

CORONAVIRUS
[COVID-19]

MISES À PIED ET LICENCIEMENTS :

FAIRE FACE À LA SITUATION
AVEC HUMANITÉ ET EMPATHIE

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



Édité en avril 2020
par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés



INTRODUCTION

La situation particulière engendrée par la crise de la COVID-19 oblige parfois les employeurs à prendre certaines mesures particulièrement difficiles, chargées en émotions et délicates sur le plan humain. Dans ce guide, nous traiterons de la mise à pied ou du licenciement des employés.

Ce guide constitue un recueil de bonnes pratiques quant au savoir-être à privilégier avant, pendant et après la tenue d'une annonce de fin d'emploi. Il s'adresse à tous les intervenants concernés de près ou de loin par cette mesure et met en lumière l'importance de recevoir l'accompagnement d'un CRHA ou CRIA tout au long de la démarche.

Cet outil se veut convivial et il rappelle les bonnes pratiques à mettre de l'avant afin que le processus se déroule le plus humainement possible.

Ce guide n'a pas la prétention de donner des conseils juridiques et, dans tous les cas, une préparation rigoureuse doit être effectuée avant d'en venir aux étapes qui y sont présentées. Il s'inscrit dans un contexte où l'employeur a déjà pris la décision de procéder à la fin d'emploi, et qu'il doit maintenant se préparer à annoncer la nouvelle à l'employé.

Bien se préparer en amont fait partie du traitement humain de la démarche. Celle-ci doit être gérée selon les règles de l'art, dans le respect des lois et de l'humain.

TABLE DES MATIÈRES

1	MISE À PIED OU LICENCIEMENT?	4
2	LA PRÉPARATION D’UN PLAN DE COMMUNICATION	6
	1. IDENTIFIER LES MESSAGES CLÉS DE LA DIRECTION	6
	2. IDENTIFIER QUI AURA LA RESPONSABILITÉ DE PARLER AUX EMPLOYÉS	8
	3. IDENTIFIER ET PRÉPARER LES DOCUMENTS À REMETTRE À L’EMPLOYÉ	8
	4. IDENTIFIER LA LISTE DES PERSONNES À INFORMER EN PRIORITÉ	8
	5. ORGANISER UNE RENCONTRE DE PRÉPARATION	9
3	LA RENCONTRE AVEC L’EMPLOYÉ	10
	1. ACCUEILLIR L’EMPLOYÉ	11
	2. CHOISIR AU PRÉALABLE LES PERSONNES QUI VONT COMMUNIQUER LE MESSAGE	11
	3. SE PRÉPARER ADÉQUATEMENT À FAIRE L’ANNONCE	12
	4. SE PRÉPARER AUX RÉACTIONS POTENTIELLES DE L’EMPLOYÉ	14
	5. DEMEURER À L’ÉCOUTE	14
	6. REMETTRE ET RÉCUPÉRER LA DOCUMENTATION ET LE MATÉRIEL	15

4	MAINTIEN DE LA COMMUNICATION AUPRÈS DES EMPLOYÉS ET DES ÉQUIPES	17
	1. DÉPLOYER LE PLAN DE COMMUNICATION	18
	2. MESSAGE DE L’ORGANISATION	18
	3. COMMUNIQUER INDIVIDUELLEMENT ET PROACTIVEMENT AVEC LES EMPLOYÉS	19
	4. SE MONTRER DISPONIBLE ET GÉRER LES RUMEURS	19
	5. SOUTIEN DISPONIBLE AUX EMPLOYÉS (RESSOURCES EXTERNES)	20
	6. BONNES PRATIQUES DU CRHA CRIA	20
5	TIRER DES LEÇONS DES MISES À PIED ET LICENCIEMENTS	21
	1. ÉVALUER LES PROCESSUS ET PRATIQUES EN PLACE	21
	2. BONNES PRATIQUES DU CRHA CRIA	22
	3. RECOMMANDER DES AJUSTEMENTS	22
6	LIENS UTILES	23
	REMERCIEMENTS	23

1 MISE À PIED OU LICENCIEMENT?



L'interruption du lien d'emploi est une décision lourde de conséquences, tant pour l'employé que pour l'organisation. Avant de prendre une telle décision, il est primordial d'identifier et d'évaluer les mesures alternatives à la mise à pied et au licenciement.

Par exemple, l'employeur peut considérer :

- La réduction du temps de travail
- Le télétravail
- Le travail partagé
- La redistribution des tâches
- Le partage de main-d'oeuvre
- Etc.

