

L'humain, pierre angulaire et ressort de votre continuité d'activité

Contexte

Peu importe le modèle économique, la couverture géographique ou même le type d'offre que vous proposez, **l'un des plus grands actifs de votre organisation réside dans les femmes et les hommes qui la constituent** et la font vivre. Ce sont les collaborateurs, bien sûr, mais également les fournisseurs et clients qui forment le cœur de votre écosystème.

Dès lors, **la sécurité des personnes et la poursuite de l'activité**, même adaptée ou réduite, constituent deux priorités absolues en temps de crise.

Dans ce type de contexte, **soutien, expertise et réactivité** de vos Ressources Humaines et de vos Leaders apparaissent comme clés, afin d'identifier / localiser les collaborateurs, d'assurer l'intégrité de chacun(e) et de déterminer les moyens mis (ou à mettre) à disposition afin de permettre de continuer à exercer sereinement.

Les équipes People & Change de KPMG ont souhaité synthétiser, pour vous aider, leurs convictions, réflexions et expériences autour de possibles mesures anticipatoires et réactives à la crise du CoViD-19 qui nous frappe toutes et tous.

Nos convictions face à la situation

1. Eviter un effet « maillon faible humain »

La résistance de votre entreprise est inférieure ou égale à celle des personnes constituant vos équipes : **ne négligez ni les individus, ni le collectif !**

- Sécuriser ses collaborateurs et leur bien-être : mise à disposition d'outils d'échange et de collaboration, encouragement des feedbacks réguliers, intensification de la communication, création de temps d'échanges informels, sécurisation de temps de pause individuels, etc..
- Miser sur leurs compétences, leur ingéniosité et leur capacité d'adaptation pour modifier leurs pratiques et rediriger leur énergie où nécessaire : **faites confiance à vos équipes !**

Bref, capitaliser sur le facteur humain durant la tourmente pour qu'il ne soit pas le premier limitant à votre sortie de crise !

2. Entrevoir l'opportunité dans l'adversité

Il n'est de meilleur moment qu'une crise, pour faire montre des valeurs qu'on affiche aux murs de son organisation; surtout une crise de cette nature et de cette ampleur...

- Veiller à aligner toutes ses actions de crise avec les valeurs affichées, diffusées et défendues. Elles peuvent être source de courage et de créativité dans l'instant.
- Apporter une contribution sociale, sociétale et/ou environnementale en s'appuyant sur son cœur de métier ou en se mettant au service des acteurs vulnérables de son écosystème.

- Impliquer les salariés pour qu'ils s'approprient certaines actions de gestion de crise et qu'ils incarnent un rôle d'ambassadeurs.
- Encourager le management à cimenter la relation avec chaque membre de ses équipes.

3. Surmonter la crise pour en sortir renforcés

Au-delà des valeurs, une telle situation est l'occasion de « sonder », tester votre organisation, et de s'essayer aux modèles de demain pour en entrevoir les impacts :

- **diagnostiquer votre organisation** régulièrement en temps de crise (points forts, failles...) pour mieux adapter votre management, vos méthodes de travail, vos outils ou vos modèles économiques à ce « stress test » grandeur réelle.
- profiter du ralentissement pour **recentrer l'effort sur des chantiers internes** ou moyen terme qui amélioreront les performances futures (révision des plans stratégiques, développement de nouvelles offres, travail à une nouvelle image...).
- **tester de nouveaux modes de fonctionnement** (outils collaboratifs, délégation, boucles de décision raccourcies...) qui pourront être étendus ou généralisés, dès à présent pour gagner en agilité, ou en sortie de crise pour soutenir la relance.

Nous vous proposons de considérer trois volets, facteurs de résilience organisationnelle comme économique, connexes au facteur humain et qui nous apparaissent prioritaires pour faire face à la pandémie que nous connaissons.

