

Intervalles RH: Processus de renvoi

Préparation

Dans le secteur des OBNL, les employé.e.s se dévouent souvent à la mission de leur employeur, à sa cause et à l'équipe. Cette situation peut rendre les décisions de renvoi encore plus difficiles. Si vous êtes contraint.e.s de renvoyer des employé.e.s, rappelez-vous les points suivants :

- Consultez un.e avocat.e quant à la meilleure façon de procéder au renvoi dans les circonstances données.
- Dans tous les provinces et territoires, les autorités responsables du respect des normes du travail/d'emploi sont présentes et offrent des conseils adaptés à la situation particulière des employeurs.
- Agissez de manière équitable, cohérente et de bonne foi, en tout temps.
- Procédez au renvoi de manière à protéger la dignité de l'employé.e, p. ex. en rencontrant l'employé.e dans un cadre privé où vous ne risquez pas d'être interrompu.e.s.

Même si votre organisation suit des conseils juridiques et un processus adéquat, il est possible que l'employé.e concerné.e intente une poursuite judiciaire à la suite du renvoi. Afin de réduire la probabilité d'un tel résultat et d'augmenter les chances d'une défense efficace si ce scénario s'avérait, l'employeur devrait suivre les consignes suivantes :

- Utilisez des contrats de travail écrits stipulant les conditions en cas de renvoi. Faites vérifier les contrats par un.e avocat.e qui s'assurera qu'ils sont exécutoires. La rédaction des conditions en cas de renvoi est très encadrée.
- Mettez en place des politiques d'emploi limpides que les employé.e.s doivent lire, comprendre, accepter et signer.
- Appliquez les politiques de manière équitable et cohérente.
- Mettez en place un processus d'[intégration](#) pendant lequel les attentes en matière de comportement et de rendement des employé.e.s sont clairement expliquées.
- [Donnez de la rétroaction continue aux employé.e.s sur leur rendement](#), documentez-la et conservez-la dans le dossier RH des employé.e.s.
- Instaurez un [processus disciplinaire](#) progressif équitable, expliquez-le aux employé.e.s et utilisez-le de manière cohérente.
- Consultez un.e avocat.e avant de renvoyer un.e employé.e.
- Tout au long du processus de renvoi, traitez l'employé.e avec respect, mais ne montrez aucune hésitation quant à votre décision.

- Après avoir informé l'employé.e de son renvoi, poursuivez le processus. À ce stade, il n'est pas approprié de permettre à l'employé.e de contester la décision et de trouver des excuses.

Mettez en place une politique de renvoi et intégrez une clause de renvoi dans tous les contrats de travail. Pendant l'intégration, informez les employé.e.s de cette politique et de la politique sur les mesures disciplinaires progressives. Ainsi, un.e employé.e ne pourra pas être pris.e au dépourvu par son renvoi.

Expliquez clairement les comportements attendus à tout.e employé.e.s qui commence à travailler pour votre organisation et réaffirmer la politique de renvoi. L'employé.e doit bénéficier d'une supervision adéquate, de rétroaction sur son rendement et de temps pour s'améliorer.

Il est important d'aborder immédiatement les problèmes de comportement et de rendement. Dans le secteur des OBNL, les employeurs doivent aussi informer à temps les employé.e.s des enjeux de financement si leur emploi en dépend. L'arrêt de financement ne libère pas l'employeur de son obligation de donner un préavis ou de verser une indemnité tenant lieu de préavis. Cependant, une conversation franche peut éviter une mauvaise surprise à l'employé.e.

Pour en savoir plus sur la gestion du rendement des employé.e.s, consultez l'article sur la [gestion du rendement](#).

Politique de renvoi

Votre organisation doit mettre en place une politique de renvoi conforme aux normes du travail dans votre région. Dans ce document, précisez les points suivants :

- La ou les personnes responsables de prendre la décision de renvoi;
- Les gestes et comportements susceptibles de mener au congédiement avec cause (indiquez que la liste d'exemple n'est pas complète);
- La façon dont les écarts de conduite sont examinés;
- Les obligations légales.

Contrat de travail

- Tous.les nouveaux.elles employé.e.s doivent signer un contrat de travail écrit stipulant la période de préavis en cas de congédiement sans cause, conformément à vos politiques. L'employeur doit s'assurer que cette période de préavis est conforme au minimum prescrit par les normes du travail/d'emploi. Le contrat de travail doit également respecter toutes les autres exigences minimales de la loi et devrait être révisé par un.e avocat.e pour s'assurer qu'il est exécutoire.
- Si l'employeur impose une période d'essai au début de la relation d'emploi, la durée de cette période et le processus de renvoi pendant cette période doivent être précisés (le processus de renvoi doit respecter les normes du travail).

