

ÉDITORIAL

La crise est là, il était difficile de ne pas en parler pour le premier numéro de l'info-IME 2009. Une chose est certaine, la stratégie de l'autruche qui se cache la tête dans le sable, est la dernière à favoriser en ce moment. À en croire les auteurs et les études, les maîtres mots sont transparence, communication et clarté.

Il nous est aussi apparu nécessaire de clarifier la situation macro-économique d'ensemble. Si, techniquement, tout le monde est bien entré en récession depuis 2008 (É.-U., Canada, Union Européenne, Japon et autres), les autres indicateurs ne sont pas tous noirs quand on les regarde dans la durée. Nous vous offrons donc une série de graphiques en première partie; manière de rappeler que SECOR est aussi une firme d'études économiques et de stratégie.

Il est parfois bon de communiquer sur la durée. Souvenons-nous aussi que toutes les entreprises ne sont pas également frappées par la crise, inutile de véhiculer dans son entreprise en pleine santé que tout va mal dans le monde, surtout quand le carnet de commandes est plein. Il est toujours dangereux de crier au loup.

Lors d'une crise économique, la mobilisation est, de manière générale, malmenée par la perte de confiance en l'avenir. Nous vous offrons donc, dans une seconde partie, une analyse sur ce qui crée ou détruit la confiance en l'avenir. Découvrez, entre autres, le profil du confiant absolu ou du méfiant démobilisé, en tout, 5 profils à découvrir et de bonnes pratiques à renforcer en cas de crise.

Enfin, comme à l'accoutumée, une série d'articles résumés dont le message clé est de nous rappeler le rôle central du gestionnaire dans la mobilisation, encore plus en cas de crise.

Crise veut dire aussi changement. Quelques nouveautés donc, une équipe de rédaction élargie avec François-Rousseau Clair et Pierre Daems de Montréal, Kelvin Frisquet de Paris, une nouvelle rubrique « la mobilisation dans le monde » qu'on commence au Japon! Et, j'oubliais, quelques changements culturels dans le vocabulaire (internationalisation oblige!) qu'on résumera à [cadre = gestionnaire = manager].

Bonne lecture!

ARTICLE

Le retour aux faits : un allié important en temps de crise

RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

En période d'incertitude économique, les rumeurs vont bon train! Quelles seront les répercussions économiques de la crise sur l'entreprise? Sur mon emploi? Sur nos perspectives de croissance? Ces préoccupations peuvent miner la confiance des employés et mener à un niveau d'inquiétude élevé et à une démobilisation. Or, en période de crise, il est important de pouvoir compter sur des ressources mobilisées donnant le meilleur d'eux-mêmes.

Pour couper court aux rumeurs, il est important de s'appuyer sur des faits et de miser sur la transparence. Démystifier la crise et relativiser les choses vous permettront de concrétiser les effets de la crise sur les activités de votre entreprise. Vos ressources seront ainsi plus à même de cerner les impacts et d'envisager les défis qui les attendent. Donner du sens vaut aussi en temps de crise, clarifier les orientations et clarifier l'évolution des marchés ne peut que vous être bénéfique. Pour vous aider dans la recherche des faits, plusieurs organismes vous offrent gratuitement des statistiques riches en apprentissages (Statistique Canada, EuroStat, Bureau of Economic Analysis, OCDE, etc., pour ne nommer que ceux-là).

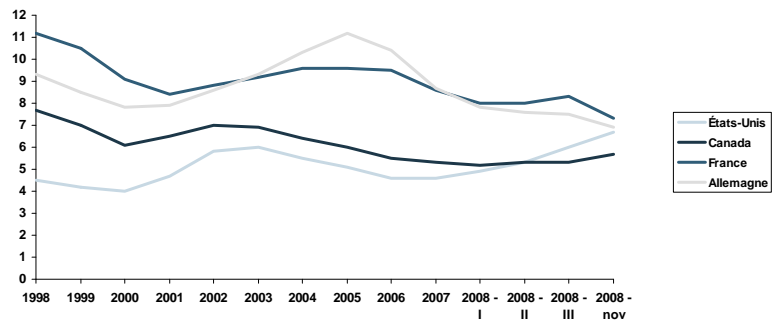
Dire aux gens ce qu'ils *doivent* entendre et non pas ce qu'ils *veulent* entendre! Assurez-vous cependant de bien gérer l'anxiété que cela pourrait créer!