Advenant que la situation actuelle de l'organisation ne permette pas d'opter pour des mesures alternatives conciliables à ses enjeux organisationnels, financiers ou humains, d'autres options tel la mise à pied ou le licenciement doivent être prises en considération. Afin de vous aider à prendre une décision éclairée quant à l'option à envisager, voici quelques définitions :

MISE À PIED :

La mise à pied **suspend de façon temporaire le contrat de travail** entre l'employeur et le salarié. Le salarié mis à pied peut donc être rappelé au travail. Il **conserve son lien d'emploi pendant la durée de sa mise à pied** et sa relation contractuelle est maintenue.

LICENCIEMENT :

Le licenciement **est la rupture définitive du lien d'emploi** par l'employeur pour des motifs :

- Économiques (difficultés financières ou baisse de revenus);
- Organisationnels (réorganisation entraînant l'abolition ou la fusion de postes);
- Techniques (innovations technologiques).

L'employeur licencie son employé quand il n'a plus besoin de ses services. Le choix de l'employeur est basé sur des critères objectifs, tels que :

- Le rendement
- Les compétences
- La polyvalence
- L'ancienneté

Il est important d'avoir l'accompagnement d'un CRHA|CRIA dans cette prise de décision, ou d'obtenir un avis légal au besoin. Considérez aussi dans votre décision le fait qu'un licenciement et une mise à pied d'une durée de plus de 6 mois engendre le paiement de toutes les sommes dues à l'employé : salaire, heures supplémentaires, indemnité de vacances, etc.

AVANT DE VOUS LANCER, IL EST IMPORTANT DE METTRE EN PLACE UN PLAN DE COMMUNICATION.

Dès l'étape de la préparation, l'une des pratiques à adopter est la mise en place d'un plan de communication. De cette façon, l'information sera prête à être déployée rapidement et uniformément lors de l'annonce des mises à pied ou licenciements.

Ensuite, il est nécessaire de définir le message qui sera adressé à l'employé, les moyens par lesquels il ou elle recevra l'information, le moment de la rencontre ainsi que le choix de la personne qui annoncera la décision.

DANS LE CONTEXTE ACTUEL DE LA COVID-19 :

Il ne devrait pas s'agir d'un congédiement puisque celui-ci **est la rupture définitive du lien d'emploi** à l'initiative de l'employeur **[pour des motifs liés aux compétences ou aux comportements du salarié.](#)**

2 LA PRÉPARATION D'UN PLAN DE COMMUNICATION

Une fois les messages clés identifiés, il est nécessaire de préparer un plan de communication global regroupant l'ensemble des informations essentielles à transmettre aux personnes concernées par les annonces, ainsi qu'au reste des employés de l'organisation.

Ce plan vous permettra de structurer vos actions et propos afin d'exercer vos responsabilités de gestionnaire ou d'employeur de la meilleure façon possible, tout en gardant en tête l'humain qui traverse cette situation difficile.

1. IDENTIFIER LES MESSAGES CLÉS DE LA DIRECTION

Le contexte est particulier. L'entreprise a dû prendre une décision importante afin de gérer adéquatement la crise. **Mais ce qui semble évident pour les gestionnaires de l'entreprise ne l'est pas nécessairement pour l'employé.** Les nombreuses questions qui l'assaillent ne doivent pas rester sans réponses, et particulièrement celle-ci, cruciale : *Que va-t-il m'arriver?*

Dans ce contexte insécurisant, les employés ont besoin de comprendre le sens des décisions prises par l'organisation. L'équipe de direction doit transmettre un message rassurant, cohérent et uniforme à l'ensemble des employés, en anticipant les craintes qui seront exprimées. Elle doit communiquer avec transparence et bienveillance, ingrédients essentiels pour maintenir la confiance des employés.

Éléments à considérer dans vos messages clés :

- Exposer les raisons pour lesquelles l'entreprise a pris la décision de mettre fin temporairement (mise à pied) ou de façon définitive (licenciement) au lien d'emploi avec les employés, en expliquant brièvement l'intention stratégique qui sous-tend cette décision.
- Secteurs demeurant en activité, en expliquant les raisons de leur maintien (succursales, autres bureaux à l'extérieur, autres types de métiers, etc.).
- Prévisions pour l'entreprise à court, moyen et long terme.
- Mentionner que des alternatives ont été étudiées et continueront d'être étudiées au fil du temps.
- Les employés mis à pied seront-ils rappelés après la période de confinement? Si oui, quelle est la date estimée du retour au travail?
- Expliquer comment l'organisation va garder contact avec ses employés et faire circuler les informations pertinentes durant cette période.

