

Capacité organisationnelle et gestion des ressources humaines



Capacité organisationnelle

C'est l'habileté d'utiliser et combiner l'ensemble des **compétences**, des **ressources** (matérielles, technologiques et financières) et des **processus** dans le but **d'atteindre les objectifs organisationnels** à une date précise dans un contexte déterminé.

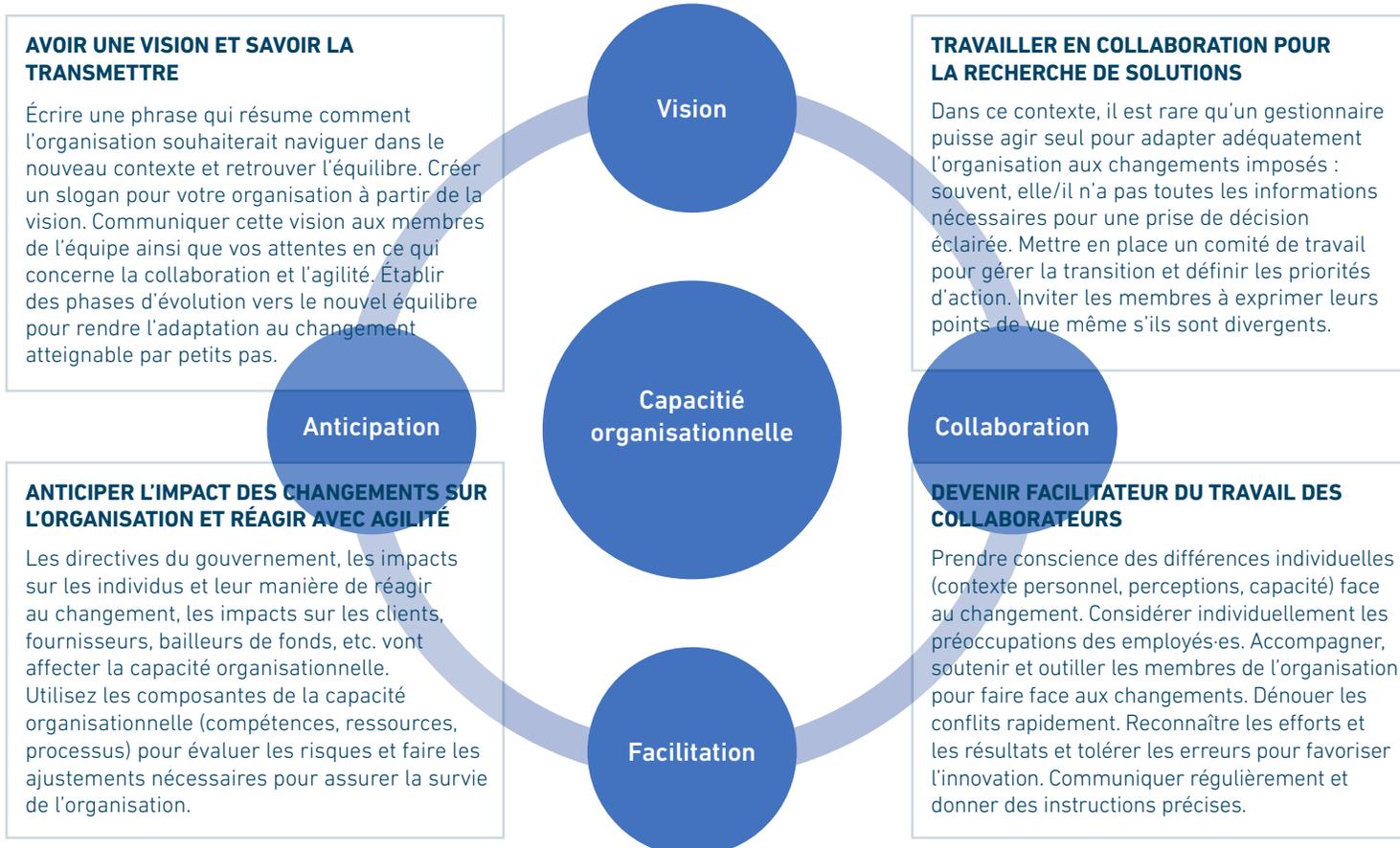
Compétences	QUOI : savoir, savoir-faire, savoir- être nécessaires de chaque poste. Ex. : gouvernance, leadership, gestion, résolution de problèmes, etc.
Ressources	AVEC QUOI : outils, bureaux, matériel, systèmes, ordinateurs, ressources financières, etc.
Processus	COMMENT : politiques, procédures, processus. Ex. : planification stratégique, service à la clientèle, gestion de crise, gestion de plaintes, gestion comptable, etc.

