

# LORSQU'IL FAUT CONGÉDIER

## GARDER L'HUMAIN AU CŒUR DU PROCESSUS



**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

# REMERCIEMENTS

**Merci aux experts ayant contribué au contenu de ce guide :**

**Me Danielle Gauthier, CRHA, LL.M., Médiatrice accréditée**

Associée

Lavery Avocats

**Michel Gagnon, CRIA**

Coach en supervision d'équipes, Travailleur autonome et Pigiste

**Julie Barriault, CRHA**

Inspectrice

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

**Jean-François Dallaire, CRHA**

Conseiller, Développement professionnel et Inspecteur

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

# CRHA

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

# INTRODUCTION

Le congédiement représente la mesure ultime pour un employé puisqu'il met fin au contrat de travail et provoque la rupture du lien d'emploi. Quel que soit le motif menant au congédiement, le processus entourant cette mesure est bien souvent chargé en émotions et difficile sur le plan humain.

Ce guide constitue un recueil de bonnes pratiques quant au savoir-être à privilégier avant, pendant et après la tenue d'une rencontre de congédiement. 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/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 faite avant d'en venir aux étapes qui y sont présentées. Il s'inscrit dans un contexte où l'employeur a pris la décision de procéder au congédiement et que le moment est venu de préparer la rencontre. Bien préparer le dossier en amont fait partie du traitement humain de la démarche et celle-ci doit être gérée dans les règles de l'art, en respect des lois.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> En ce qui a trait aux principes juridiques applicables en matière de congédiement, des références complémentaires sont suggérées à la fin du guide.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. La préparation de la rencontre .....</b>	<b>5</b>
Prévoir les conditions propices à l'annonce de la décision .....	6
Organiser une rencontre de préparation .....	9
<b>2. La rencontre avec l'employé .....</b>	<b>14</b>
Communiquer le message .....	15
Remettre et récupérer la documentation et le matériel .....	16
<b>3. L'annonce du départ auprès des équipes .....</b>	<b>18</b>
Préparer l'annonce .....	19
Intervenir suite à l'annonce .....	20
<b>4. Tirer des leçons du congédiement .....</b>	<b>21</b>
Un bilan efficace .....	22

# LA PRÉPARATION DE LA RENCONTRE

Il va de soi qu'une bonne préparation est de mise avant de procéder à une rencontre de congédiement. Peu importe le nombre d'années d'expérience du gestionnaire, l'annonce d'une telle décision reste toujours difficile. La dignité de la personne se doit d'être respectée et protégée. L'employeur doit alors porter une attention particulière à ce que l'employé congédié ne se sente pas jugé ni attaqué dans son intégrité.

Le CRHA/CRIA exerce un rôle clé dès l'étape de la préparation de la rencontre.



**PRÉVOIR LES CONDITIONS PROPICES  
À L'ANNONCE DE LA DÉCISION**



**ORGANISER UNE RENCONTRE  
DE PRÉPARATION**

# PRÉVOIR LES CONDITIONS PROPICES À L'ANNONCE DE LA DÉCISION



## LES BONNES PERSONNES

Le choix des participants à la rencontre doit se faire en fonction de la situation et du contexte. L'annonce de congédiement n'est pas une tâche facile et de nombreux imprévus peuvent survenir. Il est primordial de voir à ce que la personne qui anime la rencontre soit en contrôle de ses propres émotions ainsi que devant celles de l'employé congédié, tout en respectant le plan de la rencontre.

### Le gestionnaire

Il est de mise que ce soit le gestionnaire qui anime la rencontre. L'employé étant à sa charge, le gestionnaire est la personne la mieux placée pour annoncer la décision et faire des liens avec son rendement et ses comportements démontrés. L'employé sera également plus réceptif si le message provient de son gestionnaire étant donné que ce dernier est témoin de son travail au quotidien.

Certaines situations peuvent toutefois être plus complexes et incitent à réfléchir à d'autres avenues pour l'animation de la rencontre :

- **Une relation extrêmement tendue entre l'employé et son gestionnaire**  
Si l'on estime qu'il y a un risque à ce que la rencontre ne se déroule pas calmement, il pourrait être judicieux de mandater une autre personne pour animer la rencontre. Préférentiellement quelqu'un qui a été présent tout au long du processus menant au congédiement.
- **Un gestionnaire n'ayant jamais animé une rencontre de congédiement**  
Il est possible que ce soit la première fois que le gestionnaire ait à livrer un tel message. Si c'est le cas, il est recommandé de lui fournir une forme d'accompagnement avant la tenue de la rencontre (formation, *coaching*) afin qu'il se sente plus à l'aise. On pourrait également envisager de proposer au gestionnaire d'animer conjointement la rencontre avec un second représentant de l'employeur qui a eu à intervenir dans le processus menant au congédiement.

- **Un nouveau gestionnaire**

Si le gestionnaire est nouvellement en poste et n'a pas participé à l'ensemble des étapes du processus menant au congédiement, il est fort probable que l'employé soit confus. Il pourrait alors être bénéfique que le nouveau gestionnaire soit présent à titre d'observateur, mais que le gestionnaire ayant été présent durant la majeure partie des étapes menant au congédiement participe à l'animation de la rencontre. Idéalement, de façon conjointe avec une personne ayant participé à l'ensemble du processus. Si l'ancien gestionnaire de l'employé ne peut pas être présent à la rencontre, le nouveau gestionnaire pourrait encore une fois agir comme observateur, accompagné du CRHA/CRHA comme animateur.

