

Gestion des départs

1. Qu'est-ce que la gestion des départs?

On désigne comme *gestion des départs* l'ensemble des décisions et des processus mis en œuvre lorsqu'un(e) employé(e) quitte son emploi. Il s'agit du processus menant à la séparation officielle entre un(e) employé(e) et une entreprise en cas de démission, de licenciement ou de départ à la retraite. Il englobe l'intégralité des décisions et des processus intervenant au départ d'un(e) employé(e), tels que :

Transfert des
responsabilités
professionnelles
de l'employé(e)

Retour de
l'équipement

Entrevue de fin
d'emploi en vue
de recueillir les
commentaires

Désactivation des
droits d'accès et
des mots de
passe

1.1. Pourquoi est-ce important?

Suivant son départ de l'entreprise, soit l'employé(e) en vantera les mérites, soit il ou elle en deviendra un antagoniste. Dans le premier cas, vos ex-employé(e)s parleront de vous en termes élogieux et pourront aiguiller vers vous de nouvelles recrues potentielles. Les antagonistes, de leur côté, ne recommanderont votre entreprise à personne, ce qui pourrait en venir à vous nuire.

Un processus de gestion des départs efficace permet de réduire le risque que des malentendus persistent après le départ de l'employé(e).

1.2. Avantages

Protéger l'image de
marque de l'employeur
contre d'éventuels
malentendus.

Discuter des problèmes
rencontrés par les
employé(e)s
Une rare occasion d'être
vraiment sincère.

Laisser la porte ouverte
aux employé(e)s qui
envisageraient de
revenir.

2. Raisons du départ

Les raisons qui pourraient mener à mettre fin à un emploi sont nombreuses. En voici quelques exemples courants :

Démission ou retraite	Élimination du rôle (du fait d'un financement insuffisant, ou parce qu'il ne serait plus nécessaire)	Cessation d'emploi (avec ou sans motif)
------------------------------	--	---

2.1. Démission d'un emploi

Démission	Retraite
------------------	-----------------

La démission consiste à prendre sa retraite ou à abandonner son poste. Une pratique exemplaire consiste alors, pour l'employé(e), à remettre une lettre de démission à son employeur. Cette lettre est un document officiel qui revêt une importance juridique et pratique pour les employeurs et les protège contre les demandes d'allocations de chômage et d'autres litiges éventuels.

L'employeur n'est pas tenu d'émettre d'avis de cessation d'emploi ou d'indemnité de départ si l'employé(e) démissionne de son plein gré, prend sa retraite, travaillait dans le cadre d'un contrat arrivé à échéance ou était en période d'essai.

2.2. Prendre acte de la démission

Dès réception de la démission d'un(e) employé(e), il convient d'en accuser réception par écrit et de confirmer à la personne son dernier jour de travail. Cela permettra d'établir une communication claire et fera en sorte que les deux parties soient sur la même longueur d'onde en ce qui concerne le départ de l'employé(e).

Un(e) employé(e) n'est pas légalement tenu(e) de donner un préavis à son employeur lorsqu'il ou elle quitte son emploi au Nouveau-Brunswick. Toutefois, les employeurs font généralement référence à la période de préavis dans leur contrat de travail ou dans les politiques pertinentes, afin de définir leurs attentes. En général, offrir un préavis de deux semaines constitue une manière professionnelle de quitter l'entreprise en bons termes.

2.3. Contre-offre

Dans certains cas, vous pourriez présenter une contre-offre à un(e) employé(e) dans l'espoir de le (la) garder. Évaluez la situation. Si vous souhaitez aller de

l'avant avec une contre-offre, présentez-la à l'employé(e). Si la personne refuse, poursuivez la procédure de démission.

2.4. Cessation d'emploi

Sans motif

Au Canada, il y a **cessation d'emploi sans motif** lorsqu'un employeur met fin à l'emploi d'un(e) employé(e) sans raison particulière liée à un grave écart de conduite sur le lieu de travail ou à une insubordination (c'est-à-dire que l'employé[e] est licencié[e] ou mis[e] à pied sans avoir commis de faute). Les exigences minimales en matière de préavis sont énoncées dans la *Loi sur les normes d'emploi*. Tout préavis contractuel ou droit à une indemnité de départ énoncé dans la politique de votre entreprise ou dans le contrat de travail de l'employé(e) est également applicable.

