

Il est important de garder à l'esprit, tout au long de cette démarche, que cette crise est exceptionnelle pour tout le monde et qu'elle peut susciter une bonne dose de stress et d'anxiété chez nos employés. Pour renforcer le sentiment de sécurité des membres de l'équipe, il est donc recommandé de communiquer calmement, de façon continue et avec la plus grande clarté possible. La transparence est gage de confiance dans une situation aussi difficile. Il est très important de rester à l'écoute et de répondre adéquatement aux questions et aux préoccupations de nos gens, et ce autant pendant la crise qu'une fois qu'elle sera derrière nous.

#### Contexte :

On tente ici de préciser le contexte qui nous amène à devoir faire des mises à pied, le **pourquoi**.

Vous devriez être prêts à répondre aux questions suivantes :

- 1) Quel est l'impact économique actuel du COVID-19 sur l'entreprise?
- 2) Quels sont les besoins prioritaires?
- 3) Quelles mesures (autres que les mises à pied) ont été adoptées depuis le début de la crise pour répondre à ces besoins?
- 4) Quelles sont nos principales préoccupations à l'égard de notre équipe? À titre d'exemples :
  - Leur santé, leur sécurité
  - Répondre de notre mieux aux questions et aux préoccupations de chacun pendant cette crise, qu'ils soient ou non au travail
  - Garder le contact, partager l'information au fur et à mesure que la situation va évoluer
  - Rester solidaires, garder l'équipe unie
  - Se préparer dès maintenant à l'après-crise
- 5) Quelles autres options avons-nous envisagées avant de décider de faire des mises à pied? Pourquoi ces options n'ont-elles pas été retenues? À titre d'exemples :
  - Utilisation des banques de temps et des vacances
  - Diminution de la semaine de travail pour tous (3 ou 4 jours par semaine)
  - Travail partagé (programme disponible au niveau de l'assurance-emploi)
  - Travail à temps partiel pendant les prestations
  - Faire appel aux employés volontaires d'abord
  - Congés sans solde
- 6) Comment se donner les moyens de rebondir le temps venu pour jouer pleinement notre rôle?



## Modalités :

On précise comment ça va se passer, **le qui, le quoi, le comment, la durée prévue, etc.**

Vous devriez être prêts à répondre aux questions suivantes :

- 1) Combien de personnes sont visées?
- 2) Quels postes sont ciblés? Pourquoi ces postes et pas les autres? Sur la base de quels critères avez-vous choisi? À titre d'exemples :
  - Compétences essentielles en temps de crise
  - Compétences stratégiques en vue de la reprise
  - Polyvalence
- 3) Quand et comment ça va se passer? Qui va faire quoi?
- 4) Qu'est-ce que ça implique? À titre d'exemples :
  - Mise à pied (moins de 6 mois), donc maintien du lien d'emploi
  - Assurances et autres avantages
  - Temps accumulé
  - Vacances
  - Clés
  - Téléphone
  - Équipements informatiques
- 5) À quoi j'ai droit maintenant? Que dois-je faire pour y avoir accès? À titre d'exemples :
  - Conditions et modalités d'accès à l'assurance-emploi – *attention car plusieurs employés n'ont jamais fait de demande d'assurance-emploi*
  - Report de la date limite pour le paiement de l'impôt au 1<sup>er</sup> juillet.
  - Possibilité de suspension des versements d'hypothèque par certaines institutions financières;
  - Conditions revues par les créanciers de prêts automobiles;
  - Hydro-Québec a annoncé qu'il n'y aura pas d'intérêt si l'on ne paye pas son compte et offre aussi aux gens d'appeler pour prendre des ententes de paiement.
  - Autres mesures qui pourraient être annoncées dans les semaines à venir
- 6) Est-ce que tout le monde va retrouver son emploi à la fin de la crise?
- 7) Comment va-t-on procéder pour le rappel au travail?

## Mesures de soutien :

On précise quelles mesures on prévoit mettre en place pour rester en contact et soutenir les employés pendant cette crise. Ça s'applique autant pour ceux qui sont mis à pied que pour ceux qui restent en poste et qui pourraient vivre à la fois une surcharge de travail et une certaine culpabilité à l'égard de leurs collègues mis à pied.



## Exemple de conversation :

### Q1. Comment ça va se passer ?

D'abord je veux te dire qu'il s'agit d'une situation complètement hors de l'ordinaire et que tes préoccupations sont tout à fait légitimes. On se donne donc quelques jours pour prendre le temps d'écouter tout le monde et de bien faire les choses, ce qui devrait nous permettre de soutenir l'équipe le plus efficacement possible par la suite.

D'abord, tous les employés touchés vont recevoir un appel de leur gestionnaire pour les informer. Si tu es concerné, \_\_\_\_\_ (administration et RH) communiquera avec toi pour t'expliquer ce que tu as à faire.

### Q2. Comment ça « ce que j'ai à faire »? Je n'ai rien à faire si je perds mon job !

Une mise à pied temporaire n'est pas une abolition de poste. Ton poste existe toujours. Il n'y a simplement pas assez de travail et de revenus pour te garder au cours des prochaines semaines. On suivra de près l'évolution de la situation et on te tiendra informé des développements, au fur et à mesure que les décisions seront prises.

D'ailleurs, j'aimerais valider avec toi qu'elle est la meilleure façon de te joindre pour que l'on puisse rester en contact et te partager de l'information.

### Q3. Pourquoi moi ? Ça fait dix ans que je travaille ici et l'autre, moins d'un an?

C'est un choix déchirant que nous avons dû faire, mais ce n'est pas une question d'ancienneté. Comme on doit restreindre le nombre de postes, on a fait une analyse pour cibler les services essentiels afin de maintenir les opérations de l'association pendant cette crise et de préparer l'après-crise. Dans certains cas, ça nous a amenés à prendre la décision de garder certains employés qui travaillent depuis moins longtemps avec nous. Je sais que ça peut paraître injuste, et je comprends que ce soit difficile à accepter parce que tu nous offres ton talent et ton engagement depuis \_\_\_ années.

### Q4. Mais j'aurais pu faire autre chose que mes tâches habituelles et rester...

Merci de présenter cette option et d'offrir ton aide. Je garde ça en tête.

- Pour le moment, ce sont les services suivants qui ont été jugés essentiels : *les nommer*.
- Cette crise est déjà difficile pour les membres alors, nous souhaitons que le lien déjà établi avec chacun d'entre eux soit maintenu par les collègues avec qui ils sont déjà en contact.
- Certaines de ces personnes ont occupé d'autres fonctions à l'ATR (à l'ATS) dans le passé et pourront plus facilement combiner des responsabilités, sans avoir besoin de formation ni d'encadrement. On a pris ça en considération.

Ce ne sont que quelques exemples pour t'aider à comprendre notre réflexion. Et nous avons pris les décisions au meilleur de notre connaissance avec les variables dont on dispose maintenant. Aussitôt que la situation le permettra, on réévaluera tout ça et on organisera le travail différemment. Si des programmes de soutien sont mis en place entretemps, par le gouvernement ou d'autres organismes de soutien, on évaluera si ça peut s'appliquer et si oui, on vous fera suivre l'information. On prendra les moyens nécessaires pour te tenir informé. De ton côté, si tu as des questions, n'hésite pas à nous appeler. On répondra de notre mieux.



### **Q5. Je ne sais pas comment je vais faire pour arriver...**

C'est normal que tu sois déstabilisé par cette nouvelle. Savais-tu que tu peux faire des choses concrètes pour te libérer de certaines obligations financières durant cette période difficile?

- Faire rapidement ton rapport d'impôt. Si tu en reçois, tu peux le réclamer dès maintenant. Si tu dois en payer, la date limite a été repoussée au 1<sup>er</sup> juillet.
- Appeler ta banque et demander une suspension de ton paiement d'hypothèque. Certaines institutions financières demandent de payer seulement les intérêts;
- Adresser cette même demande au créancier pour ton véhicule;
- Hydro-Québec a annoncé qu'il n'y aura pas d'intérêt si l'on ne paye pas son compte et offre aussi aux gens d'appeler pour prendre des ententes de paiement.

Peut-être qu'on aura d'autres annonces dans ce sens dans les prochaines semaines.

### **Q6. Est-ce que j'ai encore mes assurances collectives même si je suis au chômage ?**

Note : *VALIDER AVEC VOTRE ASSUREUR.*

### **Q7. Je n'en reviens pas que ça m'arrive, même si je vois que ça se passe partout. Je croyais qu'on serait correct...**

Nous aussi on a été surpris par la vitesse à laquelle les choses ont déboulé.

### **Q8. Penses-tu que ça va durer longtemps?**

J'aimerais pouvoir te le dire, mais c'est impossible. Pour l'instant, nous le voyons sur une période de quelques mois. Si ça bouge positivement, les employés pourraient être rappelés au travail plus tôt. Il est aussi possible que cette période soit prolongée.

### **Q9. Est-ce que je dois ramener la clé du building, mon laptop et mon cellulaire ?**

Tu peux garder la clé, mais il est préférable de laisser l'ordinateur et le téléphone au bureau. Ceci dit, on souhaite que tu continues d'être branché sur le monde grâce à la technologie, alors si tu as des besoins particuliers, on peut en discuter. C'est du cas par cas.

### **Q10. Allez-vous me tenir au courant de ce qui arrive?**

Absolument! Me permets-tu de t'appeler ou de t'écrire pour prendre de tes nouvelles ? C'est important pour moi de savoir comment ça se passe pour toi.

#### **Pour clore la conversation :**

- Merci pour l'échange qu'on vient d'avoir.
- Je te rappelle que \_\_\_\_\_ (administration et RH) communiquera avec toi au cours des prochaines heures;
- Tu peux en tout temps communiquer avec elle si tu as des questions administratives;
- N'hésite pas à nous appeler si tu te sens inquiet ou dépassé par les événements;
- J'apprécie beaucoup travailler avec toi et tes collègues aussi. Je nous souhaite à tous un retour le plus vite possible même si clairement, ce virus aura changé beaucoup de choses;
- Je garde en tête ton désir de contribuer et de sortir du cadre habituel de tes fonctions.
- As-tu d'autres questions pour moi?