### Le CRHA/CRHA

Le CRHA/CRHA qui maîtrise le dossier doit être présent lors de la rencontre. Il peut veiller au bon déroulement du plan de la rencontre, répondre aux questions de l'employé et assurer le maintien d'un climat favorable. Dans certains cas, advenant que le gestionnaire ne soit pas la personne la mieux désignée pour animer la rencontre, le CRHA/CRHA pourrait être la personne nommée responsable.

### Le représentant syndical

Dans un contexte syndical, la participation du représentant syndical est requise à moins que l'employé refuse sa présence.





## LE BON LIEU

Le lieu de la rencontre doit être soigneusement choisi afin de préserver la confidentialité du message et l'intimité de l'employé.

### Un environnement confidentiel

Une salle de rencontre fermée offrant suffisamment de places assises pour l'ensemble des personnes présentes à la rencontre est à privilégier. Pour préserver la confidentialité du message et l'intimité de la personne, il faut éviter que les autres employés soient témoins de la rencontre ou entendent des bribes de la conversation. Il y a donc lieu de choisir une salle non vitrée et bien insonorisée.

### Un emplacement stratégique

Tenir la rencontre à l'extérieur du service où travaille l'employé, par exemple dans le service des ressources humaines, peut s'avérer bénéfique. Le fait d'avoir à se déplacer augmente le sentiment d'appréhension de l'employé et l'incite à envisager divers scénarios. À l'exception d'une faute grave nécessitant un congédiement immédiat, si la démarche a été faite dans les règles de l'art, l'employé s'attend à une rencontre de congédiement puisqu'il a été averti qu'il s'agirait de la prochaine étape du processus. Également, si l'on estime que l'employé ne souhaite pas faire face à ses collègues en sortant, choisir une salle près du hall d'entrée pourrait être une bonne option.

## MISES EN GARDE

### À éviter :

#### Le bureau du gestionnaire ou celui du CRHA/CRIA

Il n'est pas recommandé de tenir la rencontre dans le bureau du gestionnaire ni dans celui du CRHA/CRIA puisqu'il est possible que d'autres employés ressentent le besoin de cogner à la porte ou prennent même l'initiative d'y entrer sans avertissement pour discuter d'un dossier ou poser une question. La confidentialité de la rencontre pourrait en être affectée.

#### Le bureau de l'employé

Il n'est pas non plus recommandé de tenir la rencontre dans le bureau de l'employé. Si la rencontre est prévue dans son lieu de travail habituel, il est possible que l'employé s'attende à une rencontre de routine et qu'il soit encore plus surpris par l'annonce du congédiement.



## LE BON MOMENT

Il n'y a pas de « bon » moment pour faire une telle annonce. Toutefois, certaines précautions peuvent être prises pour augmenter les conditions de succès.

### Un processus confidentiel

Lors de la convocation, il faut porter une attention particulière à préserver la confidentialité. Par exemple, il serait plus prudent d'éviter l'envoi d'une invitation électronique, car il est possible que l'un des participants ait rendu le contenu de son agenda visible à d'autres membres du personnel.

### Une plage horaire facilitante

Il est recommandé de vérifier à l'avance l'horaire de travail de l'employé et de choisir une plage horaire où il est présent sur les lieux de travail. S'il doit se déplacer pour la rencontre, il est conseillé de choisir la plage horaire où il y a le moins d'achalandage dans l'organisation. Cela permet de préserver l'intimité de l'employé advenant qu'il ne souhaite pas avoir à quitter les lieux devant le regard de ses collègues.



## MISES EN GARDE

### À éviter :

#### Convoquer l'employé plusieurs jours à l'avance

Si la rencontre est planifiée trop à l'avance, le gestionnaire risque de faire face aux questions de l'employé et devoir devancer la rencontre. Le temps de préparation peut s'en voir affecté. Il est donc préférable de convoquer la rencontre environ 24 heures à l'avance, par téléphone ou en personne. Dans un contexte syndiqué, il est recommandé de tenir compte des délais prévus au processus pour que l'employé puisse bénéficier d'une représentation syndicale, le cas échéant.

#### Tenir la rencontre un vendredi en fin de journée

Il faut garder en tête que l'employé congédié pourrait avoir besoin de soutien suite à l'annonce. Avant de sélectionner un jour précis dans la semaine, il y a lieu de se questionner sur les disponibilités des ressources potentielles avec lesquelles l'employé congédié pourrait vouloir communiquer (CRHA/CRIA, représentant syndical, responsable de la paie, avocat, programme d'aide aux employés, etc.). Si elles ne sont pas disponibles le samedi et le dimanche, il devra alors patienter jusqu'au lundi pour obtenir des réponses à ses questions.

#### Tenir la rencontre lors d'une date significative

Dans la mesure du possible, par sensibilité à l'égard de l'employé congédié, il vaut mieux porter une attention particulière à la date choisie. Par exemple, en évitant de tenir la rencontre le jour de son anniversaire ou lors de toute autre date significative, telle que celle du décès d'un proche.

