



L'ORGANISATION

Devant la crise actuelle et les perspectives de relance, les dirigeants doivent mobiliser leurs équipes dans le sillage d'une action proactive favorisant l'émergence d'un sentiment de contrôle d'une part et de prévisibilités des événements d'autre part.

Ensemble, l'organisation doit :

- Maintenir un contact étroit et fréquent avec les acteurs externes : clients, usagers, fournisseurs, partenaires, etc. Bien comprendre leurs besoins et leur réalité nous permet d'assurer notre pertinence auprès d'eux et de les rassurer en ce qui a trait à notre stabilité opérationnelle ;
- Déterminer concrètement le positionnement que vous pouvez et que vous désirez atteindre pendant et après la pandémie ;
- Penser de façon stratégique. Quel est le sens de votre mission ? – Comment évolue-t-elle ? Quelles sont vos forces ? Quelles sont les conditions externes qui vous favorisent ? Comment devez-vous agir ? Quel est votre plan de match ? ***Dans un contexte de changements constants, la pensée stratégique a préséance sur l'exécution d'un plan statique – revisitez constamment votre positionnement et vos options ;***
- Agir conformément aux pratiques de gestion stratégique du changement, soit : impliquer les employés à tous les niveaux, communiquer la vision à court et à moyen terme, établir des objectifs et des façons de faire conformes aux directives sanitaires et compatibles à la réalité opérationnelle. Mesurer et partager les résultats aussi souvent que possible ;
- Donner la priorité à la santé et à la sécurité du personnel ;
- Assurer la pérennité de l'organisation en déterminant les priorités opérationnelles en fonction de leur impact mission, leur rentabilité et de leur valeur pour les usagers. Il faut possiblement considérer le ralentissement, la mise en pause ou l'abandon de certaines activités ; ne pas choisir peut s'avérer un mauvais choix ;
- Être attentif aux opportunités d'amélioration des opérations. La relance progressive de vos activités est un moment idéal pour optimiser les façons de faire – pour réduire les sources de gaspillage, pour augmenter la valeur des produits et services pour les usagers, pour augmenter le taux de qualité à la source, etc.

Ultimement, il faut répondre aux cinq questions suivantes :

- 1** Quel est notre positionnement actuel et que pouvons-nous atteindre ?
- 2** Quel est notre plan de relance et de renforcement organisationnel ?
- 3** Comment notre culture organisationnelle et notre identité évolueront-elles ? Comment doivent-elles évoluer ?
- 4** Quels sont les projets et les initiatives qui nous permettront de répondre activement aux changements imposés ?
- 5** Quel est notre niveau de préparation ? Quels sont les écarts ? Comment les combler ?

ENTRÉE EN MATIÈRE

Les dirigeants doivent mobiliser leurs équipes dans le sillage d'une action proactive favorisant l'émergence d'un sentiment de contrôle d'une part et de prévisibilités des événements d'autre part.

C'est dans cette perspective que nous abordons le soutien à la relance des opérations des entreprises d'économie sociale et des organismes communautaires. La structure de ce chapitre du guide s'articule selon trois axes de réflexions et d'interventions traités en autant de sections qui permettent de maintenir et d'accroître la pertinence, l'efficacité et l'efficacité opérationnelle des organisations. Afin de faciliter l'appropriation de la démarche de relance des opérations, une grille de contrôle aide-mémoire est fournie avec ce guide.



Axe I: Répondre aux besoins

Dans le contexte de la pandémie, la reprise ou la poursuite des opérations d'une organisation doivent répondre de façon efficace aux besoins prioritaires des clients et des usagers. Elles doivent également s'opérer de manière réaliste en considération des contraintes internes et externes de l'environnement changeant dans lequel l'organisation évolue. Dans des conditions usuelles de transformation progressive de l'environnement externe d'un système socioéconomique, l'analyse de positionnement et l'identification des axes d'interventions d'une organisation s'effectuent dans le cadre d'un plan stratégique à long terme.

