



Diriger en temps de crise : les sept domaines principaux du soutien du personnel

La gestion de crise est l'un des défis les plus importants qu'un-e dirigeant-e puisse rencontrer au travail. Lorsque les dirigeant-e-s manquent d'expertise, leurs organisations deviennent plus vulnérables aux risques. Toute mesure prise pendant une crise peut involontairement éroder la crédibilité du-de-la dirigeant-e et de l'organisation, ce qui peut avoir des conséquences durables pour la clientèle et les employé-e-s. La désinformation et la confusion peuvent se répandre, minant la confiance et entraînant un changement important dans les pratiques opérationnelles standard d'une entreprise. Les membres du personnel peuvent avoir l'impression d'être laissés dans l'ignorance, ce qui les amène à s'inquiéter de leur avenir et à ne pas se sentir soutenus. Cela peut entraîner un désengagement à un moment où le travail d'équipe sera crucial pour le rétablissement de l'organisation. L'incertitude des employé-e-s peut miner leur moral, réduire leur productivité et même augmenter le taux de roulement. Au bout du compte, les organisations qui tentent d'exercer leurs activités sans orientation claire risquent de s'enfoncer dans des situations où l'inefficacité, des priorités mal alignées, des pertes financières, une atteinte à la réputation et des enjeux juridiques potentiels peuvent s'installer.

Que la crise soit causée par un ralentissement économique, des perturbations à l'échelle du secteur, une catastrophe naturelle ou des événements d'envergure mondiale inattendus, la pression pour prendre des mesures décisives peut accabler un-e dirigeant-e mal préparé-e. Les membres du personnel ont besoin de directives claires pour se sentir en confiance dans leur bien-être. Ils cherchent à être rassurés et soutenus. Les gestionnaires de crise les plus efficaces comprennent que sortir de la tourmente est bien plus complexe que d'occuper un poste axé uniquement sur la survie. Pour diriger en temps de crise, les dirigeant-e-s doivent fournir des orientations en toute confiance malgré l'incertitude, apporter de la clarté et faire preuve de compassion. Les manifestations de confiance et d'adaptabilité aideront les employé-e-s à se sentir valorisé-e-s et plus en sécurité, même en période de turbulences. Les dirigeant-e-s peuvent donner l'exemple de la résilience en mettant l'accent sur des domaines clés tels que la communication transparente, la flexibilité du milieu de travail et le bien-être des employé-e-s. Cette approche peut aider l'organisation à se sortir de la crise plus forte qu'avant.

Cet article explore sept stratégies essentielles pour aider les dirigeant·e·s à gérer les crises plus efficacement, à assurer la stabilité et à soutenir les activités à long terme tout en protégeant la main-d'œuvre.

1. Comprendre la gestion de crise

Diriger en période de crise, c'est bien plus que limiter les dégâts. Les dirigeant·e·s doivent être résolu·e·s, communiquer clairement et faire preuve d'adaptabilité pour offrir aux employé·e·s stabilité et vision. L'intelligence émotionnelle peut aider à équilibrer la nécessité d'une intervention rapide en tenant compte de principes de leadership essentiels tels que « l'empathie, la curiosité, la bravoure et la gentillesse », qui sont souvent diminués en période de crise¹. L'établissement de limites pour la prise de décision afin de déterminer ce qui « doit être transmis aux échelons supérieurs, quand et à qui » permettra de soutenir les mesures à prendre². S'il est incontestablement nécessaire de prendre en compte les conséquences à long terme des décisions, l'inaction peut s'avérer bien pire.

L'ancienne première ministre néo-zélandaise, Jacinda Ardern, a fait preuve d'une telle compréhension. Sa réaction lors de la fusillade de la mosquée de Christchurch en 2019 a conduit la Nouvelle-Zélande à modifier sa législation sur les armes à feu deux jours seulement après l'attaque parce que « c'est ce que le public attendait de nous » et qu'« il incombe [à son gouvernement] de prendre des mesures »³.

2. Introduire la stabilité – c'est le fondement pour donner la priorité au bien-être des employé·e·s

Pour les organisations, le bien-être des employé·e·s est d'autant plus important en période de crise. En protégeant la santé mentale et émotionnelle des membres du personnel des effets néfastes du stress et de l'incertitude, on peut préserver le moral et la productivité au moment où ils sont le plus vulnérables. Les dirigeant·e·s qui créent des lieux de travail favorables sur le plan psychologique reconnaissent que la stabilité est essentielle. Ils-elles sont pragmatiques lorsqu'ils-elles offrent leur soutien. Ils-elles font activement preuve de confiance et de flexibilité en offrant des modalités de travail, en donnant accès à des ressources en santé mentale et en menant fréquemment des rencontres de mise au point dans le cadre de leur stratégie de communication. Une crise n'est pas l'occasion d'une communication à sens unique descendante. Ils-elles doivent écouter et observer les employé·e·s pour évaluer les niveaux de stress.