#### Demander à l'employé de compléter sa journée de travail après l'annonce du congédiement

Plusieurs facteurs peuvent influencer le moment de la journée où l'employé sera rencontré pour son congédiement. Entre autres, la disponibilité des participants pour la rencontre ou l'horaire de travail de l'employé. Si la rencontre est prévue le matin, il y a lieu de faire preuve de sensibilité à l'égard des émotions que ressentira l'employé congédié et lui permettre de quitter les lieux de travail suite à l'annonce.



# ORGANISER UNE RENCONTRE DE PRÉPARATION



## LE MESSAGE À LIVRER

Prévoir une rencontre en amont avec le gestionnaire et les autres intervenants qui seront présents lors du congédiement permet de définir quel est le rôle de chacun et d'être mieux préparés quant aux différents scénarios envisageables. Le CRHA/CRIA peut aussi organiser une simulation avant la rencontre afin de permettre aux intervenants de s'exercer.

Bien que la rencontre de congédiement soit en général assez brève (entre 5 et 15 minutes), le message livré est assurément difficile à recevoir pour l'employé. Il importe donc de se préparer adéquatement avant la tenue de la rencontre afin de mieux prévoir son déroulement.



## MISES EN GARDE

### À éviter :

#### Formuler des propos inappropriés au contexte

Lors de la rencontre de préparation, il y a lieu de sensibiliser les intervenants aux formulations suivantes qui pourraient créer de la confusion et de l'incompréhension chez l'employé :

- **Les paroles réconfortantes pour essayer d'atténuer l'impact de la décision :** « *Cela me fait de la peine autant qu'à toi.* », « *C'est le mieux qui puisse t'arriver pour ta carrière.* »
- **Une décision non assumée :** « *Je ne suis pas totalement en accord avec cette décision, mais la direction m'a mandaté pour t'annoncer que...* »
- **Les faux espoirs :** « *Nous te préviendrons si un poste devient vacant.* »
- **Les commentaires inexacts ou dangereux sur le plan légal :** « *Nous avons besoin de sang neuf.* »

L'employé congédié doit bien comprendre les raisons ayant mené à son congédiement, c'est pourquoi la formulation des propos doit être transparente. Même s'il n'apprécie pas la décision, il finira généralement par l'accepter si la rigueur et le tact sont au rendez-vous.

#### Ne pas suffisamment faire preuve de prudence

La rencontre de préparation permet aussi d'inviter les intervenants à faire preuve de prudence dans leurs interventions lors de la rencontre. 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.

## LES ÉMOTIONS DES PARTICIPANTS

La rencontre de préparation permet d'être à l'écoute des émotions qui feront surface chez les participants et de trouver des solutions pour y faire face.

### Les émotions du CRHA/CRIA

Pour le CRHA/CRIA, sa présence à cette rencontre exige qu'il soit en contrôle de ses moyens, qu'il fasse preuve de respect et d'empathie, qu'il aide le gestionnaire et les autres intervenants à respecter le plan de la rencontre, qu'il réponde aux questions de l'employé congédié de manière appropriée, sans perdre de vue les raisons de cette décision.

Ces multiples responsabilités peuvent engendrer diverses émotions chez le CRHA/CRIA. Être attentif à ses émotions lui permet de renforcer sa capacité à les gérer.

### Bonnes pratiques du CRHA/CRIA

- Bien comprendre et saisir la situation dans sa complexité ;
- Identifier ses propres émotions ressenties ;
- Identifier les causes possibles des émotions ressenties ;
- Identifier divers scénarios possibles et des moyens pour y faire face ;
- Aller chercher de l'aide externe au besoin.

### Les émotions du gestionnaire

Le CRHA/CRIA doit aussi prendre en compte les émotions du gestionnaire de l'employé congédié. Il est tout à fait normal que le gestionnaire puisse ressentir des remords et de la culpabilité envers l'employé congédié.

Le CRHA/CRIA peut, par exemple, le préparer à faire face à un employé qui :

- était très apprécié pour sa personnalité ;
- vit une situation personnelle difficile ;
- demande une seconde chance.

Même si l'employé assure que les erreurs ne se reproduiront pas, les attentes devraient lui avoir été nommées clairement et du soutien devrait déjà lui avoir été offert. La rencontre de congédiement sera donc le moment d'annoncer une décision sans contredit difficile, mais généralement définitive.

### Bonnes pratiques du CRHA/CRIA

- Être à l'écoute des émotions ressenties par le gestionnaire ;
- Lui rappeler que tout a été mis en œuvre pour éviter d'en arriver à ce congédiement ;
- Lui rappeler que le processus s'est fait dans les règles de l'art ;
- Lui proposer de l'accompagnement (interne ou externe) afin d'identifier et gérer ses émotions, par exemple par du *coaching* ou du mentorat.



# LES RÉACTIONS POSSIBLES DE L'EMPLOYÉ CONGÉDIÉ

Plusieurs réactions sont possibles et il est parfois difficile de prévoir quelles émotions ou quels arguments feront surface lors de la rencontre. À l'étape de la préparation, il vaut mieux envisager différents scénarios et être prêt à intervenir en conséquence.