Mis à part aux États-Unis, le taux de chômage de novembre 2008 est inférieur à ce qu'il était en 2005!

Les taux de chômage tendent à se rapprocher.

Taux de chômage selon le concept états-unien, saisonnalité ajustée
 (1998 - novembre 2008)



Source : U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Division of Foreign Labor Statistics

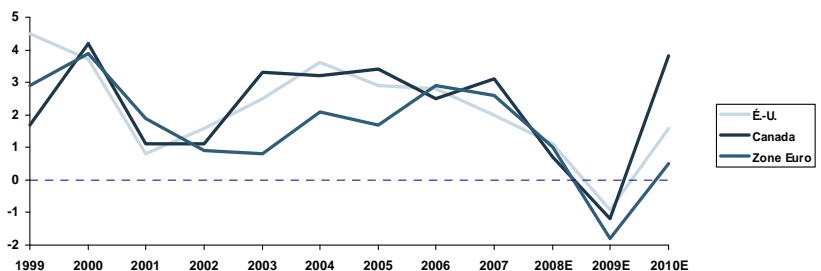
© SECOR - Rapport confidentiel



Selon les experts : une profonde récession en 2009, suivie par une reprise rapide

Malgré une grande disparité entre les prévisions des spécialistes, tous s'entendent pour dire que la croissance du PIB pour 2009 sera négative, mais qu'une reprise rapide est attendue

Taux de croissance du PIB
 (1999-2010)



Sources : BEA, Statistique Canada, EuroStat, Banque centrale européenne, Banque du Canada, OCDE, TD, BNP

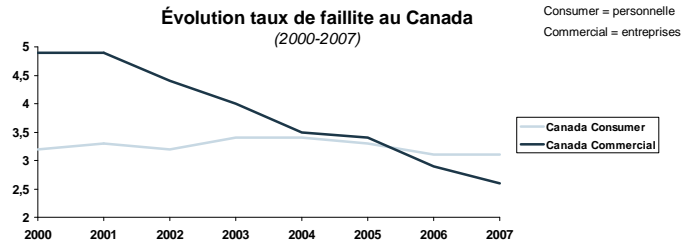
© SECOR - Rapport confidentiel



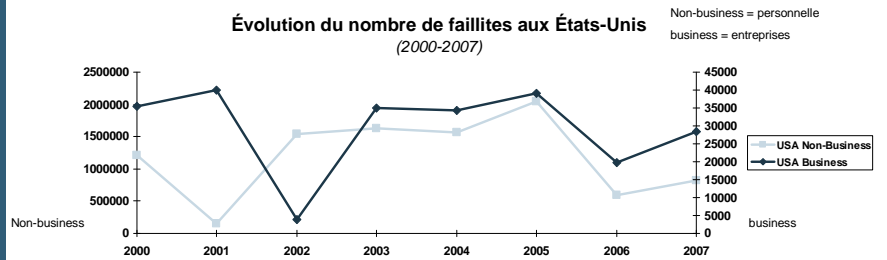


Taux de faillite : pas de données récentes disponibles... mais ils ont été élevés aux É.-U. entre 2002 et 2005!

Évolution taux de faillite au Canada (2000-2007)



Évolution du nombre de faillites aux États-Unis (2000-2007)



Sources : World ABI, Bureau du surintendant des faillites



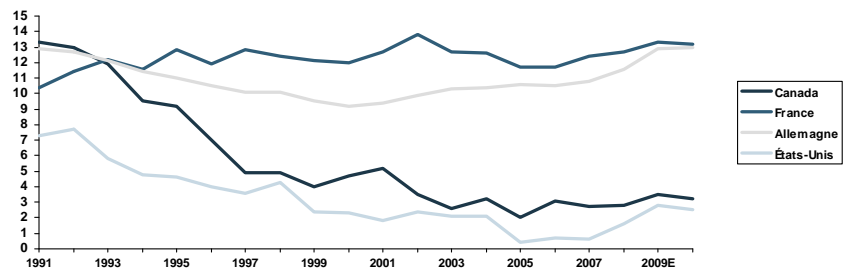
© SECOR - Rapport confidentiel



Des taux d'épargne plus faibles en Amérique du Nord pourraient accentuer la pression sur le crédit