Traiter l'employé.e avec dignité

Si l'employé.e doit être renvoyé.e, que ce soit avec ou sans cause, l'employeur doit le.la traiter avec dignité et agir avec professionnalisme. L'employeur doit assurer la confidentialité du processus de renvoi et agir avec respect et compassion.

Si un.e employé.e estime avoir subi un congédiement abusif et décide de poursuivre votre organisation, le traitement qu'il.elle aura reçu avant, pendant et après le renvoi fera partie de la preuve étudiée pour arriver à une décision.

Si l'employeur n'a pas agi de « bonne foi » envers l'employé.e, une cour pourrait lui ordonner de verser une compensation supplémentaire à l'employé.e en prolongeant la période de préavis. On parle alors de dommages-intérêts de type Wallace.

Dans [l'arrêt Wallacelien ouvre dans un nouvel onglet](#), une décision bien connue en matière de congédiement, la Cour suprême du Canada écrivait :

Dans le cas d'un congédiement, les employeurs doivent être francs, raisonnables et honnêtes avec leurs employés et éviter de se comporter de façon inéquitable ou de faire preuve de mauvaise foi en étant, par exemple, menteurs, trompeurs ou trop implacables.

La rencontre de renvoi

Une autre étape du processus à considérer est le déroulement même du renvoi, en particulier s'il prend effet immédiatement, comme dans le cas d'un congédiement avec cause ou d'un congédiement sans cause avec versement d'une indemnité tenant lieu de préavis.

Recommandation

Même dans les cas d'une inconduite grave, l'employeur doit démontrer que la situation a été évaluée adéquatement. Ainsi, il peut être plus judicieux de suspendre l'employé.e avec salaire en attendant les résultats de l'enquête que de le.la congédier prématurément. Il est important de bien planifier les étapes à suivre le jour où l'employé.e est informé.e de son renvoi.

Préparer les documents pertinents

- Rédigez une lettre de renvoi stipulant la date d'entrée en vigueur et le paiement offert à l'employé.e, le cas échéant.
- Rassemblez l'information relative au salaire, aux avantages sociaux, aux vacances accumulées et aux indemnités, p. ex. l'indemnité tenant lieu de préavis, ainsi que les dates de versement de ces montants. Ceux-ci doivent respecter les clauses du contrat de travail de l'employé.e et les normes du travail dans votre région.
- Préparez un relevé d'emploi, ou indiquez la date à laquelle il sera fourni et la méthode de livraison si le relevé est disponible à un moment ultérieur.
- Référez-vous à votre processus de gestion des départs et veillez à ce que toutes les actions nécessaires soient prises relatives aux différentes voies de communication, aux codes ou cartes d'accès et à d'autres biens et équipements appartenant à l'organisation.

- Même dans une situation de congédiement avec cause, l'employé.e a généralement droit à une attestation d'emploi en guise de référence professionnelle. Préparée à l'avance, l'attestation peut être remise à l'employé.e pendant la rencontre.

Choisir un lieu adéquat

- Choisissez un endroit discret, propre et calme pour rencontrer l'employé.e, que ce soit sur le lieu de travail ou ailleurs.
- Si la rencontre a lieu en personne, choisissez un endroit neutre comme une salle de réunion plutôt que votre bureau.
- Si la rencontre se déroule sur le lieu de travail, choisissez un endroit à l'abri des regards permettant à l'employé.e de quitter les lieux sans devoir passer à côté de ses collègues.

Choisir un moment adéquat

- Dans la mesure du possible, tenez compte de ce qui se passe dans la vie de l'employé.e et de dates importantes. Choisissez une journée où l'employé.e sera moins stressé.e.
- Évitez de rencontrer l'employé.e un jour férié (y compris les fêtes religieuses et culturelles) ou pendant ses vacances.
- Évitez de rencontrer l'employé.e un vendredi. Si l'employé.e est renvoyé.e vendredi, il.elle ne pourra pas consulter un.e avocat avant la fin de semaine et vivra probablement plusieurs jours d'inquiétude et de colère par rapport à la situation.
- Rencontrez l'employé.e le matin pour lui donner le temps de consulter un.e avocat.e s'il.elle en ressent le besoin.
- Renforcez le sentiment de confidentialité et de discrétion à l'égard de l'employé.e en choisissant un moment de rencontre où peu d'employé.e.s, de bénévoles ou de client.e.s sont présent.e.s sur les lieux.

