

Faire face à la compression des effectifs : *Comment gérer comme il se doit vos effectifs durant une récession*

Les temps sont difficiles pour les affaires : cela ne fait aucun doute ! Que vous soyez propriétaire de votre entreprise, que vous occupiez un poste de cadre supérieur ou bien que vous travailliez dans le domaine des ressources humaines, vous êtes soumis à d'énormes pressions pour vous assurer que votre organisation survivra à la récession avec le moins de cicatrices possible.

Votre succès dépend notamment de la façon dont vous allez traiter les personnes qui travaillent pour vous, et plus particulièrement si vous envisagez de mettre à pied du personnel.

Gardez les employés dont vous avez besoin

Il serait tentant d'en venir à la conclusion que vos employés se satisfont tout simplement d'avoir un emploi et qu'ils n'envisageraient jamais de quitter votre entreprise en période de récession, mais cela pourrait bien être une erreur fort coûteuse. Selon une étude publiée en 2002 par la University of Wisconsin–Madison, la compression des effectifs peut en fait pousser à la hausse le taux de roulement du personnel, ce qui pourrait bien laisser les organisations sans les employés dont elles ont absolument besoin pour continuer de fonctionner en des temps difficiles. Bien qu'il ne cherche peut-être pas un emploi ailleurs, le personnel mécontent est généralement à l'écoute de nouvelles possibilités si elles se présentent.

Comment faire, alors, pour empêcher vos employés de vouloir partir ? Faites tout votre possible pour que le moral reste bon : en effet, un moral faible est synonyme de mécontentement au travail et de mauvaise productivité. Cela vous sera peut-être difficile en période de récession, mais sachez que c'est possible. Et voici comment :

1. Améliorez les communications. L'une des pires choses que vous pouvez faire en période de

récession est de laisser vos employés « dans le noir ». Les gens ont tendance à savoir lorsque des licenciements vont arriver, ils sentent en effet « voir les choses venir » ! Mais si vous laissez vos employés deviner d'eux-mêmes ce qui va se passer, alors toutes sortes de rumeurs pourraient bien courir, et leur moral en prendra un coup. Soyez ouvert et honnête avec eux — dites-leur aussi bien ce que vous savez que ce que vous ne savez pas sur les répercussions que l'économie pourrait avoir sur votre entreprise. Quoi que vous fassiez, ne comptez pas sur les courriels pour leur transmettre de mauvaises nouvelles. Le ton ne serait pas le bon, et ce moyen de communication pourrait sembler plutôt froid et insensible. Ayez plutôt des réunions périodiques de votre personnel de sorte qu'il ait la possibilité de vous poser des questions. Si vous n'en connaissez pas la réponse, il n'y a pas de problème à le leur dire.

2. Investissez dans la formation. « Investir » dans quoi que ce soit lors d'une récession peut sembler contre-intuitif, mais c'est en fait un moment excellent pour investir un peu de temps et d'argent dans vos employés. Le simple fait de continuer de planifier l'avenir et de démontrer à votre effectif qu'il constitue un élément important de l'entreprise, permettra largement de maintenir le moral. Cela n'a pas besoin pour autant de coûter cher. Profitez de possibilités d'apprentissage électronique, prévoyez des déjeuners-réunions, encouragez vos employés à adhérer à des associations professionnelles qui offrent des cours de formation peu chers, organisez un programme de mentorat ou bien prenez des dispositions pour que vos employés qui suivent une formation hors des lieux de travail en fassent profiter leurs collègues dès leur retour au bureau.

3. Faites les participer au processus décisionnel.

Dans la mesure du possible, assurez-vous que vos employés participent aux grandes décisions, telles que les mises à pied ou les compressions salariales. Puisqu'ils travaillent dans les « tranchées », il se pourrait bien qu'ils aient des idées qui vous surprendront, par exemple des moyens novateurs de réduire les coûts ou bien de se débarrasser de méthodes inefficaces. Vous vous apercevrez peut-être aussi jusqu'à quel point vos employés sont prêts à aller pour éviter des pertes d'emplois. Si vous êtes confronté à des circonstances extrêmement difficiles, vos employés pourraient bien proposer des solutions de rechange aux licenciements, par exemple des réductions salariales, des fermetures du bureau à midi les vendredis, ou d'autres mesures permettant de faire des économies. Mais surtout, vous augmenterez l'acceptation par les employés de vos décisions s'ils ont l'impression de participer au processus décisionnel et de ne pas être tout simplement à la merci du bon vouloir d'individus anonymes qui travaillent derrière des portes closes.