Avec un taux d'épargne plus élevé, l'Europe semble mieux positionnée pour traverser la crise

Taux d'épargne net en pourcentage du revenu disponible (1991-2010)



Sources : OCDE



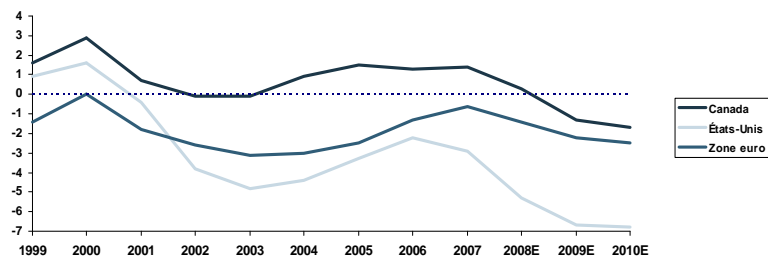
© SECOR - Rapport confidentiel



Le déficit budgétaire des É.-U. laisse peu de marge de manœuvre

Le Canada, malgré des déficits envisagés, est en bonne posture pour financer des dépenses de relance économique

Solde financier des administrations publiques excédent (+) ou déficit (-) en pourcentage du PIB potentiel (1999-2010)



Sources : OCDE

© SECOR - Rapport confidentiel



Confiance ou pas confiance?

Les Québécois et la confiance en l'avenir de leur entreprise : 5 profils

En cas de crise ou de récession, la confiance en l'avenir est sérieusement ébranlée chez tout le monde. Aussi, est-il pertinent de regarder ce qui crée ou détruit la confiance en l'avenir de son entreprise, dans les périodes moins perturbées.

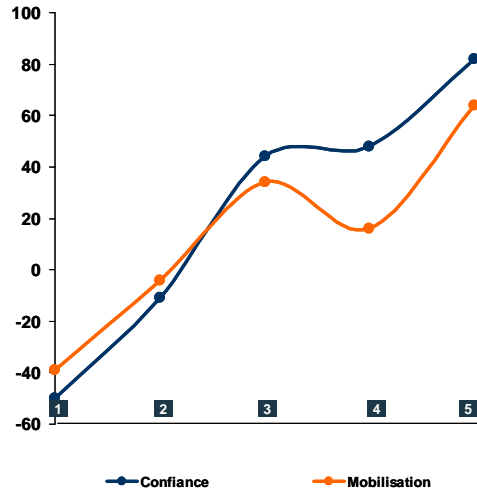
Au printemps 2008, SECOR, en collaboration avec Les Affaires et Desjardins, réalisait une étude panquébécoise sur la mobilisation du personnel. 34 336 employés de 43 entreprises différentes ont participé à l'exercice.

Or, depuis le printemps dernier, une nouvelle variable a fait son entrée sur l'échiquier conjoncturel : la crise économique. Il nous est apparu tout naturel d'étudier de plus près l'une des conditions à la mobilisation, la confiance des travailleurs du Québec en l'avenir de leur entreprise.

Pour le savoir, nous avons soumis les données du printemps dernier à une analyse typologique (cluster analysis) pour dégager des profils de répondants et analyser le lien entre la confiance en l'avenir et les composantes de la mobilisation.

L'analyse a mis en relief 5 profils :

1. les méfiants démobilisés (7 % des répondants),
2. les méfiants mal intégrés (16 % des répondants),
3. les confiants mal informés (24 % des répondants),
4. les confiants peu considérés (14 % des répondants) et
5. les confiants absolus (22 % des répondants).



