

Diriger du personnel dans les périodes de crise financière et d'incertitude économique

Aperçu

Les effets possibles de la crise financière sur vos employés et comment les encadrer et leur offrir du soutien.

- Comment la crise financière peut toucher vos employés
- L'importance de parler de la crise financière avec les employés
- Comment offrir du soutien aux employés
- Savoir aider les employés à demeurer positifs et productifs

Le repli financier touche les employés dans tous les secteurs et à tous les postes. Certains ont perdu leur emploi ou un membre de leur famille a été mis à pied. Plusieurs craignent la forclusion, de ne pas pouvoir régler leurs factures, et s'inquiètent de leur endettement sans cesse croissant. La plupart des gens ont vu leur épargne-retraite réduite à une peau de chagrin. Toute l'inquiétude et l'incertitude que vivent les employés ne peut qu'avoir des effets négatifs sur leur rendement et leur productivité. Or les nouvelles ne sont pas toutes négatives. Il existe plusieurs moyens que vous pouvez prendre pour promouvoir la résilience des individus et de votre équipe dans cette période difficile.

Comment la crise financière peut toucher vos employés

Des études ont montré que l'économie a des répercussions sur la santé et le bien-être. Lorsque les gens ont des soucis financiers, comme c'est le cas pour nombre d'employés ces temps-ci, il y a de fortes chances qu'ils vivent un plus grand stress. Ils peuvent être préoccupés par :

- le changement organisationnel, la peur de perdre leur emploi et l'incertitude au travail ;
- le risque de ne pas pouvoir payer leur hypothèque, leur loyer, les factures et leurs assurances et de ne pas rencontrer leurs autres obligations financières ;
- ce que l'avenir leur réserve.

De hauts niveaux de stress peuvent nuire à leur travail et à leur productivité ainsi qu'imposer un fardeau à leurs rapports familiaux et relations personnelles. En tant que cadre, il est fort probable que vous soyez parmi les personnes les mieux placées pour remarquer les signes de stress chez un employé.

L'importance de parler de la crise financière avec ses employés

Dans les périodes de ralentissement économique, les employés peuvent être tout particulièrement inquiets pour leur emploi et leur avenir. Rassembler votre équipe et discuter des soucis et inquiétudes de tous aide à atténuer les craintes. Cela permet

2 • Diriger du personnel dans les périodes de crise financière et d'incertitude économique

aux employés de partager leurs questions et inquiétudes avec leurs collègues et la direction de l'entreprise. C'est aussi le meilleur moyen de gérer les rumeurs.

- Prévoyez un moment pour discuter du climat économique actuel avec les employés en groupe.
- Soyez aussi honnête et ouvert que possible quant à la situation au sein de votre organisation. Vérifiez auprès du service des ressources humaines les informations qu'il convient de communiquer ou de ne pas divulguer. Gardez les employés au courant de tout changement pouvant affecter votre équipe et les emplois.
- Encouragez les employés à faire part de leurs questions, soucis et inquiétudes. Écoutez attentivement. Posez des questions, montrez-vous à l'écoute et manifestez de l'empathie.
- Reconnaissez que la situation est difficile. Les difficultés peuvent être particulièrement éprouvantes pour les employés ayant été directement touchés par la crise financière comme, par exemple, si le conjoint d'un employé a perdu son emploi, si un employé s'est fait saisir sa maison ou subi un autre contre-coup sévère. Ne prenez pas pour acquis que cela va bien pour tout le monde.
- Rencontrez séparément les employés qui pourraient avoir besoin d'un soutien supplémentaire.

Comment offrir du soutien aux employés

Comme cadre, vous jouez un rôle important en aidant les employés à demeurer concentrés et productifs dans les périodes difficiles. Voici quelques moyens d'y arriver.

- *Interagissez et communiquez le plus souvent possible.* Prenez souvent des nouvelles des employés un à un et de votre équipe dans son ensemble. Dissipez les rumeurs.
- *Soutenez la flexibilité autant que possible.* La flexibilité en milieu de travail est l'un des plus importants outils que peut avoir un gestionnaire pour augmenter la productivité et réduire l'absentéisme. Sachez quelle latitude vous avez en tant que cadre pour aider les employés à gérer leurs responsabilités personnelles. Consultez un représentant du service des ressources pour savoir ce que vous pouvez et ne pouvez pas faire lorsqu'un employé demande un changement d'horaire de travail, de travailler à domicile ou présente tout autre type de requête.
- *Surveillez les signes de stress chez vous et parmi vos subalternes.* Cela peut comprendre des changements dans les habitudes de sommeil et d'alimentation, de l'irascibilité, de la colère, une baisse de la productivité au travail, des problèmes de concentration ou de prise de décision et la consommation abusive de drogues ou d'alcool.

