychologiques, le bien-être et la résilience organisationnelle**;
- les **pratiques exemplaires de gestion efficace du changement en milieu de travail**.

Cet outil fournit une vue d'ensemble de la situation; il ne couvre pas toutes les solutions potentielles. Il vise à aider les employeurs.euses à assurer le maintien en poste du personnel, même en période de changement, d'adversité et de circonstances extraordinaires.



Contexte

La pandémie de COVID-19 a révélé l'importance de la planification et de la mise en place de structures permettant aux milieux de travail de s'adapter aux circonstances imprévues. Avant la crise, nombre d'employeurs.euses n'avaient jamais envisagé une telle éventualité ni réfléchi à ses répercussions radicales sur leurs activités, leur cadre opérationnel ou le bien-être et la satisfaction au travail du personnel (en particulier les personnes s'identifiant comme femmes et celles de diverses identités de genre).

Voici certains **éléments importants à prendre en compte** concernant l'incidence de la pandémie de COVID-19 sur les entreprises et autres organisations.



Des études montrent que les **petites et moyennes entreprises ont été plus durement touchées**, ce qui a entraîné des licenciements massifs et, dans certains cas, des faillites¹.

La recherche montre que **le stress et l'adversité auxquels font face les employés.es peuvent mener à un épuisement émotionnel et donc à une augmentation du taux de roulement du personnel**².



En vue de gérer les conséquences des circonstances imprévues (comme une pandémie) au travail et d'assurer le maintien en poste du personnel, la recherche souligne l'importance d'**investir dans le bien-être de celui-ci, ce qui comprend la santé et la sécurité psychologiques**. Il importe d'investir dans la résilience de l'entreprise et du personnel avant et pendant une crise³.



Lors de circonstances imprévues, les employeurs.euses et le personnel doivent être prêts à s'adapter rapidement. Bien que la plupart des publications et des recherches actuelles soient axées sur la pandémie de COVID-19, il faut reconnaître que des événements imprévus peuvent survenir à tout moment. Au lieu de se demander si de tels événements se produiront ou non, il vaut mieux les considérer comme inévitables. La préparation est cruciale.

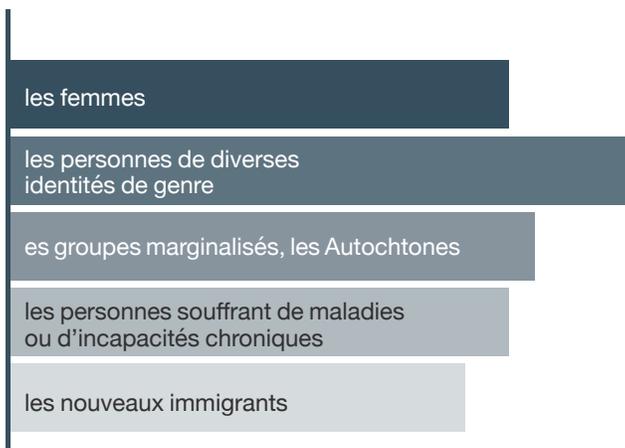
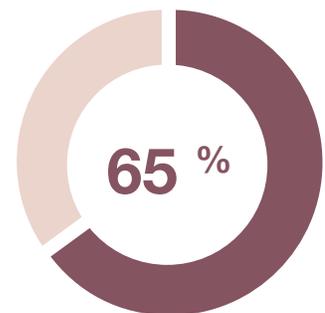
Par exemple, entre autres préoccupations environnementales, le Canada connaît une augmentation notable des phénomènes météorologiques extrêmes. En plus d'exacerber les problèmes sociaux (p. ex., l'inégalité entre les sexes), ces événements peuvent avoir une grande incidence sur le milieu de travail. On sait que les femmes, les filles et les personnes de diverses identités de genre, en particulier celles qui appartiennent à des groupes marginalisés, font face à des défis particuliers en période de crise. En consacrant du temps à la planification et en tenant compte de ces défis, on peut créer des milieux de travail équitables et résilients qui s'adaptent facilement aux circonstances inattendues⁴.

Même lorsqu'ils ne peuvent pas contrôler les circonstances imprévisibles, les gestionnaires et les employeurs.euses peuvent faire certaines choses, comme surveiller **la qualité des produits et des services fournis à leurs clients ou à leur communauté et les possibilités de perfectionnement offertes au personnel** (p. ex., formation aux compétences numériques). Ils peuvent aussi exercer un certain contrôle sur leurs relations avec les employés.es, notamment **en les traitant avec respect, en veillant à leur bien-être et en faisant preuve d'éthique et de transparence**⁵.

Incidence sur les femmes et les personnes de diverses identités de genre

Comme indiqué dans les autres outils et selon nos constatations, voici les principales conséquences des événements imprévus et des crises inattendues sur les femmes et les personnes de diverses identités de genre :

- La pandémie a touché les femmes et les personnes de diverses identités de genre de façon disproportionnée; les femmes ont subi 65 % des pertes d'emploi au Canada en mars 2020⁶.



- Selon le gouvernement fédéral, les problèmes de santé mentale pendant la pandémie (p. ex., l'anxiété, la dépression et le stress) ont été principalement signalés par les femmes (57 %) et les personnes de diverses identités de genre (71 %), ainsi que par les groupes marginalisés, les Autochtones (60 %), les personnes souffrant de maladies ou d'incapacités chroniques (57 %) et les nouveaux immigrants (52 %)⁷.

- La violence fondée sur le sexe tend à augmenter pendant et après les catastrophes naturelles et les pandémies. Les mesures de confinement ont obligé les partenaires à passer plus de temps ensemble, même si certaines personnes n'étaient pas en sécurité chez elles. Si la pandémie a nourri l'augmentation de la violence conjugale, elle n'en était toutefois pas la cause première⁸.