Les caractéristiques des cinq profils sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

| | 1 Le méfiant démobilisé (9%) | 2 Le méfiant mal intégré (16%) | 3 Le confiant mal informé | 4 Le confiant peu considéré | 5 Le confiant absolu |
|-------------------------------|--|--|--|--|---|
| Traits particuliers | <ul style="list-style-type: none"> Proportionnellement plus d'employés et de spécialistes Rarement en contact avec la clientèle Proportionnellement plus dans les grandes entreprises | <ul style="list-style-type: none"> Proportionnellement plus de spécialistes (28% d'entre eux) Rarement en contact avec la clientèle Secteur fabrication (25% d'entre eux) | <ul style="list-style-type: none"> On en trouve dans les 3 catégories Secteur services professionnels, scientifiques et techniques (36% d'entre eux) | <ul style="list-style-type: none"> Proportionnellement plus d'employés Proportionnellement plus dans les PME | <ul style="list-style-type: none"> Proportionnellement plus de gestionnaires (41% d'entre eux) Proportionnellement plus dans les PME Secteurs commerce (28% d'entre eux), soins de santé et assistance sociale (36%) |
| Niveau de confiance | Très faible (-50) | Faible (-11) | Élevé (+48) | Élevé (+44) | Très élevé (82) |
| Niveau de mobilisation | Très démobilisé (-39) | Démobilisé (-4) | Démarrage (+16) | En accélération (+34) | Très mobilisé (+64) |

| | 1 Le méfiant démobilisé (9%) | 2 Le méfiant mal intégré (16%) | 3 Le confiant mal informé | 4 Le confiant peu considéré | 5 Le confiant absolu |
|---------------------------------|---|---|--|--|--|
| Facteurs de mobilisation | <ul style="list-style-type: none"> Aisance de la relation avec les clients Améliore sa façon de travailler sans attendre approbation de son supérieur | <ul style="list-style-type: none"> S'épanouit dans et par son travail quotidien car très autonome Grande latitude laissée par supérieur immédiat Perçoit pas d'obstacles bureaucratiques (normes + procédures) Supérieur immédiat disponible Bonne collaboration dans l'équipe Aisance de la relation Valorisé par son travail Charge de travail adéquate et équilibrée | <ul style="list-style-type: none"> Style de gestion <ul style="list-style-type: none"> Supérieur disponible, laisse latitude Écoute, reconnaît, équitable Favorise confiance et coopération Engagé client Autonome <ul style="list-style-type: none"> Améliore lui-même sa façon de travailler Tire le meilleur parti du matériel Aisance avec ses clients Valorisé par son travail Bonne collaboration au sein de l'équipe Volonté de satisfaire clientèle à tous niveaux Charge de travail bien perçue Peu d'obstacles bureaucratiques Sentiment de contribuer à la performance Trouve que l'offre de produits et services de son entreprise est adaptée | <ul style="list-style-type: none"> Style de gestion <ul style="list-style-type: none"> Alignement des objectifs Supérieur disponible, laisse latitude Entreprise tournée vers client et réactive <ul style="list-style-type: none"> Volonté de satisfaire clientèle à tous niveaux Image de marque de l'entreprise (offre adaptée + réactive) Peu d'obstacles bureaucratiques Peu de délai dans les décisions Information sur la stratégie Apprécie fortement son travail <ul style="list-style-type: none"> Très à l'aise dans relation-client Perception positive de charge de travail Bon niveau de collaboration intra et inter équipe Autonome <ul style="list-style-type: none"> Améliore lui-même sa façon de travailler Tire le meilleur parti du matériel Sentiment de contribuer à la performance Se valorise dans son travail | <ul style="list-style-type: none"> Intégré et aligné <ul style="list-style-type: none"> Alignement des objectifs Image de marque positive de l'entreprise (offre de produits et services adaptée et réactivité) Sentiment que entreprise veut satisfaire clientèle à tous niveaux Très bien informé sur stratégie et enjeux de l'entreprise (Indice de communication +58) Reçoit les informations à temps A le sentiment de contribuer à la performance de son unité Bénéficier d'un excellent soutien <ul style="list-style-type: none"> Matériel et formation Collaboration dans l'unité Style de gestion dans son ensemble Autonome et reconnu <ul style="list-style-type: none"> Haut niveau d'autonomie Se valorise et est valorisé pour son travail Très à l'aise dans relation-client |