DANS LE CONTEXTE ACTUEL DE LA COVID-19 :

Il faut garder à l'esprit que vous allez vraisemblablement rappeler vos employés au travail après la période d'isolement. Prenez soin de transmettre un message positif et de garder le lien tout au long de cette période. Il est essentiel que les personnes visées sentent que vous leur accordez de l'importance.

N'oubliez pas :

1. De dire merci aux employés et de leur faire savoir que vous appréciez le travail qu'ils ont accompli jusqu'à maintenant pour votre organisation.
2. Que plusieurs employés vont se poser des questions par rapport aux mises à pied et licenciements.
3. Que cette situation peut insécuriser l'employé si l'information n'est pas comprise correctement, prévoyez une liste de réponses aux questions probables.
4. D'être clair et transparent dans vos propos, et ce, pour l'ensemble des employés.
5. Déterminez quand seront faites les annonces;
6. Les annonces seront-elles faites en personne, par téléphone, par vidéoconférence?

Note : Une annonce de ce type ne devrait pas se faire par courrier ou courriel. Toutefois, s'il s'agit du seul moyen à votre disposition pour informer les employés en raison de leur grand nombre ou de la dispersion géographique, il sera important de les informer en même temps afin d'éviter que des rumeurs se répandent et que le message soit déformé.

2. IDENTIFIER QUI AURA LA RESPONSABILITÉ DE PARLER AUX EMPLOYÉS

Cela dépendra de nombreux facteurs :

- Combien d'employés sont visés?
- Les gestionnaires des équipes concernées ont-ils l'expérience et les habiletés nécessaires à cette tâche?
- Existe-t-il un lien significatif entre la personne qui fera l'annonce et les employés?
- Les employés visés sont-ils syndiqués? Si oui, quel sera le rôle du syndicat avant, pendant et après l'intervention?



3. IDENTIFIER ET PRÉPARER LES DOCUMENTS À REMETTRE À L'EMPLOYÉ

Avant d'informer l'employé de la décision, il est important de prévoir quels documents lui seront remis, et de quelle manière ils lui seront remis.

Il est recommandé de préparer et de remettre à l'employé un aide-mémoire comprenant les noms et coordonnées de personnes-ressources qu'il pourra contacter s'il a des questions concernant :

- Les sommes qui lui sont dues;
- Le relevé d'emploi;
- L'assurance collective (maintien ou non);
- Le programme d'aide aux employés;
- La liste du matériel à remettre;
- Le régime de retraite (maintien ou non);
- Etc.

4. IDENTIFIER LA LISTE DES PERSONNES À INFORMER EN PRIORITÉ

Dans ce genre d'opération délicate, il est recommandé d'établir la séquence selon laquelle les personnes seront avisées du contexte actuel.

Vous pourriez par exemple prioriser de la façon suivante :

1. Comité de direction
2. Gestionnaires
3. Le syndicat (s'il y a lieu)
4. Employé ciblé
5. Membres de l'équipe immédiate
6. Membres du service
7. Autres membres du personnel
8. Partenaires (clients, fournisseurs, autres)

Note : Il est important d'informer le syndicat juste avant d'annoncer les mises à pied ou les licenciements. Le syndicat est un partenaire dans cette épreuve, et sa collaboration facilitera la suite des choses.

5. ORGANISER UNE RENCONTRE DE PRÉPARATION

Il est fortement recommandé de préparer au préalable les personnes qui devront faire les annonces. Une telle préparation vous permettra de définir les rôles des différents intervenants et de prévoir les divers scénarios envisageables.

Le CRHA|CRIA peut organiser une simulation de la rencontre afin de permettre aux personnes qui feront l'annonce de se préparer davantage. Évidemment, nous sommes conscients que dans la situation actuelle il n'est pas toujours facile de se réserver du temps pour ce genre d'activité préparatoire.

MISE EN GARDE : PROCÉDEZ AVEC PRUDENCE

L'étape de préparation du message qui sera transmis à l'employé sera aussi pour vous l'occasion d'inviter les intervenants à faire preuve de prudence dans leurs interventions lors de l'annonce. Certains employés vont jusqu'à enregistrer les propos tenus lors de la rencontre sans en aviser les participants. Les représentants de l'employeur doivent toujours rester prudents dans leurs propos.

