GUIDE DE BONNES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN CONTEXTE DE PANDÉMIE

CSMO TEXTILE
Comité sectoriel de main-d'oeuvre
de l'industrie textile du Québec

Ce document est téléchargeable
de notre bibliothèque virtuelle
csmotextile.qc.ca

LES BONNES PRATIQUES DE GRH EN CONTEXTE DE PANDÉMIE

INTRODUCTION

Le contexte actuel de pandémie auquel font face les entreprises suscite beaucoup d'inquiétude chez les dirigeants. Plusieurs seront contraints de prendre des décisions cruciales pour assurer la pérennité de leurs activités. Ils seront épaulés dans cette tâche par leurs cadres ou gestionnaires, qui seront les gardiens quotidiens de la continuité des opérations. Autrement dit, les gestionnaires auront plus de responsabilités et, par conséquent, des défis majeurs à relever.

Dans l'optique d'aider les gestionnaires, nous avons jugé opportun d'élaborer ce guide dont le contenu sera alimenté, d'une part, par les **enjeux communs** des entreprises en période de crise et, d'autre part, par les **pratiques** mises en place afin de poursuivre les activités en respectant les consignes de la Santé publique. Ces mesures nous ont été communiquées par des entreprises du secteur textile; nous tenons d'ailleurs à les remercier de leur transparence.

En somme, quel que soit le statut actuel de votre entreprise (suspension temporaire de la production, en activité régulière ou réduite), ce guide est surtout un **recueil de bonnes pratiques** qui pourra être utile à votre cellule de gestion de crise, votre comité de travail ou votre comité de santé et de sécurité. En d'autres termes, il vous permettra de valider ou de comparer les mesures définies dans votre plan d'action de reprise (réouverture) ou votre plan de continuité des opérations.

TABLE DES MATIÈRES

Partie I : Enjeux liés à la santé et la sécurité 3
La distanciation de 2 mètres 3
Les règles d'hygiène et de salubrité 4
La peur et/ou la détresse psychologique 5
La contraction ou la transmission du virus 6

Partie II : Enjeux liés à la main-d'œuvre 7
Mobilisation des employés 7
Mises à pied et licenciements 8
La formation 8
Le recrutement 9

RENSEIGNEMENTS

Ce guide contient des outils élaborés par le CSMO Textile et par des organisations telles que la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), l'Ordre des conseillers agréés en ressources humaines (CRHA), etc. Si vous avez des questions sur un outil spécifique ou sur les mesures mises en place par les entreprises, nous vous invitons à nous contacter par courriel à info@csmotextile.qc.ca ou par téléphone au 819 477-7910.

***Note** : Le générique masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte. Ce document a été mis à jour le 4 mai 2020.*

CSMO TEXTILE

PARTIE 1 : ENJEUX LIÉS À LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL (SST)

Quels que soient vos enjeux en SST et les mesures que vous souhaitez mettre sur pied, il faudra en amont élaborer une politique (ou la mettre à jour si elle existe déjà) et la communiquer à l'ensemble des employés. Cette politique devra contenir les nouvelles règles à respecter afin de se conformer aux exigences des autorités sanitaires. À titre d'exemple, vous pouvez consulter la politique de l'entreprise Natpro.

1. La distanciation de 2 mètres entre les employés

Mise en contexte

La distanciation de 2 mètres devra encore être respectée pendant plusieurs mois. Certaines entreprises ont plus de facilité à respecter cette consigne compte tenu des grandes aires de travail dont elles disposent. C'est plus complexe pour d'autres entreprises compte tenu de la proximité des équipes de travail. Par exemple, pour certaines entreprises spécialisées dans la confection (vêtements ou autres produits textiles), il n'est pas toujours possible de distancer les postes de travail des couturières. Quelle que soit la réalité de votre milieu de travail, il est primordial de mettre en place des procédures pour se conformer à cette exigence. Si la distanciation de 2 mètres est physiquement impossible, d'autres mesures peuvent être mises place (voir les exemples ci-dessous).