## Se préparer à intervenir face à :

### Une rencontre passive

Il est possible que l'employé congédié soit sous le choc lors de l'annonce du congédiement. Il aura sans doute de la difficulté à écouter l'ensemble du message et ne se sentira peut-être pas prêt à poser ses questions sur le champ.

### Bonnes pratiques du CRHA/CRIA

- Laisser le temps nécessaire à l'employé pour recevoir la nouvelle ;
- Accepter les moments de silence ;
- Lui offrir la possibilité de s'exprimer ;
- Lui demander s'il a des questions ;
- S'assurer que l'employé congédié reparte avec les coordonnées d'une personne qui pourra répondre à ses questions lorsqu'il se sentira prêt.

### Un état de détresse

Il ne faut pas sous-estimer l'impact que peut avoir l'annonce du congédiement sur l'employé. En effet, il est possible que celui-ci soit dans un état de détresse psychologique suite à la rencontre.

### Bonnes pratiques du CRHA/CRIA

- Offrir un accompagnement à domicile ;
- Interpeller le représentant syndical à cet effet ;
- Offrir le soutien d'un programme d'aide aux employés ;
- Proposer une rencontre postcongédiement avec un spécialiste ;
- Dans une situation extrême où l'on craindrait pour la sécurité de la personne (par exemple, des idées suicidaires), s'assurer de la présence d'une personne significative à son retour à la maison et faire appel aux services d'urgence.

## De la violence verbale

Il est possible que l'employé congédié n'accepte pas la décision et qu'il s'en prenne verbalement aux personnes présentes à la rencontre, par exemple par des cris, des impolitesses, des injures, des insultes, de l'intimidation, voire même des menaces.

### Bonnes pratiques du CRHA/CRIA

- Conserver son calme et éviter de hausser le ton ;
- Dire fermement à l'employé congédié que son comportement est inacceptable et lui demander de cesser ;
- Évaluer si un dialogue est possible ;
- Dans le cas contraire, écouter la rencontre ;
- S'assurer que l'employé congédié reparte avec les coordonnées d'une personne qui pourra répondre à ses questions lorsqu'il sera revenu au calme ;
- Dans une situation extrême où les menaces mettraient à risque un individu présent ou non à la rencontre, faire appel aux services d'urgence.

## De la violence physique

Il est possible que la réaction de l'employé congédié soit physiquement violente. À l'étape de la préparation, il faut donc prendre les précautions nécessaires pour assurer la sécurité des personnes qui seront présentes à la rencontre, mais aussi celle des autres membres du personnel si on juge qu'il pourrait y avoir un risque.

### Bonnes pratiques du CRHA/CRIA

- Prévoir suffisamment d'espace physique entre les personnes lors de la rencontre ;
- Prévoir la présence d'une personne supplémentaire lors de la rencontre, par exemple celle d'un autre gestionnaire ;
- Prévoir la présence discrète d'un agent de sécurité à l'extérieur de la salle, prêt à intervenir et accessible rapidement ;
- En cas de violence, dire fermement à l'employé congédié que son comportement est inacceptable et lui demander d'arrêter ;
- Évaluer la situation afin de voir si un retour au calme est possible ;
- Dans le cas contraire, écouter la rencontre ;
- Dans une situation extrême, faire appel aux services d'urgence.

## PRÉPARER LES DOCUMENTS

Avant la tenue de la rencontre, il est important de prévoir quels documents seront remis à l'employé congédié.

### Lettre de fin d'emploi

La lettre de fin d'emploi doit être remise à l'issue de la rencontre. Si l'employé congédié est accompagné de son représentant syndical, une copie de cette lettre doit également lui être remise. Il est important de la rédiger à l'avance et de la conserver dans un dossier sécurisé et confidentiel. À moins que le document soit crypté, il faut, par prudence, éviter d'envoyer la lettre par courriel au gestionnaire.

### Liste des sommes dues

Avant la rencontre, il y a lieu d'établir la liste de toutes les autres sommes dues (paie, vacances, compte de dépenses, etc.) et d'identifier de quelle façon elles seront traitées.

### Liste des informations pertinentes disponibles

Il est suggéré de prévoir un aide-mémoire à remettre à l'employé congédié comprenant le nom et les coordonnées des personnes ressources en cas de questions concernant par exemple :

- les sommes dues ;
- le relevé d'emploi ;
- l'assurance collective ;
- le programme d'aide aux employés ;
- le régime de retraite.

### Liste du matériel à remettre appartenant à l'organisation

La liste du matériel que l'employé doit remettre pourrait être rédigée à l'avance et transmise au gestionnaire de façon à ce que rien ne soit oublié (clés, carte d'accès, téléphone cellulaire, ordinateur portable, etc.). Lors de la rencontre, cette liste pourrait également être remise à l'employé congédié.

### Lettre de recommandation et références d'emploi

Il est possible que l'employé congédié demande d'obtenir une lettre de recommandation. Cependant, dans certaines situations (congédiement pour vol, fraude, violence, abus, etc.), l'employeur peut être justifié de refuser une telle lettre. Il devra toutefois fournir à l'employé congédié un certificat de travail, comme prévu à la Loi sur les normes du travail (article 84).