3. Connaître le pouvoir d'une communication honnête et transparente

Beaucoup d'organisations et de dirigeant·e·s agissent en fonction de ce qu'ils croient être l'intérêt supérieur des gens en matière de communication de crise. Cependant, cela implique souvent la dissimulation de l'information, la minimisation des problèmes et la non-reconnaissance des préoccupations des employé·e·s. L'honnêteté et la transparence peuvent réduire l'anxiété et permettre aux équipes de rester harmonisées avec l'approche adoptée en période de crise. Les dirigeant·e·s doivent plutôt donner des nouvelles fréquemment, même

lorsqu'il n'y a pas de nouveaux renseignements à divulguer, et faire preuve de franchise lorsqu'ils-elles ignorent les réponses. Parallèlement, il est essentiel de rassurer les employé·e·s quant aux étapes à venir et de réfléchir aux meilleurs canaux à utiliser en fonction des circonstances. Le gouvernement canadien propose un aide-mémoire pour les communications de crise qui encourage l'utilisation d'« un style non littéraire et adapté pour le mobile [pour rendre] le contenu plus efficace. Les approbations et la traduction seront plus vites. »⁴. Cette approche est très judicieuse, car elle permet aux dirigeant·e·s d'orienter les employé·e·s vers un point central et d'introduire des canaux de communication supplémentaires, comme les courriels, les babillards et les séances de questions et réponses – menées virtuellement ou sur un site physique.

4. Renforcer l'autonomie et la flexibilité des employé·e·s

Les employé·e·s qui se sentent en confiance prennent de meilleures décisions sous pression. Les dirigeant·e·s doivent fournir des lignes directrices claires, tout en permettant une certaine flexibilité d'application en période de crise. Permettre aux employé·e·s de travailler à distance, offrir des horaires de travail flexibles et des semaines de travail plus courtes sont autant d'éléments qui aident les organisations et le personnel à se rapprocher de l'insaisissable équilibre travail-vie personnelle. Les travailleur·euse·s qui comprennent les limites et fonctionnent de manière autonome ont tendance à être « plus productif·ve·s, en meilleure santé et plus loyaux·les »⁵. En revanche, les employeur·euse·s qui « appliquent des modalités de travail strictes [...] peuvent voir la productivité et le rendement au travail du personnel diminuer, tandis que le taux de roulement et l'absentéisme augmentent »⁶. Lorsqu'on fait confiance aux employé·e·s, il est également plus facile d'encourager la résolution de problèmes à tous les échelons de l'organisation – un aspect essentiel de l'intervention de crise.

5. Apporter un soutien aux gestionnaires et aider les dirigeant·e·s à apprendre à diriger en cas de crise

Les gestionnaires de niveau intermédiaire sont souvent ceux·celles qui subissent le plus de pression, car ils-elles font office d'intermédiaires entre les employé·e·s et l'équipe de direction. Ils-elles ont besoin de formation et d'outils pour acquérir les compétences nécessaires afin de pouvoir diriger efficacement lors d'une crise. La participation des dirigeant·e·s à des ateliers de gestion de crise leur donne l'occasion de réfléchir de manière critique et de faire des mises en situation, ce qui développe la réactivité et la résilience. Cela peut également créer un réseau de soutien par les pairs où les dirigeant·e·s peuvent partager leurs idées et leurs expériences et apprendre les uns des autres. Pour atténuer le stress, il peut être utile de doter les gestionnaires de ressources en santé mentale qu'ils-elles peuvent exploiter, mais aussi utiliser comme ligne directrice avec les employé·e·s, ce qui peut changer la donne. Cela réduit les préjugés et l'intimidation, en reconnaissant les défis supplémentaires que les crises introduisent dans la journée de travail des gestionnaires de niveau intermédiaire.

Des programmes tels que Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale permettent aux dirigeant·e·s d'acquérir des compétences à leur propre rythme, en utilisant les ressources offertes gratuitement. Consultez le site à l'adresse [<https://www.strategiesdesantementale.com/sujet/Approches-pour-les-leaders>].

