



À quoi s'attendre durant une période économique difficile : tendances, réalités et prévisions

Un livre blanc du Programme MieuxVivre de Ceridian

Contenu

Sommaire	3
Introduction	4
La situation actuelle	5
■ Les Canadiens souffrent-ils de déni financier?	5
■ Quel est l'impact de tout cela sur les entreprises?	6
La hausse des problèmes de santé mentale	7
■ Lassitude face à la récession	7
■ Impact sur la santé à long terme	8
Les problèmes liés au sexe de la personne	9
Les problèmes générationnels	10
L'éducation et le perfectionnement professionnel	11
■ Recrutement et fidélisation	11
Le comportement au travail	12
■ Épuisement professionnel	12
■ Mises à pied et réduction des effectifs	12
Les comportements sociaux et publics d'adaptation	13
■ Hausse du réseautage social	13
■ Divertissement	13
■ Troc	13
■ Taux de natalité	13
■ Altruisme	14
Le rôle des PAE	15
■ Occasion	15
■ Conseils pour les décideurs	16

Sommaire

Les économistes prédisent que le ralentissement économique que nous vivons à l'heure actuelle sera aussi grave que la Grande Crise des années 1930. Les Canadiens œuvrant dans tous les secteurs se demandent quel en sera l'impact sur leur milieu de travail, quelles seront les tendances sociétales au cours des prochains mois et quels en seront les effets à long terme tant sur les individus que sur les entreprises?

Le Programme MieuxVivre de Ceridian a glané des renseignements au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Voici ce à quoi les employés et employeurs peuvent s'attendre :

- Une hausse des problèmes en santé mentale, incluant la dépression et l'anxiété;
- Une hausse des effets sur la santé à long terme résultant du stress chronique qui affecte les gens pendant des périodes prolongées;
- Une tendance à voir plus de femmes franchir les barrières professionnelles qui leur faisaient obstacle auparavant, un changement quant aux rôles masculins et féminins historiquement déterminés, plus de difficultés de couple et une hausse des gestes de violence conjugale;
- Des différences de réaction selon les générations; les jeunes travailleurs vivant le plus grand stress;
- Une effervescence dans le secteur de l'éducation postsecondaire alors qu'un nombre croissant de jeunes choisiront de poursuivre leurs études et de travailleurs ayant perdu leur emploi, choisiront de se recycler;
- Une baisse quant à la fidélité et la confiance envers l'entreprise;
- Des comportements plus agressifs au travail;
- Un nombre accru de personnes et d'entreprises qui utiliseront les sites Internet de réseautage, tant social que professionnel, comme outils de marketing;
- Les gens opteront pour des vacances et des divertissements moins coûteux;
- Le troc sera à la hausse;
- Une baisse du nombre des naissances et une compétition globale accrue pour retenir les travailleurs – qualifiés ou non – lorsque l'économie reprendra son envol;
- Une attention accrue accordée aux programmes de responsabilité sociale de la part des entreprises alors que ces dernières tenteront de gagner la confiance des consommateurs et de se donner un avantage sur le marché.

Le temps est venu pour les organisations de renforcer leurs assises et de se préparer en vue de la relance économique. Les entreprises résilientes sont celles qui savent gérer la performance et la croissance tout en sachant s'adapter aux circonstances. Les entreprises réalisent que les employés et leur créativité constituent leur meilleur atout.

Les PAE peuvent aider les entreprises à tirer parti des occasions que la récession apporte en :

- Bâtissant une équipe de travail saine, résiliente et hautement efficace;
- Élargissant leur bassin de talent où elles pourront repêcher les gens les plus compétents;
- Aidant à accroître leurs parts du marché et en diversifiant leurs intérêts;
- Rehaussant la réputation de l'entreprise;
- Accroissant le chiffre d'affaires et les revenus dans les secteurs des services et de la consultation;
- Élaborant des procédés souples et en améliorant les communications;
- Aidant à réduire les frais d'exploitation.

L'économie toute entière peut sembler traverser une période tourmentée; cependant, le moment est parfaitement choisi pour les entreprises qui désirent créer de la valeur ajoutée.

À quoi s'attendre durant une période économique difficile : tendances, réalités et prévisions

Introduction

Alors que la récession mondiale s'abat sur le Canada et que le taux de chômage dépasse les 7 pour 100, les employés commencent à craindre pour l'avenir. En outre, les experts prédisent que cette récession pourrait être la plus longue et la plus difficile jamais connue depuis les années 1930 et leurs craintes pourraient devenir réalité.

Mais quelles sont ces craintes et quelles sont les tendances psychologiques et sociétales avec lesquelles les entreprises devront savoir composer? Comment les entreprises peuvent-elles soutenir leurs employés et les aider à garder le moral à la suite d'une réduction des effectifs tout en générant les profits et en maîtrisant les coûts? Les dirigeants peuvent-ils affronter le présent tout en préparant l'avenir?

L'histoire peut nous éclairer : toutes les récessions ont eu un impact culturel et sociétal. Des difficultés plus importantes se traduisent par des changements plus profonds : la récession actuelle ne fait pas exception.

La situation actuelle

Le Canada subit l'impact de deux dynamiques dont la baisse des achats aux États-Unis et la chute du prix des matières premières depuis les valeurs exceptionnellement élevées enregistrées au milieu de l'année 2008.