Gestion des ressources humaines

En rappel, les 8 activités de l'univers RH



Leviers à la capacité organisationnelle dans un contexte de changement



Les 7 phases de préoccupation face au changement¹

PRÉOCCUPATION DE L'EMPLOYÉ-E	CONSÉQUENCE	RÉACTION DE GESTION
<p>Aucune préoccupation « Ceci ne me concerne pas »</p>	<p>La personne ne prend pas conscience des dangers du contexte actuel et ne prend pas les mesures sanitaires au sérieux.</p>	<p>Former les employés-es aux mesures sanitaires, faire des rappels, parler des conséquences disciplinaires en cas de refus d'appliquer une mesure sanitaire.</p>
<p>Préoccupation centrée sur soi « Si je vais au travail, je vais tomber malade » « Mon salaire va diminuer » « Mes parents âgés peuvent mourir » « Mes enfants ne me laissent pas travailler »</p>	<p>La personne reste à la maison ; Stress, anxiété, diminution de la productivité, réactions hostiles, maladie.</p>	<p>Rassurer l'employé-e sur le fait que l'organisation a pris les mesures sanitaires nécessaires et obligatoires ; Expliquer les conséquences légales du refus de travailler ; Offrir la possibilité de faire du télétravail ; Offrir du soutien, écouter, rassurer.</p>
<p>Préoccupation centrée sur l'organisation « L'organisation va fermer »</p>	<p>Stress, anxiété, diminution de la productivité, réactions hostiles, maladie.</p>	<p>Rassurer, expliquer les mesures prises pour assurer la survie de l'organisation.</p>
<p>Préoccupation centrée sur le changement « À mon travail ils ne sont pas capables de faire face à la situation actuelle de manière efficace »</p>	<p>La personne adopte une attitude critique et de désengagement. Elle se préoccupe du changement mis en place.</p>	<p>Être attentif aux attitudes des employés-es, offrir un espace pour échanger, pour comprendre leurs préoccupations et répondre aux questions.</p>
<p>Préoccupation centrée sur l'expérimentation « Je veux travailler, mais je ne sais pas comment faire face à toutes les nouveautés »</p>	<p>La personne est ouverte à la nouvelle manière de travailler mais elle se sent incompétente, elle ne maîtrise pas son travail comme avant ; Diminution de la satisfaction au travail, inquiétude, insécurité.</p>	<p>Offrir du soutien, essayez de comprendre les insécurités.</p>
<p>Préoccupation centrée sur la collaboration « Comment est-ce que je peux aider ? »</p>	<p>La personne ne sait pas comment aider ses collègues, son gestionnaire, elle aimerait partager son expertise dans l'adaptation au changement.</p>	<p>Offrir des espaces de collaboration, de conversation, encourager l'entraide.</p>
<p>Préoccupation centrée sur l'amélioration « Comment peut-on mieux faire les choses ? »</p>	<p>La personne voit des opportunités d'amélioration dans sa manière de fonctionner dans le nouveau contexte.</p>	<p>Encourager les suggestions, écouter les propositions, donner une réponse.</p>



¹ Issu de

Gérer le volet humain du changement.

Céline Baréil, Éditions Transcontinental, 2004.

Favoriser la résilience pour augmenter la capacité organisationnelle

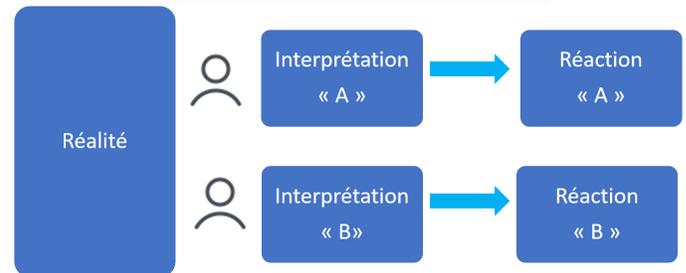
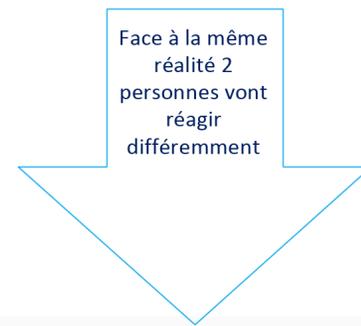
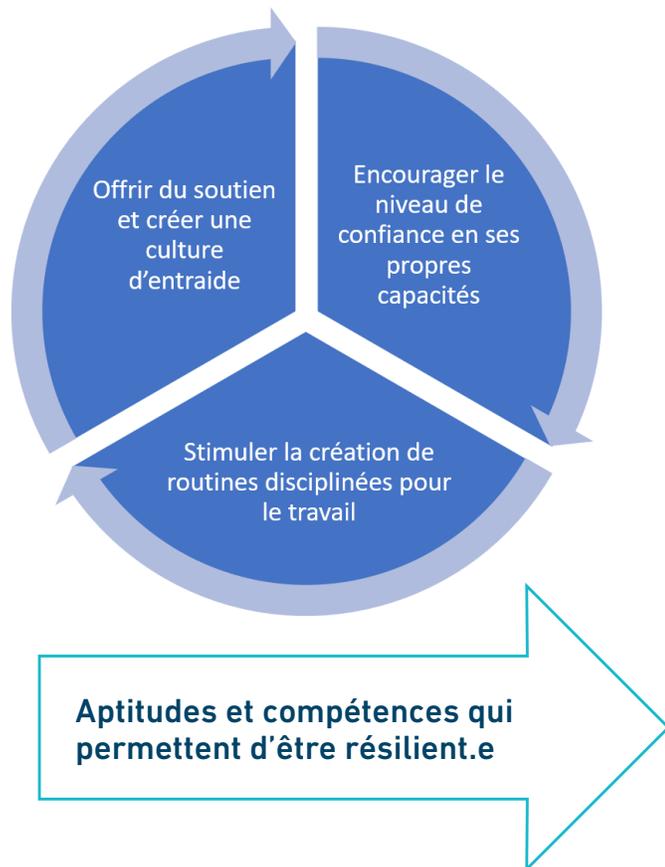
LA RÉSILIENCE, C'EST QUOI ?