Pratiques/mesures mises en place

- Accessibilité à plusieurs portes pour l'entrée et la sortie des employés pour faciliter la distanciation entre les employés qui ont le même horaire de travail
- Autocollants (flèches) sur le sol pour le respect du déplacement dans les aires de travail
- Installation de tables supplémentaires à la cafétéria et quatre personnes par table (*tenir compte de la grandeur de la table*)
- Installation de bacs pour limiter les échanges de pièces entre les travailleurs
- Création de nouveaux quarts de travail afin d'avoir de plus petites équipes
- Le port du masque lorsqu'il n'est pas possible d'assurer la distanciation (*interaction entre un employé et son superviseur ou un formateur, par exemple*)
- Installation de divisions en « plexiglass » entre les postes de couture pour lesquels il n'était pas possible d'avoir une distance de 2 mètres
- Télétravail et visioconférence pour les employés de bureau et certains cadres

Installation des divisions en « plexiglass » entre les postes de couture pour lesquels il n'était pas possible d'avoir une distanciation de 2 mètres.

Distance de 2 mètres entre les postes de travail des couturières et le port du masque par l'ensemble des travailleurs.

2. Les règles d'hygiène et de salubrité au travail

Mise en contexte

Avec la reprise des activités manufacturières, un plus grand nombre d'employés sera présent au travail. Pour limiter les risques de transmission de la COVID-19, il faudra s'assurer que tous respectent quotidiennement les mesures sanitaires nécessaires. Comment procéder?

Pratiques/mesures mises en place

- Formation en ligne des superviseurs sur les nouvelles mesures sanitaires
- Désignation d'ambassadeurs pour partager les bonnes pratiques aux employés
- Installation de désinfectants à utiliser dès l'arrivée au travail et sur chaque poste de travail (incluant des boîtes de mouchoirs)
- Nettoyage des outils partagés et des machines après chaque quart de travail
- Installation de plusieurs lavabos pour le nettoyage des mains
- Décontamination des lieux de travail une ou deux fois par semaine
- Utilisation d'un poinçon digital (sans contact) pour contrôler les horaires de travail
- Nettoyage fréquent des aires de travail, des tables de repas et des poignées de porte
- Affichage de messages dans l'usine (exigence de la CNESST) afin de rappeler et de renforcer les bonnes habitudes d'hygiène (babillards, pancartes, bannières, etc.)

À NE PAS NÉGLIGER

Pour veiller au respect quotidien des mesures sanitaires, la désignation **d'employés ou d'ambassadeurs** est une **pratique gagnante** en ce sens qu'elle contribue d'une part à une meilleure responsabilisation des employés et, d'autre part, à renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Autres recommandations importantes (autorités gouvernementales)

- Guide de prévention de la COVID-19 élaboré par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)
- Mesures de prévention de la COVID-19 : ce guide a été élaboré par l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)

Certaines entreprises peuvent opter pour une décontamination des lieux de travail une ou deux fois par semaine

Installation de plusieurs lavabos pour le nettoyage des mains

3. La peur et/ou la détresse psychologique

Mise en contexte

Dans le secteur textile, près des trois quarts des entreprises affirment que plus de la moitié de leurs employés sont âgés de 45 ans et plus (*diagnostic sectoriel 2020*). Plus les gens sont âgés, plus ils deviennent vulnérables face à la COVID-19, ce qui augmente leur crainte d'être contaminés. Pour d'autres employés, cela peut se transformer en détresse psychologique, notamment lorsqu'ils doivent retourner au travail. Ils ne savent pas quoi faire, car ils ne veulent pas s'exposer ou ils veulent rester auprès de leur famille, etc. En pareilles circonstances, il est important de rassurer vos employés sur les mesures mises en place afin d'assurer leur sécurité et d'être à l'écoute de leurs préoccupations. Voici quelques exemples de mesures déployées par les entreprises.