En janvier 2009, 129 000 emplois ont été perdus. La majeure partie était des emplois à temps plein occupés par des employés âgés de 25 à 54 ans ou par des jeunes de 15 à 24 ans. Cette baisse est supérieure aux baisses survenues pendant les années 1980 et 1990.

Un sondage récent effectué par les consultants de Mercer Ltd a démontré que 23 pour 100 des employeurs canadiens ont l'intention de réduire leurs effectifs dans un avenir rapproché. L'Organisation de coopération et de développement économiques sise à Paris a déclaré que le monde industrialisé pourrait subir une perte de huit millions d'emplois au cours des deux prochaines années. Beaucoup d'entre eux devront se tourner vers l'aide sociale, ce qui représentera un coût social résultant directement de la récession.

Quel impact les employés croient-ils subir à cause de la récession? Selon un sondage effectué par Ipsos Reid en février 2009 sur la gestion des relations avec les employés, 24 pour 100 des Canadiens ont dit craindre de perdre leur emploi au cours de 2009 à la suite de la chute récente de la bourse.

Lorsqu'on étudie divers secteurs de l'économie, on remarque que le niveau d'inquiétude varie selon les secteurs. Seulement 14 pour 100 des employés de la fonction publique craignent de perdre leur emploi à cause de la récession. Cependant, dans le secteur privé, 27 pour 100 des employés sont inquiets. Enfin, il n'est pas surprenant de noter que dans le secteur manufacturier 40 pour 100 des employés craignent de perdre leur emploi ou de subir une réduction des heures de travail.

Les résidents de l'Est du pays sont plus inquiets que ceux de l'Ouest. En Ontario, 30 pour 100 des employés sont inquiets alors que dans l'Ouest seulement 21 pour 100 des employés le sont.

Les Canadiens souffrent-ils de déni financier?

Au fur et à mesure que les pertes d'emplois se font plus fréquentes et que le crédit se resserre, les consommateurs réduisent leurs dépenses à un rythme jamais connu en trois décennies et leur endettement à un taux jamais vu depuis 50 ans.

Malgré tout, selon une étude effectuée par le Groupe financier BMO en février dernier, la majorité des Canadiens sont certains de ne pas devoir gruger leur fonds de retraite pour survivre à cette période de crise. Ce sondage a aussi démontré que la majorité des gens n'ont pas de plan pour traverser cette crise et qu'ils refusent probablement de reconnaître la réalité.

Le sondage a permis de découvrir que :

- Près des deux tiers réduiront ou modifieront leurs dépenses quotidiennes en raison de l'instabilité économique;
- Plus de 40 pour 100 ont l'intention de modifier la composition de leur portefeuille;
- Près de 70 pour 100 n'ont pas de plan financier en place et 80 pour 100 ne croient pas que les difficultés économiques de l'heure suffisent pour les motiver à en créer un;
- Plus de 40 pour 100 n'ont pas d'économies pour surmonter les changements de leur situation financière;
- Près de 70 pour 100 ne croient pas avoir à retirer des fonds de leur REER pour survivre;
- 60 pour 100 verseront le même montant à leur REER que par le passé; 38 pour 100 n'ont pas l'intention de contribuer à leur REER cette année étant donné qu'ils croient qu'ils auront besoin de ces fonds.

Données

En janvier 2009, 129 000 emplois ont été perdus. Cette chute du nombre d'emplois est la plus importante jamais depuis les crises économiques des années 1980 et 1990.

Ces réponses ont été enregistrées malgré l'érosion des régimes de retraite, la perte de valeur des avoirs nets qui se calcule en milliards de dollars, les pertes d'emploi subies par des milliers de gens, les gels de salaire et les coupures touchant les employés de l'Île-du-Prince-Édouard à la Colombie-Britannique en raison des réductions des frais d'exploitation auxquelles doivent se résoudre les employeurs.

L'étude effectuée par le Groupe financier BMO a aussi démontré que les employés ne connaissent pas le contenu de leur régime de retraite et croient devoir allouer une plus grande part de leurs revenus à leurs dépenses quotidiennes, ce qui réduit leurs épargnes et les empêchera d'optimiser leurs prestations du Régime de pensions du Canada.

Un autre sondage effectué par le Centre canadien de politiques alternatives a démontré que près de quatre Canadiens sur dix croient qu'une absence de salaire les jetterait immédiatement dans la pauvreté. Le sondage a aussi permis de découvrir que 47 pour 100 des répondants avaient un endettement personnel important, quel que soit le montant du salaire, et que 26 pour 100 se jugeaient être moins bien financièrement qu'il y a dix ans.

Pour sa part, la Ontario Association of Credit Counselling Services a souligné que l'endettement des familles s'est accru de 12,2 pour 100 dans les six premiers mois de 2008 et qu'il s'accroît à une rythme jamais vu depuis 1990. Elle a aussi souligné que l'endettement des ménages représente maintenant 131 pour 100 des revenus disponibles; un taux jamais vu jusqu'ici.

Quel est l'impact de tout cela sur les entreprises.

