

Rapport de la plénière de l'activité

COVID-19 : Quelles leçons pour la continuité des affaires au Québec ?



28 janvier 2021

COVID-19 : Quelles leçons pour la continuité des affaires au Québec ?

Près de 35 experts en continuité et membres de RÉCO-Québec se sont réunis virtuellement le 28 janvier dernier afin de prendre un pas de recul, de réfléchir et d'échanger sur les leçons apprises dans le contexte de la pandémie.

Quatre thématiques étaient explorées : le télétravail, l'aspect humain, la nouvelle normalité et la gouvernance.

Voici le résultat de ces discussions.

GOVERNANCE

- ▶ **Une crise de continuité d'affaire dans votre entreprise?**
 - ▶ En fonction du domaine d'affaires, la situation de la pandémie COVID-19 a eu plus ou moins d'impact sur l'entreprise ou l'organisation.
 - ▶ Certaines entreprises faisant affaire avec des bureaux à l'étranger ont été rapidement sensibilisées aux impacts et mesures à prendre.
 - ▶ D'autres entreprises ont eu peu d'impacts pour différentes raisons dont la capacité existante à réaliser les processus d'affaires critiques en télétravail.
- ▶ **Modèle de gouvernance de « crise de continuité d'affaires », « construit en vol » / VS / « déterminé »?**
 - ▶ Les structures de gouvernances planifiées ont été mises à contribution et en action.
 - ▶ Ce niveau de préparation semble toutefois être plus présent dans les grandes entreprises alors que les petites et moyennes entreprises semblent avoir peu de structures planifiées.
- ▶ **La « continuité d'affaires » un « essentiel » dans l'entreprise?**
 - ▶ Importance de mieux se préparer.
 - ▶ La situation pandémique COVID-19 a mis en lumière le besoin et les avantages d'être préparé à faire face à de telle situation.
 - ▶ C'est probablement une opportunité « à saisir » pour sensibiliser les organisations. Un moment « rare » d'une crise de « continuité d'affaires ».
- ▶ **Se préparer à la prochaine crise de continuité?**
 - ▶ Importance de conscientiser à être mieux préparer
 - ▶ Faire autrement face à une prochaine crise
 - ▶ Une interrogation a été soulevée sur la capacité (financière, organisationnelle, etc.) des petites et moyennes entreprises ou organisations à développer leur préparation.
 - ▶ Difficulté à différencier les enjeux opérationnels associés à une nouvelle réalité et les enjeux de « crise de continuité d'affaire » associés à la capacité de l'entreprise à faire face à l'incident perturbateur.

NOUVELLE NORMALITÉ

- ▶ Définir la nouvelle normalité : défi d'anticiper celle-ci et difficile d'être pro-actif, on doit demeurer souple et ouvert à des ajustements, des changements autant que faire se peut.
- ▶ Travail à distance : difficulté à mobiliser les ressources humaines, l'enjeu du recrutement à distance est un défi et il y a présentement un mouvement de la main d'œuvre d'une entreprise à une autre. Les entreprises vont chercher l'expertise et les gens en les recrutant chez une autre entreprise. Certaines compagnies ont vu des entreprises américaines venir chercher des employés spécialisés dans des entreprises d'ici. Les employés ont des offres plus généreuses, plus nombreuses et il y a moins d'appartenance à l'entreprise. Pour la nouvelle réalité, ce sera un défi de garder son personnel.
- ▶ Les gens ont pris goût à travailler à distance suite à l'adoption et la "normalisation" des vidéos conférences. Ce sera un défi de ramener les gens au bureau, l'entreprise devra pouvoir s'adapter et accepter une nouvelle réalité de travail ajusté à cette réalité. Les espaces de bureaux seront possiblement réduits ou modifiés selon leur vocation pour être plus souple.
- ▶ Continuité : même si ça s'est bien passé cette fois pour certains, continuer à sensibiliser à la continuité et à la relève technologique, exercices sur la continuité adaptés au télétravail.
- ▶ Exercice de continuité : Continuer à faire des exercices de table et des formations d'intervenants, le tout à distance.
- ▶ Structurer la nouvelle normalité du manque de ressource humaine, de la perte d'expertise; préparation organisationnelle.
 - ▶ Certaines entreprises sont frappées par un taux d'absentéisme très élevé, particulièrement l'industrie alimentaire où il y a proximité... il est très difficile de remplacer le manque d'effectif et cela demeure un défi très important, en plus de la pénurie d'employés à la base, la normalité reflète cette difficulté.
 - ▶ Au début de la 2ème vague, certaines organisations de services essentiels ont envisagé de se préparer au scénario d'absentéisme majeur (40% de leurs effectifs). L'idée était d'adopter des stratégies leurs permettant de maintenir le fonctionnement dans leurs différentes installations à travers le Québec. Ceci dit formation des ressources qui pourraient amener à remplacer des ressources jugées critiques entre autres mesures.