| | 1 Le méfiant démobilisé (9%) | 2 Le méfiant mal intégré (16%) | 3 Le confiant mal informé | 4 Le confiant peu considéré | 5 Le confiant absolu |
|-----------------------------------|---|--|--|---|--|
| Facteurs de démobilisation | <ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire absent (tout le style de gestion est négatif) Manque de soutien de base (formation et matériel) Déficit total de gestion de la chaîne de performance Réactivité de l'entreprise mal perçue par manque d'information stratégique Aucune information sur performance financière, stratégie, attentes et satisfaction des clients, changements organisationnels Pas d'échanges avec HD | <ul style="list-style-type: none"> Se sent exclus, souligne le manque de collaboration entre équipes Style de gestion peu efficace : <ul style="list-style-type: none"> Se sent peu reconnu, peu consulté, peu responsabilisé Supérieur n'entretient pas climat de confiance et n'encourage pas la collaboration inter équipe Alignement des objectifs déficient Perçoit son entreprise comme étant peu réactive Information sur stratégie et sur clientèle insuffisante Participe peu à des actions concrètes d'amélioration du service aux clients Souligne longs délais dans les décisions (-26) Pas d'échanges avec HD Manque de soutien de base (formation et matériel) Gestion de la chaîne de performance déficiente | <ul style="list-style-type: none"> Manque d'information <ul style="list-style-type: none"> Pas d'échanges avec HD Pas d'information sur la clientèle Pas d'information sur changements organisationnels et situation financière Se sent pas assez impliqué <ul style="list-style-type: none"> N'a pas assez de responsabilités Participe pas suffisamment à des actions concrètes d'amélioration Se sent pas assez reconnu par ses clients, trouve qu'on utilise insuffisamment leurs commentaires pour s'améliorer Gestion de la performance perfectible (clarifier critères de performance et reconnaître bons coups) | <ul style="list-style-type: none"> Style de gestion <ul style="list-style-type: none"> Favorise peu la coopération ni n'entretient la confiance Peu équitable, reconnaît peu, écoute peu, consulte peu, responsabilise peu Entreprise diffuse mal les informations <ul style="list-style-type: none"> Information pas toujours reçue a temps Information insuffisante sur clientèle, performances financières et changements Très peu d'occasions d'échanges avec HD Entreprise pas assez centrée sur client au quotidien <ul style="list-style-type: none"> Implication concrète dans amélioration du service insuffisante Supérieur immédiat prend peu en compte impact des changements sur clients Gestion de la performance perfectible (clarifier critères de performance et reconnaître bons coups) | <ul style="list-style-type: none"> Lui confie pas suffisamment de responsabilités supplémentaires |

Précisions méthodologiques

- Une analyse typologique a été effectuée à partir des données consolidées du balisage IME 2006-2007 (N=34336)
- L'analyse typologique permet de répartir les répondants en un nombre défini de profils aussi différents que possible les uns des autres et dans lesquels les individus sont aussi semblables que possible entre eux. Ce type d'analyse part donc des répondants et essaie de les classer itérativement selon la similitude de leurs réponses.
- La classification a été obtenue par la méthode des centres mobiles.
- 51 variables ont été utilisées (les 48 questions de l'indice de mobilisation + les 3 questions de l'indice barométrique). La partition initiale des profils a été créée à partir de la variable « Confiance en l'avenir de l'entreprise ».
- 5 553 observations sur 34 336 n'ont pas été prises en compte (non-réponse à l'un des critères), soit 16,17 % de l'effectif total, tout en sachant que la base de données est de bonne qualité avec un taux de non-réponse inférieur à 2 %. Une observation est exclue s'il y a au moins une non-réponse à une question.

Motivation au travail : chacun est responsable aussi

Inspiré de : *L'art de se motiver par temps de crise*

Paru sur www.capital.fr le 09/10/08

Les gestionnaires jouent un rôle important dans la mobilisation des employés, en donnant le sens au travail, en communiquant les orientations de l'entreprise, en clarifiant les objectifs de chacun et en faisant circuler de l'information sur les clients et le marché. De plus, ils contribuent en partie à la motivation des employés, en les consultant, en reconnaissant leur travail, en leur donnant de la latitude et en encourageant un bon climat de travail. Toutefois, il n'y a pas que les gestionnaires qui peuvent contribuer à la motivation des troupes. En effet, chaque employé a ses responsabilités face à sa propre motivation. Comment?