Quelques résultats de nos sondages régionaux pour employeurs.euses et résidents.es (dont 84 % des résidents-es s'identifiaient comme des femmes) :



Les employeurs.euses ont affirmé que les restrictions liées à la pandémie ont entraîné de la confusion, l'impression de se faire scruter ou contrôler et divers problèmes personnels (p. ex., difficulté à accéder à des services de soutien familial et de garde d'enfants), ce qui s'est répercuté au travail.

Les employeurs.euses ont reconnu les répercussions sexospécifiques de la pandémie, en soulignant les grandes difficultés et les conséquences disproportionnées chez les personnes qui s'identifient comme des femmes ou appartenant à une minorité de genre.



Les répondants (résidents.es) ont surtout fait état d'effets négatifs sur leur santé et leur bien-être en général depuis le début de la pandémie (p. ex., une augmentation du stress, de l'anxiété et de la dépression)

Les répondants (résidents.es) ont aussi signalé des pertes d'emploi, la réduction des heures de travail et l'utilisation de congés de maladie, de vacances ou d'horaires variables pour des raisons familiales ou de garde d'enfants.



Les restrictions en vigueur aux ponts Interprovincial de Matapédia et Van Horne, qui relie le Nouveau-Brunswick et le Québec, ont divisé les familles et compliqué l'exécution des ententes de coparentalité et de garde d'enfants. La surveillance de ce passage interprovincial a eu une incidence sur les déplacements entre le domicile et le travail d'au moins un quart des répondants-es.

Les expériences de racisme et de discrimination associées au contrôle du pont constituent la répercussion la plus fréquemment mentionnée⁹.



Qu'est-ce que la résilience organisationnelle?

- La résilience organisationnelle permet d'anticiper les menaces possibles, de faire efficacement face à l'adversité, de sortir des sentiers battus, de trouver des solutions novatrices, de s'adapter aux conditions changeantes et de favoriser la réussite future¹⁰.
- Les entreprises résilientes sont mieux outillées pour faire face aux situations incertaines comme les pandémies. Plus efficaces et plus performantes, elles sont meilleures à faire face à la concurrence, à répondre à la demande de la clientèle, à améliorer la qualité des produits et des services et à renforcer les compétences opérationnelles¹¹.



Qu'est-ce que la résilience du personnel?

- La résilience du personnel, c'est la capacité psychologique à faire face à l'adversité, aux conflits, aux échecs et aux autres circonstances qui occasionnent un stress ou des pressions intenses et à s'en remettre¹². Il s'agit non seulement de faire preuve de persévérance, mais aussi d'utiliser des méthodes plus efficaces et de s'améliorer en cours de route¹³. En règle générale, le personnel qui se montre résilient se concentre davantage sur son travail, a un meilleur rendement et soutient activement l'entreprise¹⁴. Des facteurs personnels et externes (p. ex., l'accès aux ressources disponibles ou le soutien offert par l'employeur.euse) ont une incidence sur la résilience du personnel¹⁵.

Pourquoi la résilience au travail est-elle importante pour les employeurs.euses?

La recherche montre que certains avantages découlent du fait d'accorder de la valeur à la santé et au bien-être du personnel en milieu de travail. En voici quelques exemples¹⁶:

- la réduction du stress et de l'épuisement professionnel;
- la réduction des conflits interpersonnels et des griefs/plaintes;
- le renforcement de la participation, de la créativité et de l'innovation du personnel;
- l'amélioration du recrutement de nouveaux talents et du maintien en poste du personnel;
- la réduction des coûts liés à la santé du personnel (p. ex., assurance collective, assurance invalidité, absentéisme ou perte de productivité indirectement causée par une mauvaise santé physique ou mentale);
- l'amélioration de l'image de l'entreprise et l'obtention d'un statut d'« employeur.euse de choix »¹⁷.

Il y a trois phases clés qui permettent de renforcer la résilience en milieu de travail : La prévention, la gestion et l'adaptation¹⁸.



Phase de prévention

La phase de prévention comporte trois volets :

- La capacité d'observer les développements internes et externes.
- La capacité de déterminer les changements importants et les menaces potentielles.
- La capacité de se préparer aux événements imprévus¹⁹.



Pratiques exemplaires avant l'arrivée d'un événement imprévu ou d'une crise inattendue

1. Favoriser le perfectionnement en leadership

- Faire participer tous les gestionnaires, y compris les spécialistes des RH, et partager la prise de décisions²⁰.
- Investir dans la formation en gestion (p. ex., gestion du personnel à distance, préparation aux situations d'urgence, gestion des imprévus, etc.)²¹.
- Fournir aux gestionnaires les ressources nécessaires à la mise en œuvre des pratiques exemplaires (p. ex., temps, argent, ressources humaines, etc.)²².
- Cultiver un style de leadership éthique et s'attaquer à tout obstacle à l'équité de genre.



2. Analyser l'état de l'entreprise

Pour comprendre où aller en temps de crise, il faut d'abord savoir où on se trouve. Voici quelques façons d'évaluer la situation actuelle :

- Avoir recours à des sondages ou des questionnaires, qualitatifs et quantitatifs, pour recueillir les commentaires du personnel (de façon anonyme/confidentielle ou non).
- Mener des entrevues avec les cadres supérieurs, les gestionnaires occupant des postes clés et les groupes démographiques clés (p. ex., femmes, parents, personnel appartenant à la communauté 2SLGBTQ+, etc.).

Cela peut se faire régulièrement lors d'évaluations du rendement, d'entrevues informels ou de réunions d'équipe. Il est bon de tenir un registre et d'analyser l'information sur une base périodique. Il s'agit de moyens simples, efficaces et efficients qui peuvent être utilisés au sein d'entreprises de toutes tailles et qui ont une grande incidence (p. ex., questionnaires gratuits en ligne ou questions posées lors de réunions)²³.

Voici quelques facteurs quantitatifs pouvant témoigner de la résilience organisationnelle :

- le taux de maintien en poste du personnel (même en période d’incertitude et de crise);
- le taux d’absentéisme, de griefs/plaintes et de congés de maladie;
- les résultats en matière de productivité (p. ex., objectifs et étapes concrètes)²⁴.