Dans un article publié en mars 2009 dans la revue *The Atlantic*, Richard Florida, auteur du best-seller mondial *The Rise of the Creative Class*, professeur et directeur du Martin Prosperity Institute de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, a écrit :

« Souvent les crises renforcent et accélèrent les tendances économiques sous-jacentes à long terme. À l'heure actuelle, notre économie subit une transformation fondamentale à long terme semblable à celle qui, à la fin du 19^e siècle, a vu les fermiers quitter leurs terres pour aller vivre dans les villes en raison de l'industrialisation grandissante. En ce moment, l'économie passe d'une industrie fondée sur le secteur manufacturier à une industrie axée sur les idées créatrices. »

De tels changements économiques peuvent aussi occasionner un changement de paradigme et une transformation de la société qui se répercuteront de façon marquée sur les entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs. Voici certaines tendances sociétales dont les entreprises canadiennes pourraient remarquer l'émergence au cours des prochains mois.

« En ce moment, l'économie passe d'une industrie fondée sur le secteur manufacturier à une industrie axée sur les idées créatrices. »

—Richard Florida, auteur de « *The Rise of The Creative Class* »



La hausse des problèmes de santé mentale

Les périodes de récession et de crise se révèlent néfastes pour la santé mentale. Quatre-vingt-dix pour cent des gens qui sont endettés disent souffrir d'un problème de santé mentale, surtout du stress et de la dépression.

Plusieurs mois avant que le gouvernement américain n'entreprenne de renflouer son secteur économique, l'Organisation mondiale de la Santé a lancé un appel en vue d'améliorer les soins de santé pour lutter contre la recrudescence des problèmes de santé mentale; elle a aussi établi un lien entre la hausse du nombre de suicides et la crise économique. Une étude américaine suggère que pour chaque hausse d'un point de pourcentage du taux de chômage, il y a une hausse de 7 pour 100 des troubles mentaux non psychotiques.

Pour ceux qui souffrent déjà de difficultés – maladie mentale, toxicomanie, chômage, difficultés conjugales – les problèmes d'ordre pécuniaire peuvent « faire déborder le vase ». Les gens peuvent souffrir d'insomnie, de maux de tête, de douleurs physiques, de manque de concentration et de troubles de la mémoire. Certains se soulagent au moyen de drogues ou d'alcool. Les statistiques mondiales démontrent clairement que les problèmes de toxicomanie augmentent durant les périodes de difficultés économiques.

Les experts dans le domaine de la santé se préparent à une demande accrue de services.

Impact sur la santé à long terme

Le stress chronique peut entraîner divers problèmes de santé physique à long terme incluant des affections psychosomatiques, des problèmes cardiaques et le cancer. Ces affections entraînent une hausse des coûts attribuable aux congés de maladie, aux médicaments d'ordonnance, aux invalidités de courte et de longue durée et à l'augmentation des retraites anticipées.



À l'échelle nationale, la lassitude individuelle face à la récession a des conséquences comme un stress accru et une efficacité réduite dans presque tous les secteurs de l'économie.

Lassitude face à la récession

Les récessions occasionnent hors de tout doute un certain syndrome que nous appelons la lassitude face à la récession; elle se définit comme suit :

« Un stress psychologique chronique, occasionné ou exacerbé par la situation économique d'une personne, qui est suffisamment grave et prolongé pour réduire l'efficacité de cette personne au travail et ailleurs. »

Ce syndrome se manifeste sur deux plans : dans la vie personnelle et au travail.

1. La lassitude face à la récession dans la vie personnelle

- Un sentiment croissant de frustration, d'incertitude, de déception et d'inefficacité, souvent vécu comme une sensation de perte de contrôle;
- De la fatigue, de la confusion et un malaise croissants; le sentiment d'être assommé par le trop grand nombre de difficultés à résoudre;
- Un sentiment d'isolement par rapport à la famille et aux amis, tant dans la vie professionnelle que personnelle;
- Une tension entre la tentation de tout laisser tomber et de s'abandonner au désespoir et la volonté de trouver le courage nécessaire pour tenir le coup et aller de l'avant.¹

2. Manifestations concrètes de la lassitude face à la récession

Plusieurs manifestations concrètes semblent caractériser les personnes et les entreprises qui souffrent de lassitude face à la récession. Elles sont visibles dans la vie privée et dans le niveau de performance au travail et dans les affaires. Elles comprennent :

- Un lourd fardeau imposé aux ressources, au personnel et à l'entreprise (perte des économies et du capital);
- Un besoin accru de ressources pour une production réduite (en d'autres termes, de plus en plus d'intrants sont nécessaires pour produire de moins en moins de résultats);
- Une dispersion des ressources matérielles et humaines et une prolifération de petites entreprises en difficulté en raison de la multiplication des locaux nécessaires à la gestion des comptes, des ordinateurs, etc.;
- Une baisse de l'efficacité du personnel : gestion du temps, retards, erreurs attribuables au stress, à la fatigue et aux perturbations externes;
- Un déclin quant à l'innovation, aux nouveaux projets et aux nouvelles initiatives découlant de la démotivation, de la mise à pied des experts, du manque de ressources et de la perte de confiance des investisseurs (banque);
- Une hausse des ressources inexploitées – personnel, locaux et équipement non utilisés ou sous utilisés – attribuables aux coûts élevés de démarrage d'une entreprise, des frais d'exploitation importants ou des exigences peu réalistes des prêteurs ou des investisseurs;
- Une hausse du mauvais usage des ressources humaines – des personnes hautement qualifiées effectuent un travail ne correspondant pas à leur formation ou à leurs désirs, qui occupent les seuls emplois qu'ils ont pu obtenir au sortir de l'université ou qui forment un excédent de main-d'oeuvre. Il s'agit là d'un gaspillage de talents et de formation.²

1—Psychological effects of the UK Recession 1990-1994

2—Ibid.

