

CONSEILS AUX ENTREPRENEURS

ÉDITION – Numéro 6

- Diffusé le 19 mai 2020 à 16 h 15 -



REBÂTIR LE CLIMAT DE TRAVAIL – MALLETTTE, UN CAS PRATIQUE

LE BOULEVERSEMENT DE NOS MILIEUX DE TRAVAIL

La pandémie a obligé les entrepreneurs à prendre des décisions difficiles, en toute hâte et dans un contexte inédit; les conséquences pour leurs employés ont été capitales et perdureront souvent bien après la crise. Nécessité fait loi, comme le dit l'adage, mais il n'en demeure pas moins qu'au Québec, le taux de chômage est passé de 4,5 % en février à 17 % en avril! La plupart de nos employés vivent une période de chômage pour la première fois; ça pince!

Avec le déconfinement progressif, tous espèrent la reprise rapide des activités. Nos milieux de travail retrouveront-ils l'atmosphère qui y régnait il y a seulement 6 mois? La majorité des employés comprennent les décisions de leur employeur, mais, émotivement, il y a des ponts à rebâtir.

Chez Mallette comme ailleurs, nous savions que nos décisions ne faisaient pas le bonheur de tous. Nous avons agi pour en minimiser les impacts. Nous avons pris des décisions en priorisant nos liens avec nos employés parce que nous savions que, la crise passée, nous aurions besoin de tout le monde. Nous vous présentons nos actions pour illustrer notre propos théorique.

D'ABORD, CONNAÎTRE SES FORCES

Avec un chômage presque inexistant, vos employés vous étaient fidèles pour des raisons précises. Au-delà du salaire, il est primordial de bien comprendre pourquoi vos employés travaillaient chez vous plutôt que chez votre voisin ou votre concurrent.

Chez Mallette, 5 % de nos effectifs sont embauchés annuellement au sortir de l'université. Nous sommes conscients que la jeunesse n'est plus ce qu'elle était et restons désireux de nous adapter aux aspirations de tout notre personnel. Nous menons donc régulièrement des sondages sur la satisfaction des employés. Le dernier sondage en liste s'est tenu à l'automne 2018 d'où se dégageaient 4 points forts :

- Le dépassement de soi nécessaire à la réalisation des mandats
- L'appartenance au groupe
- Le respect manifeste des patrons (associés) eu égard aux ressources, peu importe leur tranche d'âge
- La reconnaissance ressentie de la part des clients et des associés

MALLETTTE

Avec vous, là où ça compte

BÂTIR SUR NOS FORCES

Une fois validés, il importe de tabler sur les points forts qu'on peut rétablir facilement après la période de confinement et le faire avec la fougue de l'entrepreneur! Ce n'est pas le temps de mettre de l'énergie sur nos faiblesses. Idéalement, il faut agir le plus tôt possible après l'évènement-choc (mise à pied temporaire, réduction du temps de travail, etc.).

Depuis le 12 mars, quels liens formels et informels avez-vous maintenus avec vos employés
Sont-ils arrimés avec les forces qui créaient le climat organisationnel que vous espérez retrouver?
De cette réponse, dépendront vos actions à compter du 11 mai.

Chez Mallette, la direction a décidé très tôt de réduire le temps de travail de presque tous les employés de 25 %. Cette façon de faire a permis de garder à l'emploi presque toutes les ressources, toutes travaillant depuis leur résidence. Et puisque nous venions de mettre sur pied une plateforme collaborative de télétravail (Office 365), tout devenait possible après une période de transition technique très courte. La décision de garder nos gens était alignée sur notre valeur corporative d'ENTRAIDE sachant que nos clients auraient des besoins divers, urgents, faisant appel à toutes nos compétences.

Évidemment, le message fut fort bien reçu, particulièrement dans un contexte de confinement où vie familiale et vie professionnelle parfois s'harmonisent, parfois s'entrechoquent, souvent selon l'humeur des enfants! Nos employés sont jeunes et leurs enfants sont souvent encore bien loin de l'école. Pas facile d'être raisonnable à 3 ans! Et comme le *take home pay* n'était réduit que marginalement, le temps libéré par la réduction du temps de travail et du temps de transport pouvait être consacré aux enfants qui vivaient eux aussi une situation nouvelle et déstabilisante.