Sans nécessairement avoir recours à ce moment-ci à un exercice de planification stratégique exhaustif et structuré, il est souhaitable pour les dirigeants de considérer l'adoption d'une posture de pensée stratégique. À cet égard, il faut privilégier une approche agile afin de s'adapter aux changements tout aussi fréquents qu'importants plutôt que d'avoir recours à un plan rigide – il faut s'ajuster constamment.

L'adoption d'une posture de gestion stratégique, réfléchie et communicative à l'interne et à l'externe, permet de rassurer le personnel et les partenaires et de les mobiliser dans la réalisation d'un plan structuré et conforme aux priorités.

Les pistes de réflexion pour l'analyse de positionnement incluent notamment :

L'analyse de l'environnement externe. Cette analyse s'appuie sur de fréquents échanges avec les acteurs clés qui influencent votre secteur d'activité – clientèle, usagers, partenaires et fournisseurs sont consultés. L'objectif consiste à identifier les opportunités, les enjeux, les menaces ainsi que les avenues prioritaires pour la poursuite des opérations.

L'actualisation de votre compréhension des besoins prioritaires des usagers. La pertinence de vos opérations dépend essentiellement de votre compréhension des besoins prioritaires des usagers qui peuvent changer rapidement en temps de crise. Comment les besoins prioritaires évoluent-ils ? Comment assurer l'accessibilité de vos produits et services en termes de capacité physique et économique ?

L'examen attentif des besoins émergents. L'identification de nouveaux besoins représente autant de nouvelles opportunités pour votre organisation. L'analyse économique des moyens à mettre en œuvre pour y répondre confirmerait ce potentiel.

L'innovation soutient votre Mission. L'organisation doit garder le cap sur le sens de sa mission alors que les modes opérationnels pour la livraison de produits et services peuvent changer considérablement. Il faut demeurer vigilant et ouvert afin d'identifier les opportunités de faire mieux et de faire plus – l'innovation est un important levier de renforcement de la mission.

L'anticipation des fortes variations. Que ce soit en termes de variation de la demande pour vos produits et services, de variation de disponibilité de vos fournisseurs ou de variations de disponibilité de vos ressources internes (humaines, matérielles et financières) – vous devez anticiper les fortes hausses ou les fortes baisses et définir un plan de contingence ou de correction permettant d'absorber les variations ou le redéploiement des opérations vers des produits et services prioritaires.

L'analyse de vos forces et faiblesses. Alors que les directives de la santé publique tendent à réduire sensiblement la capacité opérationnelle des organisations, le bilan des forces et faiblesses permet de se positionner de façon réaliste afin d'assurer le maintien de ses engagements ainsi que la saisie de nouvelles opportunités. Par exemple, un plan d'action permettrait notamment de réduire les risques liés à la présence de postes uniques au sein de l'organisation.

L'établissement d'une Vision post-pandémie. De nombreuses décisions à prendre maintenant et plus tard permettront de s'ajuster aux conséquences de la pandémie. L'établissement d'une vision post-pandémie de l'organisation assurera la cohérence entre les décisions prises à court terme avec le positionnement que l'organisation peut et qu'elle désire atteindre à long terme. Le partage de cette vision avec les employés et les partenaires est de nature à les mobiliser et les rassurer.

La gestion du changement. La sagesse en matière de gestion stratégique du changement suggère d'éviter les virages utopiques à 180°. Il faut plutôt considérer, avec discernement, des changements raisonnables dans notre offre de produits et services ainsi que dans nos opérations. Le maintien de la cohérence avec le sens de la mission est essentiel. Dans ce cadre, il faut imaginer des stratégies de renforcement et créer des scénarios gagnants. Le partage et l'enrichissement des changements anticipés avec l'équipe et les partenaires sont essentiels.