Les problèmes liés au sexe de la personne

Une conséquence secondaire des pertes d'emploi liées à la récession est l'avancement des femmes sur le marché du travail. Cela s'explique par le fait que 82 pour 100 des emplois perdus en Amérique du Nord jusqu'à ce jour appartenaient à des hommes. Cependant, l'existence de secteurs où les postes sont occupés majoritairement par un sexe ou l'autre peut aussi être en cause étant donné que les trois quarts des personnes œuvrant dans le domaine de l'éducation à la santé sont des femmes et que ces secteurs connaissent une croissance. De même, les hommes représentent 93 pour 100 de la main-d'œuvre dans le domaine de la construction et 72 pour 100 de la main-d'œuvre dans le secteur manufacturier.

Les femmes sont peut-être aussi moins vulnérables étant donné qu'elles occupent des postes à temps partiel plus souvent que les hommes. Lorsque les employeurs réduisent les heures de travail de leurs effectifs, il est possible que les employés à temps partiel soient mieux protégés étant donné qu'ils reçoivent rarement des avantages sociaux et qu'ils coûtent moins chers pour les employeurs que les employés à temps plein.

Aux États-Unis, le nombre de femmes va sous peu dépasser celui des hommes sur les listes de paie; en effet, pour la première fois dans l'histoire de ce pays, elles seront majoritaires sur le marché du travail.

Pour bien des couples, cela représente un changement quant aux rôles traditionnels. Certains hommes se retrouvent avec leur épouse qui est maintenant le principal soutien de famille. Il en résulte une perte d'estime de soi, ce qui peut provoquer une dépression et, outre les difficultés financières, cette situation occasionne des tensions au sein du couple.

Les femmes ressentent aussi des tensions en assumant le rôle de principal soutien de famille. En général, les femmes qui travaillent assument beaucoup plus de tâches parentales ou d'entretien que les hommes qui travaillent. Lorsqu'elles sont sans emploi ou en quête d'emploi, elles doublent presque le temps passé à donner des soins aux enfants. Cependant, lorsque les hommes se retrouvent sans emploi, ils assument les mêmes tâches parentales que leurs homologues qui travaillent à temps plein; ils passent beaucoup de temps à regarder la télévision, à dormir ou à chercher un emploi tout en accomplissant certaines tâches domestiques.

Il se peut que les hommes – pour qui l'estime de soi et le statut sont encore hautement liés à leur emploi – se sentent beaucoup plus traumatisés que les femmes lorsqu'ils perdent leur emploi.

Une toute nouvelle recherche effectuée par une filiale de Ceridian dans le Royaume-Uni a posé quatre questions des plus intéressantes aux travailleurs de ce pays.

1. Qu'êtes-vous prêt à abandonner durant cette période de récession?
2. Que craignez-vous le plus de cette récession?
3. Qu'allez-vous mettre en veilleuse jusqu'à la fin de cette période d'incertitude?
4. Comment pourrez-vous démontrer votre valeur au travail afin de vous abriter de la récession?

La recherche a démontré qu'un répondant sur cinq retarderait une rupture de son couple à cause de la récession.

Dans le cadre de l'étude effectuée par le Groupe financier BMO, 61 pour 100 des femmes et 48 pour 100 des hommes ont indiqué que s'ils se retrouvaient soudainement célibataires, leur état financier en souffrirait. Seulement 38 pour 100 avaient en place un plan advenant le cas où ils survivraient à leur conjoint ou partenaire.

Seulement 40 pour 100 des femmes et 35 pour 100 des hommes qui se retrouveraient soudainement célibataires avaient en place un plan advenant le cas où ils survivraient à leur conjoint ou partenaire.

Données :

Lorsque les gens demeurent dans une relation dysfonctionnelle ou malsaine pour des raisons économiques, cela peut occasionner du stress additionnel; du stress qui peut se faire sentir au travail. De telles situations peuvent aussi se traduire par une hausse de la violence conjugale.

Les problèmes générationnels

Dans un climat économique difficile où les investissements ou les économies en vue de la retraite sont touchés, nombre d'employés de 55 ans et plus semblent retarder le moment de la retraite, demeurer à leur emploi ou chercher un emploi.

En général, les employés plus âgés affichent des taux de chômage relativement faibles, mais cette tendance est à la baisse. Les travailleurs plus âgés semblent moins souffrir d'anxiété; ils savent que l'économie fluctue; la majorité d'entre eux a déjà traversé des périodes difficiles.

Cette situation pourrait s'avérer avantageuse pour les entreprises qui effectuent une réduction de leurs effectifs et qui désirent retenir les services de leur personnel clé, de longue date, ou attirer du talent mûr et hautement compétent.