ASPECT HUMAIN

- ▶ Crise pandémique difficile sur le long terme; navigation dans un contexte imprévisible autant pour les employés que pour les gestionnaires. Ce qui pourrait être irritant et entraîne un mode de gestion au jour le jour.
- ▶ Profil d'expertises pour la continuité dans le futur : Gestion du programme, gestion de crise, responsables par unité d'affaires.
- ▶ Importance de la communication
- ▶ Flexibilité des horaires de travail (plus de tolérance)
- ▶ Augmentation des rencontres, de l'aide, du soutien virtuel. Les enjeux de santé mentale des employés sont importants et adressés par la haute direction
 - ▶ Programme d'aide aux employés - inverser le processus, soit appeler les employés pour connaître leur état/situation et non attendre que ceux-ci manifestent un état précaire
 - ▶ Soutien de la santé mentale des employés: La mise à la disposition des employés-parents des outils qui pourraient les aider à divertir les enfants / jeux éducatifs par exemple, des forums de partage d'expérience entre les employés, cours de yoga virtuel, etc.
 - ▶ Impossible de faire du télétravail pour les employés d'usines, de magasins, beaucoup d'embûches pour ces personnes: Les organisations ont dû penser à des stratégies de continuité pour assurer au même temps un environnement de travail sécuritaire pour ses employés et atteindre ses objectifs stratégiques / mission
- ▶ Bond impressionnant au niveau du télétravail
 - ▶ Grand mouvement de tolérance envers les irritants liés au télétravail (conciliation travail-famille)
 - ▶ Réflexions à avoir au niveau de la "nouvelle normalité"

TÉLÉTRAVAIL

- ▶ **Le télétravail a pris au dépourvu certaines organisations qui n'étaient pas prêtes au niveau de leurs capacités informatiques à basculer en télétravail.**
 - ▶ Peu de gens en télétravail avant la pandémie;
 - ▶ Risques de cybersécurité accrus;
 - ▶ Disponibilité des équipements informatiques;
 - ▶ Capacités des VPN.
 - ✓ Des collaborations ont pu être établies notamment avec les fournisseurs de services (internet, etc);
 - ✓ Les solutions de continuité des affaires ont pu être mises de l'avant.
 - Le télétravail a amené un changement de culture dans les organisations et dans leurs capacités à s'adapter au télétravail.
- ▶ **Le télétravail a eu un impact sur la façon d'appréhender le travail et la productivité des employés.**
 - ▶ Éloignement des collègues;
 - ▶ Distractions à la maison (enfants, animaux, colocataires, etc);
 - ▶ Réticence face au télétravail et à la productivité.
 - ▶ Changement des modes de gestion;
 - ✓ Assouplissement et plus de tolérance envers les employés et la vie familiale;
 - ✓ Emphase sur l'importance de la santé mentale des employés.
 - Le déploiement massif du télétravail a eu un impact sur la culture organisationnelle des organisations.
- ▶ **L'avenir du télétravail est encore incertain.**
 - ▶ Nous sommes tous "égaux" lorsque tout le monde est en télétravail, mais quels irritants/défis émergeront dans un mode hybride (une partie des employés en télétravail et une autre en présentsiels)?
 - ▶ Favorisation des employés en présentsiels car la communication est plus fluide ?
 - ▶ Le télétravail n'est pas optimal ou possible pour tous les métiers.
 - ▶ La multitude des outils et des canaux de communication peut être un irritant à l'expérience de télétravail.

Pour toute question ou
commentaire :
administration@reco-quebec.org