L'Offre de produits et services. En synergie avec les partenaires, la communauté, la clientèle et les fournisseurs, il faut favoriser l'émergence de la meilleure offre globale de produits et services. Les priorités ont changé – ce qui était pertinent et possible hier ne l'est plus nécessairement aujourd'hui. Il faut s'assurer de la pertinence et de la faisabilité des projets et des opérations que nous anticipons.

La Communication. En matière de communication, le partage de la vision et du plan de match avec le personnel, les partenaires et les usagers soutient la mobilisation et l'engagement des acteurs vers la réussite. Ce partage permet de rassurer nos collaborateurs en ce qui a trait à notre dynamisme et notre stabilité d'affaires.

La Gestion des priorités. Dans le contexte de l'actuelle pandémie, où la capacité opérationnelle de nombreuses organisations est réduite, il est recommandé d'établir des critères objectifs de gestion des priorités – **on ne peut pas tout faire ou on ne peut pas tout faire en même temps**. Quelques pistes de réflexion:

- Bien qu'il soit naturel de donner la priorité à la réalisation de la mission d'une organisation – particulièrement au sein des entreprises d'économie sociale et des organismes communautaires – il faut plus que jamais, en ces temps de bouleversement, assurer un juste équilibre entre la pérennité financière de l'organisation et la contribution sociale et communautaire de ses opérations.
- Dans cet esprit, la sélection des priorités pourrait favoriser la poursuite ou l'intensification d'activités en fonction de leur rentabilité et de leur potentiel de création de valeurs pour la clientèle.
- Le cas échéant, il faut considérer le ralentissement, la mise en pause ou l'abandon de certaines activités qui mettent à mal la capacité de livraison ou la santé financière de l'organisation – ne pas choisir peut s'avérer un mauvais choix.
- Les critères de gestion de priorités peuvent aussi inclure:
 - La situation des clients et des bénéficiaires ainsi que les impacts sur la demande;
 - Le contexte du marché et l'offre de la concurrence;

La situation et la capacité opérationnelle des fournisseurs – la reprise des activités d'une organisation doit s'harmoniser avec la réalité de ses fournisseurs

Axe II : Maîtriser ses opérations

Au cœur de la maîtrise opérationnelle : la gestion des risques, la planification et la communication.

L'alternative d'une gestion réactive à la remorque des événements n'étant pas souhaitable, planifier n'aura jamais été aussi important et complexe pour certaines entreprises d'économie sociale et d'organismes communautaires. Par exemple, on n'a qu'à penser aux friperies qui auront à composer avec des lots inhabituellement élevés et irréguliers de vêtements à trier, à valoriser et à offrir à une clientèle qui pourrait mettre du temps à revenir à la boutique – comment gérer de façon réaliste et efficace cette transition, ces variations? Dans le contexte de la pandémie et du déconfinement progressif des activités, plusieurs conditions exceptionnelles influent sur la capacité de l'organisation à livrer ses produits et services, citons notamment :

- La perte de capacité causée par la réorganisation sanitaire des lieux de travail – moins de postes de travail, travail à distance, complexité des déplacements relatifs à la distanciation sociale;
- L'ajout d'activités de désinfections des postes de travail, des outils et des espaces communs;
- La réduction de la disponibilité des employés qui doivent désormais composer avec des enjeux personnels qui affectent leur présence au travail d'une part et leur niveau de concentration d'autre part;
- Les préoccupations, l'anxiété et le stress associés aux risques d'infection en milieu de travail auront une incidence sur la productivité en plus d'accroître le taux d'absentéisme;
- Etc.

La maîtrise opérationnelle des activités d'affaires demeure un enjeu constant en période de crise – elle permet de gérer les risques opérationnels. La dynamique socioéconomique, les perturbations des chaînes d'approvisionnement ainsi que les changements apportés aux exigences environnementales par la Direction de la santé publique et par la CNESST, pour n'en nommer que quelques-uns, obligent les organisations à revisiter fréquemment l'environnement physique de leurs installations ainsi que l'organisation du travail au sein de leurs équipes. Au surplus, ces mêmes considérations ont un impact équivalent sur l'environnement externe des organisations : fournisseurs, partenaires, usagers, etc.

