

# LE TEMPS

---

**MOTivation** Vendredi 20 mars 2009

## «Contre la peur, assurer l'employabilité»

Par

**Les conseils de Paul Vanderbroeck, consultant au sein du cabinet d'outplacement PdP**

«Trois mesures importantes peuvent être prises pour traverser au mieux les crises et faire face à l'incertitude. Premièrement, toutes les bonnes pratiques de gestion du changement s'appliquent. Cela commence par un mot d'ordre: de la transparence et encore de la transparence, sur la situation de l'entreprise, les entrées de commandes, les mesures envisagées. Les collaborateurs sont adultes. Plus ils disposent d'informations, plus ils peuvent prendre des décisions quant à leur avenir et choisir, en toute autonomie, de rester dans l'entreprise ou de la quitter, par exemple. La transparence crée la confiance.

Les top managers retiennent souvent l'information, car ils craignent des décisions irrationnelles de la part des collaborateurs – par exemple qu'ils démissionnent immédiatement. Mais, en général, les gens sont rationnels. C'est plutôt lorsque les dirigeants ne pratiquent pas la transparence pour protéger le personnel que les collaborateurs risquent de céder à la panique, en sautant sur le premier poste qui se présente, même si ni leur entreprise ni eux-mêmes ne sont menacés. Car, face au silence, on crée sa propre vérité, on fait sa propre interprétation de la situation. Et celle-ci n'est pas basée sur des faits, mais sur la peur.

C'est le second point: la peur, paralysante. Dans les situations d'incertitude, les gens craignent de perdre leur job et de ne pas en trouver un autre. Il faut prendre cela en considération et traiter la peur en s'occupant de l'employabilité des collaborateurs, en les aidant par exemple à travailler sur leur CV, en leur donnant des certificats de travail intermédiaires ou encore en proposant des formations. Certaines entreprises craignent que les employés s'en aillent si on leur montre leur valeur sur le marché de l'emploi. C'est faux. Le paradoxe de l'employabilité, c'est que plus on investit là-dedans, plus les gens sont loyaux. Cela soude le contrat psychologique qui unit l'employé et l'employeur.

Enfin, il y a un grand travail à faire à travers le management et les chefs de service. Ceux-ci ont eux-mêmes peur et sont donc incapables de s'occuper des craintes de leur équipe avant d'avoir traité leur propre anxiété. En général, ils se sentent seuls et prennent sur eux. Je suggère d'organiser des séminaires, où ils puissent échanger, apprendre à parler à leurs collaborateurs. Il s'agit de créer une solidarité entre les cadres, pour qu'ils puissent se soutenir mutuellement. Si les affaires sont plus calmes, il devrait y avoir un peu plus de temps pour cela.»

**LE TEMPS** © 2009 Le Temps SA