- **En se projetant dans l'avenir**, en se fixant des objectifs personnels, tant au niveau personnel que professionnel.
- **En ne se laissant pas déborder**, en s'entendant sur des objectifs réalistes et atteignables, et en osant dire non.
- **En améliorant la qualité relationnelle** et l'ambiance du bureau en maintenant une bonne humeur, en étant volontaire et en adoptant une attitude positive.

Que doivent faire les leaders pour maintenir l'engagement?

Inspiré de : *Managing A mid Market Turmoil: Top Priorities for Business and HR Leaders*

Publié par Towers Perrin en octobre 2008
http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=USA/2008/200810/Market_Turmoil_WP_1021.pdf

Le contexte économique actuel entraîne des inquiétudes importantes dans les organisations, qui doivent se concentrer sur l'atteinte de leurs résultats et la réduction de coûts. Alors qu'on évoque davantage les coupures de programmes, de postes et de budgets, il est important de ne pas perdre de vue la nécessité de maintenir l'engagement et la mobilisation des employés. La recherche réalisée par Towers Perrin à travers le monde démontre qu'un leadership efficace est l'un des principaux leviers de la mobilisation des employés – que ce soit en temps difficiles ou non.

En temps de crise, le besoin d'un leadership fort devient de plus en plus criant :

- Les leaders doivent démontrer qu'ils ont une vue d'ensemble de la situation et bien la communiquer aux employés.
- Ils doivent rappeler les objectifs de l'entreprise et clarifier les attentes envers les employés.
- Ils doivent être visibles et communiquer plus que jamais – et, autant que faire se peut, de personne à personne.
- Ils ne doivent pas perdre de vue leurs meilleurs talents, investir du temps auprès d'eux et s'assurer qu'ils sont bien alignés sur les objectifs à long terme de l'organisation.

Pour aider les gestionnaires à bien jouer leur rôle de leadership, les entreprises doivent :

- S'assurer que tous les gestionnaires ont le même discours auprès des employés en ce qui concerne les priorités de l'entreprise et les stratégies à long terme.
- Fournir des outils aux gestionnaires pour mieux gérer la crise et le changement.
- Mesurer en continu le niveau de mobilisation de leurs troupes afin que les gestionnaires puissent réagir rapidement avec des actions appropriées.

Par ailleurs, si l'entreprise doit opérer des réductions de coûts, quelques règles à suivre sont suggérées :

- Avant d'effectuer des coupures de programmes, éliminer en premier les programmes perçus comme ayant le moins de valeur ajoutée par les employés.
- Abolir ou suspendre les programmes de formation et de développement de compétences est très risqué, surtout auprès des personnes clés, ils risquent de quitter.

Revitaliser notre façon de changer

« *Changing the way we change* », *Harvard Business Review*, par Richard Pascale, Mark Millemann et Linda Gioja, novembre 1997

Dans la période troublée que nous vivons actuellement, les employés sont amenés à vivre des changements majeurs dans leur entreprise. Or, comment s'assurer que les employés restent mobilisés dans ces périodes de changement? L'article écrit par Richard Pascale, Mark Millemann et Linda Gioja fournit quelques clés pour changer en « revitalisant » l'entreprise de façon durable. Les 4 « signes de vitalité » identifiés sont :

- **Le pouvoir** : les employés ont-ils le sentiment de pouvoir agir sur la performance de l'entreprise?
- **L'identité** : Les employés s'identifient-ils à leur unité, à leur métier, ou bien à l'organisation dans son ensemble?
- **Le conflit** : Comment les employés gèrent-ils les conflits? En les évitant ou en choisissant de confronter les problèmes et de les gérer?
- **L'apprentissage** : Comment les employés se développent-ils?

