

Bien gérer ses employés durant les périodes de stress intense

Surviv

Comment comprendre et reconnaître les pressions qui existent au travail et trouver les outils pour aider ses employés et soi-même.

- Les effets des pressions et du stress sur les employés.
- Comment prendre soins de soi-même.
- Comment gérer les pressions au travail.
- Comment offrir du soutien.

Maints facteurs contribuent à créer des pressions au travail. Entre autres, le changement et la réorganisation, les échéanciers, le manque de personnel, le surcroît de travail ainsi que le rythme effarant du travail au 21e siècle. Ces conditions font que les employés et les gestionnaires ressentent des pressions de temps en temps. Une certaine pression peut être bonne; elle peut nous motiver à nous surpasser et à atteindre des objectifs encore plus élevés; cependant, une pression trop grande peut nuire à notre santé, notre bien-être et notre productivité. Ceci est vrai pour vous et pour vos employés. Les gestionnaires qui reconnaissent les pressions qu'affronte leur personnel et qui tentent de soulager ces pressions au travail bénéficient d'équipes plus productives et plus engagées.

Quel est l'impact des pressions et du stress sur les employés

Avant tout, familiarisez-vous avec les signes de pression et de stress en vous-même et chez les autres. Ces signes peuvent inclure :

- une augmentation de plaintes liées au travail;
- des commentaires négatifs au sujet de collègues, de la gestion ou des clients;
- une perte de concentration et un besoin de temps supplémentaire pour compléter ses tâches;
- un nombre accru d'erreurs;
- un sentiment d'irritabilité ou des sautes d'humeur;
- un nombre accru de malaises physiques;
- une hausse quant au taux d'absentéisme.

Prenez bien soin de vous-même

Vous ne pourrez aider vos employés à gérer les pressions et le stress qu'ils affrontent si vous ne prenez pas soin de vous-même. Les agents de bord dans les avions conseillent toujours aux parents, en cas d'urgence, de placer le masque d'oxygène sur leur propre visage avant de voir au besoin de leurs enfants. La même logique est applicable ici. Vous deviendrez un gestionnaire plus efficace et plus engagé ainsi

2 • Managing Through Pressured Times

qu'un modèle pour vos employés si vous prenez bien soin de vous-même. Voici quelques suggestions:

- *Développez des relations avec les gens qui peuvent vous appuyer au besoin.* Ces personnes peuvent être des collègues, des amis, des conseillers, des membres de votre famille ou un thérapeute. Les pressions peuvent s'accroître et devenir plus difficiles à gérer si vous tentez de les affronter seul.
- *Demeurez conscient de vos heures de travail.* Planifiez votre temps de façon à pouvoir atteindre vos objectifs tout en gardant du temps pour vous.
- *Soyez attentive aux signes et symptômes de stress en vous-même.* Travaillez alors délibérément pour gérer ces sentiments. Les signes de stress comprennent :
 - de la difficulté à tomber endormi ou à se rendormir lorsque réveillé;
 - de la fatigue;
 - de la dépression;
 - de la nervosité, de l'anxiété, de l'irritabilité;
 - de la difficulté à se concentrer;
 - une suralimentation ou une perte d'appétit;
 - un retrait de sa famille ou de ses amis;
 - une tendance à avoir la larme à l'oeil ou des crises de larmes;
 - une tension musculaire;
 - des malaises ou des douleurs à l'estomac, des maux de tête;
 - un abus de drogues ou d'alcool;
 - une baisse de productivité au travail.
- *Faites de l'exercice et découvrez des modes de relaxation.* Ces deux approches peuvent vous aider à réduire le sentiment de pression et de stress.
- *Bénéficiez des programmes et avantages sociaux qu'offre votre employeur pour réduire le stress.*
- *Recherchez de l'aide professionnelle si vous ressentez beaucoup de pression ou si vos symptômes de stress persistent.* Communiquez avec votre médecin ou avec le programme qui vous a fourni ce document. Parlez à l'infirmière ou au médecin au travail, si un tel service est offert. Consultez votre médecin si vous avez des inquiétudes relatives à votre santé physique ou mentale.

Modalités pour gérer les pressions au travail

Voici certaines modalités aptes à vous aider à gérer les pressions au travail :

- *Soyez conscient du travail demandé de vos employés.* N'assignez pas plus de travail à vos employés qu'ils ne peuvent en accomplir. Il peut s'avérer facile de passer des

3 • Managing Through Pressured Times

tâches supplémentaires, surtout à vos employés les plus performants. Éventuellement, la pression et le surcroît de travail affectent les employés négativement, et ainsi, leur productivité et leur moral.

- *Soyez au courant des heures de travail de votre personnel.* Un/une gestionnaire doit savoir quel employé a tendance à se pousser trop fort. Si une employée travaille trop, gardez-la à l'oeil et documentez pour vos propres besoins. Vous ne pouvez être accusé de micro gérer si vous veillez à ce que vos meilleurs employés ne se brûlent pas à la tâche. Si certains employés travaillent tard de façon régulière, prenez le temps de leur en parler. .
- *Veillez à ce que le travail soit distribué de façon appropriée et équitable.* Certaines personnes savent trouver les moyens pour ne jamais accomplir leur quote-part de travail. D'autres ne savent pas dire "non", même lorsqu'ils sont déjà surchargés.
- *Aidez vos employés à prioriser leur travail.* Vous pourriez peut-être éliminer certaines tâches moins importantes pour permettre à l'employée de se concentrer sur les plus tâches les plus importantes durant les périodes de stress. Vous pourriez peut-être repousser un échéancier. Travaillez en partenariat avec vos employés; aidez-les à trouver leurs propres solutions pour mieux gérer leur travail et ainsi réduire leur stress. Vous pouvez dire "mettez cette tâche en veilleuse pour le moment".
- *Gérez de bas en haut pour soulager tout le monde.* Il peut parfois s'avérer difficile d'appuyer votre équipe lorsque vous devez aussi appuyer votre propre gestionnaire. L'effort pourrait en valoir la peine. Lorsqu'on demande trop de votre équipe, négociez pour obtenir plus de ressources. Certaines tâches liées à un nouveau projet pourraient être reléguées à un autre groupe? Le Service des finances pourrait peut-être aider avec les chiffres. Pourriez-vous bénéficier des services d'une employée temporaire ou d'un autre service pour quelque temps? Soyez prêt à quantifier les problèmes qu'affronte votre service et offrir quelques exemples concrets. Par exemple, "le mois dernier nous avons eu une hausse de travail de 20 pour cent. Si nous devons faire plus de boulot, pourrions-nous réévaluer notre liste de priorités quant au projet et déterminer les tâches qui peuvent être mises en veilleuse?"
- *Offrez beaucoup de reconnaissance pour le travail bien accompli.* Montrez que vous appréciez le dur travail effectué par les membres de votre équipe. Les gens ont besoin d'être appréciés, encore plus durant les périodes difficiles. Offrez de la reconnaissance en privé ou publiquement, lors de réunions, en envoyant un courriel aux employés et aux membres de l'équipe soulignant le travail et les efforts supplémentaires. (N'oubliez pas d'envoyer une copie à la haute direction lorsque appropriée). La rétroaction positive est un outil merveilleux pour contrer aux pressions.
- *Communiquez fréquemment.* Lorsque la pression monte, il est facile de ne plus rencontrer ses employés, soit en groupe ou individuellement, pour les tenir au courant et pour recevoir leurs suggestions. Si vous considérez que les rencontres avec vos

4 • Managing Through Pressured Times

employés sont une priorité, vous bénéficierez d'une plus grande productivité et d'un bon moral au sein de votre équipe.

- *Aidez vos employés à maintenir un sentiment de contrôle.* Encouragez vos employé(e)s à se fixer des objectifs concrets, et ce, chaque semaine. Plus la pression monte, plus nous devons nous concentrer sur quelque chose de positif – soit des objectifs réalistes dont nous pouvons être fiers. Enseignez à vos employés à se fixer des étapes. Par exemple, une personne qui entame une initiative de développement d'un produit. Choisissez une étape ensemble. Par exemple, vous pouvez dire "Cette semaine rédigez et envoyez la note de service au groupe", ou " Cette semaine entamez une activité de planification". Il en résulte ainsi l'atteinte d'objectifs concrets, un item à retirer de la liste de choses à accomplir. De plus, lorsque les gens peuvent participer à l'élaboration de leurs tâches et du mode de rendement, ils ressentent un certain contrôle.
- *Nourissez la confiance.* Soyez aussi ouvert et candide que possible et dites la vérité autant que possible. Les dirigeants honnêtes inspirent l'esprit d'équipe et leurs employés ont généralement une attitude plus positive. Si vous êtes direct et honnête, vos employés auront confiance en vous et envers votre entreprise. Les employés apprécient une réponse honnête telle "je ne sais pas" lorsque telle est la vérité. Il est préférable de répondre honnêtement que de façon vague ou menteuse.
- *Partagez vos connaissances avec vos employées.* Utilisez les réunions d'équipe pour partager l'information que vous avez reçue. Offrez de fréquentes mises à jour, surtout lorsqu'il y a beaucoup de changements, afin de permettre aux employés de réaliser que vous ne leur cachez rien.
- *Aidez vos employés à aller de l'avant.* Par exemple, si une employée partage avec vous tous les objectifs qu'elle n'a pas atteints, vous pouvez répondre "Une chance que nous avons révisé nos défis de l'an dernier et appris de notre expérience. Maintenant, pense à tout ce que tu as accompli et cherche à élaborer un plan pour aller de l'avant et terminer les tâches à accomplir".

Comment offrir du soutien

Durant les périodes de stress, il est primordial d'offrir du soutien aux employés et de répondre aux besoins et inquiétudes de votre personnel. Voici des suggestions pour vous aider à appuyer votre personnel durant les périodes de stress :

- *Encouragez vos employés à prendre des petites pauses.* Même une pause de 10 minutes pour échapper à une situation tendue ou difficile; quelques minutes à l'air frais, des respirations profondes, des techniques de détente. Tout cela peut aider.
- *Offrez votre soutien de diverses façons – simples ou moins simples.* La recherche démontre que le soutien d'un gestionnaire aide grandement à réduire les sentiments de pression et de stress chez les employés. .

5 • Managing Through Pressured Times

- Demandez comment vous pouvez aider.
- Soyez disponible. Créez une atmosphère dans laquelle les gens se sentent à l'aise de passer à votre bureau pour poser une question, parler, ou exprimer une inquiétude.
- Veillez à ce que vos employés sachent que vous êtes disponible pour les diriger ou les conseiller.
- *Faites voir aux employés la lumière au bout du tunnel.* Si vous savez que le travail diminuera après la période de changements, transmettez ces renseignements à vos employés. Nous pouvons courir pendant un certain temps, surtout lorsque nous voyons la lumière au bout du tunnel
- *Parlez des pressions que ressentent vos employés.* Reconnaissez les pressions que vivent vos employés. Vous pourriez dire “Nous traversons des temps difficiles. Nous trouverons la solution ensemble”.
- *Donnez aux employés le soutien et la formation nécessaires pour leur permettre de conjuguer avec les clients difficiles* et pour survivre les journées exigeantes au travail.
- *Concentrez-vous sur l'établissement des relations.* Les amitiés et le soutien social au travail réduisent les pressions. Encouragez les activités d'équipe qui n'ont rien à voir avec la performance ou le travail; des lunchs communautaires et des célébrations trimestrielles ne sont que deux exemples. Si les employés se plaignent qu'ils n'ont pas le temps, dites-leur que vous croyez que ces activités sont importantes et que vous aimeriez que tous y participent. Mais ne forcez jamais un employé à y participer.
- *Encouragez les gens à porter attention à leur santé physique et émotionnelle.* Sans enfreindre la privauté de vos employés, rappelez-leur l'importance de faire de l'exercice régulièrement et de prendre soin d'eux-mêmes. Donnez à vos employés la permission de faire de l'exercice ou d'aller dans un endroit tranquille pour se détendre. Lors d'un échange informel, vous pouvez aussi parler de nouvelles relatives à la santé. Par exemple, vous pourriez dire “As-tu lu l'étude qui souligne les bienfaits de la marche?”
- *Veillez à ce que vos employés vous voient prendre le temps de relaxer et de faire de l'exercice.* Prenez le temps de manger votre lunch ou allez prendre une marche. Partagez avec eux ce que vous faites pour vous tenir en forme. Si vous fréquentez un centre de conditionnement physique, parlez-en. Si vous faites des randonnées pédestres avec vos enfants, parlez-en. Puis, demandez à vos employés s'ils ont des plans pour le week-end. Vous pouvez ainsi donner l'exemple et encourager les gens à pondérer des moyens d'atteindre l'équilibre et de se renouveler.
- *Surveillez pour tout signe d'épuisement professionnel.* Les signes de l'épuisement comprennent une perte d'intérêt ou d'enthousiasme pour le travail ainsi que des problèmes de santé tels les maux de tête ou de dos. Si vous avez des inquiétudes

6 • Managing Through Pressured Times

face à un employé, votre Service des ressources humaines ou le programme qui a publié ce document peut vous aider.

- *Aidez vos employés à maintenir une certaine perspective.* Il est facile de perdre de vue ses objectifs premiers et de ne plus planifier lorsqu'on affronte beaucoup de stress. Rappelez à vos employés qu'il est bon de prendre du recul et de retrouver sa perspective de temps à autres.
- *Rappelez à vos employés qu'ils ont le droit de profiter de leur vie hors du travail.* Lorsque les temps sont difficiles, il est particulièrement utile de dire quelque chose comme " Alors, ce week-end, je vais me concentrer sur le plaisir de partager avec des amis. Ca me remonte toujours".

Document rédigé avec l'aide de Lynne Gaines, B.A. et Certificat de deuxième cycle en ressources humaines du Boston College Graduate School of Management et de Bentley College. Mme Gaines est Directrice des ressources humaines à Waltham, au Massachusetts. Elle est auteure connue dans le domaine des RH et ancienne rédactrice en chef du Levinson Letter pour les gestionnaires. Elle compte 25 années d'expérience en RH dans les services financiers, l'éducation post-secondaire et le monde de l'édition.