Il est essentiel de consulter un(e) avocat(e) spécialisé(e) en droit du travail pour vous assurer d'offrir un traitement équitable et une indemnité de départ adéquate.

Pour un motif valable

On parle de **cessation d'emploi pour motif valable** lorsqu'un employeur congédie un(e) employé(e) en invoquant des motifs juridiques suffisants pour mettre fin immédiatement à son emploi, des suites d'un acte répréhensible important. C'est alors à l'employeur qu'il revient de prouver qu'il existe bien un motif valable.

Il est extrêmement difficile de mettre fin à l'emploi « pour motif valable » ou sans indemnité de départ; **veuillez donc à consulter un(e) avocat(e) spécialisé(e) en droit du travail avant d'adopter quelque mesure que ce soit.**

2.5. Mise à pied

En tant qu'employeur, vous pouvez décider de licencier un(e) employé(e) pour une courte durée avec l'intention de le (la) rappeler au travail ultérieurement. C'est ce qu'on appelle une mise à pied, situation susceptible de survenir pour des raisons telles que le manque de travail.

Une mise à pied devient une cessation d'emploi lorsque les conditions qui s'y rattachaient cessent de s'appliquer, ou si l'employé(e) ne reprend pas le travail après avoir été rappelé(e). Dans ce cas, il ou elle est considéré(e) comme ayant mis fin à l'emploi.

2.6. Détermination de l'indemnité de départ

Il est fortement recommandé de se reporter à la *Loi sur les normes d'emploi* et de consulter un(e) avocat(e) spécialisé(e) en droit du travail pour obtenir plus d'information, car de nombreux facteurs peuvent influencer sur cette question.

2.7. Lettre informant l'employé(e) de la cessation d'emploi

Vous trouverez ci-dessous un modèle de lettre de quittance et d'offre d'indemnité de départ qui peut être personnalisé.

- Veuillez faire référence à « [Modèle de lettre de quittance et d'offre d'indemnité de départ](#) ».
- Voir le [Guide de carrière d'Indeed](#) pour obtenir de l'information importante à prendre en considération.

3. Créer un processus de gestion des départs efficace

3.1. Déroulement du processus

Il est essentiel de comprendre les exigences administratives et opérationnelles en cas de cessation d'emploi. Nous vous présentons ici un exemple de processus global de gestion des départs.

- Veuillez faire référence à « [Exemple de déroulement de processus](#) ».

3.2. Information sur le départ pour l'employé(e)

La communication revêt une grande importance dans la gestion des départs; l'employeur aura tout intérêt à communiquer clairement et de façon proactive des renseignements précis à l'employé(e) avant son départ, notamment :

- Renseignements précis sur la continuité (p. ex., transfert d'apprentissage, mises à jour concernant les projets/tâches, mise à jour de la documentation, plan de transition)
- Renseignements sur les prestations (p. ex., date de fin de l'assurance soins de santé et de l'assurance vie)

- Renseignements sur la paie (p. ex., date de la dernière paie, relevé d'emploi [RE], T4)
- Restitution des biens de l'entreprise (par qui et quand)
- Entrevue de fin d'emploi (informer l'employé[e] de la date et de l'heure prévues)
- Nom et coordonnées du (de la) représentant(e) des ressources humaines (le cas échéant)

3.3. Liste de contrôle de l'employeur pour la gestion des départs

L'utilisation d'une liste de contrôle standardisée pour la gestion des départs permet de s'assurer que tous les aspects du processus ont été pris en compte et que rien n'a été laissé au hasard.

- Veuillez faire référence à « [Modèle de liste de contrôle pour la gestion des départs](#) ».

3.4. Exigences relatives à la paie

[Lorsqu'un employé quitte son emploi – Canada.ca](#)

3.5. Réussir le transfert de connaissances

Avant le départ de l'employé(e), il est important que vous compreniez et mettiez en évidence l'information clé qui aidera la personne qui lui succédera à occuper le poste. L'examen conjoint, avec l'employé(e), de la documentation relative au déroulement des opérations ou le transfert d'apprentissage avant son départ sont l'occasion de poser des questions et d'obtenir des éclaircissements supplémentaires.