Pratiques/mesures mises en place

- Élaboration d'une politique formelle de lutte contre la COVID-19, communiquée à tous les employés

  Note : Ladite politique doit contenir des mesures claires concernant l'isolement des travailleurs présentant des symptômes grippaux.

- Discussions informelles (qui ne concernent pas le travail) au quotidien pour prendre des nouvelles des employés
- Rencontres quotidiennes avec les employés : faire un suivi et être à l'écoute de leurs préoccupations ou leurs attentes
- Aménagement du temps de travail (conciliation travail-vie personnelle)
- Communication constante aux employés des recommandations émises par le gouvernement

4. Le risque de contraction ou la transmission du virus

Mise en contexte

Il est impossible, voire intrusif, de vouloir contrôler les faits et gestes de vos employés en dehors du travail. Cependant, vous pouvez les sensibiliser sur l'importance de respecter les règles d'hygiène usuelles et leur préciser qu'en se protégeant, ils contribuent à la protection de leurs collègues. Donc, l'objectif prioritaire est d'éviter toute contamination au sein de votre personnel.

Pratiques/mesures mises en place

- Respect des règles d'hygiène et de distanciation au travail
- Utilisation d'un thermomètre numérique à infrarouge (sans contact) chaque matin pour vérifier la température des employés

Note : En temps normal, il ne serait pas possible de prendre la température des employés avant leur entrée dans l'usine. Ce serait une forme d'intrusion dans leur vie privée. Toutefois, comme cette action vise à assurer la santé de l'ensemble des travailleurs, elle est acceptable en temps de crise sanitaire. De plus, cela rassure beaucoup les travailleurs.

- Interruption de l'entrée de visiteurs non essentiels afin d'atténuer la propagation potentielle du virus parmi le personnel
- Annulation de tous les voyages d'affaires et organisation de visioconférences

Afin d'aider les entreprises à se conformer aux nouvelles normes sanitaires, la CNESST a élaboré plusieurs aide-mémoire : https://www.cnesst.gouv.qc.ca/salle-de-presse/covid-19/Pages/trousse.aspx (la réouverture du milieu de travail, la distanciation physique, l'hygiène et la salubrité, etc.).

PARTIE 2 : ENJEUX LIÉS À LA MAIN-D'ŒUVRE

Au-delà du volet santé et sécurité au travail, les entreprises font face à d'autres enjeux importants qui nécessitent plusieurs actions de la part des dirigeants et des gestionnaires.

1. Mobilisation des employés

Mise en contexte

Bien que ce soit une période de crise, les employés doivent continuer d'être productifs et performants pour assurer la survie des entreprises. Cependant, plusieurs entreprises nous ont mentionné que certains employés manquaient de motivation à cause du contexte actuel. Devrait-on leur demander de produire au même rythme qu'avant la crise? Comment mobiliser vos employés lorsque certaines équipes de travail fonctionnent à effectif réduit?

Pratiques/mesures mises en place

- Prime de reconnaissance unique pour démontrer une appréciation aux travailleurs de leur dévouement et leur professionnalisme
- Augmentation de salaire pour soutenir les travailleurs en cette période difficile
- Campagne de mobilisation pour instaurer un climat de plaisir au travail et renforcer l'engagement envers l'entreprise
- Assignation de nouveaux mandats à des équipes de travail
- Mise sur pied d'un comité de gestion de crise ou d'un groupe de travail en impliquant certains employés
- En remplacement d'une tape dans le dos, un sourire permet de témoigner la reconnaissance du travail bien fait
- Faites des rencontres fréquentes (avec ou sans plan de communication)
- Faites preuve de flexibilité par rapport aux ratios habituels de productivité

Campagne de mobilisation

2. Mises à pied et licenciements

Mise en contexte

La plupart des entreprises fonctionnent avec des effectifs réduits et elles ont, par conséquent, dû faire des mises à pied. En cas de réouverture, envisagez-vous des licenciements ou des mises à pied à cause des impacts économiques de la crise? Comment communiquez-vous? Craignez-vous qu'un de vos employés trouve un autre emploi pendant sa période de mise à pied? Avez-vous offert le soutien adéquat à vos employés mis à pied? Avez-vous planifié leur retour au travail?

