

Nicole Labbé

COMMENT SURVIVRE À UNE RÉORGANISATION AU TRAVAIL ?



Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Labbé, Nicole, 1959-, auteur

Comment survivre à une réorganisation au travail? / Nicole Labbé.
(Comment'Aire)

Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-2-923335-89-6

ISBN 978-2-923335-90-2 (livre numérique)

HD58.8.L32 2018

658.4'06

C2018-941641-6

C2018-941642-4

Les Éditions au Carré inc.

2100, boul. De Maisonneuve Est, bureau 002

Montréal (Québec) Canada H2K 4S1

Téléphone : 514 316-5450

editeur@editionsaucarre.com

www.editionsaucarre.com

Illustration de la couverture : François Escalmel

Conception graphique de la couverture : Martine Beaudry (Kinos inc.)

Direction de création : Caroline St-Louis (Virgolia Communication)

Photo de l'auteure : Studio Beauchamp

Édition : Gabrielle Tremblay

Révision linguistique : Marie-Eve Laroche

Correction d'épreuves : Gabrielle Tremblay

Mise en pages : Édiscript enr.

Version numérique : Studio C1C4

Relations de presse : Caroline St-Louis (Virgolia Communications)

Nous reconnaissons l'appui financier du gouvernement du Canada.

Les Éditions au Carré désirent remercier tout spécialement la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) et le Fonds du livre du Canada (FLC) pour leur appui.

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres
– Gestion SODEC

Canada

Société
de développement
des entreprises
culturelles

Québec

Toute reproduction intégrale ou partielle de cet ouvrage par quelque procédé que ce soit, et notamment par numérisation, photocopie ou microfilm, est strictement interdite sans une autorisation écrite de l'éditeur.

© Les Éditions au Carré inc., 2018

Dépôt légal : 3^e trimestre 2018

Bibliothèque et Archives Canada

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-923335-89-6 (version papier)

ISBN 978-2-923335-90-2 (version numérique)

DISTRIBUTION

Prologue inc.

1650, boul. Lionel-Bertrand

Boisbriand (Québec) Canada J7H 1N7

Téléphone : 1 800 363-2864

Télécopieur : 1 800 361-8088

prologue@prologue.ca

www.prologue.ca

Table des matières

Introduction

La face cachée des réorganisations	9
------------------------------------	---

Chapitre 1

L'annonce d'une réorganisation	15
Y a-t-il une bonne façon d'annoncer une réorganisation ?	19
Les types d'annonces les plus fréquents en matière de réorganisation	22
Quelques idées pour limiter les dommages	29
La journée fatidique	31
Pour résumer...	37

Chapitre 2

Les survivants d'une réorganisation	39
Le syndrome du survivant	42
La loyauté des employés	49
Les conséquences d'une rétrogradation	50
Affronter le stress aigu d'une réorganisation	52
Devenir résilient	55
Quand la résilience s'effrite...	57
Pour résumer...	63

Chapitre 3	
Le chef d'équipe en mode réorganisation	65
Les contrecoups d'une réorganisation sur les mécanismes de contrôle de l'entreprise	67
Quel est le profil recherché pour un chef d'équipe ?	71
Le Jour 1 post-réorganisation	85
Pour résumer...	92
Chapitre 4	
Survivre à l'environnement post-réorganisation	93
Le contrat psychologique avec l'employeur	94
Survivre lorsque l'atmosphère au travail devient toxique	99
Les boîtes à outils du survivant	101
Quelques témoignages de survivants ayant réussi à surmonter une réorganisation	104
Pour résumer...	106
Conclusion	
Survivre au changement avec le sourire	107
Bibliographie	113
Remerciements	117

Introduction

La face cachée des réorganisations

LES RÉORGANISATIONS AU TRAVAIL font maintenant partie du quotidien de nombreux employés, puisque les entreprises doivent régulièrement s'adapter à la compétition et aux nouveaux marchés. Les mises à pied sont considérées comme un moyen légitime afin de réduire les dépenses et d'augmenter les profits des actionnaires, ce qui témoignerait d'une « saine gestion d'entreprise ».

Bien souvent, l'annonce des suppressions de postes est faite plusieurs mois à l'avance. Dans ces circonstances, les employés vivent un stress intense face à la possibilité de perdre leur emploi. Ce stress a un effet direct sur leur attitude et leur comportement au travail. Au moment où la réorganisation devient effective, certains employés perdent leur emploi alors que d'autres demeurent au sein de l'entreprise. Qui sont les véritables chanceux ? Ceux qui quittent l'entreprise ou ceux qui y restent ? Comment réagissent ces derniers au départ de leurs collègues ? Comment s'adaptent-ils à la nouvelle structure organisationnelle qui provoque généralement un changement dans leurs rôles et leurs responsabilités ?

Que fait-on le lendemain d'une réorganisation, lors du retour au travail ? Difficile d'ignorer ses émotions et de poursuivre comme si rien ne s'était passé. On refoule parfois ses émotions pour dégager une attitude positive et enthousiaste afin de masquer son anxiété, ses troubles du sommeil ou ses sautes d'humeur. Au travail, on a

peur de faire des erreurs, on marche sur des œufs, on collabore avec moins d'énergie. C'est le « syndrome du survivant » qui s'installe de façon insidieuse.

L'être humain a toujours démontré une capacité d'adaptation extraordinaire, mais dans son for intérieur, il recherche la stabilité. Chaque employé est affecté à différents niveaux dans les jours et les semaines suivant des mises à pied au sein de son service. Se retrouver avec un nouveau patron et une nouvelle équipe de travail est stimulant pour plusieurs employés, mais c'est aussi déstabilisant pour d'autres. Il faut recréer des liens, s'ajuster aux nombreux changements, apprendre rapidement de nouvelles tâches, redéfinir les priorités, etc. Sans compter la surcharge de travail et les séances de formation qui sont presque inévitables. De plus, il y a toujours une certaine ambiguïté dans l'attribution des rôles et des responsabilités suivant l'implantation d'une nouvelle structure organisationnelle. Bref, ce nouvel environnement de travail apporte son lot de nouveautés et d'incertitudes exigeant des efforts additionnels de la part des employés.

Plusieurs termes peuvent être utilisés par la direction pour communiquer un changement organisationnel au sein d'une entreprise : transformation, restructuration, réorganisation, transfert des activités, fusion de départements, mesures d'austérité financière, mondialisation des opérations, réingénierie, etc. L'environnement de travail est en constante mutation et promet de l'être davantage dans le futur avec l'arrivée de l'intelligence artificielle. L'effet de ces changements pour les employés et les gestionnaires est trop souvent sous-estimé. Les postes de direction deviennent un jeu de chaise musicale avec des mandats de courte durée, car la stratégie organisationnelle vise le court terme et la mondialisation encourage l'acquisition rapide de compétences variées. Les gestionnaires intermédiaires et leurs employés sont souvent ceux qui gardent le navire à flot durant ces périodes d'incertitude en s'assurant que le travail de base est fait pour préserver les relations avec les clients ou encore la productivité de l'entreprise. La situation est similaire

dans le secteur public où les restrictions budgétaires sont la pierre angulaire justifiant la réduction des effectifs.