Voici quelques facteurs qualitatifs pouvant témoigner de la résilience organisationnelle :

- les raisons pour lesquelles le personnel décide de rester ou de partir;
- le degré de satisfaction du personnel.



Veillez utiliser la section ci-bas pour faire une réflexion et prendre note de vos idées.

a. Comment décririez-vous l’état de bien-être actuel de votre personnel? Qu’en est-il de l’entreprise dans son ensemble?

b. Quels sont les besoins généraux du personnel, des gestionnaires et de l’entreprise sur les plans de la santé et de la sécurité psychologiques, du bien-être et de la résilience organisationnelle? (Conseil : Réfléchissez à leurs besoins pendant la pandémie ou faites un remue-méninges ensemble.)

c. Quels sont les principaux problèmes qui, selon vous, nuisent à la santé et à la sécurité psychologiques, au bien-être et à la résilience du personnel et de l’entreprise? Quels changements rentables et immédiats pourrait-on apporter pour améliorer au moins un de ces problèmes?

3. Procéder à une planification stratégique à l'aide de l'analyse FFPM

L'analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) est un cadre qui guide l'élaboration **de plans à court et à long terme**²⁵. Pour réaliser cette analyse, il convient d'inclure des personnes issues de différents milieux qui ont des expériences et des points de vue variés.

Sur les plans de la santé et de la sécurité psychologiques, du bien-être et de la résilience organisationnelle de votre personnel, quelles sont vos forces, vos faiblesses, vos occasions et vos menaces?

Forces (facteurs internes)

En quoi votre entreprise excelle-t-elle en la matière?

Exemple : Présence d'un champion (organisation ou personne ayant une grande visibilité et une grande influence) qui a le pouvoir de promouvoir les changements requis.

Faiblesses (facteurs internes)

Qu'est-ce qui affaiblit la capacité de votre entreprise à gérer ces questions?

Exemple : Aucune politique de protection de la santé et de la sécurité psychologiques du personnel n'a été mise en place.

Possibilités (facteurs externes)

Quelles sont les circonstances externes qui, soutenues par les bonnes décisions, pourraient améliorer la capacité de votre entreprise à gérer ces questions?

Exemple : De nouveaux fonds sont octroyés pour investir dans le perfectionnement professionnel du personnel.

Menaces (facteurs externes)

Quelles sont les facteurs externes qui risquent de compromettre la volonté de votre entreprise d'investir dans ce domaine?

Exemple : Un concurrent prend des mesures pour améliorer le bien-être de son personnel et réussit à recruter les meilleurs talents.²⁶

Les plans à court et à long terme doivent comprendre les éléments suivants :

Évaluations des risques dans le cadre desquelles il faut sortir des sentiers battus et se poser des questions comme : « Que se passerait-il si...? », « À quoi faut-il s'attendre dans le pire des cas? » ou « Quelles sont les chances que cela se produise? ». Les menaces relevées dans le cadre de l'analyse FFPM peuvent être un bon point de départ²⁷.

Politiques et procédures qui entreraient en vigueur immédiatement en cas de fermeture éventuelle ou de changements majeurs dans le secteur ou l'entreprise. Il peut s'agir de procédures et de protocoles pour divers scénarios (p. ex., pandémie, catastrophe naturelle, récession, violence fondée sur le sexe en milieu de travail, perturbations technologiques, etc.)²⁸.

- Remarque : **Travail NB** et les consultants en RH du **gouvernement du Québec** peuvent vous guider pour mettre à jour les pratiques et les politiques de votre entreprise.

Plans de santé et de sécurité, au cas où d'autres événements imprévus exigent des changements opérationnels. Pour commencer vous pouvez considérer les impacts de la COVID-19 sur votre entreprise²⁹.

- Quelles modifications avez-vous apportées à votre entreprise?
- Que feriez-vous différemment la prochaine fois (leçons retenues)?

Dans une optique d'analyse, il convient aussi de déterminer les personnes de votre milieu de travail qui ont été les plus touchées par les différents aspects de la pandémie.

- Quelle a été l'expérience des divers genres ou des groupes de la diversité?
- Quelle a été l'incidence sur le personnel ayant des problèmes de santé ou de santé mentale préexistants?

Plan de communication clair et détaillé un élément essentiel qui sert de feuille de route pour faire face aux situations imprévues³⁰. Le meilleur moment pour se préparer est avant l'arrivée d'un événement imprévu³¹.

- Former une équipe de communication et déterminer le rôle de chaque membre (p. ex., experts juridique, responsable des RH, responsable du marketing,



etc.). Déterminer le ou la responsable de chaque type de communication (p. ex., communication avec le personnel, les clients, les médias, etc.)³².

- Élaborer des politiques et des procédures de communication claires et transparentes qui peuvent facilement être adaptées à différentes situations³³.
- Cerner différents modes de diffusion des messages, accessibles et faciles à utiliser (p. ex., téléphone, courriel, MS Teams, etc.), ainsi que les délais d'exécution (les crises doivent être traitées rapidement). Utiliser différents modes pour communiquer les messages à plusieurs reprises et selon divers points de vue (en restant constant), afin de garantir que tout le monde reçoit l'information et la comprend.
- Dresser une liste des avantages et des programmes en matière de bien-être (internes et externes) à communiquer au personnel en cas de crise.
- Établir un plan qui permet de localiser rapidement les uns et les autres³⁴.

Nous vous invitons à consulter le modèle de plan de communication de la Banque de développement du Canada (BDC) : <https://www.bdc.ca/globalassets/digizuite/10598-plan-de-communication-rh-fr.pdf>.