Nous avons profité de notre nouvel outil collaboratif, devenu notre lien avec les employés pour multiplier les activités récréatives en ligne (bingo, e-pause-café, concours, compétitions interdépartements, e-blagues). Nos employés ne sont pas des gens passifs : une variété de partys virtuels a été organisée par plusieurs à divers moments, sans attendre la permission du patron! Nos dirigeants, quant à eux, ont multiplié les communications formelles, franches et d'actualités, quitte à devoir se corriger lorsque la situation changeait comme ce fut souvent le cas en mars 2020! Nos employés ont ainsi eu plus d'interactions avec Mallette qu'en temps normal!

ADAPTER NOS ACTIONS À CHAQUE MILIEU

Chaque entreprise a son ADN organisationnel; mais chaque milieu de travail l'exprime différemment. Il faut donc adapter nos actions en conséquence.

Par exemple, chez Mallette, nous avons coutume de célébrer le 30 avril (la fin habituelle de la période de l'impôt) par des méga-partys.

Au 30 avril 2020, incapables de faire un party et sceptiques sur l'impact de 1 000 partys individuels regroupés grâce à notre plateforme collaborative, nous avons décidé d'offrir un cadeau à chaque employé. Dans les grands centres, où le contact employé/employeur est un peu plus impersonnel que dans les plus petits centres, les associés se sont faits livreurs et ont déposé à la porte de leurs employés un beau cadeau bien désinfecté! Achat local, il va sans dire. Dans les plus petits centres où les employés se côtoient par accident à l'épicerie, la pharmacie ou à la SAQ(!), il était facile pour eux de passer au bureau où les associés les attendaient avec impatience en respectant la distanciation physique.

Ce fut un beau moment pour dire bonjour et pour voir en vrai comment nos gens se portaient. Après 42 jours sans se côtoyer, il y a eu des rencontres émouvantes.

DES SITUATIONS PARTICULIÈRES

Soyez attentifs, certaines ressources vivent de la détresse psychologique. Comme il est difficile pour un employeur de s'immiscer dans ces zones, mettez de l'avant les programmes d'aide aux employés (PAE) qui sont greffés à la plupart des régimes d'assurance collective.

Chez Mallette, ce programme, tout comme les numéros de plusieurs organismes d'aide, sont toujours bien en évidence. Tout ça ne coûte 3 fois rien, alors que la maladie mentale a un impact considérable chez la personne affectée, son entourage et son milieu de travail... votre milieu de travail!

MESURER, MESURER, MESURER

Nos employés sont le fondement de nos entreprises. N'espérez pas qu'en faisant ce que vous croyez être les bons gestes, les résultats seront automatiquement bons. Nous sommes dans l'humain. Soyez à l'écoute, vérifiez-le spécifiquement en interrogeant vos employés et en demandant des suggestions. Faire un sondage dans une entreprise d'une centaine d'employés, ce n'est pas sorcier. Les employés savent ce qu'ils veulent retirer de leur travail et s'ils ne le trouvent pas chez vous, ils le trouveront bien ailleurs lorsque le taux de chômage retournera à son niveau normal. Un jour pas si lointain le taux de chômage retournera sous le seuil de 5 %.

EN CONCLUSION, LE CLIMAT ORGANISATIONNEL PEUT SE RÉTABLIR AVEC LE TEMPS, MAIS IL FAUT :

- Connaître ses forces
- Tabler sur celles-ci
- Faire de l'amélioration du climat de travail, une priorité
- Agir tout de suite et tout le temps
- Faire preuve d'imagination
- Communiquer franchement
- Écouter son monde
- Adapter le grand plan à la spécificité de chaque milieu
- Ne pas oublier celles et ceux qui dérivent
- Une communication proactive adressée à l'ensemble du personnel

Pour illustrer notre propos, nous attachons à la présente une captation vidéo de notre activité du 30 avril. Nos employés furent surpris de voir le patron à leur porte, le sourire aux lèvres, émus de les retrouver.

N'hésitez pas à contacter votre conseiller ou associé de Mallette de votre région parmi nos 30 bureaux
Pour de plus amples renseignements : mallette.ca/nous-joindre