Que ce soit pour l'employé qui perd son emploi ou encore pour le survivant, il y a une situation de stress à gérer et des obstacles à surmonter. La façon dont est vécue cette période de transition est propre à chaque individu, ce serait une grave erreur de l'ignorer. Soyons clairs dès maintenant : le syndrome du survivant n'est pas un caprice d'employé ou un signe de faiblesse. Tout employé qui survit à une réorganisation impliquant des pertes d'emploi dans son département aura à surmonter un ou plusieurs comportements liés au syndrome du survivant. C'est inévitable. Ces symptômes apparaissent dans les jours suivant la réorganisation ou encore quelques semaines plus tard. Ils peuvent affecter la personne dans sa vie personnelle ou bien dans la façon dont elle se comporte au travail. Il faut alors le reconnaître, car ce syndrome peut mener à l'épuisement professionnel. Le plus ironique dans tout cela, c'est que la première manifestation du syndrome du survivant est généralement le déni. Le refus de reconnaître quelque symptôme que ce soit. On se croit fort, solide et inébranlable pour se motiver soi-même ou pour bien paraître face à ses patrons. Dans bien des cas, ce sont les proches qui constatent que le « survivant » a des troubles de sommeil, qu'il est moins enthousiaste ou qu'il a moins d'énergie qu'auparavant. Au travail, l'atmosphère est plus lourde, on rit moins, certains ont tendance à s'isoler et d'autres évitent de prendre des risques pour ne pas faire d'erreurs.

Ce guide pratique de survie aux réorganisations au travail regroupe les témoignages d'employés et de gestionnaires de différents domaines qui ont vécu une ou plusieurs réorganisations ayant entraîné des pertes d'emploi. Mon objectif est de discuter des nombreuses facettes du « syndrome du survivant » sur le plan personnel et, bien sûr, dans les comportements au travail. J'aborderai aussi le rôle du gestionnaire ayant lui-même survécu à une réorganisation, qui doit superviser à son tour une équipe de survivants.

J'expliquerai les conséquences des réorganisations sur la vie des employés et des gestionnaires de première ligne en vous livrant mes

réflexions, le résultat de mes nombreuses lectures et mes observations en tant qu'employée et chef d'équipe qui en a vécu plusieurs au cours de sa carrière. Pour illustrer l'étendue de mon expertise, j'ai « survécu » à 7 réorganisations différentes échelonnées sur une période de 15 ans. J'accompagnerai mon propos de témoignages d'individus ayant surmonté à leur façon ce type de défi. Leurs prénoms et les emplois qu'ils occupent sont fictifs¹.

Je me suis concentrée principalement sur les réorganisations dans le secteur privé, tout en faisant quelques clin d'œil à des situations vécues dans le secteur public. Mon approche est d'ouvrir plusieurs fenêtres qui permettront au lecteur de se reconnaître, de faire des liens avec ce qu'il vit et d'identifier les stratégies qui répondront à ses propres besoins. Je suis convaincue qu'en étant bien informé sur le sujet, le lecteur sera mieux outillé pour reconnaître les symptômes et les comportements liés au syndrome du survivant afin de surmonter les obstacles et de retrouver une satisfaction personnelle au travail.

Ce guide comporte quatre chapitres. Le premier porte sur les différentes façons de faire l'annonce d'une réorganisation et leurs conséquences sur les employés. Le second chapitre est consacré aux diverses facettes du syndrome du survivant et discute des façons de mieux gérer son stress pour développer une attitude de résilience. J'y aborde aussi le sujet du désengagement au travail. Au troisième chapitre, je propose une analyse des compétences additionnelles nécessaires au chef d'équipe dans un contexte de réorganisation et j'y introduis quelques notions sur l'intelligence émotionnelle et la collaboration efficace. Je discute aussi de l'approche à utiliser le Jour 1 suivant une réorganisation pour bâtir une équipe performante. Le dernier chapitre suggère quant à lui des stratégies et des solutions pratiques pour survivre aux défis de l'environnement de travail post-réorganisation. Deux aspects importants sont alors abordés, soit l'entente mutuelle employé–employeur constituant le

1. Notez que l'usage du masculin dans le livre ne vise qu'à alléger le texte.

contrat psychologique et les défis de travailler dans un environnement de travail devenu toxique. Pour terminer, les boîtes à outils du survivant offriront des sources d'inspiration pour retrouver une satisfaction personnelle au travail.

Ce livre s'adresse à tous les types d'employés, y compris les gestionnaires qui veulent en apprendre davantage sur les multiples manifestations du syndrome du survivant au travail à la suite d'une réorganisation. Il s'agit d'un guide pratique dont l'écriture a été motivée par mon expertise professionnelle et ma curiosité à faire des recherches exhaustives sur le sujet. Le lecteur voulant approfondir un sujet spécifique retrouvera les références détaillées dans la bibliographie à la toute fin de l'ouvrage.

Bonne lecture !



Chapitre 1

L'annonce d'une réorganisation

POUR EXPLIQUER les effets de l'annonce d'une réorganisation dans un environnement de travail, l'auteur et chercheur David M. Noer a fait une analogie avec une situation familiale pour mieux illustrer les émotions vécues par les employés et les gestionnaires. Je vous la présente ici, car je crois qu'elle met bien en lumière de quoi il est question lors d'une réorganisation¹.

C'est l'histoire d'une famille heureuse, avec un père, une mère et leurs quatre enfants. L'environnement familial est rempli d'amour, de respect, de confiance et d'entraide. Les parents s'occupent bien des enfants, ils les encouragent à poursuivre leurs études et les soutiennent financièrement pour qu'ils puissent devenir des adultes accomplis avec de bonnes valeurs. De leur côté, les enfants sont reconnaissants du soutien de leurs parents. Ils sont respectueux et très loyaux envers leur famille. Chaque matin, toute la famille déjeune ensemble et discute des projets de chacun en s'encourageant, ce qui fait penser à une réunion d'équipe au travail.