4. Réviser et redéfinir les politiques et les procédures générales

Il importe d'évaluer régulièrement les politiques et les pratiques de l'entreprise et de veiller à ce qu'elles soient à jour et pertinentes. Pour ce faire, il faudra en outre :

- Comprendre les impacts de la pandémie sur les femmes et les personnes de diverses identités de genre en milieu de travail (voir l'outil no 1 pour plus d'information).
- Prendre des mesures pour renforcer l'inclusion et l'équité (voir l'outil no 2 – Culture de travail inclusive et équitable).
- Examiner le processus de recrutement (voir l'outil no 3 – Stratégies de recrutement inclusives et équitables).
- Revoir votre stratégie en matière d'avantages sociaux et à la rétention du personnel (voir l'outil no 4 – Stratégies de rétention inclusives et équitables, qui comprend aussi des liens vers des guides sur l'équité salariale).



Un bon exemple est une « politique sur le droit à la déconnexion ». Celle-ci peut comprendre divers éléments, notamment :

- les attentes à l'égard du travail effectué en dehors des heures de travail (p. ex., répondre aux appels téléphoniques et aux courriels);
- le droit du personnel à une rémunération supplémentaire pour le travail effectué en dehors des heures de travail;
- divers scénarios de réponse, selon la nature et l'importance de la tâche, du message ou de l'appel et l'auteur de la demande (p. ex., client, collègue, gestionnaire, etc.);
- les exigences d'activation des notifications d'absence du bureau;
- la date ou la période d'entrée en vigueur de la politique³⁵.



5. Établir des processus d'aide

Permettre aux équipes d'assumer promptement les tâches et les responsabilités des autres membres de l'équipe en cas d'urgence (p. ex., plate-forme de partage, dossiers bien organisés et documents explicatifs)³⁶.

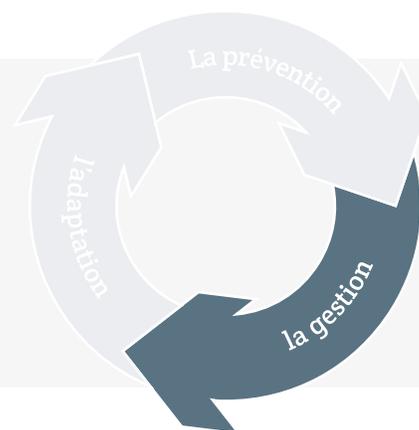
6. Bien connaître son personnel

En tant que dirigeant, connaître le personnel et tenir compte de la personnalité, des préférences et de l'éthique de travail de chacun d'eux facilite la création d'un sentiment d'appartenance et l'établissement de liens de confiance.

En période de crise, chaque interaction est une occasion d'établir de meilleures relations. Comprendre le personnel, c'est rendre plus efficace sa gestion. Lorsque les forces et les passions de ses membres sont reconnues, l'équipe est plus efficace et son objectif est plus clair³⁷.

Phase de gestion

La capacité globale de gestion des imprévus comporte deux volets : la **capacité à accepter le problème et la capacité à concevoir et à mettre en œuvre des solutions**³⁸. Il est essentiel de comprendre et d'accepter les raisons sous-jacentes de tout changement, sans quoi il devient difficile de gérer les causes profondes³⁹.



Pratiques exemplaires qui sont importantes pendant la phase de gestion des circonstances imprévues.

Note: Certaines de ces pratiques peuvent également être appliquées dans les phases d'anticipation et d'adaptation.

1. Communiquer de façon ouverte et transparente

Rassurer le personnel et leur fournir de l'information pertinente en temps opportun sur tout changement ou événement (p. ex., fermeture, licenciements, restrictions ou nouvelles procédures)⁴⁰. Tenir le personnel au courant de l'évolution de la situation et des décisions prises⁴¹.

2. Opter pour une communication fréquente dans les deux sens

Procéder ainsi pour prévenir les craintes et l'incertitude et fournir la même information à tous le personnel⁴². Identifier les personnes-ressources à contacter pour signaler toute préoccupation ou soulever tout problème (y compris de façon anonyme). Fournir de l'information exacte et rassurer le personnel quant à sa sécurité d'emploi. En cas de licenciements ou diminution des heures de travail, informer le personnel concerné le plus tôt possible afin qu'ils puissent prendre les dispositions nécessaires⁴³.



3. Offrir des ressources et du soutien

- Offrir les mesures d'adaptation et l'équipement adapté aux besoins de chacun en cas de crise⁴⁴.
- Proposer au personnel des séances de compte rendu pendant et après les expériences et les événements stressants⁴⁵.
- Proposer des programmes qui encouragent le personnel à prendre soin de sa santé physique et psychologique (p. ex., accès à une salle de sport, réunions en marchant, collations saines, jardins communautaires, etc.)⁴⁶.

4. Motiver le personnel

- Définir clairement les rôles, les responsabilités et les tâches de chaque employé.e.
- Permettre au personnel de faire preuve d'autonomie.
- Si les tâches sont appelées à changer pendant une crise, tenter d'utiliser efficacement les compétences de chacun.
- Organiser des réunions de rétroaction sur une base régulière, selon les besoins et la disponibilité du personnel.
- Reconnaître l'importance du travail de chacun⁴⁷.
- Reconnaître le personnel qui fait beaucoup pour l'entreprise ou qui aide ses collègues.
- Faire preuve d'empathie et reconnaître les craintes et les préoccupations du personnel⁴⁸.



5. Réduire le stress au travail

- Déterminer si la charge de travail du personnel est appropriée.
- Éviter, autant que possible, les contraintes de temps. Si elles font partie de la réalité quotidienne, les communiquer à l'avance de sorte que le personnel puisse s'organiser en conséquence.
- Donner au personnel la liberté d'établir leur propre plan de travail (en gardant à l'esprit les priorités de l'entreprise)⁴⁹.
- Proposer des options plus flexibles. Voir l'**outil no 4** de cette série pour plus d'idées.