Dans ce contexte, il est impératif d'intensifier les efforts consacrés à la planification des opérations et, dans un contexte de gestion participative, il est avantageux de le faire de concert avec les employés. L'amélioration de la planification des opérations est essentiellement soutenue par une rétrospective quotidienne où les prévisions sont comparées aux résultats atteints.

La quête de la maîtrise opérationnelle, quoique mise à rude épreuve dans le contexte actuel, permet d'obtenir le meilleur rendement des opérations d'une organisation malgré les contraintes avec lesquelles elle doit composer.

Fondamentalement, la maîtrise des opérations s'appuie sur les six piliers suivants :

La prospection. Demeurer à l'affût de l'actualité et des sources d'informations concernant l'évolution de la situation nationale, régionale et locale. Contacter régulièrement les fournisseurs, les partenaires ainsi que les bailleurs de fonds. S'enquérir de toutes les informations pertinentes permet de saisir et de comprendre les enjeux et d'évaluer leur influence sur notre organisation. D'un point de vue purement opérationnel, confirmer l'approvisionnement ainsi que les livraisons auprès des fournisseurs et connaître les contraintes, les préoccupations et les besoins des employés font partie des renseignements essentiels. **Savoir permet d'anticiper...**

L'anticipation. Dans la mesure du possible et en donnant la priorité aux scénarios les plus probables et ayant les impacts les plus importants, **anticiper les risques et les conséquences** sur les opérations et préparer un plan de contingence s'avère utile :

- Identifier les composantes critiques à la continuité des opérations. Ne pas omettre l'examen de la stabilité de la chaîne logistique d'approvisionnement et de livraison ainsi que la disponibilité d'**Équipements de Protection Individuelle (ÉPI)**;
 - Anticiper les impacts d'une défaillance de l'une ou l'autre de ces composantes clés;
 - Élaborer un plan de contingence afin de réduire les risques et les conséquences opérationnelles de ces potentielles défaillances.
-

L'optimisation. Malgré sa nature un peu plus abstraite, l'optimisation des opérations est la source de nombreux bénéfices. Que ce soit en matière de livraison de produits ou de services, les flux optimisés faisant usage de procédés ou de processus simplifiés et standardisés sont les plus robustes. En cas de pépins, l'émergence de perturbations en marge des opérations aura moins d'emprises sur la capacité et la productivité de l'organisme. À titre illustratif : un procédé robuste fait notamment usage de moins d'étapes, moins d'intervenants, moins de fournisseurs, moins de dépendances internes et externes, etc. Dans le contexte d'une réorganisation interne des opérations, en réponse aux directives de la santé publique, le recours ponctuel à une expertise externe permettrait d'identifier les opportunités d'optimisation – donc une réduction des risques opérationnels.

La planification. Planifier, planifier, planifier... Dans un contexte de télétravail ou non, il est recommandé de planifier les tâches en début de journée avec tous les membres de l'équipe afin d'établir des objectifs opérationnels atteignables à court terme. La planification journalière avec les membres de l'équipe permet : de déployer la capacité opérationnelle vers les priorités du jour, d'équilibrer le volume de travail en fonction des effectifs disponibles qui peut varier de façon soudaine d'une journée à l'autre, d'augmenter l'engagement des gens pour la réalisation du plan convenu, de réduire les écarts entre les objectifs et les résultats, d'assurer le respect des engagements envers la clientèle, de diminuer le stress des employés et leur fierté du devoir accompli ; Une rencontre journalière de 20 minutes avec les membres de l'équipe est suffisante, les points de discussions sont : la rétrospective de la veille, la planification des objectifs du jour, l'accueil des demandes d'aide et des suggestions des employés.