3 LA RENCONTRE AVEC L'EMPLOYÉ



La rencontre avec l'employé sera probablement l'étape la plus délicate du processus de mise à pied ou de licenciement particulièrement dans le contexte actuel. La personne qui aura la responsabilité de rencontrer l'employé doit être bien préparée, doit communiquer adéquatement le message en fonction du contexte, et elle doit être prête à faire face à toute une gamme d'émotions et de réactions potentielles.

« Les gens oublieront ce que vous avez dit, ils oublieront ce que vous avez fait, mais n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir. » - Maya Angelou



1. ACCUEILLIR L'EMPLOYÉ

Compte tenu de la situation actuelle, l'employé sera sans doute stressé. Il sera probablement au courant de l'évolution de la situation au sein de son organisation et aura probablement un doute quant à la nature de la convocation.

Dans ce genre de situation, il est préférable de ne pas faire languir l'employé. Plus on attend, plus son niveau d'anxiété augmente. Il est recommandé d'amorcer la discussion en annonçant d'emblée que nous sommes ici pour procéder à sa mise à pied ou à son licenciement.

N'oubliez pas que, contrairement au congédiement, lors d'une mise à pied l'employé n'est pas mis en cause dans la décision de rompre le lien d'emploi. Il est donc préférable de bien contextualiser la décision afin de ne pas laisser place à de fausses interprétations.

2. CHOISIR AU PRÉALABLE LES PERSONNES QUI VONT COMMUNIQUER LE MESSAGE

Le choix des porte-parole est un aspect crucial du processus. Ce genre d'annonce n'est pas une tâche facile à exécuter et de nombreux imprévus peuvent survenir. Il est primordial de s'assurer que la personne qui fera l'annonce puisse contrôler ses propres émotions face aux réactions de l'employé mis à pied, ceci tout en respectant le plan de la rencontre.

3. SE PRÉPARER ADÉQUATEMENT À FAIRE L'ANNONCE

Le message verbal doit être court, car la capacité d'écoute de l'employé diminuera énormément dès qu'il aura compris qu'il a perdu son emploi. En psychologie de la communication, on fait référence aux bruits psychologiques (les émotions) qui empêchent le récepteur (l'employé) de décoder le message de l'émetteur (la personne qui l'informe de sa perte d'emploi).

Soyez empathique. N'oubliez pas que cette période d'incertitude est difficile pour une grande majorité d'individus et que votre appel n'est pas simplement une annonce, mais un dialogue à avoir avec votre employé.

Il est essentiel de prévoir plus de temps pour ceux qui semblent en détresse, ceci dans le but de maintenir de bonnes relations avec eux, mais aussi pour les référer aux ressources qui pourront leur venir en aide. N'oubliez pas que les choses reviendront éventuellement à la normale et que, dans un contexte de mise à pied, vous appellerez probablement cet employé pour qu'il revienne au travail.

- **Exemple d'approche :**

« Je comprends que cette période puisse te rendre insécure, mais sache que nous ferons le nécessaire pour t'aider. » Orientez l'employé vers votre PAE (programme d'aide aux employés) ou vers des ressources communautaires si, durant l'échange, vous sentez qu'il est fragilisé.

DANS LE CONTEXTE ACTUEL DE LA COVID-19 :

Considérant les mesures de distanciation sociale mises en place et les fermetures de bureaux, vous aurez peut-être à faire l'annonce de façon virtuelle. N'oubliez pas qu'une annonce virtuelle n'a pas la même dynamique qu'une rencontre physique. Procédez à l'annonce à un moment propice et dans un lieu confidentiel, à l'écart des distractions. Invitez l'employé à confirmer qu'il comprend bien ce que vous lui dites, ainsi en cas de défaillance technologique vous saurez s'il a bien compris vos propos. Marquez des pauses pour laisser à la personne le temps d'assimiler le message. N'oubliez jamais de prendre en considération l'impact émotionnel que peut avoir une nouvelle apprise ainsi, à distance.

