

## Guide à l'intention des cadres : informer les employés d'une réduction des effectifs

Les cadres occupent une position de leadership et travaillent souvent dans un environnement d'ambiguïté et d'incertitude, ce qui peut être très stressant. En fonction du type et de l'ancienneté avec leurs employés, certains cadres peuvent ressentir plus de stress que d'autres lors d'une réduction des effectifs.

**Voici une liste de conseils qui pourra vous aider à communiquer une réduction des effectifs à un employé :**

- 
- ❑ Faites en sorte que la discussion avec les employés concernés ait lieu dans un endroit privé. Si possible, ayez une autre personne présente.
  - ❑ Faites preuve de bienveillance et de respect – c'est essentiel pour ceux touchés par les licenciements et ceux qui gardent leur poste.
  - ❑ Maintenez un bon contact visuel et essayez d'être vous-même.
  - ❑ Communiquez le plus honnêtement et ouvertement possible.
  - ❑ Maintenez-vous en aux faits et soyez ferme au sujet de la décision de la société. NE donnez AUCUNS faux espoirs et NE promettez RIEN, à moins d'en être sûr(e) à 100 %.
  - ❑ Assurez-vous de comprendre les politiques des ressources humaines et les procédures qui ont lieu d'être dans ce cas. Sachez communiquer des informations telles que les indemnités de départ, les changements dans les prestations de santé et les services du PAE/de reclassement professionnel qui sont proposés.
  - ❑ Si on vous pose une question et que vous ne savez pas y répondre, assurez la personne que vous allez vous renseigner et que vous lui ferez part de la réponse.
  - ❑ Soulignez que la décision de réduire les effectifs a été difficile à prendre pour tout le monde. Évitez de blâmer qui que ce soit.
  - ❑ Soyez respectueux et empathique. Permettez à l'employé de communiquer ses sentiments ; ne soyez pas sur la défensive.
  - ❑ Préparez-vous à l'inattendu. Chaque employé réagira différemment, ne soyez donc pas surpris(e) d'observer toutes sortes de réactions.

## Comprendre les réactions des employés lors d'une réduction des effectifs

---

Il peut être utile d'évaluer chacun des employés qui seront notifiés et de prévoir leur réaction. Il est important de comprendre comment vos employés s'entendent avec les autres, suivent les politiques générales et leurs sentiments par rapport à la direction de l'entreprise. Cela vous permettra d'être plus à même de les aider dans cette transition.

Il est important de comprendre certains schémas types de réactions et comment y répondre :

**Déni** – Les employés n'arrivent pas à assimiler l'information. Ils ont l'impression de vivre un mauvais rêve.

**Votre réponse** – Laissez-le temps à l'employé de digérer l'information. Reformulez ce que vous venez de dire. Compatissez avec lui en disant quelque chose comme : « Je sais que c'est un sacré choc » ou « C'est vraiment difficile à comprendre au début ». Expliquez à l'employé ce qu'il doit faire. Encouragez-le à vous appeler ou à appeler les RH s'il a des questions.

**Pleurs** – Certains employés peuvent pleurer ou devenir hystériques lorsqu'on leur dit qu'ils ont été licenciés, et cela est normal.

**Votre réponse** – Laissez la personne exprimer ses sentiments. Assurez-vous d'avoir des mouchoirs à portée de mains. Encouragez l'employé à retrouver son calme en respirant par le nez et en expirant par la bouche – cela ralentira leur rythme cardiaque et les aidera à se calmer. Compatissez vis-à-vis du choc de l'information reçue en disant quelque chose comme « Je comprends ». Orientez-le vers ce dont il a besoin de savoir et de faire. Si l'employé ne se calme pas, demandez de l'aide.

**Anxiété** – Certains employés peuvent s'évanouir ou devenir extrêmement nerveux. Des nouvelles aussi soudaines et de cette ampleur peuvent entraîner une panique chez certaines personnes. Il se peut que ce soit une nouvelle qu'elles n'avaient jamais envisagée auparavant et s'imaginent les pires répercussions sur leur vie quotidienne.

**Votre réponse** – Laissez l'employé exprimer ses sentiments. Réassurez-le sur la procédure de réduction des effectifs et des services auxquelles il a droit. Rappelez-lui que c'est un choc et que cela lui prendra un peu de temps pour se retourner. Encouragez-le à procéder de façon méthodique (une chose à la fois).

**Comportement colérique** – Certains employés réagiront avec colère. Cette réaction s'accompagne de sentiments de trahison, d'impuissance et perte de contrôle sur la situation. Ils peuvent élever la voix ou taper du poing sur la table par frustration. Cela est une réaction courante, mais qui met très mal à l'aise. Aussi, avoir un collègue dans la pièce avec vous peut vous rassurer.

**Votre réponse** – Restez calme, adoptez une voix douce et laissez-les exprimer leurs sentiments. Ne tentez pas de défendre l'entreprise ou de justifier la décision prise. Compatissez avec les sentiments de trahison et de stupéfaction sans prendre parti. S'ils ont d'autres questions sur la façon dont la décision a été prise, renvoyez-les au service des RH.

## **Comportement menaçant – Se préparer pour cette réunion est primordial.**

Les employés qui réagissent d'une manière menaçante ont habituellement des antécédents de signes et symptômes de ce type de comportement. Voici une liste de ceux-ci :

### **Signes précurseurs :**

- Un employé qui est fréquemment mécontent et qui porte plainte.
- Un employé qui intimide les autres verbalement, physiquement ou par écrit.
- Un employé qui a le sentiment d'avoir droit à une mobilité ascendante.
- Un employé qui a du mépris pour l'autorité.
- Un employé qui a la réputation de jeter ou de casser des objets, ou de « saccager » l'espace de travail.
- Un employé qui a une fascination pour les armes à feu.

**Avant la réunion :** Assurez-vous absolument d'avoir un pair avec vous dans la pièce. Déterminez d'un signe avec votre pair pour lui indiquer le besoin d'appeler la sécurité ou la police, au cas où l'employé deviendrait menaçant. Assurez-vous de notifier la sécurité de l'heure de la réunion de façon à ce que l'agent de la sécurité se trouve à proximité du bureau et puisse escorter l'employé hors de l'entreprise.

**Votre réponse** – Au cours de la réunion, si quelqu'un devient menaçant, restez calme et adoptez une voix douce. Soyez patient, réassurant et non menaçant. Suspendez toute discussion en cours sur la réduction des effectifs et quittez la pièce aussi tôt que possible.



Ce programme ne doit pas être utilisé en cas d'urgence ou de besoins de soins urgents. En cas d'urgence, appelez le 911 si vous résidez aux États-Unis et si vous résidez en dehors des États-Unis, appelez le numéro des urgences ou rendez-vous aux urgences ou dans un établissement de soins urgents ambulatoires. Ce programme ne se substitue pas aux soins d'un médecin ou d'un professionnel de soins de santé. En raison de la possibilité d'un conflit d'intérêts, aucun conseil juridique ne sera offert concernant les problèmes impliquant des poursuites judiciaires contre Optum ou ses sociétés affiliées ou toute entité par lequel le correspondant bénéficie de ces services directement ou indirectement (p. ex., l'employeur ou le régime d'assurance-maladie). Ce programme et tous ses éléments connexes, en particulier les services aux membres de la famille de moins de 16 ans, peuvent ne pas être disponibles partout et changer sans préavis. Le niveau d'expérience et/ou d'éducation des consultants faisant partie du Programme d'aide aux employés peut varier selon les termes du contrat ou les exigences réglementaires des pays. Des exclusions et limitations de couverture peuvent être en vigueur.