6. Mettre en œuvre des mesures de santé et de sécurité au bureau ou à la maison (en cas de télétravail)

- Veiller à l'exécution du travail en toute sécurité.
 - Responsabilités des employeurs.euses : [Travail sécuritaire NB](#)
 - Télétravail : [Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail \(CNESST\) \(Québec\)](#)
- Offrir un soutien au personnel (p. ex., rencontres régulières) et leur fournir l'équipement adéquat⁵⁰.
- Veiller à ce que le personnel en télétravail ne soient pas marginalisés parce qu'ils sont « loin des yeux, loin du cœur » (Ceux qui travaillent au bureau tendent à avoir davantage de récompenses, de possibilités, de promotions et d'augmentations de salaire)⁵¹.
- Savoir comment réagir à la violence familiale ou conjugale (dans le cas du personnel qui travaille à domicile). [Répondre à l'appel](#). Mettre en œuvre certaines suggestions de cet outil pourrait aider à identifier certains signes de violence si vos employés.es sont victimes.
- Consulter la section sur le télétravail de l'**outil no 4** de cette série pour en savoir plus.

7. Encourager les membres du personnel à se comprendre et à se soutenir mutuellement

- Le personnel qui entretient des liens étroits avec les autres se sent plus soutenu et moins isolé, et se montre plus résilient face aux crises et aux difficultés⁵².
- Reconnaître que le soutien social, y compris le partage des tâches et des responsabilités professionnelles et les séances de compte rendu après une expérience stressante, favorise la résilience⁵³.
- Reconnaître aussi que le soutien social facilite la gestion d'un emploi très stressant et atténue les effets néfastes de l'isolement⁵⁴.
- Favoriser une communication ouverte, directe et constructive et une gestion rapide des conflits⁵⁵.
- Encourager la cohésion, la confiance et la sécurité psychologique au sein des équipes en offrant une rétroaction constructive sans crainte de représailles, en créant un climat d'apprentissage où l'erreur est permise et en prenant régulièrement le pouls du groupe et des individus⁵⁶.

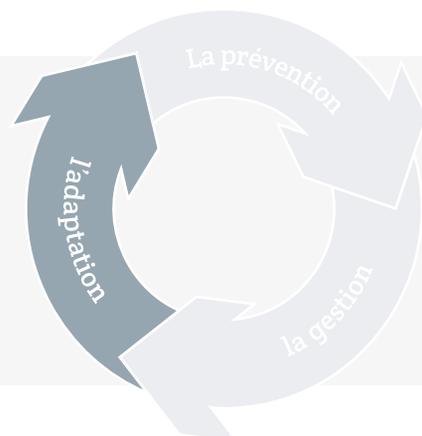


8. Utiliser la gestion du rendement, la rétroaction et la reconnaissance

Offrir une rétroaction juste et régulière, formelle et informelle, concernant le rendement du personnel. Reconnaître le travail bien fait, les bons comportements et les attitudes positives des employés.es⁵⁷. Écouter ce qu'ils ont à dire, même dans les situations où cela peut créer un malaise ou engendrer un désaccord⁵⁸. Cela pourrait contribuer à changer l'atmosphère ou à modifier des décisions antérieures.

Phase d'adaptation

La résilience comprend la capacité à **s'adapter** aux situations critiques, à utiliser l'apprentissage à long terme pour réfléchir à la crise, à intégrer l'information apprise et à apporter les changements nécessaires. Les compétences en gestion du changement sont essentielles à la résilience de l'entreprise⁵⁹.



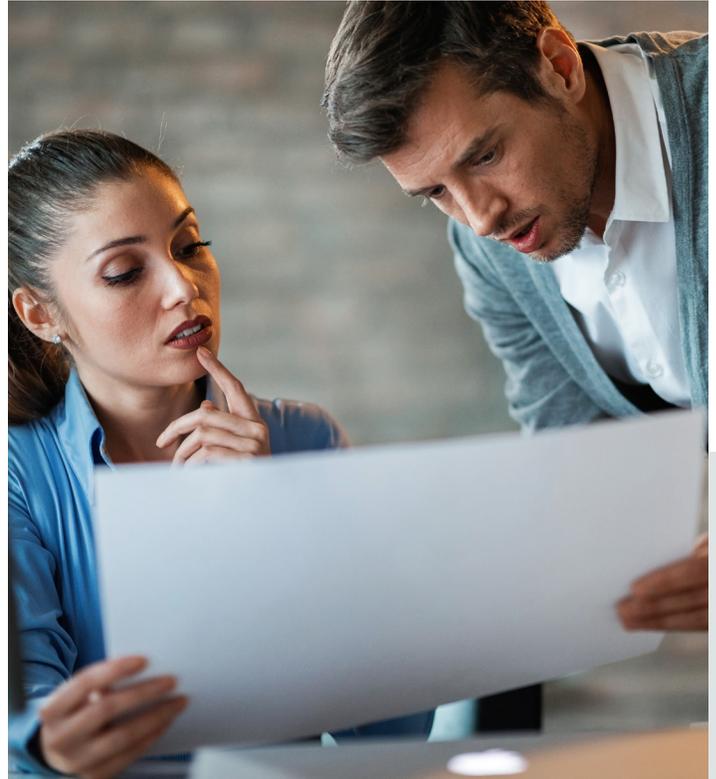
Pratiques exemplaires pour la phases d'adaptation

1. Évaluer les résultats des mesures prises en temps de crise et les modifier au besoin

Il s'agit d'une occasion d'explorer les différents aspects des activités de l'entreprise. Pour en tirer le maximum, un exercice de « leçons retenues » pourrait être réalisé. Cela renforce la résilience de l'entreprise face aux défis futurs tout en améliorant le rendement global.

Évaluer objectivement l'efficacité des mesures prises avant, pendant et après une crise⁶⁰.