À éviter :

Durant l'annonce, évitez de formuler des propos qui contredisent le contexte. Sensibilisez les intervenants aux formulations suivantes, qui pourraient semer confusion et incompréhension dans l'esprit de l'employé :

- **Les paroles qui laissent croire que la décision pourrait être changée ou différente de celle annoncée, ceci pour essayer d'atténuer son impact. Les décisions non assumées sont aussi à proscrire** : « Je ne suis pas totalement en accord avec cette décision, mais la direction m'a mandaté pour t'annoncer que... »
- **Les faux espoirs** : « Ça ne devrait pas durer longtemps, on se revoit la semaine prochaine. », « Peut-être que je pourrais m'arranger pour toi. », « On va voir ce qu'on peut faire. »

DANS LE CONTEXTE ACTUEL DE LA COVID-19 :

Il est préférable d'être honnête face à la situation. Personne n'est en mesure de prévoir ce qui se passera dans les prochaines semaines, c'est pourquoi il est difficile de promettre quoi que ce soit concernant le retour à l'emploi. Assurez-vous d'être clair à ce sujet pour éviter les malentendus. Profitez de l'occasion pour réitérer le fait que vous vous engagez à demeurer en contact avec la personne.

4. SE PRÉPARER AUX RÉACTIONS POTENTIELLES DE L'EMPLOYÉ

Se préparer et préparer ceux qui participeront aux appels à faire face aux réactions potentielles des employés visés : état de détresse, violence verbale, etc. Il est important de conserver son calme et d'éviter de hausser le ton. Évaluez la situation pour déterminer si le dialogue est possible, et dans le cas contraire écoutez l'appel et référez si possible la personne au PAE (programme d'aide aux employés).

Plusieurs réactions sont possibles, si bien qu'il est parfois difficile de prévoir quelles émotions ou quels arguments feront surface lors de la rencontre. Il vaut mieux envisager ces différents scénarios à l'étape de la préparation, ceci afin d'être prêt à intervenir en conséquence.

Bonnes pratiques du CRHA|CRIA :

- Bien comprendre et saisir la situation dans sa complexité;
- Identifier les causes possibles des émotions ressenties;
- Identifier divers scénarios possibles, ainsi que des moyens pour leur faire face;
- Solliciter une aide externe au besoin.

5. DEMEURER À L'ÉCOUTE

Il faut être conscient que la mise à pied ou le licenciement s'ajoute dans certains cas à une situation déjà difficile dans la vie de l'employé (divorce, maladie d'un proche, situation financière précaire, etc.).

- Pendant l'annonce, le gestionnaire, le CRHA|CRIA et les autres intervenants présents doivent être à l'écoute de ce que l'employé veut transmettre comme message. Ils doivent demeurer attentifs à sa réaction et voir au-delà de ce qu'il dit (émotion).
- Chaque individu réagit différemment lors d'une épreuve (dénî, incrédulité, choc, violence verbale ou physique). Or, une telle annonce peut faire surgir des émotions difficiles. Dans tous les cas, le CRHA|CRIA doit laisser la place aux émotions des employés visés lors de l'annonce. Il ne doit pas essayer de contrôler ou de réprimer les réactions émotionnelles, mais plutôt de les garder à l'intérieur des règles de civilité envers autrui.
- Dans la mesure du possible, permettre à l'employé de dire au revoir à ses collègues. Il existe une forte tristesse reliée au fait de ne pas avoir pu dire « au revoir » aux collègues. Compte tenu que vous êtes possiblement déjà en télétravail, invitez l'employé à participer aux appels de type « pause sociale ». Cette étape aidera la personne à accepter la situation.

6. REMETTRE ET RÉCUPÉRER LA DOCUMENTATION ET LE MATÉRIEL

Dans le cadre d'une mise à pied ou d'un licenciement, veuillez remettre à l'employé les documents relatifs à la fin d'emploi, et assurez-vous de disposer des mesures nécessaires pour récupérer le matériel appartenant à l'organisation.

Assurez-vous que la correspondance que vous ferez à votre employé pour l'aviser couvre les aspects suivants en précisant la couverture, date de fin (s'il y a lieu), prime à payer (s'il y a lieu), etc. :

- Assurance collective
- PAE (programme d'aide aux employés)
- Régime de retraite ou REER-RPDP
- Autres

Les documents de fin d'emploi

Le salarié mis à pied ou licencié est en droit de recevoir de son employeur, dans les délais exigés par la Loi, un **avis écrit** l'informant de la résiliation ou de la suspension de son contrat.

Dans le cas **d'une mise à pied qui suspend temporairement** le contrat de travail, les obligations de l'employeur dépendent de la durée de la mise à pied.

Si la durée prévue est de **6 mois ou plus**, l'employeur est tenu de remettre au salarié :

- Un avis de cessation d'emploi;
- Toutes les sommes qui lui sont dues, au plus tard 6 mois après la date de mise à pied.