Ces signes de vitalité doivent être particulièrement suivis et stimulés par les gestionnaires dans les périodes de changements majeurs. Les 3 axes d'actions identifiés par les auteurs sont :

- **Resocialiser l'entreprise** en intégrant les employés à tous les niveaux : il ne s'agit pas de mieux communiquer ou motiver, mais de considérer les employés comme des bénévoles, qui décident, chaque jour, de contribuer ou pas à la réussite de l'organisation.
- **Manager avec une autre approche** : dire la vérité et faire émerger l'urgence de la situation, pour que les équipes prennent en charge la recherche et la mise en œuvre de la solution. Il s'agit d'une forme poussée de la délégation.
- **Partager des principes qui guident les comportements** : pour développer une identité commune, il est important de développer un état d'esprit qui cadre l'action de chacun.

Ces 3 axes placent l'employé au centre de l'organisation en période de changement et renforcent la mobilisation dans la réussite des grandes transformations.

ZOOM sur la mobilisation dans le monde
La mobilisation... au Japon

Inspiré de : *"Engaging employees to drive global business success"* - Mercer (www.mercer.com/whatsworking)

On a souvent du Japon l'image de ces employés entièrement dédiés à leur entreprise. Un mot a même été inventé pour désigner ceux qui se suicident pour des raisons professionnelles : « karojisatsu ». Souvent des employés ayant travaillé plus de 12 heures par jour pendant plusieurs mois, sans jour de repos. Loin d'accuser leur entreprise, ces employés laissent le plus souvent une lettre s'excusant de ne pas avoir réussi à atteindre leurs objectifs. Aujourd'hui, le Japon vit peut-être le contrecoup de cette approche « extrémiste » de l'engagement dans le travail.

Selon une étude réalisée par Mercer, le Japon semble être le pays au monde où l'équilibre travail/famille a le plus d'influence sur la mobilisation. Cela n'empêche cependant pas que le facteur le plus déterminant de la mobilisation au Japon reste la reconnaissance des performances supérieures, à travers les différentes formes de rémunération variable et les bonis. Il est également intéressant de constater que le respect n'est pas identifié comme un levier fort de mobilisation au Japon, sans doute parce que celui-ci est déjà très présent dans la culture elle-même. Quant au fait que le Japon soit le pays au monde où le fait de bien servir les clients a le moins d'influence sur la mobilisation des employés, nous vous laissons aller sur place pour vous faire votre propre idée.

Les stratégies des managers pour faire face aux situations délicates

Source : *Courrier Cadres, janvier 2009*

Les périodes de crise correspondent souvent à un accroissement de la pression sur les managers qui peuvent se retrouver dans des situations délicates, coincés entre les exigences accrues de performance de l'entreprise et le respect de leurs valeurs personnelles.

La pression sur les résultats peut être telle qu'elle incite plus ou moins explicitement les managers à déroger sur les règles de sécurité ou de déontologie. Pour ne citer que deux exemples, parmi une pléthore, demander à ses cadres de fournir un quota de mauvaises évaluations pour renouveler leur main-d'œuvre, ou retarder des investissements qui contribuent à la sécurité des installations et des personnes.

Les situations de licenciement, plus fréquentes en temps de crise sont un autre exemple de situation délicate qui peut confronter les managers dans leurs valeurs personnelles.

Plusieurs stratégies sont proposées aux managers pour faire face à ces situations :

- **Jouer cartes sur table** : comprendre les tenants et aboutissants des mesures à appliquer pour pouvoir les expliquer aux collaborateurs. Par exemple, avant d'annoncer un chômage technique, s'assurer d'en comprendre les raisons et d'avoir une idée de la durée prévisible de l'inactivité.
- **Esquiver** : par exemple, confronté à des objectifs irréalistes, un manager préfère prendre un congé plutôt que de mettre en danger la relation de confiance qu'il a développée avec ses clients.
- **Couvrir ses arrières** : associer la hiérarchie aux risques encourus en l'informant des conséquences possibles.
- **Rejoindre un syndicat** afin d'essayer de changer les choses de l'intérieur.
- **Affirmer ses valeurs** en refusant d'appliquer les mesures, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la carrière au sein de l'entreprise, mais peut en revanche constituer une occasion de se rapprocher d'entreprises qui valorisent les comportements éthiques.