- Réfléchir aux résultats et à l'apprentissage à long terme et modifier les stratégies (selon les besoins).
- Réaligner les priorités et les objectifs stratégiques suite à l'analyse des événements imprévus et des urgences.
- Revoir l'analyse FFPM et la planification à court et à long terme, puis apporter les modifications nécessaires.
- Demander au personnel de donner son opinion et tenter d'obtenir différents points de vue.
 - Quelles actions avons-nous pris pour arriver à de meilleurs résultats?
 - Quelles sont les activités qui nous ont donné « du fil à retordre »? Qu'avions-nous besoin dans ces moments?
 - Quelles décisions avons-nous prises « dans le feu de l'action »? Lesquelles méritent d'être conservées ou restructurées?
 - Qu'ont dit nos clients, directement ou indirectement?
 - Qu'est-ce qui nous a le plus surpris? ⁶¹



2. Mettre en œuvre les leçons retenues

Pour évaluer la résilience de l'entreprise et la volonté du personnel d'appliquer les leçons retenues, il faut tenir compte de son désir de changement. Si certains employés.es ont besoin de temps pour décompresser et se concentrer sur leurs responsabilités quotidiennes à la maison et au travail, il est suggéré de leur donner l'espace nécessaire. Leur énergie et leur engagement renouvelés reflèteront l'attention que vous leur portez pendant ce processus⁶².

3. Évaluer les équipes après une crise

- Donner une rétroaction positive. Être précis et se concentrer sur le rendement professionnel. Souligner les points forts du rendement du personnel pendant la crise⁶³.
- Évaluer le milieu de travail pour déterminer si le personnel a été encouragé à se soutenir mutuellement, à travailler en collaboration et à renforcer les liens sociaux.
- Donner une rétroaction constructive. Être précis lorsque quelque chose n'était pas efficace.
- Suggérer des solutions de rechange ou des améliorations et expliquer pourquoi il importe de faire les choses autrement à l'avenir⁶⁴.

Donner une rétroaction positive et constructive immédiatement (c.-à-d., au moment où un comportement donné est observé ou peu de temps après) fera en sorte que la rétroaction soit prise au sérieux et que des mesures soient prises sans tarder. Si le niveau de stress est élevé, il est bon d'attendre un peu avant de fournir une rétroaction, sans toutefois trop tarder. Il convient de donner une rétroaction régulière et continue, et pas seulement pendant les évaluations du rendement⁶⁵.



Conclusion

Comme mentionné tout au long de ce document, la résilience en milieu de travail est la clé du succès des entreprises et autres organisations. Les employeurs.euses doivent impérativement savoir faire face aux crises et aux imprévus tout en donnant la priorité à la santé et à la sécurité psychologiques du personnel. En mettant en œuvre des mesures proactives et des pratiques exemplaires (p. ex., perfectionnement en leadership, planification stratégique, promotion d'une culture de résilience au travail, etc.), les entreprises peuvent prévoir les défis, y faire face et s'adapter plus efficacement.

Cet outil souligne l'importance de reconnaître les répercussions particulières des circonstances imprévues sur les groupes marginalisés, principalement les femmes et les personnes de diverses identités de genre. Il est crucial que les entreprises encouragent et intègrent l'inclusion et l'équité dans leurs stratégies d'intervention. Enfin, il est essentiel de favoriser la résilience des entreprises et du personnel lorsqu'il s'agit de faire face à des défis nouveaux et inattendus et d'assurer la réussite à long terme de toutes les parties concernées.

Endnotes

- 1 Sinniah, Suguna, Mansoor Ahmed Soomro, Mustafa Rawshdeh, Mara Ridhuan Che Abdul Rahman, Kamarudin Abdul Kadir et Ainul Huda Jamil. « Post-COVID-19 Organizational Resilience in the Manufacturing and Service Industries », *Jurnal Pengurusan*, vol. 66 (2022), p. 15-28. Sur Internet : <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2022-66-02>. Consulté le 9 février 2024.
- 2 Cho, Yoon-Na, Brian N. Rutherford, Scott B. Friend, G. Alexander Hamwi et JungKun Park. « The Role of Emotions on Frontline Employee Turnover Intentions », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 25, no 1 (2017), p. 57-68.
- 3 Fu, Liang et Linlin Cao. « Linking Employee Resilience with Organizational Resilience: The Roles of Coping Mechanism and Managerial Resilience », National Library of Medicine, 2021. Sur Internet : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8309659/>.
- 4 Fondation canadienne des femmes. Les faits sur le genre et les changements climatiques, 2023. Sur Internet : <https://canadianwomen.org/fr/les-faits/genre-et-changements-climatiques/>. Consulté le 15 mars 2024.
- 5 Lee, Jennifer, Brenna Sniderman et Bill Marquard. Embedding trust into COVID-19 recovery – Four dimensions of stakeholder trust, 2020. Sur Internet : <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/economy/covid-19/building-trust-during-covid-19-recovery.html>. Consulté le 9 février 2024.
- 6 Sultana, A. et C. Ravanera. Un plan de relance économique féministe pour le Canada : faire fonctionner l'économie pour tout le monde, Institute for Gender and the Economy (GATE) et YWCA Canada, 2020. Sur Internet : <https://www.feministrecovery.ca/accueil>. Consulté le 9 février 2024.
- 7 Gouvernement du Canada. Cahier de transition deux 2021 : Égalité des genres au Canada, 2021. Sur Internet : <https://www.canada.ca/fr/femmes-egalite-genres/transparence/cahier-transition-ministeriel/cahier-transition-deux-2021/egalite-genres-canada.html>. Consulté le 9 février 2024.
- 8 Ibid.
- 9 CBDC Restigouche. Analyse situationnelle – Une réponse féministe à la reprise économique post-pandémique pour les petites et moyennes entreprises des régions du Restigouche, N.-B., et d'Avignon, QC, 2022.
- 10 Duchek, Stephanie. « Organizational resilience: a capability-based conceptualization », *Business Research*, vol. 13 (2020), p. 215-246.
- 11 Sinniah, Suguna et coll. Post-COVID-19 Organizational Resilience in the Manufacturing and Service Industries, 2022. Sur Internet : https://www.researchgate.net/publication/366531063_Post-COVID-19_Organizational_Resilience_in_the_Manufacturing_and_Service_Industries. Consulté le 24 février 2024.
- 12 Lussier, Bruno et Nathaniel N. Hartmann. « How Psychological Resourcefulness Increases Salesperson's Sales Performance and the Satisfaction of Their Customers: Exploring the Mediating Role of Customer-Oriented Behaviors », *Industrial Marketing Management*, vol. 62 (2017), p. 160-170.
- 13 Good, Valerie, Douglas E. Hughes et Alexander C. LaBrecque. « Understanding and Motivating Salesperson Resilience », *Marketing Letters*, vol. 32, no 1 (2021), p. 33-45.
- 14 Good, Valerie, Amy Greiner Fehl, Alexander C. LaBrecque et Clay Voorhees. « Cultivating Resilience in Organizational Frontline Employees », *Journal of Service Research*, vol. 26, no 3 (2023), p. 405-421.
- 15 Kalisch Raffael, Angelique O. J. Cramer, Harald Binder, Jessica Fritz, IJsbrand Leertouwer, Gabriela Lunansky, Benjamin Meyer, Jens Timmer, Ilya M. Veer et Anne-Laura Van Harmelen. « Deconstructing and Reconstructing Resilience: A Dynamic Network Approach », *Perspectives on Psychological Science: A Journal of the Association for Psychological Science*, vol. 14, no 5 (2019), p. 765-777.
- 16 Bevan, Stephen et Cary L. Cooper. *The Healthy Workforce: Enhancing Wellness and Productivity in the Workers of the Future (The Future of Work)*, Emerald Publishing Limited, Howard House, Royaume-Uni, 2022. Sur Internet : <https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/9781838674991>.
- 17 Brunet, Élodie, CRHA. Initiatives de mieux-être au travail : pourquoi et comment les adopter, 2019. Sur Internet : <https://carrefourrh.org/ressources/sante-securite/2019/11/initiatives-mieux-etre-travail-pourquoi-comment-adopter#1>. Consulté le 9 février 2024.
- 18 Duchek, Stephanie. « Organizational resilience: a capability-based conceptualization », *Business Research*, vol. 13 (2020), p. 215-246.
- 19 Ibid.
- 20 Duchek, Stephanie. « Organizational resilience: a capability-based conceptualization », *Business Research*, vol. 13 (2020), p. 215-246.