La mesure des résultats. La mesure des résultats et la comparaison de ceux-ci avec les objectifs journaliers est essentielle au renforcement de la maîtrise des opérations. Les conclusions de cette analyse sont partagées avec l'équipe lors de la rencontre de planification du début de journée. Les membres de l'équipe qui le désirent s'expriment sur ce qui s'est bien passé et sur les événements qui ont eu un impact négatif sur les opérations de la veille. Des suggestions d'améliorations sont accueillies.

La recherche des causes et des opportunités. Chercher des causes et non des coupables. Lorsque des écarts importants sont observés entre les objectifs et les résultats, une recherche des causes et de solutions est recommandée. Dans un contexte de gestion participative chère aux entreprises d'économie sociale et d'organismes communautaires, les gestionnaires et les membres de l'équipe proposent des améliorations afin de réduire les enjeux opérationnels. Gardons en tête qu'en matière de maîtrise opérationnelle **la réduction des variations a préséance** sur l'augmentation de la productivité. Cette approche de gestion soutient la consolidation de l'effort de planification ainsi que la capacité de l'organisation à respecter ses engagements. Il est beaucoup plus facile, dans une situation de stabilité opérationnelle où peu de variations sont présentes, d'augmenter de façon contrôlée les volumes de production tout en respectant la capacité opérationnelle de l'entreprise. À l'opposé, les conséquences de la surcharge de travail sur la productivité et la détresse psychologique des employés sont considérables – la crise sanitaire actuelle et l'instabilité de la stratégie de déconfinement exacerbent ces risques – **la santé et la sécurité des employés est la priorité #1.**

Axe III : Soigner son organisation

En temps de pandémie, l'aménagement des lieux de travail doit désormais se conformer aux nouvelles exigences prescrites par la Direction de la santé publique et par la CNESST. Pour certaines organisations, la conformité à ces directives pourrait se résumer à l'adoption d'une formule de télétravail alors que pour d'autres, les conséquences sont beaucoup plus importantes. Pensons notamment aux entreprises d'économie sociale dont les activités s'appuient sur la production ou la distribution de biens tels que les services alimentaires, les friperies ainsi que les organismes de réinsertion sociale actives dans différents domaines manufacturiers. La réorganisation de l'environnement physique des installations, intrinsèque à la production et la distribution de biens, pourrait signifier une baisse de capacité de production de 50% ou plus dans certains cas. Cette perte peut être sensiblement réduite si les modifications apportées à l'environnement physique sont accompagnées de changements à l'organisation du travail ainsi que d'un effort visant l'optimisation des procédés et la réduction des différentes formes de gaspillages. Il faut aussi considérer l'ajout de barrières de protection sanitaires entre les postes de travail et l'usage d'équipements de protection individuelle – ces mesures pourraient réduire considérablement les contraintes opérationnelles tout en assurant la protection du personnel.

Formuler une recette universelle d'organisation interne des opérations qui répondrait à toutes les organisations, peu importe leur secteur d'activité, est un objectif impossible à atteindre. Cependant, il est possible de nourrir la réflexion à cet égard par l'énoncé de certains principes et suggestions applicables dans de nombreux scénarios.