- Aptitude à vivre de manière satisfaisante malgré les difficultés;
- Capacité d'être solide dans des conditions difficiles;
- Savoir s'adapter à l'adversité.

MANIFESTATIONS DE RÉSILIENCE

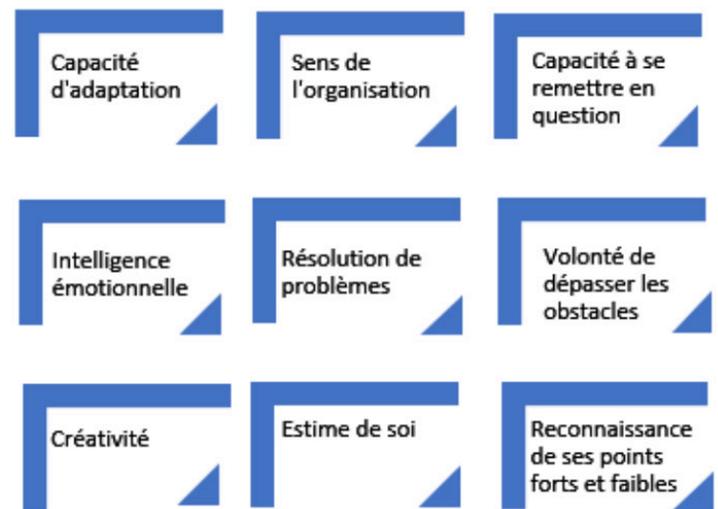
- Accepter la réalité (versus le déni);
- Trouver un sens à la nouvelle réalité (versus la victimisation);
- Explorer les possibilités (versus rester immobile).

CRÉER LES CONDITIONS QUI FACILITENT LA RÉSILIENCE



QUESTIONS À POSER À VOS EMPLOYÉS-ES POUR IDENTIFIER LE NIVEAU DE RÉSILIENCE ET L'AUGMENTER

- Quel est votre niveau de confort par rapport aux changements au travail ?
- Comment organisez-vous votre journée de travail ?
- Qu'est-ce que je peux faire pour vous aider à mieux faire votre travail ?
- Quel talent considérez-vous avoir qui pourrait être utile à l'équipe ?



Livre recommandé

Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie.
Victor Frank, Éditions de l'Homme.

Conseils pour assurer une saine gestion des ressources humaines en contexte de turbulence

SE FORMER ET FORMER SES EMPLOYÉS-ES

Afin de s'adapter au nouveau contexte voici les formations recommandées, des idées, des ressources et un livre qui vous permettra de comprendre et mieux gérer le stress en milieu de travail



Formations pour gestionnaires

Politique contre le harcèlement et gestion de conflits

Meilleures pratiques pour la gestion à distance

Comment déléguer adéquatement

Intelligence émotionnelle et communication



Formations pour toutes et tous

Mesures sanitaires pour protéger clients, fournisseurs et employés

Application des mesures sanitaires à son milieu de travail

Utilisation de nouveaux outils

Meilleures pratiques en télétravail

Gestion du stress et de l'anxiété

IDÉES

Vous pouvez solliciter de l'aide à des employés-es pour monter une présentation ou une vidéo qui montre pas à pas les nouvelles procédures pour l'arrivée au travail, la vie au travail (espaces de travail, pause-café, salle à manger, etc.) et le départ.

Identifiez les nouveaux outils ou la nouvelle manière de les utiliser et planifiez des moments de formation. Exemples: TEAMS, ZOOM, Google Meet.

Souvent dans les équipes de travail il y a des personnes qui ont des aptitudes pour maîtriser rapidement les nouveaux outils technologiques et qui pourraient montrer aux autres employés-es comment les utiliser ou devenir une référence interne pour des questions.

RESSOURCES

Mesures sanitaires : Guide de normes sanitaires en milieu de travail

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/salle-de-presse/covid-19/Documents/DC100-2146-Guide-Prevention-Covid19.pdf>

Soutien RH Covid, Des professionnels RH disponibles pour vous éclairer durant la pandémie

<https://ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/soutien-rh-covid-19-entreprises>



Livre recommandé

Par amour du stress,

Sonia Lupien, Éditions au Carré, 2010.



Susana Diaz
CRHA

Susana Diaz est conseillère formatrice en croissance d'entreprise à l'École des entrepreneurs du Québec. Elle est membre de l'ordre des CRHA du Québec et se spécialise dans la planification et la gestion du changement organisationnel et individuel.