1 ASSURER UNE CONTINUITÉ VIA UN « SERVICE MINIMUM » DANS LA GESTION DE VOS RESSOURCES HUMAINES

- Identifier les processus, activités et projets RH critiques à maintenir, mettre en suspens (ex. en cas d'évolution de l'absentéisme) ou stopper, pour redistribuer la force de travail des équipes RH (ex. Paie vs. Formation vs. Recrutement...)
- Effectuer un diagnostic flash des dispositifs et du plan de continuité d'activité RH (PCA) pour identifier rapidement les failles sur les services jugés critiques... Et y pallier
- Préparer des solutions alternatives de gestion dégradée (ex. stand-by du recrutement) et un plan de cadencement du ralentissement, arrêt, puis reprise des activités
- Préparer / revoir les plans de succession, d'organisation de la transmission des connaissances et responsabilités (ex. back-ups ou roulements) et les contacts critiques (ex. mobilité internationale)
- Rédiger, faire valider en urgence par le CSE et déployer les politiques encadrant travail à distance, prise de décision dégradée, mise à l'arrêt de sites... lorsque non anticipés
- Mettre en place des actions de maintien du contact, soutien du bien-être des équipes RH et des collaborateurs (ex. sensibilisation, prise de pouls à distance...)

2 DIFFUSER DES MÉTHODES DE TRAVAIL ADAPTÉES, ÉQUIPER ET SOUTENIR LES ÉQUIPES POUR FACILITER LEUR ADOPTION

- Passer en revue les modalités à envisager (ex. télétravail, travail alterné ou en équipes réduites si pas d'alternative au présentiel) et les déployer selon les priorités métier aux domaines concernés (ex. distribution vs. production)
- Détourner et clarifier le cadre légal, réglementaire, assurantiel (ex. veille sur les dispositifs de chômage partiel/technique, revue du contrat de prévoyance santé...) et informer précisément et régulièrement les managers et les équipes
- Avec votre DSI, adapter les moyens technologiques (bande passante, infrastructure, accès aux outils et portails RH...) aux besoins (réduits vs. utilisation intensive)
- Mettre à disposition documentation et formations jugées utiles ; au besoin et si possible, mettre à disposition des « sachants » par sujet, en mode hotline
- Mettre en place des canaux (ligne téléphonique, boîte mail dédiée, chat bot, etc.) permettant de remonter à un guichet unique les problèmes opérationnels, de sécurité, sanitaires... En lien avec votre cellule de crise

3 ENCOURAGER UN MANAGEMENT ET UN STYLE DE LEADERSHIP ADAPTÉ POUR ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES DANS LA CRISE ET SA SORTIE

- Adopter/diffuser une culture managériale de la confiance et de l'exemplarité, peser actes et paroles de l'organisation
- Encourager les managers à réorganiser les rôles et activités en fonction des priorités, et à se défaire du « superflu en temps de crise »
- Sensibiliser au besoin d'accompagnement psychologique des individus (ex. temps d'échanges dédiés, adaptation des exigences vis-à-vis des situations de chacun)
- Donner des clés pour s'organiser et s'adapter à ce nouveau contexte, accompagner les équipes et leurs managers dans la mise en place de nouvelles routines : communication régulière pour encadrer la gestion opérationnelle des équipes (ex. point quotidien d'organisation) et réinvention en « mode distanciel » des échanges informels (ex. Skype coffee)
- Pousser les équipes à tirer parti des outils collaboratifs ; même en mode pilote pour débiter
- Equiper les managers pour la constitution d'un plan d'ajustement des ressources (ex. travail partiel, recrutement de ressources temporaires, support légal...)

Ce document a été rédigé par les équipes People & Change / Carewan by KPMG, concernées et mobilisées par la crise, et désireuses d'être, plus que jamais, à vos côtés et à votre service pour faire face à vos problématiques humaines les plus urgentes et vous accompagner, demain, dans la sortie de crise, pour en ressortir plus unis et plus forts.

Contacts



Jean-David Aurange
Associé,
Head of People & Change
KPMG France
Mob: +33 6 28 48 14 59
jdaurange@kpmg.fr



Céline Lerenard
Associée,
DG Carewan by KPMG
KPMG France
Mob: +33 6 84 96 06 07
clerenard@carewan.com



Jean-Baptiste VIDAL
Directeur People & Change
KPMG France
Mob: +33 6 16 21 49 08
jean-baptistevidal@kpmg.fr

L'étendue et la nature des services détaillés dans ce document sont soumis aux règles déontologiques de la profession, selon que nous sommes commissaires aux comptes ou non de votre entité ou de votre groupe. Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.