3 • Diriger du personnel dans les périodes de crise financière et d'incertitude économique

- *Veillez à ce que tous les employés connaissent l'existence du programme d'aide aux employés (PAE) et des avantages sociaux à leur disposition pour les aider à surmonter tout problème sur les plans financier, professionnel, personnel ou familial. Renseignez-vous sur le programme et gardez-en par devers vous les coordonnées de manière à pouvoir les communiquer à vos employés. Informez les membres de votre équipe de tout ce que l'entreprise propose en matière de gestion du stress et de recherche des ressources en matière de consultation et d'aide financière. Parlez de l'importance de ces services et encouragez vos employés à y recourir.*

Sachez que le programme ayant fourni ce document propose de l'aide sur une gamme de problèmes reliés à l'actuelle crise financière :

- Il peut aider les employés qui pourraient être aux prises avec des créanciers ou qui craignent une forclusion (saisie de leur maison).
- Il peut aider des employés à trouver des programmes de subventions pour les frais de chauffage et autres services de base.
- Il peut aider des employés à trouver de l'assistance pour des parents et des membres de la famille de tous âges.
- Il peut aider des employés qui ont des questions concernant leur épargne-retraite.

Encouragez vos employés à entrer en contact avec le programme pour des informations et des ressources.

- Si vous estimez que le ralentissement économique actuel a des effets négatifs sur le travail ou la productivité d'un employé, rencontrez-le privément. Il se pourrait que certains travaillent de plus longues heures, ressentent du stress ou une surcharge, ou encore soient aux prises avec des problèmes personnels ou familiaux. Planifiez une rencontre avec l'employé. Voici ce que vous pourriez dire :
- « Je sais que les temps sont difficiles pour beaucoup de gens. »
- « Je veux que tu saches que nous avons un service – qui fait parties des avantages sociaux offerts par la compagnie – auquel tu peux recourir pour obtenir du soutien et de l'aide. Le PAE est gratuit et confidentiel. »
- « Voici les coordonnées du PAE. » Fournissez-lui le numéro de téléphone et l'adresse courriel du PAE.

Savoir aider les employés à demeurer positifs et productifs

Voici cinq moyens par lesquels vous pouvez aider vos employés à demeurer positifs et productifs dans cette période difficile :

1. *Montrez-vous disponible.* Ayez une politique de « porte ouverte ». Assurez-vous que vos employés comprennent qu'ils peuvent venir vous voir pour discuter de toute question qui les préoccupe.

4 • Diriger du personnel dans les périodes de crise financière et d'incertitude économique

2. *Aider les employés à avoir un sentiment de contrôle sur leur situation.* Dans les périodes de changement au travail et d'incertitude économique, tout le monde se sent moins en contrôle de sa destinée. Afin de stimuler le rendement et la résilience, « nous avons besoin d'un certain sentiment de contrôle, aussi limité soit-il », affirme Arlene Johnson, une vice-présidente de la firme *WFD Consulting* et spécialiste de la résilience en milieu de travail. Aidez les employés à trouver des moyens de se concentrer sur la poursuite d'excellents résultats et à être productifs dans leur travail. Cela augmentera leur sentiment de contrôle sur leur situation. Par exemple, vous pourriez réunir votre équipe pour faire un remue-méninges collectif afin de trouver des moyens de réduire les coûts dans une division ou un appartement. Vous pourriez aussi demander aux employés de faire part de leurs idées pour augmenter la productivité et, ensuite, les mobiliser pour mettre certaines de ces idées en œuvre.
3. *Insistez sur le besoin de demeurer productif.* Reconnaissez que le rendement peut être touché quand les employés sont préoccupés par des problèmes financiers ou relatifs à leur travail. Mais, en même temps, faites savoir aux employés que leur travail est important et que vous remarquez et appréciez tout ce qu'ils font.
4. *Rappelez aux membres de votre équipe tous les défis que vous avez relevés ensemble dans le passé.* Ce n'est sûrement pas la première difficulté que vous devez surmonter en tant que cadre – et ce ne sera pas la dernière. Parler avec les employés des défis et des succès passés aide à remonter le moral de tout le monde.
5. *Reconnaissez les efforts et manifestez votre appréciation.* Vous ne pouvez jamais trop souvent dire : « Merci, c'est vraiment du bon travail. »

Rédigé en collaboration avec Paul Liebig, M.S., C.E.A.P., S.P.H.R. M. Liebig est conseiller en gestion chez Ceridian Corporation.