Pratiques/mesures mises en place

- Création d'un groupe Facebook pour demeurer en contact avec les employés mis à pied et pour préserver l'esprit d'équipe
- Transfert de certains employés à d'autres postes de travail au lieu de les mettre à pied
- Suivis téléphoniques de façon régulière auprès des employés
- Soutien dans les démarches pour l'obtention de l'assurance-emploi ou de la prestation canadienne d'urgence
- Consultation d'un avocat spécialisé en droit du travail pour analyser les aspects juridiques entourant une décision de licenciement
- Utilisation de l'Aide-mémoire sur la réouverture d'un milieu de travail élaboré par la CNESST

Outils/références : Guide sur la gestion des mises à pied et des licenciements (Ordre des conseillers agréés en ressources humaines).

3. Formation des employés

Mise en contexte

Les formateurs externes n'ont plus temporairement accès aux milieux de travail. « Ce n'est pas le bon moment pour former nos employés, même en ligne », disent certains gestionnaires. Certains superviseurs sont très occupés. Les employés qui ont été transférés à de nouveaux postes de travail doivent être formés tout en respectant les consignes sanitaires, notamment la distanciation.

3. Formation des employés

Pratiques/mesures mises en place

- Pour toute formation technique, exiger le port du masque et éviter les contacts physiques
- Formation en ligne des superviseurs : rehaussement de leurs compétences et familiarisation avec la gestion du changement
- Conception de nouveaux plans de formation pour être plus efficaces dans les formations à l'interne
- Évaluation des compétences de base (mathématiques) en utilisant les tests fournis par le service aux entreprises d'une commission scolaire
- Autorisation de la présence d'un formateur externe sur les lieux du travail, sous conditions du respect des mesures sanitaires et de la signature d'une entente

Outils/références : Guide sur la gestion de la formation

4. Recrutement

Mise en contexte

Plusieurs entreprises avaient des postes à combler avant le début de la crise. Quelques-unes sont toujours en situation d'embauche compte tenu du développement de nouveaux produits. Certains emplois nécessitent la passation de tests pratiques. Voici quelques exemples de mesures déployées.

Pratiques/mesures mises en place

- Entrevues téléphoniques et en visioconférence
- Interruption des embauches tout en conservant les curriculums vitae reçus
- Mobilité de la main-d'œuvre à l'interne pour favoriser la polyvalence
- Entrevue en personne pour les postes nécessitant un test pratique (exemple : opérer une machine), tout en respectant les consignes sanitaires

Outils/références

- Formulaire d'entrevue téléphonique
- Grille d'évaluation des candidats
- Affichage de vos offres d'emploi sur la nouvelle plateforme du CSMO Textile
- Procédure d'affichage d'un poste sur votre site internet

Pour toute information supplémentaire concernant la pandémie, nous vous invitons à consulter notre site Internet qui est mis à jour régulièrement.

UN ALLIÉ POUR LES ENTREPRISES

Le CSMO Textile offre annuellement des formations dans plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines. Vous pouvez consulter les formations offertes sur notre site internet. De plus, n'hésitez pas à parcourir notre bibliothèque virtuelle pour avoir accès à d'autres fascicules et outils pertinents pour la gestion de vos RH.

819 477-7910
info@csmotextile.qc.ca
WWW.CSMOTEXTILE.QC.CA

CSMO TEXTILE
Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'industrie textile du Québec

Avec la contribution financière de
Commission des partenaires du marché du travail
Québec

2019