Un bon matin, les enfants détectent de la nervosité dans l'attitude de leurs parents. Après un long silence, la mère prend la parole. « Votre père et moi avons révisé le budget familial », dit-elle les yeux rivés sur son assiette pour éviter le regard des enfants. « Nous n'avons plus assez d'argent pour nourrir la famille et payer pour les besoins de tous. » Elle

1. L'histoire qui suit est une traduction libre de l'auteure, à partir de l'analogie de David M. Noer.

marque une pause, puis pointe du doigt deux de ses enfants en retenant ses larmes. « Vous deux, vous devez partir immédiatement. »

Ensuite, le père présente les chiffres du budget aux deux enfants restants et leur dit : « C'est une décision strictement économique, nous n'avons pas d'autres choix. Il n'y a rien de personnel dans notre sélection des enfants qui doivent partir et de ceux qui peuvent demeurer au sein de la famille. » Avec un sourire forcé, il ajoute : « On a pris des arrangements avec votre oncle et votre tante pour qu'ils aident votre frère et votre sœur durant leur période de transition. »

Le lendemain matin, les deux enfants sont accueillis à la table familiale, où ils observent la disparition de deux chaises dans la salle à manger. Aucune trace des membres de leur fratrie qui ont été évincés. Comme s'ils avaient disparu par magie. De plus, l'émotion liée au départ des enfants est ignorée. Les parents informent les deux enfants qui restent, les survivants, qu'ils devraient se sentir chanceux de pouvoir encore faire partie de la famille. On attend de leur part qu'ils travaillent encore plus fort pour accomplir toutes les tâches, puisque celles-ci n'ont pas été réduites. « Mangez votre déjeuner, chers enfants. Après tout, la nourriture coûte cher². »

Quels sont les sentiments et les émotions des enfants qui demeurent au sein de la famille ? Cette histoire ressemble beaucoup à ce que vivent les employés lors d'une réorganisation entraînant des pertes d'emploi. Voir partir des collègues de travail avec qui des liens forts avaient été développés est une épreuve difficile. Il faut aussi considérer le stress additionnel lié à la surcharge de travail pour compenser les postes abolis.

Il y a 20 ans, une annonce de mises à pied était perçue comme une catastrophe alors qu'aujourd'hui, les employeurs parlent de « saine gestion ». Tout un changement de perception ! Pour n'importe quel employé, une restructuration au sein de l'entreprise amène une période d'incertitude qu'on voudrait éviter à tout prix, en raison du stress qu'elle occasionne. Pour illustrer l'ampleur

2. David M. Noer, *Healing the Wounds*, San Francisco, Jossey-Bass, 1993, p. 8.

de cette nouvelle réalité, une analyse récente menée par la firme McKinsey démontre que 60 % des compagnies cotées à la Bourse de New York (S&P 500) ont eu recours à des réorganisations au cours des cinq dernières années³.

Pourquoi les réorganisations sont-elles aussi fréquentes ? Voilà la première question qui vient à l'esprit. Les raisons pour justifier cette décision peuvent être d'ordre stratégique, économique ou technologique : fusion entre deux entreprises ou deux services, changement d'orientation stratégique, nouvelle équipe de dirigeants, arrêt de fabrication ou de promotion d'un produit, implantation de nouvelles technologies, mondialisation de processus, sous-traitance, optimisation des ressources, réduction des coûts, etc. Il faut d'abord comprendre que ce sont les dirigeants qui prennent la décision de restructurer l'organisation de l'entreprise. Il s'agit d'un choix conscient et intentionnel pour améliorer l'efficacité organisationnelle, réduire les dépenses et augmenter les profits des actionnaires. Pour atteindre ces objectifs, la réduction du nombre d'employés est une solution efficace à court terme sur le plan financier. Tous les types d'entreprises ou de services publics, peu importe leur taille, peuvent être affectés par une réorganisation occasionnant des pertes d'emploi.

Les chercheurs Stéphane J.G. Girod et Samina Karim ont publié un article sur l'impact financier d'une réorganisation au sein des entreprises⁴. Leur recherche a démontré qu'une réorganisation provoque en moyenne une baisse de 2,6 % des profits. De plus, les entreprises ayant obtenu le plus de succès à la suite d'une réorganisation ont eu besoin de trois à quatre ans pour récolter les fruits de leur décision. Pour cautionner la validité de ces chiffres, une enquête menée par la firme McKinsey a démontré que plus de 80 % des entreprises ne réussissent pas à atteindre les objectifs établis

3. Camilo Becdach *et al.*, « Rethinking the Rules of Reorganization », *McKinsey&Company Publication*, avril 2016, <www.mckinsey.com>.

4. Stéphane J.G. Girod et Samina Karim, « Restructure or Reconfigure ? », *Harvard Business Review*, vol. 95, n° 2, mars-avril 2017.

pour leur réorganisation. Et 10 % de ces réorganisations causent des dommages significatifs à l'entreprise⁵. Ces données sont impressionnantes et devraient susciter la réflexion.

La plupart des réorganisations impliquent des employés licenciés et des employés qui conservent leur emploi. Je voudrais cependant ajouter une troisième catégorie d'employés : ceux qui sont licenciés de leur employeur initial, mais qui conservent le même emploi en travaillant pour un sous-traitant.

Eduardo, spécialiste en informatique

J'occupe le même poste au sein d'une entreprise depuis 10 ans, mais mon employeur a changé l'an dernier. L'entreprise a décidé de sous-traiter les services de soutien informatique offerts par mon département. J'ai toujours un emploi avec le même salaire. Par contre, l'étendue de mes avantages sociaux a fondu comme neige au soleil, tout comme mon plan de retraite. Ma motivation au travail en a pris pour son rhume.

Eduardo est un survivant lui aussi, puisque, même s'il n'est désormais plus un employé, il continuera de côtoyer les mêmes collègues au travail. Au-delà de la décision stratégique des dirigeants, toute restructuration a des répercussions significatives pour ceux et celles qui demeurent au sein de l'entreprise. Le niveau d'engagement des employés envers leur travail et leur employeur ne sera assurément plus le même. Je reviendrai sur cette notion d'engagement, ou plutôt de désengagement, au chapitre 2.

5. Stephen Heidari-Robinson et Suzanne Heywood, « Getting Reorgs Right », *Harvard Business Review*, vol. 94, n° 11, novembre 2016.

Y a-t-il une bonne façon d'annoncer une réorganisation ?

Il n'y a pas de recette miracle pour annoncer un changement organisationnel au sein d'une entreprise, mais il existe de bonnes pratiques pour limiter les dégâts et s'assurer une communication optimale et transparente dans le respect de tous les employés. Toute annonce ou rumeur concernant des pertes d'emploi augmente le niveau d'anxiété et d'incertitude des employés de façon significative. C'est le type de stress le plus difficile à gérer pour un employé, peu importe son niveau hiérarchique. En quelques minutes, l'ambiance au travail change de façon draconienne et un climat de méfiance s'installe, car chaque employé espère faire partie du groupe des « survivants », qui seront épargnés par les mises à pied.

L'annonce de la rupture d'un lien d'emploi est difficile pour toutes les personnes concernées. Pour l'employeur, cette décision peut être le résultat d'une mauvaise décision prise dans le passé, d'un ralentissement des ventes, de la fusion ou de l'acquisition d'une autre entreprise, ou simplement d'un changement stratégique de l'entreprise. Les gestionnaires ont intérêt à bien se préparer pour communiquer la raison d'être des changements organisationnels en toute transparence, et ce, à tous les employés. Ce ne sont pas uniquement les employés perdant leur emploi qui seront affectés, c'est l'ensemble des employés qui en subiront les effets collatéraux. La façon dont seront traités les employés mis à pied aura une incidence directe sur ceux qui vont rester au sein de l'entreprise. Les survivants auront aussi besoin de soutien moral et d'explications de la part des dirigeants sur les objectifs visés par la réorganisation. Trop souvent, les survivants se font dire au lendemain de la tempête de revenir au travail comme si rien ne s'était passé – *business as usual*, comme on dit dans le langage des affaires. Cette erreur stratégique de la part des gestionnaires aura des conséquences néfastes sur l'atmosphère au travail, le niveau d'engagement des employés et la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Les témoignages recueillis jumelés à mon expérience personnelle m'ont inspiré une suite à l'épopée familiale décrite en début de chapitre pour illustrer l'effet de l'annonce d'une réorganisation avec pertes d'emploi à la suite d'une fusion d'entreprise.

Deux ans après la « réorganisation familiale », la famille a éclaté et les parents ont refait leur vie avec un autre conjoint. On se retrouve aujourd'hui au sein d'une famille reconstituée avec le père, sa nouvelle femme et leurs huit enfants communs. Les deux enfants qui ont survécu à la première série d'abandons ont réussi à reconstruire une partie de leur confiance envers leur père, mais ils demeurent fragiles. L'ambiance familiale est sereine et collaborative. Les enfants plus âgés ont un rôle de mentor pour aider les plus jeunes. Il y a même une rotation des tâches pour permettre à chacun d'élargir ses connaissances et ses compétences.

Au cours des derniers mois, la croissance économique ralentit et les revenus de la famille se mettent à fondre considérablement. En bons gestionnaires, les parents gèrent un budget réduit en scrutant chaque dépense de façon détaillée. Malgré tout, cette stratégie est encore une fois insuffisante et l'endettement de la famille atteint un point culminant. Un jour, ils écrivent un courriel à leurs enfants leur annonçant que la situation financière de la famille est insoutenable. Deux enfants devront quitter la maison dans six mois si la situation ne s'améliore pas. Seuls les enfants les plus performants pourront demeurer au sein du foyer familial.

Sur le coup, les enfants sont stressés et anxieux. Personne ne veut quitter la maison. Cette annonce leur scie les jambes. Que faire ? Les parents les rassurent en leur disant de continuer à faire ce qu'ils faisaient comme si rien n'avait changé. Cependant, les enfants ont l'impression d'avoir une épée de Damoclès qui leur pend au-dessus de la tête, prête à les punir pour toute erreur.

Dans les semaines qui suivent, les comportements et attitudes des enfants changent à cause du stress additionnel. L'un des enfants s'isole de plus en plus de la famille et reste dans sa chambre la majeure partie de la journée. Il fait le strict minimum des tâches à accomplir. Sa sœur est à l'opposé. De nature anxieuse et perfectionniste, elle travaille sans relâche et fait des heures supplémentaires pour compenser les tâches

ménagères ignorées par les autres. Son sommeil est perturbé, elle s'épuise. L'entraide qui faisait partie des valeurs familiales est réduite à néant. On fait de moins en moins confiance aux autres. On ira même jusqu'à dénoncer ceux et celles qui n'accomplissent pas leurs tâches correctement. Les enfants plus jeunes se retrouvent avec des tâches qu'ils n'ont jamais faites et pour lesquelles ils n'ont aucune expertise. Ils ne peuvent plus se fier à leurs frères et sœurs plus âgés pour les aider.

Voyant la frustration des enfants se manifester de plus en plus souvent, les parents décident de ne plus tolérer tout commentaire inapproprié ou attitude négative. «Après tout, nous sommes une famille et nous devons démontrer du bonheur et de la joie de vivre pour ne pas alerter nos voisins», dit le père. Les enfants ont bien saisi le message. Ils se sont forgé une carapace pour s'immuniser contre tout ce qui est négatif. Ils tentent maintenant de porter de belles lunettes roses. Lorsque les parents leur demandent comment ils vont, ils répondent que tout va bien, que tout est parfait et qu'ils sont heureux !

Dans les jours précédant la date cible de l'annonce, les enfants atteignent un niveau de stress difficile à gérer. Les tâches sont faites au strict minimum. Chacun s'enferme dans sa chambre, les yeux rivés sur son cellulaire et son ordinateur, à l'affût du moindre indice qui permettrait de connaître la décision de leurs parents. La machine à rumeur roule à plein régime avec des scénarios catastrophes de toutes les couleurs. Le Jour J de l'annonce, les parents demandent à leurs enfants de rester dans leur chambre. Seuls les enfants qui devront quitter la maison sont rencontrés individuellement. Aussitôt qu'un enfant est convoqué dans le bureau des parents, les pas dans le corridor éveillent les soupçons et les portes entrouvertes permettent aux autres de savoir de qui il s'agit. À 18 h, les parents invitent les enfants survivants à un grand souper familial. Les parents sont joyeux et dynamiques et ils présentent une superbe vidéo aux enfants survivants leur expliquant que l'avenir de la famille est sauvé à court terme grâce à leur nouvelle stratégie et qu'ils devraient être fiers d'appartenir à la famille puisqu'ils sont les meilleurs ! Aucun commentaire n'est prononcé à propos des enfants qui sont partis.

Est-ce que les enfants sortiront indemnes de cette nouvelle épreuve ? Quel sera leur niveau d'engagement envers leur famille amputée ? Quelle sera l'atmosphère au sein du foyer dans les prochains mois ? Est-ce que la famille survivra à cette cassure du lien de confiance entre les parents et les enfants ?

J'ai utilisé l'exemple d'une famille pour cette analogie parce que le travail est souvent considéré comme étant la « deuxième famille » de plusieurs employés. De plus, cette analogie a pour but de faire ressortir les éléments clés d'une réorganisation, soit :

- ✓ le stress et l'anxiété vécus par toutes les personnes impliquées ;
- ✓ l'isolement et la collaboration limitée ;
- ✓ l'aspect économique qui justifie les décisions ;
- ✓ le bris du lien de confiance entre les dirigeants et les employés ;
- ✓ les employés qui se sentent laissés à eux-mêmes ;
- ✓ la surcharge de travail et le manque d'expertise pour effectuer certaines tâches ;
- ✓ les émotions refoulées pour bien paraître ;
- ✓ le sentiment de perte de contrôle par rapport à son emploi.

Les types d'annonces les plus fréquents en matière de réorganisation

.....

Chaque annonce étant unique par son contexte, on peut cependant les regrouper en trois types différents :

1. L'annonce de groupe informant les employés d'une réorganisation à venir entraînant la perte de plusieurs emplois ;
2. L'annonce surprise ;
3. La rencontre individuelle de chaque employé dont le poste sera aboli pour discuter des options possibles.

1. L'annonce de groupe

Lorsque les dirigeants d'une entreprise s'apprêtent à mettre à pied plusieurs employés, l'annonce de groupe est généralement l'approche privilégiée. Ce type d'annonce est le résultat d'une décision prise par la haute direction de l'entreprise et est généralement accompagné d'un communiqué de presse dans les médias. Le langage utilisé dans les communiqués de presse vise à diminuer la perception négative liée aux pertes d'emploi en mettant en valeur la nouvelle orientation de l'entreprise et sa capacité à se démarquer dans un environnement d'affaires concurrentiel. Cette annonce peut être faite plusieurs mois avant la mise en place des changements et ses conséquences.

Quelques exemples d'annonces publiées dans les journaux

- La compagnie X retransche 100 postes au sein de son personnel administratif. Il s'agit d'une initiative pour réduire ses coûts d'exploitation afin d'augmenter son agilité et d'améliorer son efficacité.
- Chaque secteur de l'entreprise a mené une réflexion d'optimisation de nos ressources et de nos opérations, pour contrôler nos coûts. Ces mises à pied s'inscrivent dans une optique de saine gestion au quotidien.
- Une grande entreprise annonce une réduction substantielle de ses effectifs (20 000 emplois) dans le but d'augmenter ses profits et sa valeur boursière.

Une annonce de mises à pied faite plusieurs mois à l'avance aura des conséquences psychologiques sur les employés et leurs proches. Le stress et l'anxiété liés à l'incertitude de perdre son emploi sont horribles, comme on peut le constater dans l'analogie familiale racontée précédemment. Même si la main-d'œuvre d'aujourd'hui est plus mobile et moins loyale face à son employeur, la majorité des employés veulent conserver leur emploi actuel pour des raisons de stabilité financière, de développement personnel ou simplement parce qu'ils aiment leur travail.

L'inconvénient majeur d'une annonce générale est le manque de détails. Combien de postes seront abolis ? Quels services seront touchés ? Quels critères seront utilisés pour l'abolition des postes et la réaffectation des employés ? Est-ce que l'ancienneté sera considérée ?

On nage en pleine incertitude. C'est un groupe restreint de décideurs qui élabore les plans de la nouvelle structure dans un processus ultra confidentiel. Les conséquences sont nombreuses sur la santé des employés et leur attitude au travail.

À partir de mes observations sur le terrain et du fruit de mes nombreuses lectures, j'ai pu établir trois profils distincts d'employés au moment d'une telle annonce :

- ✓ les Passifs ;
- ✓ les Caméléons ;
- ✓ les Anxieux.

A. LES EMPLOYÉS PASSIFS (20 % DES EMPLOYÉS)

Durant la période de stress intense précédant l'annonce finale des suppressions de postes, les Passifs ont tendance à s'isoler de leurs collègues et deviennent non productifs au travail. Ils font acte de présence sans plus, comme s'ils étaient insensibles à leur environnement. Ils agissent comme simples observateurs dans les réunions d'équipe en évitant toute nouvelle responsabilité. Peut-être moins *passifs* qu'on le pense... certains se cherchent déjà un autre emploi.

B. LES EMPLOYÉS CAMÉLÉONS (60 % DES EMPLOYÉS)

La majorité des employés réagissent comme des caméléons en essayant de maintenir un équilibre dans leur attitude pour éviter de tomber dans les extrêmes. Ce sont des personnes de nature optimiste qui utilisent leur intelligence émotionnelle pour survivre. Bon joueur, le Caméléon encourage ses collègues en se disant que tout le monde est dans le même bateau. Dans une situation pareille, aussi bien s'entraider pour affronter la tempête !

C. LES EMPLOYÉS ANXIEUX (20 % DES EMPLOYÉS)

Les Anxieux sont à l'autre extrême du spectre. Ils gèrent leur stress en augmentant la cadence au travail au risque de s'épuiser. De nature perfectionniste, ces personnes essaient de tout faire selon les règles de l'art jusque dans les moindres détails dans le but d'impressionner les patrons et de sauver leur emploi. Ils font des excès de zèle, ce qui démontre aussi une diminution de leur confiance en soi. Il y a aussi un risque d'isolement. Leur attitude dérange fréquemment les collègues qui les entourent.

Peu importe la catégorie dans laquelle ils se trouvent, tous les employés se forment une carapace pour gérer le mieux possible cette anxiété liée à la possibilité de perdre leur emploi. On voit alors apparaître les mécanismes de compensation qui s'apparentent au syndrome du survivant :

- ✓ stress, anxiété, insécurité, résilience, cynisme ;
- ✓ aversion au risque dans la prise de décision ;
- ✓ méfiance envers les collègues et les dirigeants ;
- ✓ travail d'équipe diminué, collaboration plus ardue qu'en temps normal ;
- ✓ diminution de la productivité au travail, démotivation et désengagement.

En plus des symptômes individuels, l'atmosphère au travail devient lourde et même toxique à cause des incertitudes et de la « machine à rumeurs ». Tous les témoignages reçus confirment qu'une annonce de suppression de postes faite plusieurs mois à l'avance a un effet dévastateur comportant des conséquences au niveau personnel et professionnel. Dans tous les cas, c'est l'expérience la plus pénible que les employés aient vécue au travail.

Pour limiter l'effet négatif d'une annonce générale, les grandes entreprises choisissent parfois de spécifier la division qui sera touchée par les mises à pied. Cette approche vise à prévenir la perte de productivité des employés qui ne seront pas affectés. Cela entraîne

toutefois la possibilité de se retrouver avec deux catégories distinctes de travailleurs : les chanceux et les malchanceux. Si ces personnes doivent collaborer quotidiennement, le fait de se retrouver dans un camp ou dans l'autre peut provoquer une atmosphère de travail toxique. La nature humaine fait en sorte que les employés « chanceux » se sentent plus importants et parfois plus « compétents » que ceux qui font le même type de travail dans la division malchanceuse. Comme ce ne sont pas tous les employés de la division malchanceuse qui perdront leur emploi, on peut facilement imaginer que la collaboration entre les employés des deux groupes risque de devenir difficile, voire abrasive, lorsque la nouvelle structure sera implantée. Peu importe l'approche utilisée pour communiquer une annonce de groupe, les conséquences seront les mêmes pour les employés.

2. L'annonce surprise

Alors que certains dirigeants optent pour l'annonce de groupe, parfois plusieurs semaines avant la date prévue des mises à pied, d'autres choisissent d'annoncer la réorganisation avec effet immédiat afin d'agir rapidement. Ce type d'annonce causera une surprise chez les employés. Pour vous permettre de bien saisir le contexte de ce type d'annonce, voici le témoignage révélateur de Benoît, un agent de développement de marché.

Benoît, agent de développement de marché

Un vendredi, tous les agents du Québec ont reçu une convocation pour une réunion urgente qui aurait lieu dans un hôtel le lundi suivant. Chacun devait apporter son ordinateur fourni par l'entreprise. Lorsque mes collègues et moi nous sommes présentés à l'hôtel, chaque employé était dirigé dans la salle A ou la salle B. Les employés de la salle A recevaient une enveloppe confidentielle contenant les détails de leur cessation d'emploi et devaient remettre leur ordinateur, leur cellulaire et les clés de leur voiture de fonction. Les employés de la

salle B étaient informés d'une réorganisation au sein de l'entreprise et de leurs nouvelles fonctions.

On peut imaginer le choc d'une telle annonce auprès des employés qui doivent quitter la compagnie. Ce bouleversement est aussi ressenti par ceux qui restent. L'avantage de cette approche est qu'elle permet d'éviter la perte de productivité des employés, comme c'est souvent le cas avec le premier type d'annonce, celui où le dévoilement d'une suppression de postes est fait à l'avance. Cependant, le défi d'une annonce surprise est de gérer rapidement et efficacement le choc vécu par les employés qui resteront afin de préserver leur confiance envers leur employeur. Dans ces circonstances, tous les survivants s'attendent à recevoir des explications claires sur les objectifs poursuivis par la restructuration et les changements concernant leurs responsabilités et leur environnement de travail. Mais avant tout, ces rescapés auront besoin d'être rassurés et encouragés, car ils savent très bien qu'ils pourraient à leur tour être emportés par la prochaine vague.

3. L'annonce individuelle

Lorsque les mises à pied concernent un nombre limité d'employés, une rencontre individuelle entre l'employé concerné et son supérieur immédiat est l'approche la plus humaine. Voici le témoignage d'une personne qui a reçu ce type d'annonce.

Tanya, chargée de comptes

Un vendredi après-midi, mon patron m'a téléphoné pour m'informer qu'il y aurait des coupures dans notre département et que mon poste était à risque d'être coupé prochainement. Ma première réaction a été de lui demander : peux-tu me confirmer par un *oui* ou un *non* si mon poste sera supprimé ? Sa réponse a été transparente et il m'a répondu : *oui*. De plus, il m'a dit que la compagnie était

satisfaite de mon travail et que, si j'étais disposée à déménager dans une autre ville, je pourrais garder mon emploi. La date exacte du départ n'était pas déterminée, mais ce serait dans environ quatre semaines. Sur le coup, je me suis mise à pleurer. En fait, j'ai pleuré toute la fin de semaine. Ce qui me faisait le plus de peine, c'était de ne plus revoir mes clients et de perdre mes collègues de travail. Comment allaient-ils réagir ? Je ne voulais pas quitter ma « famille » du travail, ça faisait huit ans que je travaillais pour cette compagnie.

Le lundi matin, ma tristesse s'est dissipée et je me suis retroussé les manches en me demandant quelle serait la prochaine étape. Je me suis dit : « J'ai encore un emploi rémunéré pour les prochaines semaines et je dois établir mes priorités. Je suis contente que mon patron m'ait informée à l'avance pour me donner la chance de digérer la décision de la compagnie. »

Mon patron m'a demandé de garder notre conversation confidentielle et de ne pas en parler à mes collègues de travail. Cette approche a fait en sorte que je n'ai pas eu à gérer le double choc de la perte de mon emploi et des coups de fil émotifs de mes collègues. Lorsque la réorganisation a été officiellement annoncée, j'étais sereine et j'ai pu gérer efficacement le bouleversement que vivaient mes collègues de travail. Tout le négatif envers la compagnie avait été évacué avec mon conjoint sans l'implication de mes collègues. J'ai trouvé que c'était moins humiliant de le savoir à l'avance et de façon confidentielle.

Une rencontre individuelle ou en petits groupes avec le ou les employés touchés par une réorganisation permet de limiter les débordements de frustration et la contagion avec tous les employés de la compagnie. La clé du succès sera dans la façon dont l'annonce sera communiquée par les dirigeants et dans le suivi auprès des employés durant la période comprise entre la rencontre confidentielle et l'annonce officielle.

Quelques idées pour limiter les dommages

.....

Il y a un lien direct entre la façon dont l'annonce d'une restructuration entraînant des pertes d'emploi est communiquée et les réactions des survivants. Plusieurs facteurs influenceront la réaction des employés :

- ✓ le délai entre l'annonce et la date des mises à pied ;
- ✓ la transparence et l'authenticité dans toutes les communications ;
- ✓ l'état du lien de confiance entre les employés et les dirigeants ;
- ✓ la culture de l'entreprise.

Le délai entre la décision de la haute direction de procéder à une réorganisation et l'annonce aux employés est crucial, puisqu'il y a toujours des rumeurs. Les mauvaises nouvelles se répandent très vite ! Le temps entre l'annonce des suppressions de postes et l'implantation de la nouvelle structure doit être le plus court possible pour réduire l'incertitude. Si le nombre de pertes d'emploi est minime, il est préférable d'utiliser l'approche individuelle avec les employés concernés. Une annonce de groupe est nécessaire quand il y a de nombreux postes abolis dans plusieurs départements. Lorsqu'un seul département est touché, il faut prévenir les dommages collatéraux auprès des autres employés.

La règle d'or dans ces circonstances est de communiquer l'information avec transparence en expliquant ce qui motive la décision d'abolir les postes, et ce, sans faire référence à la performance des employés. La solidité du lien de confiance entre les employés et leurs dirigeants est directement liée à l'honnêteté et à l'authenticité des communications. Un climat de respect mutuel dans toutes les communications est essentiel. Masquer la vérité à ses employés est la pire erreur qu'un dirigeant peut faire, puisqu'il brisera le lien de confiance.

Catherine, analyste en études de marché

Après avoir survécu à cinq réorganisations, je reconnais facilement les signes annonciateurs d'une tempête. Je suis une personne dynamique qui voit toujours le côté positif des situations, mais le cynisme prend de plus en plus de place dans mon quotidien à cause du manque de transparence de la haute direction lorsque vient le temps d'annoncer une réorganisation. Il ne faut pas prendre les employés pour des valises en claironnant haut et fort que tout va bien quand tout le monde sait très bien que ça va mal. C'est un manque de respect envers les employés. Difficile de maintenir un haut niveau d'engagement envers son employeur dans ces circonstances.

Il existe des approches respectueuses pour annoncer une réorganisation nécessitant des abolitions de postes. Malheureusement, trop peu de gestionnaires ont la formation requise pour bien gérer ce type de situation. La moindre erreur peut entraîner des effets néfastes à long terme sur l'ambiance au travail et sur la performance de l'entreprise. Au lendemain des avis, il faut rencontrer individuellement les survivants pour leur expliquer les changements prévus dans l'organisation et les conséquences au quotidien sur leur travail. Certains employés performants pourraient se retrouver démotivés s'ils ont la perception que l'entreprise n'a pas fait tous les efforts nécessaires pour réduire le nombre de pertes d'emploi. Par conséquent, les gestionnaires ont tout intérêt à être bien préparés pour affronter toutes les éventualités au sein de leur équipe.

Comme les réorganisations et les suppressions de postes font maintenant partie de la stratégie de croissance de plusieurs entreprises, espérons que l'approche privilégiée par celles-ci soit l'annonce lors d'une rencontre individuelle entre l'employé et son supérieur immédiat chaque fois que les circonstances le permettent.

La journée fatidique

.....

Est maintenant arrivé le jour où la direction annonce aux employés qui sera touché par les mises à pied. La plupart des entreprises utilisent un ordre séquentiel prédéterminé avec les ressources humaines pour activer le processus. Voici un exemple concret pour l'illustrer.

Hugo, gestionnaire d'équipe

Le lundi matin, un courriel est envoyé à tous les employés les informant qu'une nouvelle structure organisationnelle sera implantée dans les prochains jours. Malheureusement, lit-on dans ce courriel, certains employés devront quitter l'entreprise. Le mardi et le mercredi, le personnel affecté par une cessation d'emploi est contacté pour une rencontre avec un dirigeant de la compagnie et un représentant des ressources humaines. Le jeudi matin, la nouvelle équipe de gestionnaires est informée de leurs responsabilités et de celles des membres de leur équipe. La même journée, ces gestionnaires contactent les employés avec lesquels ils travaillent pour leur expliquer leur nouveau rôle. La première réunion de la nouvelle équipe a lieu le vendredi matin. Par respect pour ceux et celles qui sont partis, il n'y a aucune annonce officielle de leur départ. C'est le jeu des devinettes!

C'est le genre de semaine à faire vivre toute la gamme des émotions. On cherche à savoir qui a reçu un appel le lundi pour connaître les noms de ceux qui sont affectés. Pour les employés qui n'ont pas été contactés, c'est le soulagement de se considérer comme survivants, d'avoir toujours un emploi. Il faut ensuite attendre quelques jours pour connaître le nom de son nouveau patron, le titre de son nouveau poste et les membres de son équipe. On repart ensuite à neuf en s'efforçant de s'adapter à son nouvel environnement de travail, tout en oubliant les émotions des derniers jours.

Traverser ces moments difficiles avec sérénité demande un haut niveau d'intelligence émotionnelle. Il faut éviter à tout prix

de porter un jugement sur les personnes qui ont quitté ainsi que sur les survivants. Le stress et les émotions doivent être évacués. Les proches et les amis hors de l'entreprise sont les meilleures personnes à qui se confier en situation de crise.

C'est une semaine qui est aussi très éprouvante pour les dirigeants. La priorité numéro 1 à la suite de l'annonce est de s'occuper des employés qui perdent leur emploi pour les traiter avec dignité et respect. Pour toute suppression de poste, l'employeur a des obligations légales à respecter. Par la suite, il faut rencontrer les survivants et annoncer la nouvelle structure hiérarchique.

L'environnement d'affaires d'aujourd'hui, avec ses nombreuses réorganisations, fait en sorte qu'un employé peut se retrouver survivant un jour et faire face à la perte de son emploi quelques mois plus tard. Le témoignage de Nadia met en valeur l'état d'esprit d'un employé qui adorait son travail avant de le perdre subitement.

Nadia, chercheuse

Mon milieu de travail, c'était ma deuxième famille. Après une séparation avec mon conjoint, j'ai eu à vivre une deuxième séparation... celle avec mon employeur et mes collègues, dont plusieurs étaient mes amis.

J'avais entendu des rumeurs de restructuration. J'espérais que mes patrons allaient m'appuyer, parce que j'ai toujours très bien travaillé. Or, j'ai reçu un appel de l'adjointe du vice-président un vendredi vers 15 h. Le message était concis : « Les ressources humaines veulent te rencontrer lundi prochain. Assure-toi d'apporter ton cellulaire et ton ordinateur. Ne t'inquiète pas, elles veulent juste te parler de la réorganisation. » Ma première réaction a été d'être horriblement fâchée. J'avais l'impression de m'être fait passer un sapin, après avoir donné mon 200 % pour cette compagnie. Est-ce que j'avais fait une erreur impardonnable ? Le lundi matin, j'étais dans un état second, ne sachant pas à quoi m'attendre. Je suis entrée dans la salle de réunion et j'ai vu une enveloppe sur la table, accompagnée d'une boîte de papiers mouchoirs et d'une bouteille d'eau. J'ai rapidement eu un mauvais pressentiment. J'avais l'impression d'être sur le

banc des accusés. Qu'allaient-ils me reprocher ? Devant ces personnes, tout ce que je souhaitais était qu'ils terminent leurs phrases le plus vite possible. Quand on est de l'autre côté de la table, on veut que ce soit court. Après 18 ans au sein de la même compagnie, où j'avais occupé plusieurs postes avec une augmentation croissante de mes responsabilités, j'ai eu le choc de ma vie. Mon poste a été supprimé sans aucun avertissement. Et plusieurs de mes collègues ont subi le même sort. Résultat d'une réorganisation de l'entreprise.

Perdre son emploi représente un choc émotionnel important pour tout employé qui s'investit à fond dans son travail. Le sentiment de vide vécu par la perte d'emploi se retrouve aussi chez les survivants qui sont mutés dans un nouveau poste avec un patron différent. Ces survivants demeurent au sein de l'entreprise, mais ont le sentiment de recommencer à zéro avec des responsabilités distinctes au sein d'un autre département.

Ce chapitre a fait ressortir l'état de stress aigu et parfois la détresse vécus par les employés lors d'annonces de réorganisation ou de perte d'emploi. Ces situations difficiles offrent une occasion de réfléchir aux attentes qu'ont les employés envers leur employeur. Pour les survivants qui se retrouvent avec un nouveau patron ou avec de nouvelles responsabilités, l'entente tacite patron-employé qui tient lieu de contrat psychologique sera à renégocier. Nous en discuterons plus en détail au quatrième chapitre.

Peu importe le type d'annonce utilisé, le défi pour les dirigeants est de gérer ce tremblement de terre et l'état de choc de tous les employés. Plus encore, c'est le lien de confiance entre les employés et la haute direction qui est fragilisé et parfois rompu. Le niveau d'engagement des employés risque de diminuer de manière spectaculaire si la direction n'explique pas clairement les raisons de sa décision. Un climat de méfiance s'installera rapidement si les employés perçoivent que les suppressions de postes ont été faites sans justification logique ou de façon non équitable. Les conséquences seront nombreuses et affecteront négativement l'atmosphère de travail et

la productivité. Plusieurs employés vont alors se questionner sur la pertinence de faire des efforts supplémentaires devant l'incertitude de perdre leur emploi lors de la prochaine réorganisation. Voilà pourquoi les entreprises doivent planifier minutieusement l'annonce et l'implantation de toute restructuration en tenant compte de son effet sur l'ensemble des employés. Une étude a démontré qu'à la suite de mises à pied, le taux de satisfaction des survivants a diminué de 41 %, leur engagement envers l'organisation a baissé de 36 %, et leur performance au travail a été réduite de 20 %⁶. Rappelons-nous qu'une réorganisation majeure a une incidence significative sur les profits de l'entreprise et qu'il faut généralement de trois à quatre ans pour remonter la pente.

Sophie, représentante des ventes

Le changement, je connais ça ! Au cours des 15 dernières années, j'ai travaillé pour 5 compagnies différentes. Emploi permanent, emploi contractuel, réorganisation, fusion d'entreprise, j'ai tout vécu. Le changement ne me fait pas peur. Je suis une représentante travaillant sur la route pour rencontrer des clients. Changer de poste signifie plusieurs choses pour moi : j'apprends à connaître les produits dont je ferai la promotion, je me familiarise avec un territoire, je rencontre des clients qui ne me connaissent pas, je m'ajuste à une équipe de travail différente et à un nouveau patron, et j'apprends les procédures et les politiques de l'entreprise nécessaires pour faire mon travail.