Lorsque vient le temps de donner des références d'emploi, le CRHA/CRIA doit révéler des faits véridiques et vérifiables qui sont limités à l'emploi en cause. Ces renseignements doivent être exempts de discrimination et de diffamation. Le Code de déontologie prévoit certaines obligations à cet égard :

- Faire preuve de désintéressement et d'objectivité lorsque des personnes autres que des clients lui demandent des informations (article 15) ;
- Chercher à avoir une connaissance complète des faits avant de donner des avis ou des conseils au client (article 38) ;
- Ne pas produire une déclaration ou un rapport qu'on sait être incomplet ou qu'on sait être faux, sans indiquer de réserve appropriée, puisque cela constitue un acte dérogatoire à la dignité de la profession (article 50[5]).

De plus, le CRHA/CRIA devrait toujours s'assurer d'obtenir un consentement écrit de l'ex-employé avant de donner des références. D'ailleurs, les renseignements personnels et confidentiels tenus au dossier ne peuvent pas être divulgués sans le consentement écrit de l'ex-employé.

## METTRE EN PLACE UN PLAN DE COMMUNICATION

Dès l'étape de la préparation, une bonne pratique est de mettre en place un plan de communication. De cette façon, l'information sera prête à être déployée rapidement suite à la fin de la rencontre de congédiement.

Il faut d'abord établir la séquence selon laquelle les personnes seront avisées du congédiement.

Par exemple :

1. Comité de direction ;
2. Gestionnaires ;
3. Employé ciblé ;
4. Membres de l'équipe immédiate ;
5. Membres du service ;
6. Autres membres du personnel ;
7. Partenaires (clients, fournisseurs, autres).

Ensuite, définir le message qui sera adressé à chacune de ces personnes, par quel moyen elles recevront l'information ainsi qu'à quel moment.

## LA PRÉPARATION DE LA RENCONTRE

### Action

### Par exemple

<b>Déterminer qui participera à la rencontre</b>	Gestionnaire
	CRHA/CRIA
	Représentant syndical
<b>Déterminer qui animera la rencontre</b>	Gestionnaire
<b>Déterminer le lieu de la rencontre</b>	Une salle fermée préservant l'intimité
	À l'extérieur du service où travaille l'employé
	Près du hall d'entrée
<b>Déterminer le moment de la rencontre</b>	Un moment qui convient aux disponibilités des participants
	Une date et une plage horaire où l'employé est présent sur les lieux de travail
	Un moment où l'achalandage est réduit
	Une convocation de façon confidentielle dans un délai d'environ 24 heures avant la rencontre
<b>Organiser une rencontre de préparation avec le gestionnaire et les autres intervenants</b>	Définir le message à livrer
	Sensibiliser les intervenants sur la façon dont sera livré le message
	Être en maîtrise de ses émotions et à l'écoute de celles du gestionnaire avant la rencontre
	Se préparer à faire face aux réactions possibles de l'employé congédié, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• réaction passive</li> <li>• état de détresse</li> <li>• violence verbale</li> <li>• violence physique</li> </ul>
<b>Préparer les documents</b>	Lettre de fin d'emploi
	Liste des sommes dues
	Liste des informations pertinentes disponibles, concernant par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les sommes dues</li> <li>• le relevé d'emploi</li> <li>• l'assurance collective</li> <li>• le programme d'aide aux employés</li> <li>• le régime de retraite</li> </ul>
	Liste du matériel à remettre appartenant à l'organisation
	Lettre de recommandation et références d'emploi
<b>Mettre en place un plan de communication</b>	Établir qui sera avisé du départ de l'employé et dans quelle séquence, par exemple : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. comité de direction</li> <li>2. gestionnaires</li> <li>3. employé ciblé</li> <li>4. membres de l'équipe immédiate</li> <li>5. membres du service</li> <li>6. autres membres du personnel</li> <li>7. partenaires (clients, fournisseurs, autres)</li> </ol>
	Définir quel sera le message adressé
	Déterminer par quel moyen les personnes recevront l'information ainsi qu'à quel moment



# LA RENCONTRE AVEC L'EMPLOYÉ

La rencontre finale est l'étape la plus délicate du processus de congédiement. Le CRHA/CRIA doit accompagner le gestionnaire à communiquer adéquatement le message et être prêt à faire face à une large gamme d'émotions et de réactions possibles.



## **COMMUNIQUER LE MESSAGE**

---



## **REMETTRE ET RÉCUPÉRER LA DOCUMENTATION ET LE MATÉRIEL**



La rencontre de congédiement est habituellement brève. Bien qu'elle ne doive pas constituer une surprise pour l'employé puisqu'il s'agit de la dernière étape du processus, cela reste une étape difficile et chargée en émotions.

## Accueillir l'employé

Avant même son entrée dans la salle, l'employé sera possiblement stressé, se doutant certainement de l'objet de la convocation. Un verre d'eau et des mouchoirs sont de mise.

Que ce soit au niveau du ton, de la gestuelle, ou de l'habillement, la neutralité est également de mise. On évite d'accueillir l'employé le sourire aux lèvres, amicalement et vêtu de couleurs criardes. Un accueil trop enjoué, par exemple « *Merci de t'être déplacé, c'est si bon de te voir!* » pourrait faire en sorte qu'il ne s'attende pas à ce qu'on le rencontre pour lui annoncer son congédiement.