- 21 Ibid.
- 22 Ibid.
- 23 ThoughtFarmer. How to measure employee satisfaction: best metrics and expert tips, s.d. Sur Internet : <https://www.thoughtfarmer.com/blog/how-to-measure-employee-satisfaction-best-metrics-and-expert-tips/>. Consulté le 17 mars 2024.
- 24 Karanika-Murray, Maria. Presenteeism: Physical presence and psychological absence combined, 2015. Sur Internet : <https://hrzone.com/presenteeism-physical-presence-and-psychological-absence-combined/>. Consulté le 9 février 2024.
- 25 Banque de développement du Canada (BDC). Analyse FFOM : Connaissez-vous les forces et les faiblesses de votre organisation?, s.d. Sur Internet : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/definir-strategie/analyse-ffom-outil-simple-utiliser-planification-strategique>. Consulté le 25 mars 2024.
- 26 Ibid.
- 27 Hayes, Adam. Crisis Management: Definition, How It Works, Types and Example, 2024. Sur Internet : <https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp#:~:text=The%20process%20of%20having%20a%20business%20continuity%20plan,may%20occur%20and%20estimating%20their%20likelihood%20of%20occurring>. Consulté le 24 mars 2024.
- 28 Banque de développement du Canada (BDC). Comment créer un plan complet de gestion de crise, s.d. Sur Internet : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/comment-creeer-plan-complet-gestion-crise>. Consulté le 17 mars 2024.
- 29 Reeves, Martin, Robert Van der Veecken et Adam Job. Has Your Organization Acted on What It's Learned in the Pandemic?, 2023. Sur Internet : <https://hbr.org/2023/03/has-your-organization-acted-on-what-its-learned-in-the-pandemic>. Consulté le 17 mars 2024.
- 30 Betterton, Katarina. 5 Crisis Communication Best Practices Every Small Business Should Know, 2022. Sur Internet : <https://www.uschamber.com/co/run/human-resources/crisis-communication-best-practices>. Consulté le 9 mars 2024.
- 31 Howatt, Bill et Michel Rodrigue. Keeping People Psychologically Safe When Disaster Strikes, 2022. Sur Internet : <https://engage.wsps.ca/trusted-leader/keeping-people-psychologically-safe-when-disaster-strikes#:~:text=Acknowledge%20fears%20and%20concerns%20%E2%80%93%20Communicate,alleviate%20stress%20associated%20with%20uncertainty>. Consulté le 7 mars 2024.
- 32 Université Stevenson. Understanding the Value of a Crisis Communication Plan, s.d. Sur Internet : <https://www.stevenson.edu/online/about-us/news/understanding-the-value-of-a-crisis-communication-plan/>. Consulté le 9 mars 2024.
- 33 Martin, Shaun. Communicating in a Crisis: What, When and How, 2020. Sur Internet : <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/communicating-in-a-crisis-what-when-and-how/#:~:text=Best%20Practices%20on%20When%20to%20Communicate%20in%20a%20Crisis&text=Remember%20the%203%20R's%3A%20review,did%2C%20that%20they%20understand%20it>. Consulté le 9 mars 2024.
- 34 Banque de développement du Canada (BDC). Comment créer un plan complet de gestion de crise, s.d. Sur Internet : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/comment-creeer-plan-complet-gestion-crise>. Consulté le 9 mars 2024.
- 35 Gouvernement de l'Ontario. Politique écrite sur la déconnexion du travail, s.d. Sur Internet : <https://www.ontario.ca/fr/document/votre-guide-de-la-loi-sur-les-normes-demploi-0/politique-ecrite-deconnexion-travail#section-2>. Consulté le 24 mars 2024.
- 36 Good, Valerie, Amy Greiner Fehl, Alexander C. LaBrecque et Clay Voorhees. « Cultivating Resilience in Organizational Frontline Employees », *Journal of Service Research*, vol. 26, no 3 (2023), p. 405-421.
- 37 Business Marketing Engine. More Than Small Talk: The Importance of Getting to Know Your Employees, s.d. Sur Internet : <https://www.businessmarketingengine.com/more-than-small-talk-the-importance-of-getting-to-know-your-employees/#:~:text=Getting%20to%20know%20your%20employees%20helps%20you%20manage%20them%20in,and%20become%20much%20more%20efficient>. Consulté le 10 mars 2024.
- 38 Duchek, Stephanie. « Organizational resilience: a capability-based conceptualization », *Business Research*, vol. 13 (2020), p. 215-246.
- 39 Stobierski, Tim. 5 Tips for Managing Change in the Workplace, Harvard Business School, 2020. Sur Internet : <https://online.hbs.edu/blog/post/managing-change-in-the-workplace>. Consulté le 13 mars 2024.