Cependant, les experts en questions générationnelles au travail soulignent que la récession pourrait donner un choc aux membres de la génération Y (les enfants des boomers nés entre 1977 et 2000) qui n'ont jamais affronté une période économique difficile en tant que professionnels. Cette génération Y n'est pas prête à affronter des temps difficiles, encore moins d'évoluer au sein d'entreprises en plein ralentissement. Ils tiennent pour acquis qu'ils bénéficieraient de la sécurité d'emploi et d'une prospérité continue.

L'économiste américain John W. Mitchell souligne que tout comme la génération des aînés a été modelée par la Grande Crise et la vision optimiste de l'ère des hippies de la génération des boomers a été modifiée profondément par la récession de 1979-1980, les membres de la génération Y seront changés par la présente crise économique.

Les experts en questions générationnelles sont tous d'accord pour dire que les membres de la génération Y n'ont pas les habiletés nécessaires pour faire face à cette situation. Pendant l'enfance, on leur a enseigné qu'ils étaient tous gagnants en vue de bâtir leur estime de soi. De telles pratiques parentales ne préparent pas les enfants à vivre dans la vraie vie ou à accepter la critique. Au contraire, ces approches psychologiques ont créé une génération de jeunes professionnels qui ne sont pas prêts à faire face à un milieu du travail qui peut être parfois très difficile et, même, ingrat.

Ainsi, lorsque les membres de la génération Y sont mis à pied au lieu de recevoir une promotion, ils peuvent se sentir complètement dérouterés. Ils risquent de ne pas savoir comment surmonter une mise à pied parce qu'ils ne savent pas comment s'en sortir. Même ceux qui restent dans les rangs après une réduction des effectifs peuvent trouver difficile d'aller de l'avant.

Cette récession risque de produire une génération future plus prudente. Une génération qui grandit pendant une période de rendements extrêmement faibles risque de se montrer très prudente dans ses investissements, et ce, pour des décennies à venir. De même, une génération qui grandit pendant une période d'inflation élevée envisagera avec circonspection l'achat de titres, et ce, pendant plusieurs décennies aussi.

En d'autres termes, ceux qui sont présentement adolescents risquent moins de prendre des décisions risquées quant à leurs investissements à la Bourse une fois devenus adultes. Ils feront probablement moins d'erreurs, mais risquent aussi de manquer plusieurs bonnes occasions d'affaires.



L'éducation et le perfectionnement professionnel

Le secteur de l'éducation postsecondaire connaîtra une période d'activité accrue alors que les jeunes choisiront de poursuivre des études jusqu'à la reprise des marchés une fois l'économie en cours de rétablissement.

Ceux qui ont terminé leurs études collégiales ou universitaires il y a de cela quelques années ou ceux qui n'ont pas fréquenté ces institutions, choisiront de s'y inscrire afin de perfectionner ou de mettre à jour leurs compétences et ainsi accroître leurs chances d'obtenir un bon emploi.

Richard Florida souligne que notre économie n'est plus fondée sur la simple fabrication de produits et leur vente. « Elle est maintenant fondée sur la création et la transmission d'idées. Les entreprises qui prospèrent de nos jours sont celles qui comptent le plus grand nombre d'idées nouvelles, de personnes créatives et talentueuses, soit les entreprises à densité élevée de créativité.

Les personnes qui désirent poursuivre des études affronteront deux obstacles : les universités et collèges offrent de moins en moins d'aide financière et les entreprises ont sabré dans leurs programmes de remboursement des frais de scolarité.

Un rapport publié en 2009 par le Educational Policy Institute a prédit que les institutions postsecondaires connaîtront une hausse d'inscription et une baisse d'aide financière, tant d'origine gouvernementale que privée, durant cette récession et qu'elles devront majorer leurs frais de scolarité de 25 pour 100 au cours des deux prochaines années. Si cela est le cas, une formation postsecondaire pourrait s'avérer hors de la portée de nombre de Canadiens.

Recrutement et fidélisation

Un sondage effectué par la UK Association of Graduate Recruiters a démontré que les jeunes professionnels ont maintenant l'impression de vivre un déséquilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et que, malgré un marché du travail difficile, ils pourraient quitter un emploi pour cette raison.

L'Association a recommandé aux gestionnaires de ne pas créer un climat de peur dans leur entreprise étant donné qu'à long terme les employés risquent de partir dès qu'ils le pourront.

Se servir de l'intimidation pour imposer des changements organisationnels peut aussi occasionner des réactions dysfonctionnelles parmi les membres du personnel : être sur la défensive, s'isoler, fournir de moins en moins de rétroactions à la direction, etc.

Durant les périodes économiques difficiles, il peut se montrer tentant de laisser tomber toutes les initiatives de soutien à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle; mais les entreprises qui le font, le font à leur péril, de dire Graduate Recruiters Association.

Une autre étude effectuée aux États-Unis suggère que les difficultés financières n'encouragent pas les gens à rester à leur emploi et à travailler plus. Au contraire, elles occasionnent une importante baisse de loyauté et de confiance.

L'étude a aussi démontré que lorsque l'employeur n'arrive plus à susciter l'enthousiasme et la mobilisation chez son personnel, il se révèle très difficile de récupérer la situation.

De longues heures de travail, une anxiété accrue, l'incertitude et le stress : tout cela occasionne une hausse du stress chez les gestionnaires qui doivent travailler sans relâche pour maintenir le moral et la mobilisation du personnel, surtout chez leurs meilleurs employés.