- ✓ L'organisation et la configuration des postes de travail doit soutenir les opérations. Cependant, elle ne doit pas se faire au détriment du confort physique et psychologique des employés. L'usage de mécanismes de protection harmonisés à l'environnement est préférable;
- ✓ De concert avec les employés, identifier et déployer des solutions sanitaires pratiques et faciles à respecter au niveau des postes de travail, dans les zones de circulation ainsi que dans les aires communes. Idéalement, les mesures et protocoles sanitaires devraient faire partie intégrante des opérations et des routines de travail. Soulignons aussi que dans les secteurs de production et de livraison de biens, les intrants et les extrants sont aussi des vecteurs de contamination – pas seulement les outils et les biens meubles de l'entreprise;
- ✓ L'adoption de règles comportementales accessibles et adaptées aux opérations permet de diminuer le stress des employés et favorise la productivité;
- ✓ La coordination des quais de livraisons et de réception selon un horaire partagé avec les fournisseurs soutiendrait la fluidité de la logistique interne et externe en plus de prévenir des événements où la distanciation serait difficile à respecter ou une contamination entre les intrants et les extrants serait possible;
- ✓ Les routines de nettoyages et désinfections sont intégrées au travail et l'effort consenti est considéré dans la planification des objectifs;
- ✓ Dans le contexte où les conditions de livraisons de produits et services nécessiteraient le déploiement de nouvelles activités ou des investissements importants (telle la livraison de repas à domicile pour ne citer qu'un exemple), l'organisation pourrait recourir à des partenaires qui offrent déjà ces services – centre d'appel, logistique de livraison, mutualisation de cuisines, etc.

✓ La réduction des 8 formes de gaspillages reconnus permet à toutes les organisations d'augmenter sa productivité, sa performance économique, et sa contribution au développement durable, peu importe leur secteur d'activité. Au surplus, porter une attention particulière à la réduction des gaspillages 3, 5 et 8 permet simultanément de réduire les risques de contamination sanitaire :

- **Surproduction** – être attentif aux variations de la demande et ajuster le volume de production;
 - **Surstockage** – cette forme de gaspillages est une conséquence d'un déséquilibre entre l'offre et la demande ou à la difficulté à anticiper les variations. Maintenir un contact fréquent avec les usagers et les fournisseurs permet de mieux contrôler les stocks. Consulter la section « *Maîtrise opérationnelle* » de ce guide;
 - **Transports et déplacements inutiles** – mauvaise configuration des lieux de travail qui nécessite de nombreux déplacements du personnel et le mouvement des biens. Les déplacements et les transports sont naturellement des vecteurs de propagation qui compliquent le contrôle sanitaire de l'environnement de travail. En plus de favoriser une productivité accrue, la réorganisation de l'environnement de travail est une opportunité de réduire les risques de contamination.
 - **Étapes et traitements inutiles** – il faut s'assurer que la capacité opérationnelle de l'organisation est déployée vers des activités qui ont une valeur pour le client ou le bénéficiaire;
 - **Mouvements inutiles** – l'ergonomie des postes de travail et la présence à proximité des fournitures et des outils nécessaires à la réalisation des tâches contribuent à la santé et à la productivité du personnel. Rappelons que le partage de fournitures et d'outils de travail est à proscrire puisqu'ils sont des vecteurs de propagation du virus;
 - **Erreurs, défauts et rebuts** – bien qu'une attention constante à l'égard des erreurs et des défauts de production et de livraison de biens et services est applicable en tout temps, dans le contexte actuel où les effectifs sont réduits et que le taux d'absentéismes est en hausse, la réorganisation du travail et l'assignation de nouvelles tâches sont susceptibles d'engendrer plus d'erreurs. Offrir de la formation, du soutien et un encadrement aux personnels leur permettra de réaliser un travail de qualité. Être attentif aux erreurs, aux défauts et aux rebuts permet de mieux accompagner notre personnel;
 - **Temps d'attente** – la réorganisation des opérations dans un contexte de pandémie pourrait engendrer des goulots dans le flux des opérations. En plus de créer des temps d'attente pour certaines personnes, les goulots engendrent nécessairement une surcharge de travail pour d'autres employés. Être attentif au temps d'attente c'est aussi prendre soin de la santé physique et psychologique des gens.
 - **Sous-utilisation des compétences** – dans un contexte de changements constants, d'ajustements journaliers des priorités en fonction des objectifs et de la disponibilité des ressources à l'interne – il faut consulter les gens, les faire participer à la planification des activités et à la formulation de solutions pour améliorer les choses. Le sentiment de contrôle et de réalisation contribue au renforcement de leur résilience et à maintenir leur engagement.
-

GRILLE DE CONTRÔLE ET AIDE-MÉMOIRE

FICHE AXE I – RÉPONDRE AUX BESOINS

| TÂCHES | À faire | En cours | Complétée | S/O |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Évaluer les conditions du secteur et apprécier le positionnement de la concurrence dans le secteur d'activité. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confirmer le maintien des modalités de paiement avec tous les fournisseurs afin de préserver la stabilité des liquidités. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entrer en contact avec les fournisseurs et les partenaires afin d'identifier les problèmes, les menaces, les conditions d'affaires ainsi que les opportunités de développement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mener une enquête éclair ou un mini sondage auprès des usagers afin d'identifier les besoins prioritaires, les besoins émergents ainsi que les contraintes auxquelles sont confrontés les clients et les bénéficiaires. Y a-t-il des entraves physiques ou économiques susceptibles d'interférer avec l'acquisition des produits et services offerts par l'organisation ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Examiner le potentiel économique ainsi que la faisabilité opérationnelle de fournir les produits et services correspondant aux besoins émergents. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Faire mieux et faire plus! Y a-t-il un potentiel d'innovation qui permettrait d'offrir les produits et services actuels dans de meilleures conditions ou de façon plus efficiente ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Faire quelque chose de nouveau! Y a-t-il un potentiel d'innovation ou de partenariat qui permettrait d'offrir de nouveaux produits et services conformes à notre mission ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Déterminer les risques de fortes variations de la demande pour les produits et services! Établir un plan de contingence qui permet d'ajuster ou de redéployer la capacité opérationnelle s'il y a lieu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Déterminer les risques d'une forte variation de disponibilité des ressources internes (humaines, matérielles et financières). Établir un plan de contingence qui permet de maintenir la capacité opérationnelle s'il y a lieu. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Faire le bilan des forces et faiblesses de l'organisation et, le cas échéant, établir un plan d'action visant la saisie d'opportunités ou le renforcement organisationnel. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Réfléchir, déterminer et communiquer les perspectives et la vision post-pandémique de l'organisation avec les parties prenantes - notamment avec les bailleurs de fonds. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La vision à court terme et le plan de match pour la relance des opérations sont partagés avec le personnel, les partenaires et la clientèle. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Un système de gestion des priorités stratégiques et opérationnelles est mis en œuvre et fait usage de critères décisionnels objectifs - centrés sur la mission et la pérennité de l'organisation. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

FICHE AXE II – MAÎTRISER SON OPÉRATION

| TÂCHES | À faire | En cours | Complétée | S/O |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| GESTION DE LA CAPACITÉ | | | | |
| Valider la capacité de nos fournisseurs à soutenir notre approvisionnement. Si nécessaire sécuriser les sources d'approvisionnement en établissant des ententes avec d'autres fournisseurs. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Discuter individuellement avec chacun des membres de l'équipe afin de bien comprendre ses contraintes et préoccupations susceptibles d'influencer leur disponibilité et leur assiduité au travail. Établir les risques de capacité opérationnelle notamment en ce qui a trait aux postes uniques. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Établir une contingence afin de sécuriser la capacité opérationnelle et même accroître cette capacité si de fortes hausses de la demande sont anticipées. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Évaluer les efforts nécessaires aux activités de désinfection et les inclure dans la planification des opérations. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| GESTION DES RISQUES | | | | |
| Prospection : Demeurer à l'affut et recueillir le maximum d'informations sur les conditions externes permet de prévenir d'identifier les risques opérationnels. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Anticipation : Sur la base des conditions externes, anticiper les risques opérationnels ainsi que les conséquences qui pourraient en découler. Déployer un plan de contingence pour les risques les plus importants. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| PLANIFICATION MOYEN TERME – hebdomadaire et mensuelle | | | | |
| Préparer un plan prévisionnel de livraison de produits et services pour la ou les prochaines semaines. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Préparer un plan d'affectation des effectifs pour la même période. Partager ce plan avec les employés. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Préparer un plan de réception de fournitures et intrants pour la même période. Partager ce plan avec les fournisseurs – confirmer les livraisons. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| PLANIFICATION COURT TERME – journalière ou hebdomadaire avec l'équipe | | | | |
| Programmer une rencontre journalière avec l'équipe opérationnelle – rencontre d'une durée de 15 – 20 minutes en début de journée ou en début de semaine. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Expliquer les objectifs et le déroulement des rencontres journalières aux membres de l'équipe : <i>rétrospective, planification, demandes d'aide, suggestions.</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Assurer la tenue des rencontres avec régularité et discipline. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| RÉTROSPECTIVE ET AMÉLIORATIONS | | | | |
| Mesurer et analyser les résultats. Noter les problématiques opérationnelles, noter les suggestions, implanter des améliorations. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Optimiser les processus et les procédés afin de maximiser l'efficacité et la robustesse des opérations. Considérer le recours à une expertise externe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

FICHE AXE III – SOIGNER SON ORGANISATION

| TÂCHES | À faire | En cours | Complétée | S/O |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nommer une personne à l'interne responsable pour le suivi et la conformité aux nouvelles exigences de la Direction de la santé publique et des recommandations de la CNESST. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Adapter l'environnement de travail ainsi que l'organisation du travail afin d'assurer la conformité aux exigences sanitaires et afin de soutenir au mieux l'efficacité des opérations. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confirmer que les dispositions de protection sanitaire sont à la fois conformes aux exigences et qu'elles assurent le confort physique et psychologique du personnel. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Est-ce que les mesures sanitaires sont harmonisées et intégrées aux opérations ? Des mesures en marge des opérations sont à l'origine d'oublis ou sont une source constante de préoccupation pour le personnel. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Est-ce que la coordination des logistiques de livraison et de réception est prise en charge ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Est-ce que le recours à des partenaires ou des ressources externes pour la prestation de nouvelles activités d'affaires a été considéré ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| RÉDUCTION DES 8 FORMES DE GASPILLAGE | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| I – Surproduction | | | | |
| Contrôler le niveau de production en fonction de la demande ou des prévisions. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| II – Surstockage | | | | |
| Éviter de maintenir des inventaires plus élevés que nécessaire. En revanche, des inventaires plus importants sont nécessaires lorsque la chaîne d'approvisionnement est instable ou lorsque le volume de la demande est soumis à de fortes variations. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| III – Transports et déplacements inutiles | | | | |
| En interne, réduire au maximum les besoins de transports et de déplacements – surveiller le nombre de déplacements ainsi que les distances, il faut réduire les deux. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| IV – Étapes et traitements inutiles | | | | |
| Les activités non essentielles en interne ou qui n'ont pas de valeur aux yeux des clients et des bénéficiaires sont abandonnées. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| V – Mouvements inutiles | | | | |
| Aménager des postes de travail qui permettent de réduire les mouvements du personnel. Chaque employé doit avoir à portée de main tout ce dont il a besoin pour effectuer son travail. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| VI – Erreurs, défauts et rebuts | | | | |
| Le redéploiement d'effectifs et la réorganisation du travail sont susceptibles de créer plus d'erreurs. Être attentif aux erreurs permet d'identifier les besoins en formation, d'augmenter la qualité des produits et services, de réduire le stress des employés. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| VII – Temps d'attente | | | | |
| Observer les irrégularités dans les flux de livraison de produits et services. Identifier les temps d'attente et les goulots opérationnels. Réaménager l'organisation du travail afin d'équilibrer la charge de travail sur le personnel et afin de réduire les temps d'attente. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| VIII – Sous-utilisation des compétences | | | | |
| Inviter les employés à participer à l'amélioration des opérations ainsi qu'à la conformité aux exigences sanitaires. Le sentiment de contrôle favorise l'adhésion et le respect des règles de fonctionnement. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |