

Ministère de la Famille,
des Aînés et de
la Condition féminine

Québec



Agence des services à la famille

Direction des politiques de main-d'œuvre et des ressources du réseau

ASSEMBLÉE NATIONALE

N° 2361-20051116

GUIDE DE PLANIFICATION DE LA RÉDUCTION DES EFFECTIFS

Document explicatif

Auteur : Gilbert Paquette
DPMORR
2005-09-19



Mise en contexte

Une réorganisation administrative, suite à des compressions budgétaires, a parfois des conséquences sur les activités d'une entreprise, sur ses modes de fonctionnement et d'organisation ainsi que sur les ressources humaines, en particulier les emplois.

Le présent guide vise à faciliter le travail des gestionnaires et des conseils d'administration qui se voient dans l'obligation de licencier ou de mettre à pied du personnel excédentaire.¹

1. PROCÉDURE DE LICENCIEMENT OU DE MISE À PIED :

Un manque de travail temporaire ou permanent peut entraîner des mises à pied ou le licenciement. Le fait que l'entreprise connaisse des difficultés économiques ne la dispense pas de donner les préavis obligatoires (voir le tableau de la fin à ce sujet). En effet, la Loi sur les normes du travail oblige l'employeur qui met à pied ou licencie un salarié à lui donner un préavis. La Loi sur les normes du travail établit les conditions minimales de travail en l'absence de conditions meilleures prévues par une convention collective, un contrat de travail ou un décret. La Commission des normes du travail est l'organisme chargé de l'application de cette loi.
<http://www.cnt.gouv.qc.ca>

Préambule

Lorsqu'ils procèdent à des mises à pied ou à des licenciements, les employeurs doivent respecter les dispositions des conventions collectives et, le cas échéant, la Loi sur les normes du travail. L'employeur doit toujours pouvoir démontrer que la décision de mettre fin à l'emploi d'un employé est basée sur des motifs justes et raisonnables.

Avant d'opter pour les licenciements et les mises à pied, l'employeur a le devoir, dans le respect des employés qui pourraient être visés par ces mesures, d'explorer plusieurs possibilités, par exemple la réduction des autres dépenses de fonctionnement et des heures de travail, la réduction des avantages sociaux consentis aux salariés, tout en respectant les conditions de travail.

Les employeurs doivent être prudents en matière de licenciement et de mise à pied. Certains pourraient être tentés de confier des activités en sous-traitance. Toutefois, plusieurs conventions collectives limitent cette pratique.

¹ Dans le but de faciliter la lecture de ce document, la forme masculine a été utilisée pour désigner indifféremment des personnes de sexe féminin autant que de sexe masculin.

Il peut être utile de rappeler les définitions suivantes :

- **Mise à pied** : décision de l'employeur de mettre fin à l'emploi de façon temporaire, c'est-à-dire pour une période déterminée, pour des motifs économiques ou d'organisation interne (l'employeur n'a pas l'obligation de rappeler l'employé au travail, et s'il ne le fait pas, la mise à pied peut se transformer en licenciement).
- **Licenciement** : décision de l'employeur de mettre fin à l'emploi de façon permanente pour des motifs économiques ou d'organisation interne.

Il s'agit, comme on le voit, de mesures administratives. Dans certains cas, les employés visés par ces mesures pourraient contester les décisions de l'employeur, dans la mesure où la loi le permet. Ainsi, ils pourraient soutenir qu'il s'agit d'une mesure disciplinaire déguisée, c'est-à-dire que les motifs de mise à pied ou de licenciement servent simplement de prétextes pour mettre fin à l'emploi d'une personne étant donné que le congédiement ne serait pas justifié. Il est donc très important que les critères de la fin d'emploi soient objectifs, équitables, transparents et non discriminatoires.

Définition des besoins de l'organisation

En fonction des orientations retenues par l'entreprise, la définition des besoins organisationnels permet à une direction générale de déterminer les activités qui doivent être abandonnées ou réduites si elle veut atteindre les objectifs de compressions budgétaires qui affecteront les employés.

Le choix des activités à réduire ou à supprimer permettra de déterminer, le nombre d'employés qu'il faudra mettre à pied ou licencier.

Identification du personnel excédentaire

Lorsque l'entreprise a établi ses besoins organisationnels et déterminé les activités qui doivent être réduites ou supprimées, le gestionnaire désigne les ressources touchées par les mesures de réduction ou de suppression des activités.

Dans certains cas, les critères de désignation des employés qui devront être mis à pied sont prévus par les conventions collectives; pour les cas non prévus par les conventions, les critères établis doivent être objectifs et équitables. Le gestionnaire devra toujours être en mesure de justifier ses choix en fonction des critères utilisés pour désigner les employés touchés. Par exemple, l'ancienneté dans un corps d'emploi donné est un critère objectif et les employés pourraient être licenciés ou mis à pied selon l'ordre inverse de la date de leur entrée en fonction.

Attention, l'employé qui bénéficie d'un droit de rappel en vertu d'une convention collective doit être inscrit sur la liste de rappel.

Enfin, il est important de souligner que lorsque l'employeur fait des mises à pied ou des licenciements, il doit s'assurer de respecter la Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance et la réglementation, notamment en ce qui concerne le ratio des éducatrices qualifiées.

Avis de cessation d'emploi (préavis)

Lorsque l'employeur met à pied ou licencie un employé avant la date de fin d'emploi prévue par le contrat d'engagement, il doit en aviser l'employé par écrit dans les délais prévus par les conventions collectives, par le contrat individuel ou par la Loi sur les normes du travail. Cette loi prescrit la remise d'un préavis lorsque l'employé est licencié ou mis à pied pour plus de six mois; pour une période inférieure à six mois, aucun préavis n'est exigé.

Rappelons que la même loi définit les conditions minimales en matière de droit du travail et que des conventions collectives, des contrats de travail ou d'autres lois pourraient fixer des conditions plus avantageuses.

Le délai qui suit le préavis varie en fonction du service continu de l'employé. La notion de « service continu » est définie ainsi par la Loi sur les normes du travail : « durée ininterrompue pendant laquelle un salarié est lié à l'employeur par un contrat de travail même si l'exécution du travail a été interrompue sans qu'il y ait résiliation du contrat, et la période pendant laquelle se succèdent des contrats à durée déterminée sans une interruption qui, dans les circonstances, permette de conclure à un non-renouvellement de contrat ».

Le tableau de la page suivante indique le délai minimal à respecter après le préavis en fonction de la durée du service continu de l'employé.

L'employeur qui omet de remettre l'avis de cessation d'emploi doit verser à l'employé une indemnité compensatoire correspondant au délai prévu entre le moment où l'avis auquel il avait droit aurait dû lui être remis et son départ. Cette indemnité est versée :

- au moment du licenciement;
- au moment de la mise à pied pour plus de six mois;
- à l'expiration d'un délai de six mois dans le cas d'une mise à pied prévue pour moins de six mois mais qui excède ce délai.

Lorsqu'un employé refuse de travailler pendant la période qui suit la remise de l'avis de cessation d'emploi, il perd le droit à l'indemnité susmentionnée.

On trouvera en annexe des projets de lettres de fin d'emploi qui comprennent quatre parties :

- le contexte de la fin de l'emploi;

- la date d'effet de la mesure;
- les droits, en particulier les droits de rappel (s'il y a lieu) et l'engagement du paiement des sommes dues; et
- les remerciements.

Cette lettre doit être précise, concise et factuelle. Il faut se rappeler que l'on devra peut-être s'expliquer devant les tribunaux sur chacun des mots utilisés.

2. Tableau des préavis prescrits aux articles 82 et 82.1 de la Loi sur les normes du travail

Durée du service continu	Délai entre la remise du préavis et le départ de l'employé	
	Mise à pied de moins de 6 mois	Mise à pied de plus de 6 mois ou licenciement
Moins de 3 mois	Aucun préavis	Aucun préavis
De 3 mois à moins de 1 an	Aucun préavis	1 semaine
De 1 an à moins de 5 ans	Aucun préavis	2 semaines
De 5 ans à moins de 10 ans	Aucun préavis	4 semaines
Plus de 10 ans	Aucun préavis	8 semaines

L'avis de fin d'emploi peut être donné par écrit à l'avance, c'est-à-dire que le travail se poursuivra jusqu'à l'expiration du délai prescrit suivant la remise de l'avis. L'employeur est en droit d'exiger que le salarié travaille pendant la période en question, à la condition de l'avoir préalablement avisé par écrit de la fin de son emploi. Si le salarié décide de partir avant la date prévue, cela est considéré comme une démission et l'employeur n'aura pas à lui verser son salaire pour la période restante.

La loi autorise l'employeur à verser au salarié une indemnité plutôt que de le maintenir au travail. Cette indemnité doit correspondre à son salaire habituel pour la période indiquée dans l'avis. Les heures supplémentaires effectuées ne sont pas incluses dans le calcul de cette indemnité.

ANNEXES

Projet de lettre

Employé avec droit de rappel, selon la convention collective en vigueur

(Ville), le _____

Madame, Monsieur,

adresse _____

Madame, Monsieur,

En raison de compressions budgétaires, le _____ (nom de l'entreprise)
_____ se voit dans l'obligation de mettre fin à votre emploi à compter du
_____ (date) _____, à _____ (heure) _____.

Votre nom sera inscrit sur la liste de rappel et si les besoins le justifient, le
_____ (nom de l'entreprise) _____ vous rappellera au travail
conformément aux conditions en vigueur. Nous vous paierons les sommes qui vous
sont dues, le cas échéant.

Nous vous remercions de l'intérêt que vous avez manifesté dans l'exercice de vos
fonctions et vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments
les meilleurs.

Le _____ (titre) _____,

Signature de la personne qui a la délégation

c. c. Dossier de l'employé

ANNEXE B

Projet de lettre

Employé sans droit de rappel

(Ville), le _____

Madame, Monsieur,

adresse _____

Madame, Monsieur,

En raison de compressions budgétaires, le _____ (nom de l'entreprise)
_____ se voit dans l'obligation de mettre fin à votre emploi à compter du
_____ (date) _____, à _____ (heure) _____.

Conformément aux conditions de travail en vigueur, nous vous paierons les sommes
qui vous sont dues.

Nous vous remercions de l'intérêt que vous avez manifesté dans l'exercice de vos
fonctions et vous prions d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments
les meilleurs.

Le _____ (titre) _____,

Signature de la personne qui a la délégation

c. c. Dossier de l'employé

Ministère de la Famille,
des Aînés et de
la Condition féminine

Québec



Agence des services à la famille

Direction des politiques de main-d'œuvre et des ressources du réseau

COMMENT SE PRÉPARER À UNE RENCONTRE AVEC UN EMPLOYÉ VISÉ PAR UNE MISE À PIED OU UN LICENCIEMENT

Document explicatif

Auteur : Gilbert Paquette

DPMORR

2005-10-07

Mise en contexte

Ce document vise à supporter les gestionnaires et les membres du conseil d'administration des centres de la petite enfance du Québec dans la préparation de l'entretien avec la personne visée par un licenciement ou une mise à pied.

1. PRÉPARATION DE LA RENCONTRE

Avant la rencontre, il importe d'identifier votre niveau de confort face à la réalisation de cet entretien. Il n'est pas facile d'annoncer ce type de décision. Les questions suivantes peuvent vous aider à vous y préparer :

- Quel est le type de relation que vous entretenez avec cette personne ? (amicale, fonctionnelle, hiérarchique, indifférente, etc.)
- Quel est le niveau de confiance entre-vous ? (référez-vous aux échanges antérieurs)
- Pouvez-vous anticiper les réactions de cette personne ? (colère, agressivité, pleurs, silence, menace, etc.)
- Êtes-vous en mesure de recevoir ces réactions ? Sinon, comment vous préparer?

Il est important que la personne comprenne les motifs de cette décision.

Le gestionnaire qui doit faire cette annonce devrait être préparé et être en mesure de fournir les réponses aux questions de la personne qui apprend la nouvelle :

- Pourquoi moi ? Pourquoi mon poste ?
- Pourquoi pas telle personne qui ne fait rien et qui profite du système ?
- Vous n'êtes pas satisfait de mon travail ?
- Qu'est-ce que j'ai fait de pas correct ?
- Qu'est-ce que je fais à partir de demain matin ?

Le gestionnaire doit fournir la bonne information et situer les faits dans leur contexte, en expliquant les motifs organisationnels qui justifient cette décision.

Il est conseillé de présenter le contexte général avant d'être spécifique à la personne visée.

AIDE-MÉMOIRE

- | | |
|--|--|
| ❖ Ai-je toute l'information pertinente en main ? | ❖ Contexte budgétaire. |
| ❖ Ai-je pris connaissance du dossier personnel de la personne ? | ❖ Nombre total d'emplois à couper dans la direction. |
| ❖ Ai-je identifié mon niveau de confort par rapport à la rencontre qui doit avoir lieu ? | ❖ Secteur le plus malléable |
| | ❖ Poste d'emploi qui affecte le moins les priorités du service |
| | ❖ La permanence, l'ancienneté |
| | ❖ La spécialisation, etc. |

L'information et la documentation pertinentes à remettre à la personne au moment de l'entretien seront préparées à l'avance :

- Lui préciser les coordonnées d'Emploi-Québec, par exemple.
- Lui remettre le dépliant du programme d'aide aux employés (PAE), au besoin, s'il y a lieu.

L'entretien avec la personne doit avoir lieu en privé dans un endroit approprié où il ne risque pas d'y avoir d'interruption.

L'entretien doit avoir lieu à un moment approprié (éviter les fins de journée, le vendredi, etc.), afin que la personne puisse bénéficier du support et des ressources disponibles en milieu de travail, s'il y a lieu.

2. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE L'ENTRETIEN

L'entretien doit se dérouler dans un climat détendu :

- Éviter de faire la conversation et de tourner en rond. La personne doit connaître, dès le début, l'objectif de l'entretien.
- Placer la personne devant les faits (motifs de la décision, contexte).
- Si cette situation vous affecte, dites-le lui, cela contribuera à vous mettre à l'aise et à augmenter le climat de confiance.

Il importe de rassurer la personne en lui exprimant les étapes suivantes et en l'informant du type de support dont elle peut bénéficier :

- Permettez à la personne de s'exprimer sur ce qu'elle ressent, ses questionnements, ses appréhensions. Soyez empathique (compréhensif), en évitant toutefois de verser dans l'émotivité.
- Essayez, dans la mesure du possible, de réduire la peur de l'inconnu en lui fournissant toutes les informations dont vous disposez.
- Respectez le rythme de la personne. Si vous sentez qu'elle ne vous écoute plus, cessez de lui transmettre de l'information. Laissez-la s'exprimer.

- Inspirez confiance, soyez authentique, sans atténuer ou exagérer les aspects de la réalité afin de demeurer crédible.
- Informez la personne des différentes étapes du processus qui va s'enclencher.
- Demandez à la personne si elle préfère que vous annonciez vous-même cette décision aux autres membres du personnel ou si elle préfère le dire elle-même d'abord.

AIDE-MÉMOIRE

- ❖ Ai-je pris tous les moyens pour créer un bon climat d'écoute ?
- ❖ Le lieu, le temps requis
- ❖ Ai-je été attentif au verbal et au non verbal ?
- ❖ Ai-je bien pris le temps de faire le tour de la question ?