- 40 Banque de développement du Canada (BDC). Comment créer un plan complet de gestion de crise, s.d. Sur Internet : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/comment-creeer-plan-complet-gestion-crise>. Consulté le 9 mars 2024.
- 41 Banque de développement du Canada (BDC). Modèle de plan de communication avec les employés, s.d. Sur Internet : <https://www.bdc.ca/globalassets/digizuite/10598-plan-de-communication-rh-fr.pdf>. Consulté le 9 mars 2024.
- 42 Banque de développement du Canada (BDC). Comment créer un plan complet de gestion de crise, s.d. Sur Internet : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/comment-creeer-plan-complet-gestion-crise>. Consulté le 9 mai 2024.
- 43 Ibid.
- 44 Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. Santé et mieux-être en milieu de travail, 2022. Sur Internet : https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/wh/mentalhealth_work.html. Consulté le 9 mars 2024.
- 45 Crisis Prevention Institute. Employee Debriefing Strategies, 2013. Sur Internet : <https://www.crisisprevention.com/blog/general/employee-debriefing-strategies/>. Consulté le 24 mars 2024.
- 46 Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. Santé et mieux-être en milieu de travail, 2022. Sur Internet : https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/wh/mentalhealth_work.html. Consulté le 24 mars 2024.
- 47 Hackman, J. R. et G. R. Oldham. « Motivation through the design of work: Test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16 (1976), p. 250-279.
- 48 Banque de développement du Canada (BDC). Comment créer un plan complet de gestion de crise, s.d. Sur Internet : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/comment-creeer-plan-complet-gestion-crise>. Consulté le 9 mai 2024.
- 49 Workplace Health and Safety, Queensland, Department of Justice and Attorney General (gouvernement de l'Australie). Work demands and work-related stress: Tip Sheet 5, s.d. Sur Internet : <https://www.safework.nsw.gov.au/resource-library/mental-health/mental-health-strategy-research/stress-tip-sheets/work-demands-and-work-related-stress-tip-sheet-5>. Consulté le 24 mars 2024.
- 50 Banque de développement du Canada (BDC). Comment créer un plan complet de gestion de crise, s.d. Sur Internet : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/gerer-affaires/comment-creeer-plan-complet-gestion-crise>. Consulté le 9 mai 2024.
- 51 Beaulieu, Valérie. « The Myth of Flexibility for Women in the Workplace », *World Economic Forum*, 2022. Sur Internet : <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/the-myth-of-flexibility-for-women-in-the-workplace/>. Consulté le 22 janvier 2024.
- 52 Good, Valerie, Amy Greiner Fehl, Alexander C. LaBrecque et Clay Voorhees. « Cultivating Resilience in Organizational Frontline Employees », *Journal of Service Research*, vol. 26, no 3 (2023), p. 405-421.
- 53 Hartmann, Silja, Matthias Weiss et Martin Hoegl. « Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis », *Applied Psychology*, vol. 69, no 3 (2020), p. 913-959.
- 54 Karasek, R. A. et T. Theorell. « Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life », New York : Basic Books, 1990.
- 55 Good, Valerie, Amy Greiner Fehl, Alexander C. LaBrecque et Clay Voorhees. « Cultivating Resilience in Organizational Frontline Employees », *Journal of Service Research*, vol. 26, no 3 (2023), p. 405-421.
- 56 Ibid.
- 57 Penn Human Resources. Giving Informal Feedback, s.d. Sur Internet : <https://www.hr.upenn.edu/PennHR/learn-grow/leadership-development/giving-informal-feedback>. Consulté le 9 février 2024.
- 58 Howatt, Bill et Michel Rodrigue. Keeping People Psychologically Safe When Disaster Strikes, 2022. Sur Internet : <https://engage.wsps.ca/trusted-leader/keeping-people-psychologically-safe-when-disaster-strikes#:~:text=Acknowledge%20fears%20and%20concerns%20%E2%80%93%20Communicate,alleviate%20stress%20associated%20with%20uncertainty>. Consulté le 7 mai 2024.
- 59 Ducheck, Stephanie. « Organizational resilience: a capability-based conceptualization », *Business Research*, vol. 13 (2020), p. 215-246.
- 60 Lancefield, David. How to Reinvent Your Organization in the Middle of a Crisis, 2021. Sur Internet : <https://hbr.org/2021/02/how-to-reinvent-your-organization-in-the-middle-of-a-crisis>. Consulté le 15 mars 2024.
- 61 Ibid.
- 62 Ibid.

- 63 Banque de développement du Canada (BDC). Comment fournir une rétroaction efficace à votre personnel, s.d. Sur Internet : <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/employes/gerer/gestion-rendement-comment-fournir-retroaction>. Consulté le 30 mars 2024.
- 64 Penn Human Resources. Giving Informal Feedback, s.d. Sur Internet : <https://www.hr.upenn.edu/PennHR/learn-grow/leadership-development/giving-informal-feedback>. Consulté le 30 mars 2024.
- 65 Ibid.