

Plan social : conseils à ceux qui restent

Vous n'avez pas été licencié(e) : vous gardez votre travail, mais vous avez vu partir des collègues dont le poste a été supprimé. Même si vous avez toujours votre emploi, il se peut que cette situation ait été traumatisante. En effet, peut-être avez-vous perdu des collègues que vous appréciez, un sentiment de sécurité, votre confiance dans votre entreprise, ou des responsabilités qui vous plaisaient. Dans la présente fiche d'information, nous allons analyser quels sentiments vous pourriez éprouver en tant qu'employé(e) ayant « survécu au naufrage », et vous donner quelques conseils sur la façon de les gérer.

Large éventail de sentiments

Les personnes ayant échappé de près à une grande vague de licenciements éprouvent souvent des sentiments multiples et complexes. Ces sentiments ne sont pas toujours vécus dans un ordre précis : parfois ils surviennent les uns après les autres, et, parfois, tous en même temps.

Quoi qu'il en soit, dans les jours et les semaines suivant un plan social, vous éprouverez certainement les sentiments suivants :

- **Soulagement ou gratitude.** Particulièrement dans le contexte de la pandémie que nous vivons actuellement, vous vous sentirez certainement soulagé(e) d'avoir gardé votre emploi et, par-là même, votre source de revenus pour subvenir à vos besoins et à ceux de votre famille.
- **Culpabilité.** Parmi les personnes de votre entreprise qui ont été licenciées, certaines étaient peut-être des collègues que vous appréciez. Or, ils n'ont pas été licenciés pour faute, mais à cause des répercussions de l'épidémie de COVID-19. Il se peut, donc, que vous vous demandiez : « pourquoi eux et pas moi ? », et que vous vous sentiez coupable d'avoir eu davantage de chance qu'eux.
- **Tristesse.** Certains de vos collègues ont quitté l'entreprise. Ainsi, il se peut que vous soyez désormais sous les ordres d'un nouveau manager, que vous ayez été transféré(e) au sein d'une nouvelle équipe, ou que l'on vous ait attribué d'autres fonctions. Un changement, quelle que soit sa forme, est toujours une perte et entraîne une forme de deuil. Or, beaucoup d'entre nous éprouvent déjà une certaine tristesse à cause de l'épidémie de COVID-19 qui a provoqué des changements dans nos modes de vie, altéré notre foi dans les institutions, ou touché certains de nos proches qui ont été contaminés par le virus, voire, qui en sont morts.
- **Incertitude.** Tout plan social – et plus encore dans le contexte de cette pandémie mondiale – entraîne une incertitude quant à la stabilité de l'emploi. Par conséquent, il se peut que vous vous sentiez anxieux(-euse), craintif(-ive), et déstabilisé(e) face à un avenir inconnu et incertain.
- **Manque de motivation.** De nombreuses personnes ayant été épargnées par une vague de licenciement déclarent ressentir une baisse de motivation et une perte d'implication dans leur travail.

Bien que ces réactions puissent parfois sembler éprouvantes et déroutantes, il peut être utile de vous rappeler qu'il s'agit de réactions que de nombreuses autres personnes ont connues, qu'elles sont probablement temporaires, et que, pour la plupart d'entre vous, elles s'atténueront avec le temps.

Faire face à un plan social, même lorsque l'on n'a pas été licencié

À la suite d'un plan social, plusieurs stratégies existent pour s'adapter à la nouvelle situation et la vivre au mieux.

1. **Autorisez-vous à pleurer.** Vous avez subi une perte et il est normal que vous ressentiez de la tristesse et de la douleur. Ne rejetez pas ces sentiments, et ne les minimisez pas.
2. **Tendez la main aux autres.** Les collègues qui, comme vous, auront gardé leur emploi, ressentiront certainement les mêmes choses que vous. Échanger avec eux de ce que vous ressentez (et pas seulement du travail) est une excellente manière de vous soutenir les uns les autres et de recréer du lien.
3. **Prenez soin de vous.** Continuez à faire les choses qui améliorent votre résilience, notamment en mangeant des aliments sains, en buvant suffisamment d'eau, en faisant de l'activité physique et en essayant de dormir convenablement. Pour tous, l'épidémie de COVID-19 a perturbé ces bonnes pratiques qui renforcent notre résilience, mais il est important de faire de notre mieux pour les rétablir, autant que possible.
4. **Identifiez les forces nouvelles que cette épreuve vous a apportées, et développez-les.** Bien que nous préférerions tous éviter de vivre un plan social et ses conséquences, souvent, les épreuves comportent leur lot d'opportunités de croissance, de créativité ou d'innovation. Ce changement dans votre environnement de travail peut vous donner l'occasion de vous développer professionnellement. Existe-t-il des moyens d'utiliser ces compétences ou ces connaissances pour vous aider et aider les autres ?
5. **Demandez de l'aide.** Si vous constatez que vous ressentez de la tristesse, de la colère ou de l'anxiété de manière persistante, ou si ces sentiments vous empêchent de mener à bien vos activités quotidiennes, demandez à bénéficier du Programme d'aide aux employés/Programme de soins au personnel.

Conseils spécifiques pour les managers ayant conservé leur emploi

Après un plan social, les managers ont la lourde tâche, et l'opportunité, de soutenir les employés placés sous leur responsabilité. En effet, les employés calquent souvent leur réaction professionnelle et personnelle sur les paroles et les actes de leur(s) manager(s).

Voici quelques conseils aux managers sur la façon dont ils peuvent aider les membres de leur équipe à gérer et à hiérarchiser leurs émotions :

1. **Communiquez, communiquez, communiquez.** Si vous ne leur donnez pas d'informations, les employés créeront leur propre scénario de ce qui s'est passé, et de ce qui les attend. Il est donc important que vous communiquiez le plus possible et que vous plaidez en faveur de la transparence auprès de la haute direction. Sans une communication cohérente et ouverte, les

inquiétudes et les craintes des employés risquent fort d'augmenter et d'affecter leur productivité en même temps que leur moral.

2. **Préparez-vous à ressentir des émotions fortes.** Comme nous l'avons vu ci-dessus, les membres de votre équipe sont susceptibles d'éprouver un large éventail d'émotions. Accepter ces émotions et donner aux membres de votre équipe la possibilité d'en parler et de se soutenir mutuellement peut s'avérer très utile. Si vous ne vous sentez pas suffisamment apte à engager ce genre de discussions, n'hésitez pas à demander l'aide des Ressources humaines ou du Programme d'aide aux employés/Programme de soins au personnel de votre entreprise.
3. **Évaluez avec objectivité les responsabilités et les charges de travail.** Les membres de votre équipe peuvent se montrer anxieux à l'idée d'assumer des responsabilités supplémentaires, d'autant plus qu'ils font probablement déjà face à d'autres changements majeurs dans leur vie, notamment le fait de devoir, en raison de la pandémie, télétravailler tout en prenant soin de leur famille. Il est donc important que vous réfléchissiez bien aux nouvelles responsabilités que vous souhaitez donner aux membres de votre équipe, et aux objectifs qui peuvent être reportés ou mis de côté pendant quelque temps. Notamment, il peut être utile de rencontrer individuellement chaque membre de votre équipe n'ayant pas été licencié afin de clarifier son rôle et les objectifs de l'équipe.
4. **Instaurez des objectifs communs.** Même si cela peut sembler contre-intuitif, la période qui suit un plan social peut être l'occasion d'instaurer un sentiment plus grand d'avoir des objectifs communs. La plupart des employés aiment savoir que leurs contributions sont importantes. Relier directement les objectifs et les buts individuels à la mission et aux valeurs communes à toute l'entreprise peut aider à rétablir la confiance, à générer de la créativité et à renforcer l'implication de chaque employé envers l'entreprise.
5. **Prenez soin de vous.** Être manager est difficile. Être manager après un plan social l'est encore plus. Pourtant, votre équipe a besoin que vous soyez résilient. Il est donc important que, chaque jour, vous vous réserviez du temps pour faire les choses qui vous aident à maintenir votre énergie, votre résilience et votre confiance en l'avenir.