Si la durée prévue est de **moins de 6 mois** ou si l'employeur est incapable de prévoir la durée, la Loi ne prévoit aucun avis écrit officiel et aucune somme n'est due. Cela dit, si le salarié n'est pas rappelé au travail dans un délai de 6 mois, l'employeur devra respecter les obligations citées précédemment.

Dans le cas **d'un licenciement** qui rompt définitivement le lien d'emploi, l'employeur doit fournir :

- Un avis de cessation d'emploi dans les délais exigés;
- Toutes les sommes qui lui sont dues au moment du licenciement.

Note : Il est possible que l'employé soit sous le choc de la nouvelle qu'il vient d'apprendre, aussi ne sera-t-il peut-être pas apte à recevoir les informations contenues dans la documentation. Dans ce cas, n'oubliez pas de lui donner la documentation et de lui rappeler ultérieurement les démarches administratives qu'il doit accomplir. Si l'employé refuse de prendre la documentation, assurez-vous de la lui acheminer ultérieurement – par la poste, par exemple.

Le matériel appartenant à l'organisation

Dans le cas d'une mise à pied, prévoir selon la situation un mécanisme de récupération temporaire du matériel ou de suspension temporaire des accès (clés, carte d'accès, téléphone cellulaire, ordinateur portable, etc.). Le CRHA, le CRIA ou le gestionnaire pourra alors s'assurer de remettre le matériel récupéré aux services concernés.

S'il s'agit d'un licenciement, le matériel doit nécessairement être récupéré puisqu'il n'y a plus de lien d'emploi.

Prévoir un moyen de transport pour le retour à la maison de l'employé qui bénéficiait d'un véhicule fourni par l'entreprise.

Dans le contexte actuel de la COVID-19 :

Le retour de matériel peut être plus difficile à effectuer compte tenu des mesures de distanciation sociale et de la fermeture des bureaux. Si les personnes visées par la mise à pied ou le licenciement travaillaient à distance, prévoir avec elles une procédure d'envoi du matériel appartenant à l'organisation.

Les effets personnels de l'employé

Certains employés voudront récupérer leurs effets personnels. Prévoyez ce genre de demande afin d'offrir à l'employé la possibilité de récupérer ses biens.

Dans le contexte actuel de la COVID-19 :

L'envoi ou la récupération des biens par l'employé peut être plus difficile à effectuer compte tenu des mesures de distanciation sociale et de la fermeture des bureaux. Si les personnes visées par la mise à pied ou le licenciement travaillaient à distance, prévoir une procédure d'envoi ou de récupération des biens appartenant à l'employé à une date ultérieure.

Les documents de l'employeur pour le gouvernement

Il est important d'informer l'employé de la manière dont seront transmis le relevé d'emploi et autres documents pertinents.

Autres documents

En cas de licenciement, prévoir la rédaction d'une lettre de références ou d'une attestation d'emploi si l'employé vous le demande.

4 MAINTIEN DE LA COMMUNICATION AUPRÈS DES EMPLOYÉS ET DES ÉQUIPES

En raison des circonstances entourant la situation actuelle, il est possible que les mises à pied ou les licenciements entraînent de nombreuses inquiétudes chez certains employés et provoquent du ressentiment chez d'autres. L'annonce auprès des employés est une étape aussi déterminante que celle de la mise à pied ou du licenciement lui-même. L'accompagnement du gestionnaire ou du CRHA|CRHA doit se poursuivre de manière à limiter les répercussions sur le climat de travail et la mobilisation des membres de l'équipe.

1. DÉPLOYER LE PLAN DE COMMUNICATION

Normalement, à cette étape, le comité de direction et les gestionnaires qui avaient à être avisés des mises à pied ou des licenciements ont déjà reçu l'information.

Le plan de communication préalablement établi est prêt à être déployé auprès des :

- Membres de l'équipe immédiate;
- Membres du service;
- Autres membres du personnel;
- Partenaires (clients, fournisseurs, autres).

À ce moment, chacune des parties prenantes peut faire passer le message et informer les gens des motifs des mises à pied et licenciements. Il est suggéré d'avoir un message commun et rassurant pour les employés qui ne sont pas touchés pour le moment par ces mesures. Dans le contexte actuel, il est important de partager un lien ou les coordonnées de votre Programme d'aide aux employés (PAE), et ce, dans l'ensemble de vos communications.