## Présenter succinctement la décision

Il vaut mieux ne pas faire languir l'employé quant à l'annonce de la décision. Plus on attend avant de lui annoncer la nouvelle, plus son niveau d'anxiété augmente. Il est recommandé d'introduire la rencontre en annonçant d'emblée que nous sommes ici aujourd'hui pour procéder à son congédiement.



## Demeurer à l'écoute

Pendant la rencontre et à l'annonce du congédiement, le gestionnaire, le CRHA/CRIA et les autres intervenants présents doivent être à l'écoute de ce que l'employé a à transmettre comme message. Ils doivent demeurer attentifs à sa réaction et voir au-delà de ce qu'il dit.

Chaque individu réagit différemment lors d'une épreuve (déli, incrédulité, choc, violence verbale ou physique) et l'annonce d'un congédiement peut faire ressurgir des émotions difficiles. Dans tous les cas, le CRHA/CRIA doit laisser la place aux émotions des intervenants lors de la rencontre. 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.

## Prendre des notes

Il est recommandé que l'un des intervenants, par exemple le CRHA/CRIA, prenne des notes lors de la rencontre pendant que le gestionnaire en fait l'animation. Dans certains cas, il est possible que l'employé congédié fasse des aveux lors de la rencontre (vol, fraude, intimidation, etc.). Les notes aideront à la rédaction d'un compte rendu complet.

## Être prêts à intervenir

Les intervenants et le CRHA/CRIA doivent garder en tête les scénarios qu'ils avaient envisagés lors de la préparation et être prêts à intervenir en conséquence. Toutefois, il est possible que l'employé réagisse d'une façon tout à fait différente de celles qui avaient été envisagées. Il faut alors intervenir sans préparation et avoir confiance en ses compétences professionnelles pour gérer la situation. Une posture possible pour les représentants de l'employeur est de faire la distinction entre les comportements adoptés et la personne. On sanctionne les comportements, mais on ne condamne pas la personne.

## Rédiger le compte rendu de la rencontre

Il ne faut pas oublier que le congédiement peut être contesté par grief, plainte ou litige devant les tribunaux. Il est recommandé, si possible le jour même, de consigner au dossier un compte rendu de la rencontre (date, message livré, réaction, durée) afin de pouvoir le consulter ultérieurement.

# REMETTRE ET RÉCUPÉRER LA DOCUMENTATION ET LE MATÉRIEL



## LES DOCUMENTS DE FIN D'EMPLOI

À l'issue de la rencontre, l'employé congédié reçoit sa lettre de fin d'emploi ainsi que les autres documents préparés en vue de la rencontre. Le CRHA/CRIA doit rester à l'écoute de la situation et s'adapter à la réaction de l'employé.

### Difficulté à écouter les informations

L'employé congédié peut être sous le choc de l'annonce et ne pas écouter les explications concernant les prochaines étapes. Le CRHA/CRIA peut alors lui remettre la documentation et lui suggérer de le rappeler ultérieurement pour les démarches administratives.

### Refus de prendre la documentation

L'employé congédié peut refuser de prendre la documentation en réaction à son refus d'accepter le congédiement. Le CRHA/CRIA doit donc s'assurer que la documentation lui soit acheminée ultérieurement, par exemple par la poste.

## LE MATÉRIEL APPARTENANT À L'ORGANISATION

Il est plus prudent de suspendre immédiatement les accès de l'employé congédié aux systèmes informatiques de l'organisation et de récupérer immédiatement l'ensemble du matériel appartenant à l'organisation (clés, carte d'accès, téléphone cellulaire, ordinateur portable, etc.). Le CRHA/CRIA ou le gestionnaire pourront alors s'assurer de remettre le matériel récupéré aux services concernés.

## LES EFFETS PERSONNELS DE L'EMPLOYÉ CONGÉDIÉ

Afin qu'il puisse récupérer ses effets personnels, si la rencontre se passe sans trop de réactions fortes, il peut être pertinent de valider auprès de lui le moment où il souhaiterait procéder.

### Immédiatement

L'employé congédié pourrait récupérer ses effets personnels immédiatement après la rencontre. Il est alors recommandé qu'il soit accompagné de son gestionnaire, de son représentant syndical ou du CRHA/CRIA.

### Ultérieurement

Si l'employé congédié souhaite quitter rapidement, le gestionnaire pourrait lui proposer d'aller chercher ses principales affaires et qu'il revienne récupérer le reste dans les jours suivants, accompagné de son gestionnaire, de son représentant syndical ou du CRHA/CRIA. S'il ne souhaite pas faire face à ses collègues de travail, il pourrait être préférable d'organiser cette rencontre avant ou après les heures ouvrables.