Le point de vue de SECOR : les stratégies mises de l'avant sont des réalités observées, elles ne sont pas nécessairement souhaitables ni souhaitées, le message clé est de conforter les managers en étant le plus transparent possible dans la communication.

Vue de France : les comportements des managers face à la crise

Inspiré de : *Résultats de l'enquête sur les comportements managériaux face à la crise*, Opteaman, MEDEF Ile de France, Déc. 2008

Réalisée entre le 6 et le 17 novembre 2008, cette enquête fait le point à chaud sur les actions envisagées par les dirigeants face à la crise, les comportements managériaux et les qualités attendus de leurs collaborateurs et d'eux-mêmes, les bénéfices et les effets négatifs de la crise.

120 chefs d'entreprise ou cadres dirigeants de société de tous secteurs, de toutes tailles et réparties sur l'ensemble du territoire français ont été interrogés (plus une enquête téléphonique qualitative auprès d'une dizaine de personnes).

Si près de quatre dirigeants sur cinq ayant participé à l'enquête se sentent touchés par la crise, seul un sur deux a, à ce jour, modifié son comportement vis-à-vis de ses collaborateurs.

Les actions envisagées : réduction des coûts et mobilisation

Sans surprise, c'est une mesure financière qui arrive en tête des actions envisagées pour faire face à la crise : la mise en place d'un plan de réduction de charges, qui recueille 27 % des réponses.

La mobilisation des collaborateurs arrive en seconde position avec 23 % des réponses. Sortir de la crise est donc aussi un enjeu humain pour lequel les managers jouent un rôle de premier plan.

Les comportements managériaux

Aux yeux des dirigeants, le comportement des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs lors d'une crise est :

- d'abord, de veiller à leur motivation et de susciter leur implication (31 % des réponses),
- de communiquer en interne sur la vision de l'entreprise et le positionnement face à la crise de ses dirigeants (31 % des réponses),
- laissant loin derrière les mesures de contrôle de l'efficacité (15 % des réponses).

Dans l'hypothèse d'une crise grave, les dirigeants attendent des managers :

- qu'ils encadrent,
- qu'ils soient force de proposition (23 % des réponses),
- qu'ils relaient leur message et fassent appliquer leurs consignes (17 % des réponses),
- et qu'ils prennent des initiatives pour rassurer leurs équipes (16 % des réponses).

De leur côté, les managers choisissent très nettement l'échange et le partage pour mieux supporter la crise, que ce soit avec leur réseau professionnel (25 % des réponses), avec leurs collègues managers (20 % des réponses) ou leur garde rapprochée (20 % des réponses).

Qualités attendues

Les qualités attendues des managers dans leur relation avec leurs collaborateurs sont en ligne avec ces comportements : la capacité de mobiliser joue un rôle clé et arrive loin devant, la transparence, la capacité à établir des relations de confiance.

Plus généralement, la capacité d'adaptation et de créativité, le courage, la ténacité et le sang froid, la prise de décision rapide sont valorisés.

Ces qualités correspondent également aux attentes qu'ils perçoivent à leur égard de la part des collaborateurs.

Bénéfices et effets négatifs de la crise

Les bénéfices de la crise se déclinent d'abord sur un mode collectif avant d'être perçus comme une opportunité individuelle, c'est l'occasion :

- de laisser s'épanouir de nouvelles initiatives (24 % des réponses),
- de resserrer les liens (23 % des réponses),
- puis seulement de montrer sa créativité (16 % des réponses), sa sérénité (16 % des réponses) et son leadership (10 % des réponses).

La crise a bien entendu aussi des impacts négatifs sur les collaborateurs, qui touchent principalement des considérations financières :

- baisse du pouvoir d'achat (20 % des réponses),
- diminution de la rémunération globale (19 % des réponses),
- et augmentation de la pression qui pèse sur eux (15 % des réponses).

D'après les dirigeants, ces inquiétudes risquent de se traduire en un pessimisme outrancier (36 % des réponses) et un manque d'entrain (25 % des réponses).