Bref, je m'adapte très bien au changement et je l'ai démontré à plusieurs reprises au cours de ma carrière. En fait, j'aime ça, parce que cela me permet de sortir de ma zone de confort, d'apprendre de nouvelles choses, de rencontrer des gens intéressants et de faire avancer des projets.

J'aime mon travail ! Réussir à convaincre un client d'essayer un produit que je vends me procure une satisfaction incroyable. J'ai droit à une grande autonomie

6. Sandra J. Sucher et Shalene Gupta, « Layoffs That Don't Break Your Company », *Harvard Business Review*, vol. 96, n° 3, mai-juin 2018.

pour développer des projets et j'en profite. J'ai du plaisir à travailler avec mes collègues et c'est agréable de collaborer avec eux.

Le jour de la marmotte. Toutefois, par un bel après-midi de septembre, une collègue m'a informée qu'elle avait été convoquée par notre patron pour une réunion confidentielle et urgente à 9 h le lendemain matin. Le sujet de la réunion ne lui avait pas été communiqué. Un peu plus tard, un autre collègue m'a informée qu'il avait aussi été convoqué à une réunion, mais cette fois à 10 h. Ils devaient tous les deux apporter leur ordinateur. C'est à ce moment-là que les fils se sont touchés. J'ai compris qu'il se passait quelque chose. J'ai tenté d'appeler mon patron pour en apprendre davantage, mais impossible de le joindre. C'est un peu comme le jour de la marmotte : les employés sont exposés à nu pour affronter la tempête pendant que les patrons se cachent dans leur terrier.

Quelque temps plus tard, je suis toujours furieuse! Je suis encore sous le choc de constater qu'ils ont charcuté notre petite équipe de cinq employés, car deux de mes collègues ont perdu leur emploi. Nous nous sommes donc retrouvés trois employés à faire tout le travail. Aucune empathie de la part de mes patrons, qui sous-entendent que nous devrions nous compter chanceux d'avoir encore un emploi... comme si nous avions gagné à la loterie. Quelle farce! Ce qui me choque le plus, c'est leur hypocrisie. Ils ont réduit nos effectifs de 40 %, alors que six mois auparavant, ils nous rassuraient sur la sécurité de notre emploi au sein de l'entreprise. Une décision d'affaires pour réduire les dépenses!

Incapable de travailler, je me sens comme un zombie. Je fais acte de présence au travail, rien de plus. Je réponds uniquement aux courriels urgents. Quand mon patron me téléphone pour me parler de mes nouvelles responsabilités, je l'écoute sans réagir. Voir deux collègues que j'appréciais perdre leur emploi m'a affectée autant que si j'avais moi-même été remerciée. Je sens un vide autour de moi. J'ai perdu mes repères. Tout est figé, on ne s'amuse plus au travail. Toujours aucune empathie de la part des patrons. On dirait qu'ils ne comprennent pas ce que je vis. Je me sens comme un autocollant sur leur échiquier organisationnel. Un autocollant qui peut être chiffonné et jeté à la poubelle à tout moment. Je ne leur fais plus confiance. La vérité a été camouflée trop souvent et les promesses, oubliées. Je ne suis plus capable d'écouter leurs mensonges.

Ça fait deux mois que je n'avance pas vite. Mon travail a changé de saveur. Je fais le strict minimum pour conserver mon emploi. La fissure au sein de notre équipe s'est rapidement transformée en fossé. L'un de mes collègues a décidé d'adopter une attitude « corporative » au lendemain de la réorganisation. Il ne se préoccupe pas des mensonges véhiculés par les patrons. Au contraire, il mange dans leur main pour obtenir une promotion. Je ne le reconnais plus, il a tellement changé. C'est décourageant, car je ne peux plus lui faire confiance à lui non plus. On ne se parle plus, sauf lorsque c'est nécessaire.

Je suis démotivée. Ces suppressions de postes ont eu des conséquences au sein des autres départements. Un gros nuage s'est formé au-dessus de nos têtes. C'est fou comme tout a changé du jour au lendemain. On marche sur des œufs. On a peur de faire des erreurs. L'enthousiasme n'y est plus. Chacun fait sa petite affaire sans parler aux autres. L'esprit d'équipe s'est évaporé. La collaboration est réduite au strict minimum. Je n'ai plus le goût de travailler alors que j'aimais mon emploi. Avec la surcharge de travail, je vais devoir faire des heures supplémentaires. Adieu, qualité de vie !

Je me sens prise au piège. Dans les jours suivant les suppressions de postes, j'ai reçu un message de mon patron : il était dorénavant défendu d'entrer en contact avec les collègues qui avaient perdu leur emploi. Comme si ces personnes étaient soudainement atteintes de la peste bubonique et devenues *persona non grata*. Hé, ce sont mes amis ! Je ne peux pas les ignorer alors qu'ils ont justement besoin d'aide. Et sur le plan professionnel, impossible de faire un transfert des dossiers. Je dois donc recommencer à zéro avec tous les clients qui étaient visités par mes collègues. Quel gâchis ! Ça va me prendre du temps pour être efficace avec l'addition de ces nouvelles responsabilités. Je me sens laissée à moi-même, sans ressources et sans soutien pour gérer la surcharge de travail. À quoi ça sert de faire des efforts supplémentaires, si mon patron ne les reconnaît pas ?

Bref, ça fait deux mois que je n'avance pas vite. Mon sommeil est perturbé. Je n'ai plus de patience. Je me sens frustrée. Je deviens cynique. J'ai toujours été une employée performante avec du leadership. Que se passe-t-il ? J'ai perdu ma motivation. Je n'ai plus le goût d'aller travailler.

Pour résumer...

.....

Toute annonce de réorganisation génère un stress immense chez tous les employés ainsi que leurs proches. Les conséquences en sont multiples : changement d'attitude au travail, baisse de motivation, projets de vacances reportés, incertitude financière, etc. Il existe des solutions pour réduire ce stress, notamment dans la façon dont l'annonce sera faite et comment elle sera gérée par la suite. Les gestionnaires devront démontrer de solides habiletés d'intelligence émotionnelle pour gérer les départs et s'occuper des survivants.

Ma suggestion est d'opter pour une approche transparente afin d'expliquer tous les objectifs visés par la réorganisation. Expliquer ce qui va changer au sein de l'organisation. Puis ce qui ne changera pas. Une discussion confidentielle pour rassurer un employé aura un effet considérable pour réduire son anxiété, maintenir sa motivation et préserver le lien de confiance mutuel employé-patron. Élaborer un plan de développement s'adressant aux employés à risque d'être affectés par les changements organisationnels pour les aider à acquérir de nouvelles compétences dans le but de préserver leur emploi est aussi une stratégie gagnante.