## LA RENCONTRE AVEC L'EMPLOYÉ

### Action

### Par exemple

<b>Accueillir l'employé</b>	Prévoir un verre d'eau et des mouchoirs
	Faire preuve de neutralité (ton, gestuelle, habillement)
<b>Présenter succinctement la décision</b>	Commencer la rencontre par l'annonce du congédiement
<b>Demeurer à l'écoute</b>	Permettre à l'employé de s'exprimer
	Laisser place aux émotions des intervenants
<b>Prendre des notes</b>	Noter les informations qui sont pertinentes à la rédaction du compte rendu
<b>Être prêt à intervenir</b>	Garder en tête les scénarios préparés
	S'assurer que la rencontre se déroule dans le respect de chacun, en toute sécurité
<b>Rédiger un compte rendu de la rencontre</b>	Consigner au dossier la date de la rencontre, le message livré, la réaction de l'employé et la durée de la rencontre
<b>Remettre les documents de fin d'emploi</b>	Remettre à l'employé congédié les documents préparés
	Proposer du soutien à l'employé pour répondre à ses questions
	En cas de refus de prendre les documents, s'assurer que ceux-ci lui seront acheminés
<b>Récupérer le matériel appartenant à l'organisation</b>	Suspendre les accès aux systèmes informatiques
	Récupérer immédiatement le matériel, par exemple : <ul style="list-style-type: none"><li>• clés</li><li>• cartes d'accès</li><li>• téléphone cellulaire</li><li>• ordinateur portable</li></ul>
	Remettre le matériel aux services concernés
<b>Remettre les effets personnels de l'employé congédié</b>	Valider avec l'employé le moment auquel il souhaiterait procéder
	Prévoir la présence du gestionnaire, du représentant syndical ou du CRHA/ CRIA pour accompagner l'employé

# L'ANNONCE DU DÉPART AUPRÈS DES ÉQUIPES

Quel que soit le motif du congédiement, le départ de l'employé congédié pourrait entraîner de nombreuses inquiétudes chez certains employés de l'organisation ou provoquer du ressentiment chez d'autres. L'annonce du départ auprès des équipes est une étape aussi déterminante que celle du congédiement lui-même. L'accompagnement du CRHA/CRIA se poursuit de manière à limiter les répercussions du congédiement sur le climat de travail et la mobilisation des membres de l'équipe.



## **PRÉPARER L'ANNONCE**



## **INTERVENIR SUITE À L'ANNONCE**





## RÉPARTIR LES TÂCHES

Lorsqu'un employé quitte l'organisation, il laisse derrière lui des obligations professionnelles. Avant même l'annonce du congédiement, un plan de reprise doit donc être élaboré. La charge de travail peut être répartie entre les employés du groupe jusqu'à l'embauche d'une nouvelle personne, mais il est important de porter une attention particulière à ne pas surcharger les autres membres de l'équipe.

## DÉPLOYER LE PLAN DE COMMUNICATION

Normalement, à cette étape, le comité de direction et les gestionnaires qui avaient à être avisés du congédiement ont déjà reçu l'information.

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

1. membres de l'équipe immédiate ;
2. membres du service ;
3. autres membres du personnel ;
4. partenaires (clients, fournisseurs, autres).



## Les membres de l'équipe immédiate

Il est recommandé de rencontrer en personne les membres de l'équipe immédiate de l'employé congédié de façon à mieux gérer les réactions et répondre à leurs questions.

L'annonce doit se faire le plus tôt possible afin d'éviter que des rumeurs circulent. Les raisons du congédiement de l'employé doivent rester confidentielles. Généralement, le gestionnaire de l'employé congédié annonce le départ et fait part à l'équipe de la nouvelle répartition des tâches. Le CRHA/CRIA peut intervenir au besoin et répondre aux questions des employés.

## Bonnes pratiques du CRHA/CRIA

- Faire preuve de transparence quant aux effets de cette décision sur les équipes et rester à l'écoute des malaises ressentis ;
- Rassurer les employés sur la qualité de leur travail et l'avenir de leur poste ;
- Inviter les employés à le rencontrer pour toute question ou remarque ;
- Être à l'écoute des propositions d'amélioration pour l'organisation du travail et l'exécution des tâches suite au congédiement ;
- Être à l'écoute des suggestions des employés pour prévoir les besoins du futur titulaire du poste ;
- Annoncer qu'un bilan du congédiement sera effectué ;
- Inviter les membres de l'équipe à consulter le programme d'aide aux employés en cas de besoin.

## Les autres personnes à informer

Le gestionnaire et le CRHA/CRIA doivent avoir un discours cohérent et vrai qui permettra de conserver un climat de respect et de confiance auprès des autres employés de l'organisation.

Pour annoncer le départ de l'employé aux autres membres du service et du personnel, le CRHA/CRIA peut préparer un message destiné aux gestionnaires afin qu'ils informent leurs équipes respectives. Il faut également permettre aux gestionnaires et aux membres du personnel de contacter le CRHA/CRIA s'ils ont des questions, ainsi que les diriger vers le programme d'aide aux employés en cas de besoin.

Concernant l'annonce aux partenaires, le gestionnaire doit s'assurer de les mettre en contact avec la nouvelle personne ressource. Un avis écrit pourrait leur être envoyé à cet effet.



## SE MONTRER DISPONIBLE

Le CRHA/CRIA doit être présent pour corriger les fausses perceptions et s'assurer que le climat demeure sain.