2. MESSAGE DE L'ORGANISATION

Si vos bureaux sont fermés et que vous ne pouvez pas avoir de contacts directs avec vos employés, n'hésitez pas à utiliser les moyens suivants :

- **Intranet :** Faites une annonce via votre intranet si tous les employés sont concernés, et mettez une foire aux questions en ligne afin de faciliter la compréhension. Publiez un message général exposant la situation, en spécifiant qu'une communication plus précise sera effectuée auprès de chacun par téléphone ou par courriel.
- **Appel :** Appel individuel avec un message que vous aurez préparé d'avance afin d'avoir le même discours pour chacun si vous êtes plus d'une personne à effectuer les appels.
- **Courriel :** Seulement pour transmettre des informations très génériques.

3. COMMUNIQUER INDIVIDUELLEMENT ET PROACTIVEMENT AVEC LES EMPLOYÉS

Il est important de maintenir un lien avec les employés durant cette période. Il est nécessaire de s'entendre avec les gestionnaires pour prévoir les prochains contacts, et pour s'assurer qu'ils ont les capacités de mener à bien cette tâche. Des appels d'équipe sont aussi recommandés, autant **avec les employés qui sont toujours au travail qu'avec ceux qui sont mis à pied ou licenciés.**



4. SE MONTRER DISPONIBLE ET GÉRER LES RUMEURS

Le CRHA|CRIA, accompagné du gestionnaire immédiat, doit être présent pour corriger les fausses perceptions et s'assurer que le climat demeure sain. Si tous les employés sont actuellement à la maison, il serait pertinent de leur laisser le numéro de téléphone d'une personne-ressource qu'ils pourront contacter pour s'informer de la situation de l'entreprise.

Si le CRHA|CRIA est au fait de rumeurs entourant la mise à pied ou le licenciement, il est important de ne pas les ignorer. Un échange avec différentes parties peut être organisé pour tenter de comprendre les raisons de ces rumeurs. Il sera utile d'évoquer par la suite ces rumeurs pour les démentir et s'assurer de la compréhension de tous les employés.

Que les rumeurs s'avèrent fondées ou non, le CRHA|CRIA a avantage à en parler avec les employés concernés pour leur faire part de la situation et leur offrir du soutien face à leurs préoccupations. Il faut toutefois garder en tête que le dossier de mise à pied et de licenciement est strictement confidentiel et que les informations personnelles ne doivent pas être partagées auprès des autres employés.

5. SOUTIEN DISPONIBLE AUX EMPLOYÉS

Quels outils pouvez-vous partager avec les employés? Il serait intéressant de mettre à leur disposition des liens vers les ressources gouvernementales et communautaires susceptibles de les informer et de les accompagner au besoin.

Vous pourriez :

- Créer une adresse courriel spéciale pour centraliser les questions que vos employés pourraient vous poser. Vous pourriez par exemple mettre en ligne l'adresse « RH-COVID », puis écrire à vos employés afin de les inviter à poser leurs questions directement à cette adresse.
- Spécifiez via votre intranet, par courriel ou dans une lettre les coordonnées des ressources disponibles à vos employés – PAE; liens pour l'assurance emploi ou tout autre programme gouvernemental lié au COVID-19; etc.
- Prévoir une foire aux questions avec les questions les plus fréquentes.
- Mettre en place si possible l'option d'un pont financier offrant des avances sur les prestations d'assurance-emploi à recevoir, ceci afin de contrer les délais de traitement importants. Le tout avec un processus de remboursement dès réception des paiements gouvernementaux.

6. BONNES PRATIQUES DU CRHA|CRIA

- Garder contact avec les employés et prendre le pouls régulièrement (intranet, appels, courriels, Facebook d'entreprise, etc.).
- Publier une infolettre quotidienne ou hebdomadaire exposant les développements de la journée, ou une capsule vidéo donnant les nouvelles internes.
- S'enquérir des besoins de soutien des employés dans un contexte de mise à pied ou de licenciement.
- Organiser des activités de cohésion d'équipe afin de resserrer les liens entre les collègues et d'évacuer la pression (via vidéoconférence, l'intranet ou Facebook entreprise).
- Recourez au besoin à votre programme d'aide aux employés, qui regorge souvent d'idées et d'outils.