4. Restez positif. Les bonnes attitudes font tache d'encre. Essayez de donner une perspective positive et n'oubliez pas de communiquer largement les bonnes nouvelles.

5. Essayez de conserver les petites choses. Lorsque les budgets sont serrés, la première tentation est de supprimer tout ce qui semble non essentiel. Si vous le pouvez, essayez de garder les petits avantages qui ne coûtent pas très chers mais qui sont très bon pour le moral.

Évitez carrément les licenciements

Des programmes comme celui du *Travail partagé* du gouvernement fédéral pourraient bien vous aider à éviter des mises à pied permanentes. *Travail partagé* est un programme de l'assurance-emploi (AE) qui permet à des entreprises, dont les activités commerciales ont diminué en raison de circonstances sur lesquelles ils n'ont aucun contrôle, de réduire les heures de

travail de leurs employés d'une à trois journées par semaine. Cette façon d'agir permet aux entreprises concernées de réduire leurs coûts salariaux sans avoir recours à des mises à pied.

Avec ce programme *Travail partagé*, les travailleurs des employeurs qui y prennent part peuvent toucher des prestations d'AE qui compensent une partie de la perte de leur revenu. Ce programme aide à la fois l'employeur et le travailleur : les employeurs conservent le personnel chevronné dont ils auront besoin lorsque l'économie commencera à se relever, et les employés quant à eux protègent ainsi leur revenu et maintiennent à jour leurs compétences.

(Pour de plus amples renseignements sur le programme *Travail partagé*, allez sur le site de Service Canada à www.servicecanada.gc.ca/fra/travail_partage/ind_ex.shtml, ou composez le 1-866-891-5319.)

La solution de dernier recours : faire face aux licenciements

Il ne fait aucun doute que le licenciement d'employés est l'un des rôles les plus difficiles que doit jouer un gestionnaire, mais il est quasiment inévitable qu'à un moment donné de votre carrière vous y serez confronté.

Bien que cela puisse sembler étrange, le licenciement de certains employés et le maintien en poste d'autres membres du personnel sont deux éléments qui en fait vont de pair. La façon dont vous procédez aux licenciements et aussi celle dont vous traitez les individus qui restent dans vos effectifs, auront directement un impact sur votre marge de profit. À défaut de bien réussir ces deux tâches, vous serez confronté à des problèmes de productivité et de moral.

Pourquoi est-il si important d'effectuer correctement les mises à pied? Tout d'abord, nous vivons dans une époque marquée par les médias sociaux et de grandes divulgations personnelles, ce qui signifie qu'il y a de bonnes chances que certains de vos anciens employés

feront part de leurs expériences (bonnes, mauvaises ou vilaines) sur YouTube, Twitter, Facebook ou un blogue quelconque. Si leurs commentaires sont négatifs, cela pourrait sérieusement endommager la réputation de votre entreprise et votre capacité à attirer de nouveaux clients ou employés.

Ne perdez pas de vue que les employés qui resteront au sein de vos effectifs surveilleront de très près les décisions que vous prendrez. Traitez donc les employés mis à pied avec respect et dignité, et vous garderez le respect de vos employés. Si vous ne faites pas preuve de compassion ou si vous accompagnez un employé populaire et bien respecté jusqu'à la porte de sortie comme un criminel, vous vous retrouverez vite face à une crise du moral de vos effectifs et à une diminution de leur loyauté envers votre entreprise.

Le monde des affaires étant aujourd'hui de plus en plus interconnecté, il s'agit donc d'une autre raison pour laquelle les licenciements doivent se produire dans le plus grand respect. Les médias sociaux sont entrés dans le monde des affaires par le biais de réseaux tels que LinkedIn, où il y a rarement plus de quelques degrés de séparation entre vous et un ancien employé. Et n'oubliez jamais qu'un ancien employé aujourd'hui pourrait bien être un client demain.