Quoi qu'il en soit, précisez à la personne que, **en tant que gestionnaire, vous aurez, à brève échéance**, (si possible, la même journée), **à rencontrer le personnel pour l'informer de la situation** afin de limiter l'effet de contagion et de rumeur qui risque de se produire. Il risque d'y avoir une certaine démobilisation chez le personnel de l'unité concernée, une fois qu'ils auront appris la nouvelle. L'effet d'entraînement (rumeur) pourrait aussi les amener à se questionner sur leur situation personnelle et sur les probabilités de perte de leur emploi.

3. CONCLUSION DE L'ENTRETIEN : PRÉPARER LE FUTUR...

- Résumez l'essentiel de ce qui a été discuté au cours de l'entretien.
- Assurez-vous que la personne a bien compris la situation et qu'elle ne soit pas démunie.
- Informellement, prévoyez de rencontrer la personne régulièrement afin de vous informer des démarches effectuées et de l'évolution de sa situation.
- Terminez l'entretien en lui assurant qu'elle peut compter sur vous et que cela fait partie de vos responsabilités de la guider dans ce processus de changement qui s'amorce.
- Rappelez-vous que l'approche humaine adoptée au cours de cet entretien ne peut que faciliter les démarches qui s'ensuivent, tant pour la personne concernée que pour les autres intervenantes et intervenants qui seront impliqués dans ce dossier.

AIDE-MÉMOIRE

- ❖ Ai-je bien répondu aux questions et aux préoccupations de la personne?
- ❖ Ai-je été clair concernant le type de support que je suis en mesure de lui offrir ?
- ❖ Ai-je une garantie de la stabilité émotionnelle de la personne ?
- ❖ Prévoyez un moment pour revoir la personne afin de faire un suivi concernant le transfert de ses dossiers. Par exemple, vous pouvez lui demander de préparer une liste de ses dossiers et des activités planifiées.
- ❖ Aussi, demeurez à l'écoute du climat organisationnel administrative. Donnez l'information nécessaire afin d'éviter des rumeurs.
- ❖ Concernant la personne, assurez-vous de sa stabilité émotionnelle. Assurez-vous également qu'elle a dans son entourage des ressources pour l'aider en cas de besoin (ex. collègues de travail, famille, PAE, etc.).

4. TRUCS DE LA COMMUNICATION

Voici un bref rappel, à titre d'illustration, de certains éléments d'une bonne communication :

- Donner la main à la personne qu'on accueille, lui offrir un siège, etc., c'est créer un premier contact pour qu'elle se sente à l'aise.
- Garder un contact visuel avec la personne, augmente le niveau de confiance.
- Écouter, c'est être attentif aux paroles (verbal) et aux gestes (non verbal) pour mieux saisir ce que l'autre personne éprouve sans le déformer.
- Sentir, percevoir ce que l'autre éprouve au moment présent, c'est être empathique, c'est pouvoir vous mettre à la place de l'autre et mieux comprendre et respecter ce que cette personne ressent.
- Le goût de bien faire les choses, de faire preuve de discernement. Savoir respecter les silences, ce qui permet de réfléchir, de prendre un certain recul. Redire dans vos mots ce que l'autre a dit pour vérifier si vous avez bien compris, c'est reformuler et savoir apprécier la situation.

QUOI QU'IL EN SOIT, RESTEZ VOUS-MÊME ET SOYEZ AUTHENTIQUE

5. ERREURS À ÉVITER LORS D'UNE INTERVENTION AVEC UNE PERSONNE AGRESSIVE

Les types de remarques suivantes sont susceptibles de jeter de l'huile sur le feu :

- Donner des ordres ;
- Menacer ;
- Moraliser ou prêcher ;
- Donner des conseils ;
- Juger ou critiquer ;
- Ridiculiser ;
- Aborder un sujet étranger à la discussion;
- Raisonner les gens ;
- Minimiser l'importance de la situation.