Le comportement au travail

Durant une récession, la crainte de perdre son emploi peut entraîner des comportements plus agressifs au travail. Les rapports rédigés par Ceridian dans le Royaume-Uni ont souligné des points surprenants :

- Une personne sur cinq a avoué être plus dure;
- Une personne sur trois a avoué s'auto-promouvoir afin de faire connaître sa valeur au travail;
- Près de la moitié des répondants conserveraient leur emploi par crainte de se retrouver dans la position fragile d'être le dernier arrivé ailleurs, donc potentiellement le premier à partir au sein de la nouvelle entreprise;
- Une personne sur dix accepterait une réduction salariale pour conserver son emploi.

Les gestionnaires doivent comprendre que les conflits, les problèmes liés à la performance ainsi que les comportements inacceptables ou trop émotifs peuvent se produire plus souvent durant les périodes de stress. Ils doivent être prêts à agir.

Épuisement professionnel

Le personnel qui reste en place à la suite d'une réduction des effectifs se retrouve souvent avec un surcroît de travail; il fait des heures supplémentaires et risque de souffrir de stress et de fatigue. Il a été clairement démontré que le stress et la fatigue ont un impact négatif sur le jugement, la capacité de penser et de se concentrer à court terme. Les statistiques démontrent aussi que les accidents au travail sont plus fréquents durant une période économique difficile étant donné que les inquiétudes face à l'avenir rendent les gens moins prudents.

Lorsqu'il devient normal d'effectuer plus de travail, les employés comme les employeurs en souffrent. Une étude effectuée en 2004 par le Families and Work Institute a démontré que les employés qui effectuent plus de travail font plus d'erreurs, sont mécontents de leur employeur car ils trouvent que ce dernier exige trop d'eux et ressentent du ressentiment envers leurs collègues qui travaillent moins qu'eux.

Selon l'Agence de la santé publique du Canada, les exigences au travail sont aussi l'une des causes principales de la difficulté à trouver un équilibre entre le travail et la vie personnelle.

Les employeurs en subissent les conséquences sous la forme de frais plus élevés pour les avantages sociaux à la suite d'une hausse de médicaments prescrits, de la hausse de l'absentéisme, du nombre accru de congés de maladie, de courte et de longue durée, du roulement de personnel plus élevé, d'une baisse de la productivité, de la qualité du travail et du moral.

Mises à pied et réductions des effectifs

Il est malheureux de noter que les mises à pied et les réductions des effectifs vont de soi au cours de périodes économiques difficiles. C'est ce qu'a confirmé récemment le Leadership IQ, un cabinet de formation établi à Washington (DC). Ainsi, lorsque les gestionnaires et la haute direction dressent des plans de mise à pied ils doivent voir à bien entourer ceux qui restent. Environ 74 pour 100 des employés qui ont participé à un sondage ont indiqué que leur productivité a chuté à la suite d'une mise à pied et 87 pour 100 des répondants ont indiqué qu'ils risquaient de ne pas recommander leur employeur à des employés potentiels.

Ipsos Reid a effectué un sondage demandant aux employés si leur entreprise leur avait parlé ouvertement de la situation, 52 pour 100 ont indiqué que non. Ainsi, seulement la moitié considérait que leur entreprise avait bien communiqué ce qui se passait.

« La récession, c'est lorsque votre voisin perd son emploi. La crise, c'est lorsque vous perdez votre emploi. »

—Ronald Reagan, 40^e président des États-Unis d'Amérique

Les comportements sociaux et publics d'adaptation

Les réseaux sociaux deviendront le moyen privilégié de dénicher un emploi et l'une des meilleures sources de contacts d'aide à la recherche d'un emploi.

Hausse du réseautage social

De plus en plus de Canadiens utilisent des sites Internet de réseautage social et professionnel ainsi que d'autres méthodes non traditionnelles pour faire savoir qu'ils sont en quête de travail et pour recevoir des renseignements. Ces réseaux deviendront le moyen privilégié de dénicher un emploi et l'une des meilleures sources de contacts d'aide à la recherche d'un emploi. Un sondage effectué en 2007 par le Institute for Corporate Productivity a révélé que 65 pour 100 des professionnels utilisaient les sites Internet de réseautage personnel et professionnel. Environ 35 pour 100 des répondants ont dit utiliser ces réseaux pour trouver un emploi. Ce pourcentage risque d'augmenter au fur et à mesure que les travailleurs subiront les effets des réductions d'effectifs.

Les entreprises utilisent aussi ces sites pour leurs campagnes de marketing. Ceux-ci leur permettent d'avoir accès à un plus grand nombre d'idées et de solutions au lieu de se restreindre à un groupe réduit de gestionnaires pour décider de l'avenir. Ils utilisent aussi Internet pour diffuser leur message. Il en coûte 100 000 dollars pour transmettre un message publicitaire à la télévision, mais 10 000 dollars pour rejoindre un groupe démographique précis. Les médias sociaux utilisent des méthodes de ciblage que les autres méthodes de marketing n'utilisent pas – à une fraction du prix.

Divertissement

Plusieurs études ont démontré que lorsque les emplois se font rares et moins payants, les gens passent plus de temps à des activités de croissance personnelle et recherchent des divertissements moins coûteux. Pendant la Grande Crise, les gens sortaient peu; ils écoutaient la radio et jouaient à des jeux de société. Dans les années 1930, les théâtres et les cinémas ont attiré les gens en quête d'évasion et d'histoires résolument optimistes.