Déroulement de la rencontre de renvoi

- Deux membres de la direction doivent participer à la rencontre.
- Expliquez clairement la situation, de manière concise et directe.
- Soyez ferme mais courtois.e. Évitez de faire des remarques émotives, personnelles ou autrement non pertinentes.
- Expliquez comment le renvoi sera communiqué aux autres employé.e.s et aux client.e.s.
- Dites à l'employé.e qu'il.elle a le droit de consulter un.e avocat.e.
- Lisez la lettre de renvoi en présence de l'employé.e et expliquez les paiements et avantages sociaux offerts.
- Expliquez à l'employé.e en toute franchise ce qui vous serez prêt.e à écrire dans une [lettre de recommandation](#). Si l'employé.e fait l'objet d'un congédiement avec cause, fournissez-lui plutôt une attestation d'emploi comprenant seulement la période d'emploi et le poste occupé.
- Veillez à ce que l'employé.e remette les biens appartenant à l'organisation.
- Expliquez les prochaines étapes : où l'employé.e doit aller après la rencontre, comment il.elle pourra récupérer ses effets personnels, etc.

- L'objectif premier de la rencontre est de transmettre de l'information à l'employé.e. Cependant, invitez-le.la à communiquer avec vous s'il.elle a des questions après avoir pris le temps de lire attentivement le document.

Recommandation

Si vous devez renvoyer un.e employé.e estimé.e pour des raisons hors de votre contrôle, mettez l'accent sur ses forces et offrez-lui votre aide pour trouver un nouvel emploi, p. ex. en le.la mettant en contact avec service de transition d'emploi.

Différend résultant d'un renvoi

Lorsque le renvoi donne lieu à un différend, l'employé.e a plusieurs possibilités pour arriver à une résolution. Il.elle peut intenter une poursuite auprès de la commission des droits de la personne de sa région, des autorités responsables du respect des normes de travail, ou en cour. Dans le cas d'un différend, l'employeur doit consulter un.e avocat.e.

Congédiement déguisé

On parle de congédiement déguisé lorsqu'un changement fondamental qui s'apparente à un congédiement est apporté à la relation de travail. L'employeur peut faire l'objet d'une plainte pour congédiement déguisé s'il, sans le consentement de l'employé.e :

- Réduit de manière significative le salaire de l'employé.e;
- Modifie de manière significative les avantages sociaux de l'employé.e;
- Impose un changement significatif au lieu de travail de l'employé.e;
- Change de manière significative les heures de travail de l'employé.e;
- Apporte des changements significatifs aux pouvoirs ou aux responsabilités de l'employé.e.

D'autres situations peuvent également donner lieu à un congédiement déguisé. Ainsi, il est question d'un congédiement déguisé lorsque l'employeur apporte un changement substantiel aux conditions qui régissent la relation de travail et que l'employé.e démissionne au lieu d'accepter ce changement. Il doit être clair que l'employé.e n'accepte pas le changement. De même, en refusant de démissionner, l'employé.e accepte les nouvelles conditions de son emploi.

L'employé.e peut poursuivre l'employeur pour congédiement déguisé devant les tribunaux ou, dans certaines régions, auprès de l'autorité responsable du respect des normes du travail. En jugeant le fond de l'affaire, le tribunal décide si le caractère fondamental du changement apporté à la relation de travail était tel qu'il équivaut à un renvoi. S'il conclut que c'est le cas, le tribunal déterminera également une compensation appropriée.

Congédiement abusif

Le congédiement abusif est une revendication légale faite devant un tribunal, selon laquelle l'employeur n'a pas fourni, au moment de renvoyer l'employé.e, un préavis ou une indemnité tenant lieu de préavis suffisante.

Si cette allégation est justifiée, le tribunal déterminera ce qui constitue un « préavis raisonnable » ainsi qu'une compensation financière adéquate tenant lieu de préavis. La décision du tribunal dépendra du contrat de travail entre l'employeur et l'employé.e, qu'il soit écrit ou verbal, et de la common law ou du droit civil au Québec.

Dans les systèmes de la common law, les tribunaux déterminent le « préavis raisonnable » en tenant compte de l'âge, de la profession, de l'expérience, de la durée de service et de la nature de l'emploi de l'employé.e, ainsi que d'éléments relatifs à la capacité de l'employé.e à trouver un emploi semblable. La période de préavis et les paiements tenant lieu de préavis déterminés par le tribunal dépassent souvent de loin ce qui est exigé par la loi, notamment pour les postes de direction.

Dans les dossiers de congédiement abusif, le tribunal évaluera également le traitement que l'employé.e a reçu avant, pendant et après le renvoi. Si l'employeur a agi de mauvaise foi, le montant de dommages-intérêts accordé à l'employé.e pourrait être encore plus élevé.

Source: <https://hrintervals.ca/fr/resources/processus-de-renvoi/>