En conséquence, comment vous assurer de procéder à des licenciements d'une façon qui ne causera pas de tort à vous et à votre entreprise? Il suffit en fait de suivre quatre grands principes :

1. Planifiez minutieusement les licenciements.

S'il vous faut absolument laisser partir des employés, n'agissez pas sans discernement. Prenez le temps de vous assurer que votre plan de licenciement et votre plan d'affaires sont « sur la même longueur d'ondes ». Consultez les projets que vous avez en cours — particulièrement ceux qui sont critiques à la bonne marche de vos affaires — et n'oubliez

surtout pas de planifier l'avenir. Assurez-vous d'avoir une idée bien précise des projets que vous allez entreprendre une fois la crise terminée. Vous ne voulez surtout pas vous rendre compte subitement qu'un projet absolument critique à votre mission est en danger parce que vous avez laissé partir des gens que vous auriez dû garder et que maintenant vous ne possédez plus les talents ni les ressources nécessaires pour aller de l'avant.

2. Soyez prêt. Vous rendrez la vie plus simple non seulement à vous-même mais aussi aux personnes que vous mettez à pied, si vous êtes bien prêt. Si vous le jugez utile, rédigez un scénario et répétez-le devant une glace jusqu'à ce que vous puissiez le communiquer sans avoir l'impression d'en être forcé. Préparez une liste de questions que l'on pourrait vous poser, et aussi les réponses adéquates. Soyez sûr de vous et allez directement au but — ne vous perdez pas en menus propos. N'oubliez pas que la plupart de ce qui sera dit à une réunion annonçant des mises à pied ne sera pas retenu, c'est pourquoi vous devez avoir les ressources dont auront besoin les employés concernés, par exemple des renseignements sur les avantages sociaux, les dispositions de leur départ, des contacts importants ou d'autres données par écrit. En outre, assurez-vous d'avoir bien préparé toute la logistique pour l'après-licenciement. Les employés seront-ils autorisés à dire au revoir à leurs collègues? Leur donnera-t-on le temps de ramasser leurs affaires personnelles? Leur offrez-vous d'emballer leurs affaires et de faire livrer les boîtes à leur domicile?

3. Connaissez la loi. S'il y a une chose à la quelle vous n'avez sûrement pas besoin d'être confronté, que ce soit en récession ou à n'importe quel autre moment, c'est une bataille coûteuse devant les tribunaux, c'est pourquoi assurez-vous de bien connaître vos responsabilités d'employeur. La loi stipule que les employés doivent recevoir un préavis de leur mise à pied ou bien être compensés, bien que les

détails varient selon la province ou le territoire. Il y a certaines règles qui s'appliquent en cas de licenciements de groupes d'individus, mais une fois de plus les lois sont différentes selon la province concernée. Adressez-vous à un avocat ou contactez votre commission provinciale du travail pour vous assurer de bien répondre à vos obligations et de respecter la loi.

4. Traitez les personnes avec dignité et respect.

Il est dans la nature humaine de ne pas vouloir confronter les situations peu agréables, mais en tant que gestionnaire vous n'avez pas ce luxe. Prenez des distances, car si vous ne vous sentez pas bien les autres ne seront pas bien non plus. N'oubliez surtout pas que cela n'est pas votre faute, et le simple fait d'éviter de confronter les personnes concernées ne minimisera pas pour autant les sentiments de culpabilité ou de blessure. En fait, cela ne fera qu'empirer les choses. Soyez charitable et faites preuve de compassion. La perte d'un emploi peut-être une expérience humiliante, aussi les personnes concernées doivent recevoir le respect dont elles ont besoin.

N'oubliez pas que la récession se terminera un jour, mais que ce que vous allez faire d'ici là pourrait avoir un impact direct sur la prospérité ou l'effondrement de votre entreprise. Lorsque la récession sera enfin terminée et que les affaires reprendront leur cours normal, assurez-vous que vous et vos employés êtes prêts.



The Alliance of Sector Councils
L'Alliance des conseils sectoriels

Pour de plus amples renseignements: www.conseils.org

le 22 avril 2009