5 TIRER DES LEÇONS DES MISES À PIED ET LICENCIEMENTS

Les mises à pied et licenciements font parties des activités de toute organisation, ce qui est toujours vrai dans la situation actuelle même si nous souhaitons conserver le plus d'emplois possibles. Les CRHA|CRIA peuvent devenir des acteurs clés au sein de ce processus, en accompagnant l'organisation afin qu'elle puisse tirer des leçons de la situation.

1. ÉVALUER LES PROCESSUS ET PRATIQUES EN PLACE

L'objectif du bilan est d'évaluer les divers processus et pratiques afin de tirer des leçons qui seront pertinentes pour le futur.

Dans le contexte actuel de la COVID-19 :

Cet exercice doit être fait à un moment où la situation a repris un cours normal. Toutefois, dans le contexte actuel de la COVID-19, nous ne recommandons pas de tenir d'évaluation. Il est préférable d'y revenir par la suite et de concentrer ses efforts sur le moment présent.

2. BONNES PRATIQUES DU CRHA|CRIA

Lors de cet exercice, il y aura lieu de réunir les membres de la direction et de se poser les questions suivantes :

- Les processus ressources humaines ont-ils répondu à leur finalité?
- A-t-on choisi les bons intervenants pour communiquer l'annonce?
- La situation a-t-elle été gérée assez rapidement?
- Les attentes étaient-elles suffisamment claires?
- La rétroaction était-elle régulière entre l'employé et l'organisation?
- Pour quelles raisons les mesures d'accompagnement offertes à l'employé n'ont pas eu l'effet escompté?
- Quels ont été les impacts humains des mises à pied ou licenciements?
- Quels ont été les impacts opérationnels et financiers des mises à pied ou licenciements?
- Comment pourrait-on intervenir dans le futur face à une situation similaire?
- Quelles alternatives à la mise à pied et au licenciement l'entreprise aurait-elle pu utiliser?

3. RECOMMANDER DES AJUSTEMENTS

Le CRHA|CRIA adopte un rôle stratégique en aidant l'organisation à prendre le recul nécessaire pour évaluer l'ensemble des conséquences. Cet exercice lui permet ensuite de dresser des recommandations et de bâtir un plan d'action pour ajuster les processus et les pratiques en place au sein de l'organisation.

En assumant sa part de responsabilité dans la situation et en se mettant en action pour ajuster ses façons de faire, l'organisation fait preuve d'humilité et démontre aux employés son désir d'en tirer des leçons afin d'améliorer ses méthodes.



6 LIENS UTILES

BIEN GÉRER VOS RESSOURCES RH EN TEMPS DE CRISE ÉCONOMIQUE

mesemployes.com/bien-gerer-vos-ressources-rh-en-temps-de-crise-economique

COMMENT PRÉSERVER VOTRE MARQUE EMPLOYEUR DANS LA TOURMENTE

ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/preserver-marque-employeur-tourmente

GUIDE D'INFORMATION POUR FAIRE FACE À LA PANDÉMIE DE LA COVID-19

ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2020/03/pandemie-covid-19-informations-recommandations?source=c4d249c2bf8a4633a34766cf0297741d

SIX CONSEILS POUR GÉRER LA CRISE DE LA COVID-19 DANS VOTRE ORGANISATION

ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/conseils-gerer-crise-covid-19

L'EMPATHIE POUR MIEUX EXERCER SON INFLUENCE

mesemployes.com/lempathie-pour-mieux-exercer-son-influence

MANAGING TELEWORK DURING THE PANDEMIC (EN ANGLAIS SEULEMENT)

mesemployes.com/managing-telework-during-the-pandemic

STRESS ET ANXIÉTÉ EN TEMPS DE PANDÉMIE

mesemployes.com/stress-et-anxiete-en-temps-de-pandemie

L'ABC DE LA MOBILISATION EN TEMPS DE CRISE

mesemployes.com/labc-de-la-mobilisation-en-temps-de-crise

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET COVID-19 : QUESTIONS À SE POSER AVANT D'ENVISAGER UNE MISE À PIED TEMPORAIRE

www.mccarthy.ca/fr/references/blogues/conseiller-de-l'employeur/gestion-des-ressources-humaines-et-covid-19-questions-se-poser-avant-d'envisager-une-mise-pied-temporaire

REMERCIEMENTS

Merci à nos collaboratrices :

Diane Brunelle, M. Ps., CRHA, psychologue du travail et des organisations

Anik Charest, CRHA, ACC, psychologue et directrice des services-conseils, Bourassa Brodeur Bellemare

1200, av. McGill College - 14^e étage
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

info@ordrecrha.org

ordrecrha.org

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