Au cours de la récession actuelle, nous pouvons prévoir que les gens rechercheront des activités peu coûteuses et qu'il en sera ainsi pour les années à venir. Le contenu gratuit d'Internet ainsi que les plaisirs simples comme une randonnée pédestre quotidienne au lieu des vacances coûteuses ou des places les plus chères aux événements sportifs professionnels.

Cette tendance pourrait annoncer des temps difficiles pour les secteurs du divertissement et de la restauration. Les destinations vacances plus éloignées, comme en l'Europe ou à Hawaii, pourraient en souffrir alors que les gîtes du passant, situés à proximité, croîtront en popularité. Au Royaume-Uni, les destinations régionales font des affaires en or, car les gens choisissent de passer leurs vacances dans leur pays et non à l'étranger.

Troc

Plusieurs sites Internet d'échange de produits et services existent déjà. Au cours des derniers mois, ils ont enregistré une hausse de 10 pour 100 et cette tendance devrait se poursuivre en raison du taux de chômage, du gel des salaires du resserrement du crédit.

Taux de natalité

Le taux de natalité a tendance à baisser durant les périodes économiques difficiles. Au cours de l'année qui a suivi chacune dernières récessions, le taux de natalité - calculé selon le pourcentage de femmes en âge de porter des enfants par mille personnes ayant donné naissance à un enfant - a accusé une légère baisse.

Cette nouvelle n'annonce rien de bon pour l'avenir du Canada, car le taux de natalité au pays avait déjà atteint son plus bas niveau avant le début de la récession. Les résultats du recensement de Statistique Canada démontrent que le taux de natalité atteignait 1,5 enfant par femme au lieu de 2,1 enfants par femme, soit le taux nécessaire pour renouveler la population.

Le Canada n'est pas le seul pays dans cette situation. Ainsi, aux dires des Nations Unies, l'immigration deviendra primordiale et la concurrence pour attirer des travailleurs, quel que soit leur niveau de compétence, deviendra mondiale. Les gens se déplaceront aussi de plus en plus d'un pays à l'autre.

Enfin, une baisse de la population n'affecte pas seulement le milieu du travail, mais aussi les écoles, les retraites, les investissements, la consommation et les taux d'imposition.

Altruisme

Les désastres ont tendance à inciter les gens à faire preuve de plus d'altruisme. Les gens se regroupent pour s'entraider. Par exemple, durant la semaine qui a suivi les attaques du 11 septembre, 22 000 personnes se sont portées volontaires auprès de la Croix-Rouge américaine. Ils réagissaient à un sentiment d'impuissance. La récession nous rappelle que nous sommes des êtres sociaux et que nous avons besoin les uns des autres. Les prochains mois nous feront ressentir la vérité de cet adage.

Les entreprises devront aussi assumer une plus grande responsabilité sociale. La réputation et la transparence sont essentielles lorsqu'une entreprise doit effectuer des mises à pied. Les principaux employeurs ont toujours besoin d'employés compétents et les personnes compétentes veulent travailler pour des entreprises qui ont une bonne réputation. Les clients se demandent à qui ils peuvent faire confiance. Une entreprise qui maintient une excellente image de marque a plus de chances de prospérer que celle dont l'image est ternie. Les entreprises devraient donc être proactives afin de rassurer le grand public quant à la sécurité de leurs produits et à la fiabilité de leurs services.

Les entreprises ont l'occasion de gagner la confiance et, par le fait même un avantage concurrentiel, en assumant leur responsabilité sociale, surtout lorsqu'elles doivent réduire leurs coûts et leurs effectifs.



Le rôle des PAE

Toute période de transition est difficile et les statistiques d'utilisation des programmes d'aide aux employés démontrent que les employés en ressentent les effets. En effet, les employés font de plus en plus appel au PAE.

Les statistiques du Programme MieuxVivre de Ceridian démontrent que les travailleurs canadiens sont inquiets, stressés et craintifs :

- Entre janvier 2008 et janvier 2009, le PAE de Ceridian a affiché une hausse d'utilisation de 10 pour 100;
- Les appels ayant trait aux questions financières affichent une hausse de 65 pour 100;
- Les appels ayant trait aux questions juridiques liées aux faillites accusent une hausse de 60 pour 100;
- Les appels portant sur les difficultés entraînées à la suite de changements organisationnels accusent une hausse de 31 pour 100.

Étant donné que les employés de tous les échelons et dans tous les secteurs sont stressés et souvent surchargés, les entreprises doivent les appuyer plus que jamais.

De plus, malgré la récession, les employés vieillissent et il n'y aura pas toujours suffisamment de travailleurs plus jeunes, adéquatement formés, pour répondre aux besoins actuels. Ainsi, même s'il est approprié pour les entreprises de se serrer la ceinture, ne pas tenir compte de cette donnée démographique pourrait être désastreux. Pour prospérer malgré une récession, optimiser les occasions et maximiser les avantages au cours de la relance, il est important de retenir ses employés hautement qualifiés.

Occasion

Richard Florida considère que la récession actuelle et la crise financière qui l'a provoquée sont une occasion de transformer une économie malsaine et de retrouver la prospérité. Cette crise force les entreprises à réaliser que leur seul capital réel est leur personnel et leur créativité. Il ne s'agit plus de manier de l'argent, mais plutôt de générer et de développer des idées.