Remarque : Dans la mesure du possible, la meilleure pratique consiste toujours à **déterminer de façon proactive les tâches** pour lesquelles **un transfert d'apprentissage est crucial** au fonctionnement continu de la clinique.

3.6. Conduite d'une entrevue de fin d'emploi

L'entrevue de fin d'emploi a pour but d'évaluer l'expérience globale des employé(e)s au sein de votre clinique et de cerner les possibilités d'accroître la fidélisation et l'engagement. Cette démarche peut aider l'employeur à prendre connaissance de ses forces et de ses faiblesses et vous donnera une idée des façons dont vous pouvez vous améliorer.

Toutes les entrevues de fin d'emploi doivent être menées avec honnêteté, maturité et ouverture d'esprit. Démissionner d'un emploi demande beaucoup de force; il se pourrait qu'il s'agisse d'une décision difficile, fruit d'une longue réflexion. Les employeurs peuvent profiter de cette occasion pour comprendre si quelque chose en interne a poussé l'employé(e) à prendre cette décision.

Les avantages sont nombreux :

- **Mieux comprendre les facteurs de roulement du personnel et les raisons pour lesquelles les employé(e)s quittent l'entreprise.** Cette compréhension peut aider l'employeur à apporter les changements nécessaires pour accroître la fidélisation et la satisfaction des employé(e)s.
- **Cerner les points à améliorer dans les politiques, les procédures et la culture de la clinique.** Les commentaires reçus à cet égard peuvent aider l'employeur à apporter les changements nécessaires pour faire en sorte que les employé(e)s demeurent en poste et pour améliorer le rendement global.
- **Aborder les questions susceptibles de nuire à la réputation de l'employeur, les expériences négatives pouvant alors être communiquées sous la forme de commentaires négatifs sur l'expérience d'emploi.** L'entrevue de fin d'emploi peut donner aux employeurs l'occasion de détecter d'éventuels problèmes et d'y remédier avant que ceux-ci se généralisent.
- **Améliorer le moral et l'engagement des employé(e)s, l'employeur montrant ainsi qu'il souhaite comprendre leurs préoccupations et y donner suite.** Même les employé(e)s qui demeurent en poste y gagneront.

Face à un roulement du personnel, il est non seulement naïf de rejeter la faute sur les seul(e)s employé(e)s, mais cela risque également d'influer négativement sur votre équipe et votre culture actuelles. Même si la rétroaction n'est pas toujours agréable, elle constitue toujours **une occasion de croissance.**

La plupart des employés qui quittent leur poste sont sceptiques à l'égard des entrevues de fin d'emploi. Vous pouvez fixer des attentes dès le départ :

- 1) Expliquer le « pourquoi ».** Vos intentions sont louables : vous souhaitez simplement comprendre ce qui pousse l'employé(e) à chercher un autre emploi. Vous aimeriez apporter des changements positifs à la culture de l'entreprise, grâce à l'honnêteté de votre employé(e) et à ses commentaires constructifs.

- 2) **Programmer l'entrevue au bon moment.** Envisagez de programmer l'entrevue de fin d'emploi au cours de la dernière semaine de travail. À ce stade, l'employé(e) devrait être prêt(e) à vous faire part de ses réflexions.
- 3) **Sélectionner la bonne personne.** « La plupart des employé(e)s ne quittent pas leur emploi, ils quittent leur supérieur(e). » Il est donc recommandé de confier l'entrevue à un(e) représentant(e) des ressources humaines ou à un(e) autre gestionnaire.
- 4) **Écouter attentivement.** L'employé(e) aura ainsi le sentiment que ses commentaires sont importants. N'hésitez pas à lui poser des questions supplémentaires sur la base des commentaires formulés; vous pourrez ainsi éviter les suppositions.
- 5) **Poser les bonnes questions.** Poser les bonnes questions peut vous aider à obtenir de l'information utile sur votre entreprise, ce qui vous permettra d'améliorer l'expérience des employé(e)s et de retenir les meilleurs talents.

- Veuillez faire référence à « [Modèle d'entrevue de fin d'emploi](#) ».

4. Ressources utiles

Loi sur les normes d'emploi	Lien
Modes de paiement et registres de paie (N.-B.)	Lien
Normes d'emploi du N.-B.	Lien
Règlement du Canada sur les normes du travail	Lien
Cessation d'emploi (normes du travail fédérales)	Lien