6. Créer une culture d'entreprise résiliente qui va au-delà de la crise immédiate

Le fait d'encourager l'adaptabilité, la résolution de problèmes et le travail d'équipe en tant que pratiques exemplaires que les dirigeant·e·s doivent promouvoir sur le lieu de travail contribuera à renforcer la résilience de l'organisation. Cela permet aux employé·e·s de « mieux gérer le stress au travail et de développer des facteurs de protection contre le stress[...] d'améliorer l'estime de soi, le sentiment de contrôler les événements de la vie, le sentiment d'avoir un but bien précis dans la vie et d'améliorer les relations interpersonnelles des employé·e·s »⁷. Tout dépend de la manière dont les dirigeant·e·s mettent en évidence, démontrent et renforcent les comportements qui contribuent à la stabilité à long terme. La collaboration entre les services, la récompense de l'esprit d'initiative et des solutions créatives ainsi que l'encouragement de l'adaptabilité permettent de former les employé·e·s sur le terrain afin qu'ils-elles sachent comment travailler sous pression et gérer efficacement le changement.

7. Responsabilités juridiques et éthiques – faire la bonne chose

Les employeur·euse·s doivent garantir des environnements de travail sûrs et équitables, en particulier en période de crise. Veiller à ce que les dirigeant·e·s soient bien informé·e·s et respectent les lois sur la sécurité au travail et les politiques de lutte contre la discrimination, et comprennent les responsabilités associées au maintien de pratiques de travail équitables contribue à protéger les employé·e·s et à garantir une prise de décision éthique et impartiale. Les crises peuvent compliquer les procédures opérationnelles habituelles et nécessiter des mesures visant à préserver l'entreprise, ce qui peut entraîner des perturbations

telles que des licenciements ou une restructuration. Traiter les employé·e·s avec dignité et équité devrait toujours être une priorité pour les dirigeant·e·s.

Diriger en temps de crise nécessite l'adoption d'une approche réfléchie dans de multiples domaines d'intervention. Le moment est venu d'évaluer le degré de préparation de l'approche de gestion de crise de votre organisation et de cerner les éventuelles lacunes afin de prendre des mesures proactives pour soutenir votre main-d'œuvre, en particulier les dirigeant·e·s sur lesquels-lesquelles vous compterez tant. Mettez en place des formations et des plans d'urgence afin que les dirigeant·e·s et les employé·e·s puissent accéder aux bons outils immédiatement avant qu'une crise ne se produise. En cas de problème, le fait de diriger avec transparence et confiance – même face à l'inconnu – peut faire toute la différence pour conserver la confiance des employé·e·s et devenir une organisation plus forte.

Références :

1. Mayne, M (4 octobre 2023). Jacinda Ardern: 'Simply being human is more than enough for a leader' People Management. Article consulté le 23 février 2025 sur le site <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1839573/jacinda-ardern-simply-human-enough-leader> (seulement en anglais)
2. Nichols, C., Hayden, S. and Trendler, C (2 avril 2020). 4 Behaviours That Help Leaders Manage a Crisis. Harvard Business Review. Article consulté le 23 février 2025 sur le site <https://hbr.org/2020/04/4-behaviors-that-help-leaders-manage-a-crisis> (seulement en anglais)
3. Mayne, M (4 octobre 2023). Jacinda Ardern: 'Simply being human is more than enough for a leader' People Management. Article consulté le 23 février 2025 sur le site <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1839573/jacinda-ardern-simply-human-enough-leader> (seulement en anglais)
4. Gouvernement du Canada (21 décembre 2021). Aide-mémoire pour la conception du contenu des communications de crise. Canada.ca/fr. Article consulté le 23 février 2025 sur le site <https://conception.canada.ca/crise/contenu.html>
5. La Presse canadienne (6 janvier 2023). Flexible work schedules 'win win' for employees and businesses: UN Report. Global News. Article consulté le 23 février 2025 sur le site <https://globalnews.ca/news/9391623/work-life-balance-ilo-report/> (seulement en anglais)
6. Ibid.
7. American Psychiatric Association Foundation (2017). Resilience: A Strong Workforce Needs It. Center for Workplace Mental Health. Article consulté le 23 février 2025 sur le site <https://workplacementalhealth.org/mental-health-topics/resilience> (seulement en anglais)

 Nous attendons vos questions, commentaires ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire à l'adresse : vitalite@homewoodsante.com

Pour obtenir plus d'information, veuillez vous adresser à nos représentants des Services aux clients, à votre disposition 24 heures sur 24, sept jours par semaine, en français ou en anglais. Tous les appels sont strictement confidentiels.

Contactez-nous

1 866 565-4903 | 1 866 433-3305 (ATS)

514 875-0720 **Appels internationaux (frais virés acceptés)**

Suivez-nous sur Twitter **@HomewoodSante**

HomewoodSante.com



Homewood Santé est accréditée auprès du Council on Accreditation.