Paul Romer, professeur à Stanford, déjà dit : « Il est triste de gaspiller un état de crise ». Ainsi, les entreprises doivent saisir l'occasion en solidifiant leurs assises et en se préparant en vue de la relance économique à venir.

Au cours d'une récente rencontre des dirigeants de Ceridian Corporation portant sur la résilience organisationnelle, on a souligné que les entreprises qui font preuve de résilience et connaissent du succès sont celles qui savent gérer de front deux impératifs contradictoires :

1. **Gérer en fonction du rendement et de la croissance**, ce qui requiert constance, efficacité, absence de gaspillage et maximisation des résultats à court terme;
2. **Savoir s'adapter**, ce qui requiert prévoyance, innovation, expérimentation, et improvisation en vue d'assurer des bénéfices à long terme.

La majorité des entreprises bien établies portent attention au premier point et moins au second, alors que les nouvelles entreprises tendent à placer l'accent sur le deuxième point sans s'attarder au premier. Durant les périodes difficiles, le secret du succès est de savoir alterner entre les deux. De plus, un personnel hautement compétent, mobilisé et en santé est essentiel au rendement, à la croissance et à l'adaptation présentes et futures de l'entreprise dans un marché en pleine transformation.

« Il est triste de gaspiller un état de crise. »

—Paul Romer,
économiste de
l'Université Stanford

Les chefs d'entreprise doivent donc étudier attentivement leurs programmes d'aide aux employés. Depuis longtemps, les administrateurs et les professionnels des RH considèrent les PAE comme des outils essentiels d'aide aux employés. C'est encore plus vrai dans un climat économique tel qu'il existe actuellement. Il n'a jamais été plus important d'aider ses employés à surmonter les changements organisationnels, le stress financier, les difficultés personnelles, les problèmes de santé et de bien-être ainsi que les problèmes d'ordre juridique. En offrant aux employés un endroit où ils peuvent recevoir de l'aide gratuitement, l'entreprise indique qu'elle a à cœur leur bien-être physique et émotionnel et qu'elle apprécie chacun de ses employés.

Nous vivons présentement une période économique très difficile partout dans le monde; cependant, cette période offre une occasion incroyable aux entreprises de se recréer.

Un PAE solide peut aider les entreprises à résoudre avec efficacité divers problèmes : des changements à l'échelle de l'entreprise aux difficultés de rendement individuel, de la gestion d'une fusion ou d'une acquisition à l'élaboration de politiques et de procédures relatives au harcèlement au travail, des inquiétudes actuelles aux tendances futures. Un PAE constitue un atout qui permet de surmonter la récession et de se préparer à la relance économique.

Les prochains mois seront difficiles pour les entreprises et les gens. En appuyant vos employés grâce à divers programmes et politiques, vous pourrez plus facilement surmonter cette période économique difficile tout en maintenant le moral et la productivité des employés et en vous préparant à profiter des occasions qui se présenteront lorsque l'économie retrouvera son élan.

Conseils pour les décideurs

Les PAE peuvent aussi aider les équipes de direction à profiter des occasions qu'une récession offre. Des exemples sont donnés ci-dessous.

- Bâtir une équipe plus petite mais hautement efficace.
- Accroître le bassin de talent où elles peuvent repêcher leurs employés compétents, des gens talentueux qui se chercheront du travail à la suite de mises à pied;
- Créer la possibilité d'accroître ses parts de marché et de diversifier ses intérêts. Selon la nature de votre entreprise, il est probable que vos concurrents fassent preuve de prudence et qu'ils ne soient pas aussi proactifs qu'ils pourraient l'être quant aux ventes et au marketing. Voilà donc une occasion de rêve de s'accaparer leur part de marché.
- Rehausser la réputation de l'entreprise.
- Créer des revenus et un chiffre d'affaires plus élevés dans les secteurs des services et de la consultation.
- Élaborer des procédés souples qui répondent aux défis nouveaux et rehausser les communications dans l'entreprise.
- S'entourer d'un personnel résilient et novateur.
- Profiter de l'occasion pour réduire vos frais d'exploitation étant donné que presque tout est en solde à l'heure actuelle.

En tant que société d'envergure mondiale axée sur les services aux entreprises, Ceridian Canada est un prestataire de solutions en ressources humaines qui aide les clients à optimiser leurs effectifs, à réduire les coûts et à gagner du temps en trouvant, payant, formant et fidélisant des employés de talent.

Ceridian œuvre en partenariat avec 40 000 clients canadiens pour leur offrir une gamme complète de solutions en ressources humaines, soit des services de paie et de recrutement, un Programme d'aide aux employés, de la formation et du perfectionnement ainsi que du soutien à la gestion des effectifs. Ceridian a été constamment reconnue pour ses pratiques exemplaires et a été nommée l'un des 50 meilleurs employeurs au Canada, des 100 meilleurs employeurs au Canada et des meilleurs milieux de travail au Canada, et ce, à maintes reprises ainsi qu'en 2008 et 2009.



Ceridian Canada Ltée
Sans frais 1 877 CERIDIAN
www.ceridian.ca
Courriel : media@ceridian.ca