### Bonnes pratiques du CRHA/CRIA

- Porter une attention particulière à prendre le pouls des membres de l'équipe ;
- S'enquérir des besoins de soutien des employés dans l'exécution de leurs tâches ;
- Prévoir une rencontre d'équipe pour organiser la nouvelle répartition des tâches ;
- Sensibiliser les collègues de l'employé congédié qui ont eu vent des détails à faire preuve de respect et de confidentialité dans leurs communications ;
- Rappeler les termes prévus à la politique sur les réseaux sociaux ;
- Organiser des activités de cohésion d'équipe afin de resserrer les liens entre les collègues et d'évacuer la pression.

## GÉRER LES RUMEURS

Si le CRHA/CRIA est au fait de rumeurs entourant le congédiement, il est important de ne pas les ignorer. Une rencontre avec le gestionnaire peut être organisée pour tenter de comprendre les raisons derrière ces rumeurs.

Que les rumeurs s'avèrent fondées ou non, le CRHA/CRIA a avantage à rencontrer 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 congédiement est strictement confidentiel et que les informations ne doivent pas être partagées auprès des autres employés.



## EN RÉSUMÉ

### L'ANNONCE DU DÉPART AUPRÈS DES ÉQUIPES

#### Action

#### Par exemple

<b>Répartir les tâches</b>	Élaborer un plan de reprise
	Porter une attention particulière à ne pas surcharger les autres employés
<b>Déployer le plan de communication</b>	Organiser une rencontre auprès des membres de l'équipe immédiate pour leur annoncer le départ en personne
	Préserver la confidentialité des motifs entourant le congédiement
	Informer les autres personnes, par exemple : <ul style="list-style-type: none"><li>• membres du service</li><li>• autres membres du personnel</li><li>• partenaires (clients, fournisseurs, autres)</li></ul>
<b>Intervenir suite à l'annonce</b>	Se montrer disponible pour répondre aux questions et aux préoccupations des employés
	Intervenir en cas de rumeurs

# TIRER DES LEÇONS DU CONGÉDIEMENT

Le congédiement fait partie des activités de toute organisation. Toutefois, le CRHA/CRIA peut devenir un acteur clé en accompagnant l'organisation à tirer des leçons de la situation.



**UN BILAN EFFICACE**



## ÉVALUER LES PROCESSUS ET LES PRATIQUES EN PLACE

L'objectif du bilan n'est pas de trouver un coupable, mais bien que l'organisation procède à une évaluation rigoureuse de ses processus et de ses pratiques afin de les perfectionner.

### Bonnes pratiques du CRHA/CRIA

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

- Est-ce que l'un des processus ressources humaines n'a pas répondu à sa finalité ?
- Était-ce le bon choix de candidat pour le poste ?
- La gestion du rendement a-t-elle été faite dans les règles de l'art ?
- La situation a-t-elle été gérée assez rapidement ?
- Les attentes étaient-elles suffisamment claires ?
- La rétroaction était-elle régulière entre l'employé et son gestionnaire ?
- Pour quelles raisons les mesures d'accompagnement offertes à l'employé n'ont pas eu l'effet escompté ?

- Quels ont été les impacts humains du congédiement ?
- Les comportements de l'employé congédié affectaient-ils le bien-être au travail des autres membres de l'équipe ?
- Quels ont été les impacts opérationnels et financiers du congédiement ?
- D'autres employés sont-ils à risque d'être congédiés actuellement ?
- Comment pourrait-on intervenir dans le futur devant une situation similaire ?

## 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 du congédiement. 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 prenant 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.

## EN RÉSUMÉ

### TIRER DES LEÇONS DU CONGÉDIEMENT

#### Action

#### Par exemple

Évaluer les processus et les pratiques en place	Organiser une rencontre auprès des membres de la direction
	Susciter la réflexion quant au déroulement du processus ayant mené au congédiement
	Réfléchir ensemble aux façons d'intervenir dans le futur
Recommander des ajustements	Établir des recommandations suite aux échanges ayant eu lieu au cours de la rencontre de bilan
	Déployer un plan d'action pour ajuster les façons de faire de l'organisation

# RÉFÉRENCES COMPLÉMENTAIRES

## Principes juridiques applicables en matière de congédiement

Georges AUDET, Robert BONHOMME, Clément GASCON et Myriane LE FRANÇOIS,  
Le congédiement en droit québécois, 3e éd., vol. 1, Cowansville,  
Éditions Yvon Blais, édition à feuilles mobiles, chapitres 3 et 4.

Katherine LIPPEL et Guylaine VALLÉE (dir.),  
Rapports individuels et collectifs du travail, dans JurisClasseur Québec, coll. « Droit du travail »,  
vol. 2, Montréal, LexisNexis Canada, édition à feuilles mobiles, fascicules 25 et 26.

Linda BERNIER, Guy BLANCHET, Lukasz GRANOSIK et Éric SÉGUIN,  
Les mesures disciplinaires et non disciplinaires dans les rapports collectifs du travail, 2e éd.,  
vol. 1, Cowansville, Éditions Yvon Blais, édition à feuilles mobiles, chapitres 2 et 3.





1200, avenue McGill College,  
bureau 1400,  
Montréal (Québec)  
H3B 4G7



514 879-1636 ou 1 800 214-1609



[info@ordrecrha.org](mailto:info@ordrecrha.org)



[ordrecrha.org](http://ordrecrha.org)

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés