

Le Groupe de travail  
sur l'avenir du  
secteur des services  
financiers canadien

---

---

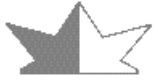
# La restructuration interne et les stratégies de réaménagement des effectifs

---

par  
Le Conference Board du Canada

**Septembre 1998**

Document de recherche préparé pour le Groupe de travail  
sur l'avenir du secteur des services financiers canadien



Le Groupe de travail  
sur l'avenir du  
secteur des services  
financiers canadien

---

---

# La restructuration interne et les stratégies de réaménagement des effectifs

---

par  
Le Conference Board du Canada

**Septembre 1998**

Document de recherche préparé pour le Groupe de travail  
sur l'avenir du secteur des services financiers canadien

**Les points de vue exprimés dans ces documents  
de recherche n'engagent que leurs auteurs;  
ils ne reflètent pas nécessairement l'opinion du Groupe de  
travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien.**

Numéro de catalogue : BT22-61/3-1998F-17  
ISBN 0-662-83168-3

Pour obtenir d'autres exemplaires de ce document,  
veuillez vous adresser au :  
Centre de distribution  
Ministère des Finances  
300, avenue Laurier ouest  
Ottawa K1A 0G5

Téléphone : (613) 995-2855  
Télécopie : (613) 996-0518

Également disponible sur Internet à l'adresse  
<http://groupetravailsservfin.fin.gc.ca>

This publication is also available in English.



## Table des matières

<b>Aperçu</b> .....	5
<b>Faits saillants</b> .....	6
<b>Le nouveau contrat de travail</b> .....	6
<b>La réduction des effectifs au Canada et dans le secteur financier</b> .....	7
<b>Ingrédients d'une restructuration réussie</b> .....	8
<b>Tactiques pour éviter les départs involontaires</b> .....	10
1. Réduire les entrées de main-d'œuvre .....	10
Érosion des effectifs/gels du recrutement .....	10
2. Accroître la flexibilité et les transferts internes du personnel .....	11
Réaffectation des effectifs .....	11
Formation en vue d'une réaffectation des effectifs .....	12
3. Augmenter les sorties de main-d'œuvre .....	14
Mesures d'encouragement .....	14
Mesures d'encouragement à la retraite anticipée .....	15
Rachats d'emploi/primes forfaitaires .....	15
Autres mesures d'encouragement .....	16
4. Atténuer le coût des employés en poste .....	16
Semaine de travail modifiée .....	16
Congés autorisés .....	17
<b>Programmes de départ involontaire</b> .....	17
Indemnités de cessation d'emploi .....	18
Aide et conseils relatifs au remplacement .....	18
Aide à l'éducation et à la formation .....	19
Aide à la réinstallation et aux déplacements .....	19
<b>Les études des cas</b> .....	20
Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES) .....	20
Analyse .....	22
Bell Canada .....	23
Options offertes en 1994 .....	24
Options offertes en 1995 .....	25
NOVA .....	26



## Aperçu

Compression des effectifs, fusions et restructuration. Voilà qui caractérise le monde des affaires d'aujourd'hui. Devant la levée des barrières protectionnistes, les organisations canadiennes sont de plus en plus forcées de se repositionner si elles veulent réussir sur le marché mondial. Sur la scène nationale, ce sont des facteurs comme la déréglementation, l'intensification de la concurrence et les changements technologiques qui les ont obligées à accroître leur rendement et leur efficacité. Face à ces pressions, elles n'ont d'autre choix que d'analyser et de repenser tous les aspects de leur fonctionnement pour demeurer compétitives.

C'est ce qui explique pourquoi les organisations procèdent à des réductions massives, sans précédent, de leur effectif, et pourquoi le nombre de fusions et d'acquisitions d'entreprises demeure élevé<sup>1</sup>. Même si, sur papier, la compression des effectifs ou la fusion présentent des avantages, il reste qu'elles sont difficiles à comprendre ou à accepter quand on considère la dimension humaine de la décision : on demande à des employés qui ont toujours manifesté leur loyauté à l'organisation d'admettre que celle-ci n'a plus besoin d'eux.

Dans ce contexte, tous les groupes d'intéressés, y compris les sociétés, les employés déplacés, les employés restants, les collectivités, les ONG et les organismes gouvernementaux, ont intérêt à déterminer quelles pratiques atténuent le plus l'effet des compressions en général, et dans le cadre du présent rapport, celui des pertes d'emplois. Même si elle est dans l'ensemble considérée comme une expérience négative et traumatisante, la réduction des effectifs peut donner – et donne effectivement – des résultats positifs. À la lumière d'un examen attentif, des gestionnaires se découvrent des aptitudes pour l'entrepreneuriat, des techniciens se lancent dans la consultation et d'autres constatent qu'ils n'ont plus d'excuse pour ne pas retourner sur les bancs d'école<sup>2</sup>. Souvent, ces nouveaux débouchés résultent d'un programme d'acquisition de nouvelles compétences offert par l'employeur, d'un redéploiement du personnel ou du versement de généreuses indemnités de départ.

Le présent rapport vise à brosser un tableau des « meilleures pratiques » lorsqu'il y a perte d'emplois par suite d'une restructuration. Il consiste en deux parties. La première offre un aperçu du nouveau contrat de travail et de la restructuration dont il s'accompagne, et donne l'exemple de meilleures pratiques permettant d'en limiter les conséquences pour les employés touchés ou ceux qui risquent de l'être. Ces pratiques s'articulent autour de mesures de départ volontaire et involontaire prises pour parvenir à réduire l'effectif. La deuxième partie présente des études de cas portant sur l'exercice de réduction des effectifs de trois organisations.

---

<sup>1</sup> Note d'information destinée aux membres, *Corporate Restructuring: Lessons Learned*, Le Conference Board du Canada, mai 1997.

<sup>2</sup> *Lessons Learned: When Canadian Organizations Downsize*, Right Associates, 1993.

## Faits saillants

- Les compressions du personnel touchent tous les secteurs.
- Il n'y a pas de recette universelle pour garantir le succès d'une fusion ou d'une réduction des effectifs. Les organisations doivent élaborer des programmes qui répondent aux préoccupations de tous les groupes d'intéressés.
- Il est essentiel de communiquer ouvertement avec les employés si l'on veut réussir la restructuration.
- Les employés devraient avoir la liberté de prendre les décisions informées qui correspondent le mieux à leurs besoins. Aussi, l'accès à des renseignements fiables est-il crucial.
- Dans tous les secteurs d'activité, les organisations essaient d'atténuer l'effet des compressions en mettant d'abord sur pied des programmes de départ volontaire avant de recourir à des mesures de départ involontaire.
- Lorsqu'il y a convention collective, l'employeur doit consulter le syndicat représentatif avant de mettre en oeuvre sa stratégie de réduction des effectifs. Cependant, les méthodes choisies pour atteindre les objectifs fixés sont les mêmes, qu'il y ait syndicat ou non.

## Le nouveau contrat de travail

À l'échelon macroéconomique, l'ancien contrat de travail n'a plus sa place, n'étant ni pratique ni réalisable<sup>3</sup>. Les employeurs ne peuvent plus garantir d'emplois à vie, et les travailleurs doivent prendre en main leur propre carrière. Aussi, dans le cadre du nouveau contrat de travail, les travailleurs doivent-ils posséder les bonnes compétences au bon moment, de façon à pouvoir profiter des débouchés qui s'offrent au sein d'une organisation ou sur le marché libre de l'emploi (voir pièce 1). Les personnes dont les compétences sont en demande sont donc mieux placées que les autres pour faire la transition d'une organisation à une autre.

Pièce 1 : Évolution du contrat de travail	
Ancien contrat de travail	Nouveau contrat de travail
➤ Relations de travail à <i>long terme</i>	➤ Relations de travail commandées par la <i>situation</i>
➤ Rendement récompensé par une <i>promotion</i>	➤ Rendement récompensé par la <i>reconnaissance de la contribution et de la valeur de l'employé</i>
➤ Gestion <i>paternaliste</i>	➤ Gestion axée sur l' <i>habilitation</i>
➤ Fidélité signifie <i>demeurer au sein de l'organisation</i>	➤ Fidélité équivaut à <i>responsabilité et à bon travail</i>
➤ Possibilité d' <i>emploi à vie</i>	➤ Contrats pour une <i>durée clairement déterminée</i>

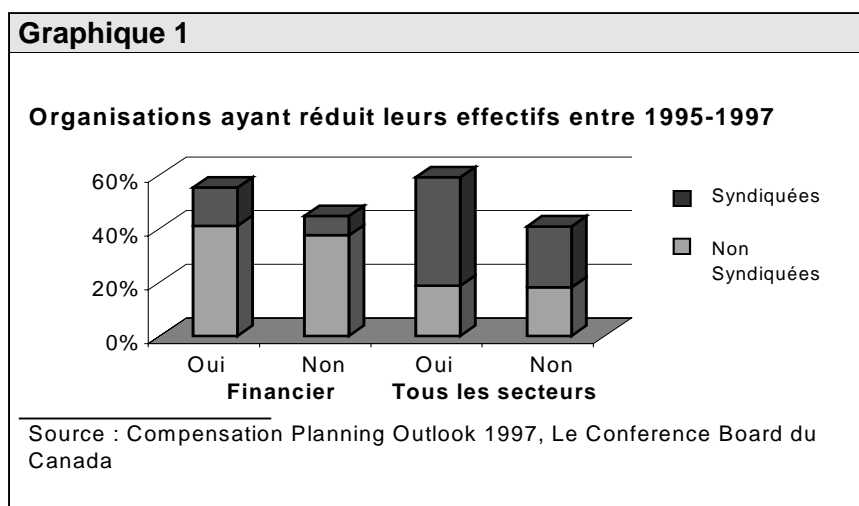
Source : Adaptation de David Noer. *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, 1993.

<sup>3</sup> David Noer. *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, 1993.

En revanche, les travailleurs moins qualifiés ou les employés dont les aptitudes sont excédentaires sur le marché risquent de souffrir davantage de la réduction des effectifs. La récente fusion des banques Chase Manhattan et Chemical, qui ont annoncé que la nouvelle Chase éliminerait 12 000 de ses 75 000 postes essentiellement en rationalisant ses succursales, en offre un bon exemple. Environ la moitié des employés de succursale d'une banque américaine typique sont maintenant des employés à temps partiel, dotés de compétences minimales<sup>4</sup>.

## La réduction des effectifs au Canada et dans le secteur financier

Une étude sur les organisations canadiennes s'étalant sur deux ans a révélé que la majorité d'entre elles avait réduit leurs effectifs pendant cette période<sup>5</sup> (voir graphique 1). Durant le même intervalle, le secteur des services financiers a eu recours à la réduction des effectifs dans une proportion semblable à celle observée dans tous les autres secteurs.



Il ressort clairement de cette étude que la réduction des effectifs touche tous les secteurs d'activité également, peu importe le degré de syndicalisation. La propension à recourir à cette solution dans le secteur des services financiers devrait se maintenir, et même augmenter, étant donné les fusions de banques annoncées récemment.

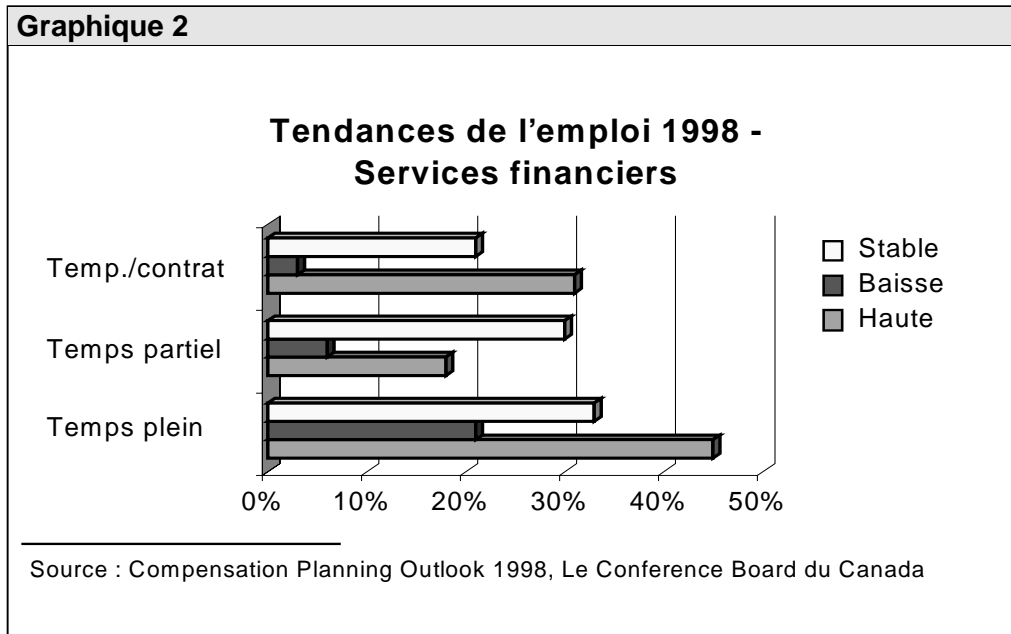
Fait intéressant à noter, les pertes d'emplois surviennent lorsque certains signes portent à croire que les organisations cherchent de plus en plus à conclure des ententes de travail à durée déterminée et à temps partiel<sup>6</sup> (voir graphique 2).

<sup>4</sup> *Finding the Right Chemistry*; The Economist, vol. 336, n° 7930, septembre 1997, p. 67.

<sup>5</sup> Compensation Planning Outlook 1997 publie les résultats d'un sondage effectué par Le Conference Board du Canada auprès de 345 organisations, dont 56 oeuvraient au sein des secteurs des services financiers et de l'immobilier.

<sup>6</sup> Compensation Planning Outlook 1998 publie les résultats d'un sondage effectué par Le Conference Board du Canada auprès de 365 organisations, dont 58 oeuvraient au sein des secteurs des services financiers et de l'immobilier.





## Ingrédients d'une restructuration réussie

Lorsqu'une organisation décide de réduire son effectif à la suite d'une fusion ou en raison de contraintes financières, elle doit se redéfinir en adoptant une nouvelle vision. Tout plan élaboré à l'appui de cette vision doit tenir compte de réalités clairement établies. Une fois la nouvelle orientation définie, l'organisation doit faire l'inventaire des compétences, des connaissances et des habiletés que regroupe la main-d'œuvre existante et déterminer les besoins futurs. Ces derniers, toutefois, correspondent rarement à l'offre. Ce déséquilibre oblige l'organisation à prendre des mesures correctives, tout en prenant soin de répartir les rares ressources efficacement. Quelle que soit l'étape, la planification devrait réunir les quatre ingrédients du succès suivants : une vision claire de l'avenir de l'organisation, soutenue par une analyse et une planification soigneuses; des relations avec les employés marquées par le respect et l'équité; des efforts soutenus pour éliminer des tâches et aligner l'organisation sur les nouvelles orientations stratégiques; et un souci quasi obsessionnel de la communication<sup>7</sup>. Il existe quatre stratégies auxquelles peut recourir une organisation en cours de restructuration pour réaménager ses ressources tant humaines que pécuniaires (voir pièce 2). En combinant ces stratégies pour former un programme cohérent de réduction des effectifs, l'organisation a plus de chances de réaliser les objectifs à court et à long termes qu'elle s'est fixés.

<sup>7</sup> Note d'information destinée aux membres, *Corporate Restructuring: Lessons Learned*, Le Conference Board du Canada, 1997.

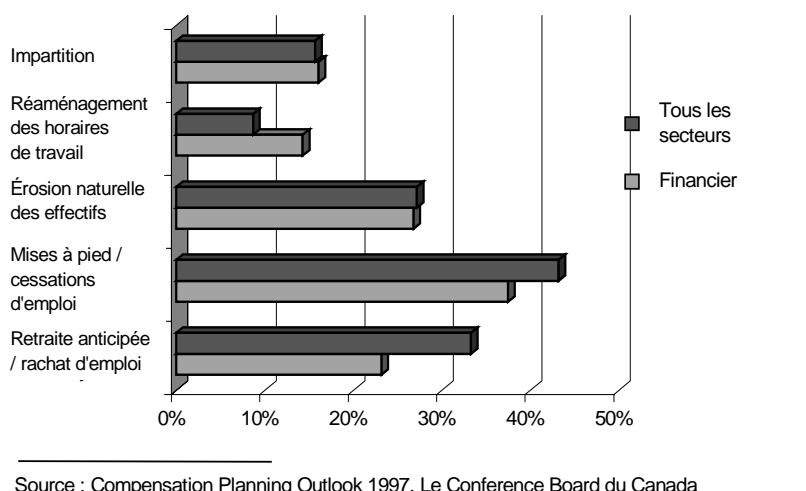
### Pièce 2 : Ingrédients d'une restructuration réussie

1. Réduire les entrées de main-d'œuvre
2. Accroître la flexibilité et les transferts internes du personnel
3. Augmenter les sorties de main-d'œuvre
4. Atténuer le coût des employés en poste

Source : Australian National Audit Office; *Managing APS Staff Reductions: Better Practice Guide*, [www.anao.gov.au](http://www.anao.gov.au)

### Graphique 3

#### Moyens employés par les organisations canadiennes

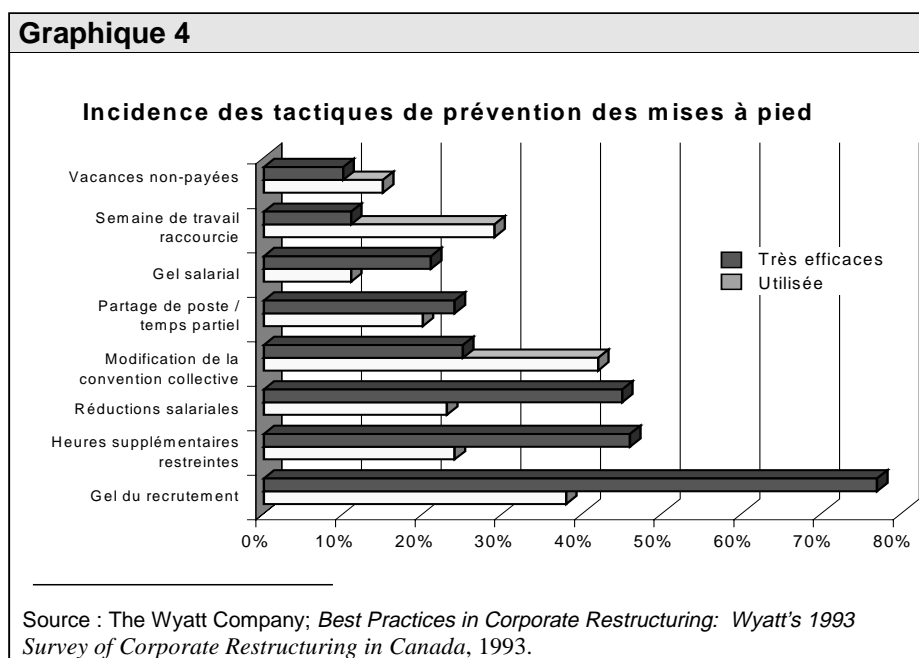


Chaque organisation établit sa propre « combinaison » de mesures en fonction de sa culture et des résultats escomptés. L'efficacité de chaque mesure est par surcroît influencée par le mode d'exécution choisi. Aucune méthode ne peut garantir la réussite systématique du processus de réduction des effectifs. Cependant, on note dans l'ensemble des secteurs d'activité une similitude des moyens (voir graphique 3) employés par les organisations en cours de restructuration pour matérialiser les quatre stratégies susmentionnées. Les mesures sont personnalisées selon les besoins individuels, tandis que la méthode de mise en oeuvre est tributaire des besoins à court et à long termes de l'organisation<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> *The Tough Mask of Downsizing: Companies laying off hundreds or thousands of people should be organized and attuned to workers needs*, The Globe and Mail, le mardi 29 juillet 1997.

## Tactiques pour éviter les départs involontaires

Les organisations ont grand intérêt à atténuer l'effet de la réduction des effectifs sur le moral et la productivité des employés, tandis que pour les autres groupes d'intéressés, l'important est de limiter les répercussions socioéconomiques sur la collectivité. La meilleure solution pour tous consiste à diminuer le volume d'employés à déplacer. En planifiant la main-d'œuvre, les organisations peuvent déterminer les employés qui risquent de perdre leur emploi à cause d'un déséquilibre dans les compétences recherchées. Ceci fait, elles peuvent recourir à des tactiques qui leur permettront d'éviter, grâce au remaniement des compétences en fonction des besoins, la mise à pied de travailleurs essentiels (voir graphique 4).



### 1. Réduire les entrées de main-d'œuvre

#### Érosion des effectifs/gels du recrutement

Cette stratégie promet aux organisations une réduction nette de leurs effectifs suivant les cycles normaux du marché du travail. Pour ce faire, les organisations ne doivent pas remplacer les employés qui partent. Bien qu'efficace, cette stratégie n'est pas sans faille.

- Dans un sondage, 77 p. 100 des organisations ont choisi le gel du recrutement comme moyen de réduire leurs effectifs, mais seulement 38 p. 100 d'entre elles ont jugé cette solution « très efficace »<sup>9</sup>.
- Sans un recrutement ciblé dans les secteurs à roulement élevé, la charge de travail accrue causée par la réduction du personnel risque d'affecter le moral des employés et de nuire à l'ardeur au travail, à la satisfaction au travail, au maintien en fonction, à la productivité et à la qualité du travail ou du service à la clientèle<sup>10</sup>.
- Même si l'érosion des effectifs est une solution efficace dans la mesure où elle n'entraîne pas de mises à pied, elle ne permet pas toujours de réduire les effectifs dans un délai acceptable.
- Les entreprises qui ont fusionné peuvent survivre avec une main-d'œuvre réduite, mais pas avec un nombre inférieur d'employés *de qualité*. D'après les recherches, les fusions se traduisent par la perte de bons employés et un taux de roulement minimal chez les employés auxiliaires, ce qui empêche l'organisation de reprendre des forces et de se refaire<sup>11</sup>.

## 2. Accroître la flexibilité et les transferts internes du personnel

### Réaffectation des effectifs

Souvent, dans les grandes organisations, les postes vacants requièrent des compétences semblables à celles que possèdent des employés qui risquent d'être déplacés. Aussi, avant de recourir à des mesures de départ involontaire, les organisations pourvoient-elles souvent ces postes au mérite, par voie de concours interne.

- À une nouvelle recrue, les gestionnaires préfèrent parfois donner sa chance à un employé motivé, qui connaît déjà l'organisation, quitte à ce qu'il n'ait pas toutes les compétences recherchées<sup>12</sup>.
- Dans les organisations syndiquées, l'employeur est souvent obligé, en vertu de la convention collective, de recourir d'abord et avant tout à la réaffectation des effectifs. En outre, il existe fréquemment des clauses qui stipulent que le maintien en fonction doit être déterminé par l'ancienneté. Toutefois, le droit d'un employé ayant de l'ancienneté de remplacer un employé moins ancien est souvent assorti de la condition qu'il soit capable d'accomplir le travail de façon satisfaisante. Habituellement, la clause sur l'ancienneté précise les postes de travail pour lesquels les employés peuvent invoquer leurs droits d'ancienneté advenant une réduction des effectifs<sup>13</sup>. Il peut s'ensuivre toute une série de supplantations, les employés possédant plus d'ancienneté ayant alors le droit d'occuper un autre poste si le leur est compromis.

---

<sup>9</sup> The Wyatt Company, *Best Practices in Corporate Restructuring: Wyatt's 1993 Survey of Corporate Restructuring in Canada*, 1993.

<sup>10</sup> Exposé intitulé *Lessons in Restructuring*, Le Conference Board du Canada.

<sup>11</sup> P. Pritchett et R. Pound. *Smart Moves: A Crash Course on Merger Integration Management*.

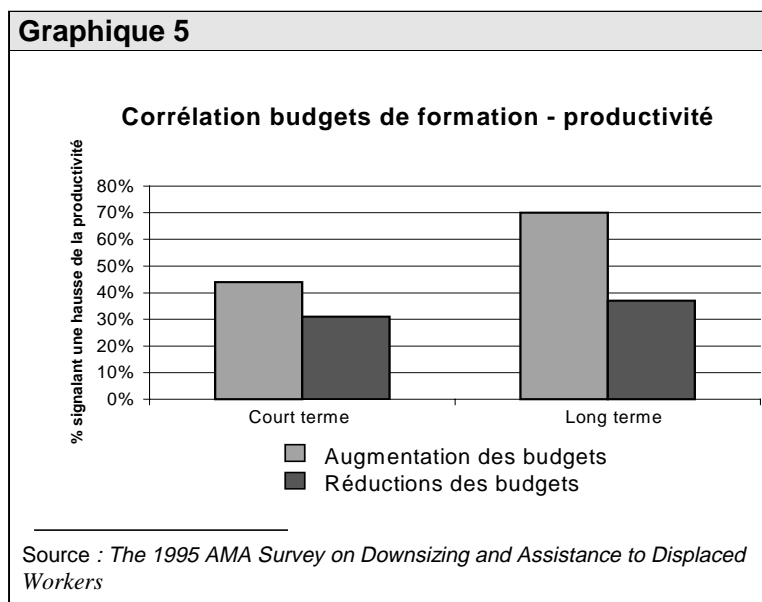
<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> F. Kehoe et M. Archer. *Canadian Industrial Relations*, Twentieth Century Labour Publications, 1996, p. 188.

## Formation en vue d'une réaffectation des effectifs

Des programmes d'acquisition de nouvelles compétences sont parfois offerts aux employés qui ne peuvent être réaffectés dans d'autres unités fonctionnelles, faute de compétences suffisantes. Une fois cette main-d'œuvre formée, les organisations peuvent faire valoir ces nouveaux talents comme un atout. Cette solution non seulement améliore la productivité, mais permet également aux organisations de réduire considérablement les coûts liés à la cessation d'emploi en investissant directement dans la formation. La société Chevron estime que la formation lui a permis d'économiser 25 millions de dollars en indemnités de départ<sup>14</sup>. Grâce aux programmes de formation offerts par l'employeur, les employés profitent d'occasions de perfectionnement auxquelles ils n'auraient peut-être pas eu accès si l'n'y avait pas eu restructuration de l'organisation.

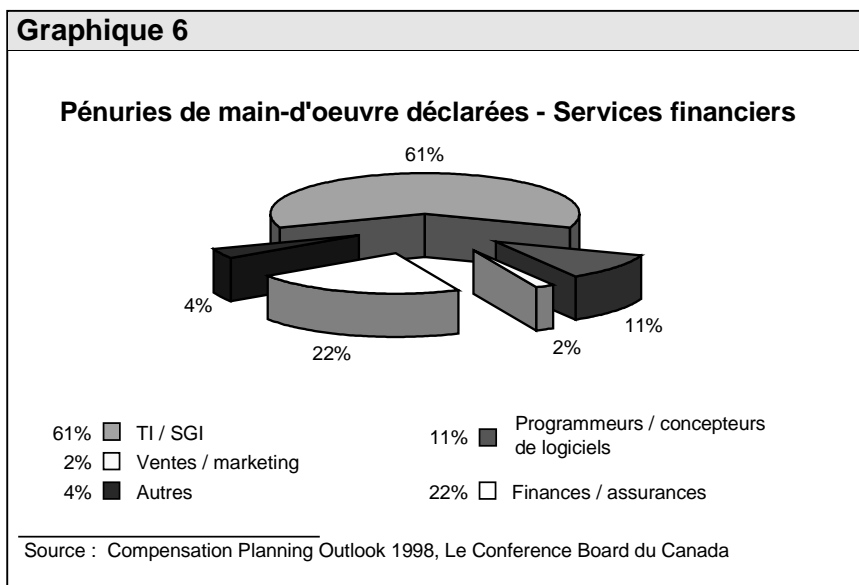
- Dans bien des cas, les organisations trouvent plus avantageux de recycler les employés existants de sorte qu'ils combent les besoins internes que d'en recruter de nouveaux, la connaissance du fonctionnement interne qu'ils ont acquise en cours d'emploi y étant pour beaucoup dans ce choix<sup>15</sup>.
- On a établi une corrélation entre l'augmentation des dépenses de formation et la rentabilité future de l'organisation après la compression du personnel (voir graphique 5).



- Pour mettre en œuvre un programme d'acquisition de nouvelles compétences en vue de la réaffectation des effectifs, il faut notamment cerner les domaines où il y a pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Dans le secteur canadien des services financiers, les organisations disent avoir de la difficulté à recruter sur le marché des candidats qualifiés dans le domaine de la TI, de la programmation, des ventes et du marketing, des finances et de l'assurance (voir graphique 6).

<sup>14</sup> M. Evans et J. Rotman. *The Guide to Responsible Restructuring*, [www.mgmt.utoronto.ca](http://www.mgmt.utoronto.ca)

<sup>15</sup> *Workforce Reductions: Downsizing Strategies Used in Selected Organizations* (Chapter Report, 03/13/95, GAO/GGD-95-54), Report to Committee on Governmental Affairs, Sénat des États-Unis.



- Dans le cadre d'une étude menée aux États-Unis, une organisation a déclaré avoir profité d'une initiative de cofinancement en vertu de l'*Economic Dislocation and Worker Adjustment Assistance Act* pour former des travailleurs déplacés et renforcer leurs compétences. D'après la loi, l'administration fédérale fournit une aide seulement après que le secteur privé a engagé des fonds<sup>16</sup>.
- La formation peut être offerte à l'interne ou à l'externe. Dans ce dernier cas, il peut s'agir de partenariats avec des collèges communautaires et des instituts privés de formation, ou encore d'indemnités forfaitaires pour l'autoformation.
- Les programmes de formation en vue d'une réaffectation des effectifs peuvent être élaborés à l'intention tant des employés moins anciens que des employés ayant plus d'ancienneté. Dans le cadre du programme « Ford 2000 », presque tous les quelque 4 000 gestionnaires supérieurs de l'entreprise suivent une formation qui leur permettra d'assumer de nouvelles responsabilités<sup>17</sup>.
- La société Intel, qui est reconnue pour offrir peu de sécurité d'emploi à ses employés, a été en mesure de réaffecter 90 p. 100 des 3 409 employés touchés entre 1991 et 1994<sup>18</sup>. C'est grâce à un rigoureux programme de formation et à des centres d'évaluation des compétences qu'elle a pu parvenir à ce taux phénoménal. En effet, les employés « à risque » ont ainsi pu suivre les cours nécessaires, s'assurant du coup un nouveau poste au sein de l'organisation.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> M. Evans et J. Rotman. *The Guide to Responsible Restructuring*, [www.mgmt.utoronto.ca](http://www.mgmt.utoronto.ca)

<sup>18</sup> Ibid.

- De son côté, la compagnie BC Tel offre une indemnité pour congé d'études pouvant atteindre 2 500 \$ par année pour couvrir les frais de scolarité; pendant qu'il étudie, l'employé continue de percevoir jusqu'à 25 p. 100 de son salaire de base.
- La Banque Royale du Canada et la Banque de Montréal ont toutes deux alloué des ressources considérables à la mise sur pied de réseaux de formation assistée par ordinateur à l'intention du personnel. La Banque Royale a lancé son réseau d'apprentissage personnalisé en 1996, et la Banque de Montréal a ouvert son institut d'apprentissage en 1994, au coût de 50 millions de dollars<sup>19</sup>.
- Dans les organisations syndiquées, la formation offerte par suite d'une réduction des effectifs résulte d'une entente de partenariat entre l'unité de négociation et la société en question. En 1994, alors qu'elle s'apprêtait à mettre à pied 8 000 de ses 35 000 employés horaires, la société NYNEX a élaboré, dans le cadre de sa stratégie globale de réduction des effectifs, et de concert avec la New York State University, un programme de deux ans conférant le grade d'associé en sciences appliquées. En vertu de l'entente, tout en étant rémunérés pour une semaine complète de cinq jours, les employés travaillaient quatre jours et étudiaient le cinquième. En instaurant des semaines de travail à proprement dit de quatre jours, les pertes d'emploi ont diminué. Pour l'organisation, cette solution a eu ceci d'avantageux qu'elle a permis de créer un réservoir de techniciens prêts à l'emploi. Depuis, le grade d'associé figure parmi les exigences à remplir pour travailler chez NYNEX<sup>20</sup>.

### 3. Augmenter les sorties de main-d'œuvre

#### Mesures d'encouragement

Pour atteindre ses objectifs, une organisation peut recourir à tout un éventail de mesures d'encouragement au départ. En général, ces mesures ont tendance à rendre le départ plutôt intéressant pour certaines catégories d'employés, ce qui contribue à susciter chez ces derniers le comportement souhaité. La prime d'encouragement à la retraite anticipée (PERA) et la prime de départ anticipé (PDA) instituées dans le cadre du Programme de réaménagement de l'effectif de l'administration fédérale sont des exemples canadiens classiques. Selon une étude, 72 p. 100 des sociétés, des États et des administrations fédérales au Canada, en Australie et en Nouvelle-Zélande ont eu recours à des primes d'encouragement comme stratégie de réduction des effectifs. La même étude révèle que ces primes, au fil des exercices de compression, tendent à devenir moins généreuses<sup>21</sup>. L'avantage des mesures d'encouragement au départ est qu'elles donnent aux employés le sentiment d'être maîtres de leur destin, dans la mesure où elles leur permettent de choisir l'option qui leur convient le mieux.

---

<sup>19</sup> *Bank Merger Keeps HR Jumping*, Canadian HR Reporter, le 23 février 1998.

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> *Workforce Reductions: Downsizing Strategies Used in Selected Organizations* (Chapter Report, 03/13/95, GAO/GGD-95-54), Report to Committee on Governmental Affairs, Sénat des États-Unis.

## Mesures d'encouragement à la retraite anticipée

Grâce aux mesures d'encouragement à la retraite anticipée, les employés justifiant de longs états de service peuvent quitter leur emploi plus tôt que prévu moyennant une légère pénalité ou avec prestations intégrales de retraite. L'admissibilité est généralement déterminée par le nombre d'années de service, combiné à l'âge, le total des deux devant atteindre le nombre minimal établi pour avoir droit au montant intégral des prestations de retraite. Si le total est inférieur à ce nombre, les prestations peuvent être réduites de 3 à 6 p. 100 par année. La retraite anticipée peut ainsi être offerte à des employés dont l'âge est de 10 à 15 ans inférieur à l'âge normal de la retraite. S'il y a syndicalisation des employés, l'employeur pourrait avoir à conclure une entente préalable à la mise en œuvre d'un programme d'encouragement à la retraite anticipée. Les mesures d'encouragement peuvent varier entre les employés d'une unité de négociation et les employés exemptés d'une organisation donnée.

- Selon une étude, 58 p. 100 des entreprises sondées offraient la retraite anticipée dans le cadre de leur stratégie de réduction des effectifs<sup>22</sup>.
- La retraite anticipée est encouragée durant un certain temps, après quoi l'offre n'est plus valable.
- Les primes de départ anticipé sont versées en espèces (impôt retenu) ou affectées à un régime enregistré d'épargne-retraite (REER).
- Les ateliers de planification financière, la formation pour un meilleur style de vie et les séances de consultation individuelle contribuent à accroître le nombre d'employés admissibles qui acceptent l'offre de retraite anticipée. En effet, ces activités peuvent inspirer à ces derniers la confiance nécessaire pour prendre une retraite anticipée, et explorer par la suite leurs intérêts personnels ou démarrer une petite entreprise. Les coûts de ces activités sont plus que contrebalancés par les économies réalisées grâce au taux d'acceptation supérieur<sup>23</sup>.

## Rachats d'emploi/primes forfaitaires

Les primes forfaitaires sont des montants versés aux employés qui acceptent de partir volontairement. Elles sont souvent établies sur le modèle des indemnités de départ, correspondant à une ou à deux semaines de salaire par année de service. En général, leur montant est supérieur à celui auquel un employé pourrait normalement s'attendre en cas de départ involontaire. Par conséquent, les employés partants qui optent pour le rachat d'emploi peuvent jouir d'un plus haut niveau de sécurité financière en attendant de trouver un autre débouché. Les employés sont généralement libres de choisir la date de leur cessation d'emploi

---

<sup>22</sup> The Wyatt Company. *Best Practices in Corporate Restructuring: Wyatt's 1993 Survey of Corporate Restructuring in Canada*, 1993.

<sup>23</sup> Ibid.



en fonction de leurs besoins personnels, dans le cadre d'une période donnée. Des primes forfaitaires peuvent aussi être versées à des employés qui démissionnent ou qui prennent leur retraite.

- Dans une étude réalisée aux États-Unis, 56 p. 100 des participants ont déclaré offrir des primes forfaitaires afin d'encourager les départs volontaires<sup>24</sup>.
- Par ailleurs, 33 p. 100 des participants à une étude canadienne auprès des organisations qui disent avoir procédé à la réduction de leurs effectifs entre 1995 et 1997 ont eu recours aux rachats d'emploi comme mesure d'encouragement<sup>25</sup>.

### **Autres mesures d'encouragement**

La documentation existante fait état de façon générale d'autres types de mesures d'encouragement :

- ateliers sur le démarrage d'entreprise et soutien financier connexe;
- continuation, pendant un certain temps, des assurances médicale, de soins dentaires et vie;
- frais de scolarité payés jusqu'à concurrence du plafond établi.

## **4. Atténuer le coût des employés en poste**

En plus d'imposer des réductions de salaire et de confier certaines activités en sous-traitance, les organisations peuvent mettre en œuvre des programmes qui non seulement atténueront le coût net du maintien en fonction des employés, mais permettront aussi à ces derniers de profiter, volontairement, d'heures de travail réduites ou de congés. Ces formules conviennent tout particulièrement aux employés qui ont des obligations familiales ou autres, ou qui envisagent d'autres perspectives de carrière.

### **Semaine de travail modifiée**

La réduction du nombre d'heures ou de jours de travail des employés comporte de multiples avantages. En effet, des heures réduites font baisser les coûts salariaux pour l'employeur et laissent aux employés plus de temps pour s'adonner à d'autres activités.

- Une semaine de travail modifiée peut se traduire par des heures de travail à temps partiel ou des ententes de partage d'emploi.

---

<sup>24</sup> *Workforce Reductions: Downsizing Strategies Used in Selected Organizations* (Chapter Report, 03/13/95, GAO/GGD-95-54), Report to Committee on Governmental Affairs, Sénat des États-Unis.

<sup>25</sup> *Compensation Planning Outlook 1997*, Le Conference Board du Canada.

- Un établissement financier offre à ses employés la possibilité de travailler selon un horaire variable, à la maison ou suivant une semaine de travail modifiée, régime auquel adhèrent actuellement environ 30 p. 100 de l'effectif. Le régime de travail souple gagne en popularité, vivement recommandé par 63 p. 100 des gestionnaires. Depuis 1994, il a connu une hausse de 29 p. 100. Pour simplifier la tâche aux employés, la Banque Royale, par exemple, a conçu un système électronique qui aide ces derniers à trouver d'autres employés prêts à partager un poste et permet aux gestionnaires de s'échanger des tuyaux<sup>26</sup>.
- Le régime de la semaine de travail modifiée peut être offert sur une base permanente ou pendant un certain temps aux employés risquant d'être déplacés. Si l'entente est temporaire, les employés disposent de plus de temps pour explorer d'autres perspectives d'emploi, et perçoivent un revenu supérieur aux prestations qu'ils recevraient en vertu de l'assurance-emploi (A.-E.).

### Congés autorisés

Afin de permettre à leurs employés de suivre des cours, de se lancer en affaires ou d'explorer d'autres perspectives d'emploi, certaines organisations en cours de restructuration les autorisent, et les encouragent même, à prendre congé. De façon générale, l'employé est assuré de réintégrer ses fonctions à son retour ou d'occuper un poste équivalent.

- Ces congés peuvent être payés, non payés ou payés en partie. Selon l'entente, l'employé continue ou non d'avoir droit aux avantages sociaux durant son congé.
- Il arrive que l'organisation, en raison de sa stratégie et des délais fixés pour la réduction des effectifs, limite la durée du congé.
- La société américaine Reflexite a mis sur pied un régime de congés de concert avec l'État du Connecticut. En vertu de ce régime, les employés qui le désirent prennent un congé sans solde d'une durée allant de deux semaines à cinq mois, mais continuent d'avoir droit à tous les avantages et reçoivent une allocation de chômage de l'État<sup>27</sup>. En 1994, Bell Canada a essayé d'établir un régime semblable dans le cadre de sa restructuration, mais sa demande d'expansion du droit aux prestations d'A.-E. pour comprendre les employés en congé a été refusée.

### Programmes de départ involontaire

Si les employés ne sont pas assez nombreux à accepter les offres de départ volontaire, les organisations sont parfois obligées d'en forcer certains à partir pour atteindre leurs objectifs dans les délais fixés. On trouve dans la documentation existante tout un éventail de pratiques destinées à atténuer, chez les employés touchés, les répercussions économiques et

---

<sup>26</sup> *Royal Bank scores with flexible work programs*, The Globe and Mail, le vendredi 15 mai 1998.

<sup>27</sup> M. Evans et J. Rotman. *The Guide to Responsible Restructuring*, [www.mgmt.utoronto.ca](http://www.mgmt.utoronto.ca).

psychologiques d'un départ involontaire. En adoptant des pratiques exemplaires, les organisations qui réduisent leur effectif contribuent à faciliter le processus de transition, tant pour ceux qui restent que pour ceux qui partent. Les pratiques clés s'articulent autour de l'indemnisation de la cessation d'emploi, du remplacement, de la formation et de la réinstallation.

## Indemnités de cessation d'emploi

Une indemnité de cessation d'emploi est offerte aux employés à leur départ, à condition qu'ils répondent à l'exigence de service minimal prévue par la loi. Mais les organisations font souvent plus que le nécessaire afin de limiter les conséquences économiques et psychologiques pour l'employé touché. Elles peuvent offrir un ensemble d'indemnités fixes et variables, visant à combler l'écart économique qui découle de la perte d'un emploi. En outre, l'indemnité est souvent assortie de services destinés à aider l'employé à surmonter le choc psychologique connexe. Dans les organisations syndiquées, la convention collective prévoit généralement des clauses sur l'indemnisation de la cessation d'emploi.

## Aide et conseils relatifs au remplacement

L'aide au remplacement est un service payé par l'employeur et(ou) des organismes externes, qui a pour but d'aider les travailleurs déplacés à trouver un nouvel emploi. Son objectif est d'atténuer l'effet de la perte d'emploi en facilitant la période de choc et en aidant l'employé à trouver un emploi intéressant ou à suivre une formation le plus tôt possible.

- De façon générale, l'aide au remplacement est offerte dans un genre de « centre de transition et de ressources professionnelles » interne, souvent avec le concours d'un conseiller de l'extérieur qui s'y connaît dans le domaine.
- Les centres de ressources professionnelles fournissent une vaste gamme de services déterminés par la culture, la capacité financière et le bon vouloir de l'organisation en cours de restructuration (voir pièce 3).
- Les services sont offerts pendant une certaine période, qui doit être fixée en tenant compte de facteurs comme le marché local de l'emploi et l'éventail d'aptitudes des employés concernés. Une arrivée massive de travailleurs peu qualifiés prendra plus de temps à

### Pièce 3 : Service de remplacement

- Critique et préparation de curriculum vitæ
- Accès à des services de secrétariat, de photocopie et de télécopie, à des téléphones et à des ressources informatiques
- Counseling individuel et en groupe aux fins de réorientation professionnelle
- Ateliers axés sur le maillage comme outil de recherche et sur les techniques d'entrevue
- Counseling concernant le stress
- Counseling familial
- Information sur le démarrage d'une entreprise
- Évaluation des compétences
- Ateliers sur les techniques de marketing de soi
- Séances de planification financière et ateliers sur les changements
- Salle de réunion privée
- Accès aux banques d'emplois du pays
- Recherche active de nouveaux débouchés

être absorbée par le marché. Les services de remplacement peuvent donc être en place pour une durée de six mois à deux ans<sup>28</sup>. Selon une étude réalisée auprès de 311 employés touchés par une réduction des effectifs, il leur a fallu en moyenne 5,6 mois pour trouver un autre emploi<sup>29</sup>. Pour garantir les meilleurs résultats possibles, l'organisation peut décider de maintenir les services de remplacement tant que tous les employés touchés n'ont pas été reemplacés.

## Aide à l'éducation et à la formation

Le plan d'indemnisation de la cessation d'emploi peut également prévoir un programme de remboursement des frais de scolarité, en vertu duquel les employés forcés de quitter leur organisation reçoivent une aide financière pour acquérir de nouvelles compétences.

- Ce programme permet à l'organisation de réduire les coûts liés au salaire et aux avantages sociaux, et aux travailleurs déplacés, d'acquérir de nouvelles aptitudes.
- Une entreprise participant à une étude a remboursé, pour chaque employé touché, jusqu'à 5 000 \$ du total des frais engagés pour une formation professionnelle ou des études terminées avec succès dans les 24 mois suivant la cessation d'emploi<sup>30</sup>. Dans le cadre d'une autre étude, on a appris qu'une organisation avait également offert une aide de 5 000 \$ pour l'acquisition de nouvelles compétences, à condition qu'elle soit utilisée dans les 18 mois<sup>31</sup>.

## Aide à la réinstallation et aux déplacements

Bien que ce ne soit pas là pratique courante, certaines organisations proposent aux employés touchés de rembourser les frais de déplacement et de logement engagés lors de leur recherche d'emploi<sup>32</sup>. Elles fournissent même parfois une aide pour la réinstallation permanente. Ces pratiques sont pertinentes dans la mesure où on a constaté que, dans 30 p. 100 des cas, les travailleurs touchés quittent l'endroit où était situé leur ancien employeur. Cette proportion peut varier considérablement au sein des marchés de l'emploi de petite taille<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> *Workforce Reductions: Downsizing Strategies Used in Selected Organizations* (Chapter Report, 03/13/95, GAO/GGD-95-54); Report to Committee on Governmental Affairs, United States Senate.

<sup>29</sup> M. Zetlin. *Can IBM Soften the Blow?*, Management Review, août 1993, source de la citation dans l'article : Drake, Beam, Morin Inc.

<sup>30</sup> *Workforce Reductions: Downsizing Strategies Used in Selected Organizations* (Chapter Report, 03/13/95, GAO/GGD-95-54), Report to Committee on Governmental Affairs, Sénat des États-Unis.

<sup>31</sup> D. Noer et K. Bunker. *Best Practices in Leading Downsized Organizations*, procès-verbal d'une conférence tenue en 1995.

<sup>32</sup> D. Mosher et D. Pollack. *Managing the Human Dimensions of Mergers and Acquisitions in the Banking Industry*, The Bankers Magazine, septembre/octobre 1995.

<sup>33</sup> M. Zetlin. *Can IBM Soften the Blow?*, Management Review, août 1993, source de la citation dans l'article : Drake, Beam, Morin Inc.

## Les études des cas

### Conseil canadien du commerce et de l'emploi dans la sidérurgie (CCCES)

Le CCCES est une coentreprise des Métallurgistes unis d'Amérique et des aciéries canadiennes, et mène ses activités en tant que conseil sectoriel, en partenariat avec Développement des ressources humaines Canada (DRHC). *Le CCCES est l'un des 21 conseils sectoriels établis dans le cadre des Initiatives de partenariats sectoriels (IPS).*

En 1988, l'administration fédérale a accordé au CCCES une aide financière pour la mise sur pied et l'exécution d'un programme d'adaptation de la main-d'œuvre à l'intention des travailleurs déplacés de l'industrie sidérurgique. En 1992, le CCCES a élargi son mandat pour inclure la formation de la main-d'œuvre actuelle de l'industrie sidérurgique.

Récemment, il a mis sur pied, en partenariat avec 19 collèges et cégeps de régions dites sidérurgiques, le Programme de formation en sidérurgie. Par l'intermédiaire de son siège social à Toronto, le CCCES offre des conseils techniques, ainsi que toute une gamme de services et de programmes. Ces derniers sont dispensés par des comités paritaires locaux coprésidés par des représentants du syndicat et du patronat.

#### Pièce 4 : Objectifs des IPS

- Établir des partenariats efficaces dans le secteur privé
- Améliorer l'utilité du système de formation
- Encourager l'instauration, dans le secteur privé, d'une culture d'acquisition continue du savoir
- Favoriser la mobilité de la main-d'œuvre dans tout le Canada
- Fournir un apport relativement à l'information sur le marché du travail

Source : Développement des ressources humaines Canada, [www.hrhc-drhc.gc.ca](http://www.hrhc-drhc.gc.ca)

- Les conseils sectoriels voient souvent le jour après que les chefs de file ont relevé certains problèmes communs à l'ensemble de leur secteur. Citons, par exemple, la difficulté de recruter des candidats possédant des compétences rares, comme le signale le Conseil des ressources humaines de logiciel, ou les problèmes liés au manque d'uniformité des normes de formation, dans le cas du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme. Quel que soit le motif, la première étape consiste souvent à recueillir des faits et à établir des diagnostics au moyen d'une étude sectorielle réalisée par DRHC, avec le concours des chefs de file du secteur concerné. Dans un environnement syndiqué, les dirigeants des parties patronale et syndicale sont invités à signaler des points d'intérêt commun.
- Pour sa part, le CCCES a jusqu'ici mis sur pied 26 cours en partenariat avec 19 collèges et cégeps locaux, et entre 20 et 30 autres sont en cours d'élaboration. Les cours sont répartis en trois grandes catégories : les compétences fondamentales; l'industrie sidérurgique en général; et les aspects techniques de l'industrie. Les crédits accumulés sont reconnus par tous les établissements participants. Au cours des trois premières années, le programme a remporté un franc succès, comme le rapporte DRHC :

1. la formation relative aux compétences fondamentales élargies et stratégiques et la formation technique ont plus que doublé;
  2. l'accès des groupes professionnels à la formation a augmenté;
  3. la formation est meilleure et plus rentable;
  4. les travailleurs s'adaptent mieux, ils offrent une meilleure employabilité, et leurs compétences sont plus facilement transférables;
  5. Le Conference Board du Canada a décerné son prix du partenariat au programme;
  6. dans le cadre d'une étude, la plupart des travailleurs de l'industrie sidérurgique avaient entendu parlé du CCCES et de son Programme de formation professionnelle. Environ 90 p. 100 des participants trouvaient la formation bien adaptée à leur travail, et 93 p. 100 se disaient satisfaits de la formation<sup>34</sup>.
- Entre 1988 et 1996, le Programme d'adaptation de la main-d'œuvre du CCCES a attiré 87 p. 100 des travailleurs mis en disponibilité, aidé 90 p. 100 des participants à achever leur formation et aidé 86 p. 100 de tous les travailleurs mis en disponibilité à trouver un nouvel emploi à un salaire comparable.
  - Parmi les services de placement offerts par l'intermédiaire du CCCES, on trouve l'aide entre pairs, la préparation de curriculum vitae, des conseils sur les techniques d'entrevue, l'accès aux profils d'employeurs, la télécopie et la photocopie, des conseils en emploi offerts par des coordonnateurs de placements, et l'accès à la Banque nationale d'emplois.

#### **Pièce 5: Programme d'adaptation de la main-d'œuvre du CCCES**

- Services de formation à l'intention des comités locaux d'adaptation
- Services de consultation par des pairs et d'évaluation des besoins
- Séminaires sur l'établissement des objectifs de carrière, la planification financière, la recherche d'emploi, la petite entreprise, ainsi que sur l'évaluation et la reconnaissance des acquis (ÉRA)
- Services de placement
- Services d'aiguillage vers la formation

Source : CCCES, [www.cstec.ca](http://www.cstec.ca)

<sup>34</sup> Développement des ressources humaines Canada, [www.hrdc-drhc.gc.ca](http://www.hrdc-drhc.gc.ca)

- L'Évaluation et la reconnaissance des acquis (ÉRA) est un programme mis sur pied et administré en partenariat avec DRHC, et est présentement offert par plusieurs conseils sectoriels. On peut aussi y avoir accès par l'intermédiaire d'un centre indépendant, comme à Halifax, dans le cadre du projet mené conjointement avec cinq universités, un collège communautaire et le Native Council of Nova Scotia<sup>35</sup>.
- L'ÉRA consiste à évaluer et à reconnaître les connaissances acquises par divers moyens d'apprentissage formel et informel. L'objectif est de reconnaître de façon officielle ce qu'une personne sait et est en mesure de faire. La reconnaissance ainsi obtenue peut être invoquée aux fins d'un programme d'études ou de formation, d'une accréditation professionnelle ou de l'intégration du marché du travail. Les avantages de l'ÉRA sont les suivants :

<b>Pièce 6 : Expérience pertinente aux fins de l'ÉRA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formation en cours d'emploi</li> <li>➤ Cours sans unités</li> <li>➤ Service militaire</li> <li>➤ Auto-éducation</li> <li>➤ Activités communautaires</li> <li>➤ Passe-temps</li> <li>➤ Activités familiales</li> <li>➤ Voyages</li> <li>➤ Bénévolat</li> <li>➤ Activités syndicales</li> </ul>
<p>Source : PLA Centre, <a href="http://www.placentre.ns.ca">www.placentre.ns.ca</a></p>



1. réduit le double emploi et uniformise les exigences et l'accréditation professionnelles;
2. assure une utilisation rationnelle du temps de formation et des fonds destinés à la formation en évitant la répétition inutile de l'apprentissage;
3. accroît les moyens d'action des adultes en reconnaissant leurs points forts et leurs compétences;
4. offre un mécanisme sûr et crédible de planification de carrière<sup>36</sup>.

Grâce à l'ÉRA, les adultes prennent davantage conscience de leurs aptitudes, tandis que l'accréditation leur permet de s'inscrire à un programme d'études ou de formation correspondant à leur niveau.

## Analyse

On peut attribuer le succès du CCCES à l'appui ferme des aciéries membres et des Métallurgistes unis d'Amérique<sup>37</sup>. Pour remporter le même succès, les principales organisations derrière la création d'un conseil devront partager les pouvoirs, investir conjointement des ressources, tirer des avantages mutuels et partager les risques et les responsabilités, ainsi que répondre de leurs activités<sup>38</sup>. Peu importe la structure choisie, les conseils sectoriels ont tous la mission de cerner les besoins en ressources humaines qui importent le plus à leurs membres et d'agir en

<sup>35</sup> PLA Centre, [www.placentre.ns.ca](http://www.placentre.ns.ca)

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> *Guide du Partenariat*, Développement des ressources humaines Canada, 1997.

conséquence, car ce sont ces membres qui, une fois l'aide fédérale au démarrage épuisée, devront fournir tous les fonds nécessaires à la survie du conseil<sup>39</sup>.

Les services offerts dans le cadre du Programme d'adaptation de la main-d'œuvre du CCCES sont identiques aux services de placement prévus dans le plan d'indemnisation de la cessation d'emploi de bon nombre d'organisations. La différence est que ceux du CCCES s'inscrivent dans une stratégie cohérente et holistique, reposant sur une bonne connaissance de l'industrie sidérurgique, des compétences recherchées et des normes professionnelles connexes. Ce savoir-faire a bien entendu été déterminant dans le succès des programmes de placement et de formation du CCCES.

De même, le Programme de formation professionnelle que le CCCES a mis sur pied de sa propre initiative et en partenariat avec une vingtaine de collèges et cégeps s'appuie sur une connaissance approfondie des normes professionnelles en vigueur dans l'industrie sidérurgique. Entre 1992 et 1994, le Groupe de travail chargé de l'analyse des compétences pour le secteur financier canadien a dressé des profils de compétences essentielles, mais l'efficacité de cette initiative s'est trouvée compromise en raison de la taille des nombreux sous-secteurs de l'industrie. Sans une connaissance approfondie des compétences, des connaissances et des aptitudes requises dans l'ensemble de l'industrie, l'élaboration de programmes de formation permettant l'acquisition de compétences universelles, comme ceux du CCCES, devient chose ardue.

## **Bell Canada**<sup>40</sup>

Par suite de la déréglementation, Bell Canada a vu la concurrence s'intensifier et ses profits et sa part du marché diminuer. La société a donc dû entreprendre, en 1994, un programme de réduction volontaire des effectifs. Pour éviter les mises à pied, elle a proposé à ses employés une série d'options s'inscrivant dans sa stratégie globale de réduction des dépenses. Malheureusement, les objectifs n'ayant pas été atteints, elle s'est vu forcée de procéder à des compressions massives du personnel. Dans le cadre de son nouveau programme, en 1995, Bell a donc clairement signifié à ses employés qu'il fallait faire passer l'effectif de 51 000 à 40 000 d'ici la fin de 1997. Pour faciliter les choses, des primes d'encouragement à la retraite anticipée et des indemnités de départ forfaitaires ont été offertes aux employés. Ceux qui s'en sont prévalus ont reçu un dédommagement supérieur à ce qu'ils auraient touché en cas de départ involontaire.

Consciente de l'importance de donner aux employés la possibilité de prendre des décisions éclairées, la direction de Bell a expliqué à ses gestionnaires les grandes lignes du nouveau visage qu'elle souhaitait donner à l'organisation. Après des discussions avec leurs supérieurs, les employés, informés des exigences futures de l'organisation, étaient mieux à même d'évaluer leurs débouchés éventuels. En outre, chaque employé a reçu un communiqué expliquant de façon exhaustive le versement des primes et indemnités pour chaque mois, entre juillet 1995 et

---

<sup>39</sup> Développement des ressources humaines Canada, [www.hrdc-drhc.gc.ca](http://www.hrdc-drhc.gc.ca).

<sup>40</sup> Source : Publications internes et entretien téléphonique avec Denis Coderre, vice-président, Rémunération et avantages sociaux, Bell Canada, le 13 mai 1998.



décembre 1997. Ainsi, les *employés* ont pu choisir le moment le plus opportun pour profiter des mesures d'encouragement au départ volontaire.

## **Options offertes en 1994**

### ***Semaine de travail réduite***

- Bell a fait la promotion de la semaine de travail réduite uniquement dans les secteurs où l'on a noté des situations d'employés excédentaires. Cette offre visait donc les employés de l'unité de négociation des métiers et services ainsi que celle des employés de bureau et du personnel connexe, de même que les employés des catégories de gestion C et D. Les employés devaient d'abord présenter une demande, car Bell voulait s'assurer de respecter les exigences fonctionnelles de chaque unité.
- Les employés choisissant cette option conservaient leurs droits relatifs à la pension, aux avantages sociaux et aux congés annuels.
- Ce régime de travail a contre toute attente fini par nuire à la prestation des services. En effet, beaucoup d'employés choisissaient le même jour de congé, ce qui compromettait la qualité du service pendant certaines périodes. Cette situation a provoqué une augmentation des dépenses liées au temps supplémentaire, alors que cette mesure avait pour objectif de réduire les coûts.

### ***Congés spéciaux***

- La formule du congé saisonnier avec étalement du revenu permettait à tous les employés réguliers à temps plein de s'absenter pendant une période représentant jusqu'à 20 p. 100 de l'année de travail, soit 10 semaines et deux jours. En échange, les employés acceptaient une réduction de salaire de 20 p. 100, tandis que le reste était étalé sur une année. Ils avaient le droit de travailler ailleurs pendant leur congé, à condition que ce ne soit pas dans une entreprise affiliée à BCE Inc. ou chez un concurrent.
- Le congé spécial pour l'acquisition de compétences particulières a été établi à l'intention des employés réguliers désirant faire des études dans les domaines de l'informatique, de la gestion de la technologie, du génie informatique et du génie électrique. D'une durée maximale de quatre ans, il permettait aux employés de percevoir jusqu'à 50 p. 100 de leur salaire de base, selon le nombre de cours suivis. En outre, les employés avaient droit à une aide financière maximale de 5 000 \$ par année civile pour couvrir les dépenses liées aux études. Enfin, on leur garantissait au minimum huit semaines de stage ou d'emploi d'été rémunérées au plein salaire.

- Les employés réguliers désireux d'étudier dans des domaines autres que ceux susmentionnés avaient droit à un congé spécial pour l'acquisition de compétences générales. Ils pouvaient eux aussi s'absenter pendant quatre ans, mais recevaient seulement 25 p. 100 de leur salaire de base et une aide financière maximale de 2 500 \$. On leur garantissait un emploi à leur retour mais pas forcément d'emploi d'été ou de stage.
- Les employés réguliers souhaitant aller travailler pour un organisme sans but lucratif reconnu pouvaient se prévaloir à cette fin d'un congé spécial pour une période variant entre six mois et deux ans, assorti d'une indemnité correspondant au plus à 25 p. 100 du salaire de base.
- Enfin, le congé spécial pour raisons personnelles permettait aux employés de s'absenter pour des motifs personnels pour une période allant de six mois à deux ans. Bell continuait d'offrir aux employés une garantie en vertu de son régime de soins médicaux et de son programme de protection du survivant. Pour leur part, les employés pouvaient choisir de conserver des garanties facultatives.

### ***Primes d'encouragement au départ***

- Le programme de primes d'encouragement au départ, dont le champ d'application était plutôt restreint, a permis à l'entreprise de cibler les postes excédentaires tout en tenant compte des exigences fonctionnelles. Ce programme est demeuré en vigueur pendant 10 semaines seulement.

### **Options offertes en 1995**

- Après l'analyse de l'état du fonds de pension, Bell a décidé de baisser à 75 points (âge et années de service) l'admissibilité à une rente de retraite immédiate.
- Des indemnités forfaitaires de cessation d'emploi ont été offertes. De façon générale, l'indemnisation était déterminée comme suit :
  1. un employé syndiqué recevait deux fois le montant qu'il aurait normalement perçu en cas de départ involontaire. S'il décidait de se prévaloir de l'offre, il renonçait automatiquement à tout droit de rappel;
  2. les gestionnaires se voyaient offrir en général l'équivalent de trois mois de salaire, outre ce à quoi ils pouvaient normalement s'attendre dans le cadre d'un programme d'indemnité de cessation d'emploi involontaire.
- Des 16 000 demandes d'indemnité reçues, 14 000 ont été approuvées. En outre, environ un millier d'employés ont quitté l'organisation involontairement. En tout, l'exercice de réduction des effectifs s'est traduit par 7 000 retraites anticipées et 8 000 cessations d'emploi. Presque tous les employés de plus de 50 ans ont présenté une demande de retraite anticipée qui a par ailleurs été approuvée.

- D'après les commentaires reçus, il semble qu'une meilleure stratégie de communication concernant les deux programmes aurait donné de meilleurs résultats et entraîné moins de départs involontaires.

## NOVA

*« Dans une économie mondiale... les gens ne pourront plus se contenter de s'enfermer dans une routine, garder pendant 30 ans le même emploi ou cheminement de carrière, éviter le changement, les défis et les risques. »*

Mike Lee, vice-président, Ressources humaines, à Novacorp International, dans une allocution sur les besoins des étudiants qui se préparent pour les emplois de la nouvelle économie, prononcée en avril 1994 devant des enseignants.

Cette citation a fait la une du bulletin spécial Career Planner que NOVA a distribué à tous ses employés en août 1994, dans le cadre de sa stratégie de communication relative à la réduction des effectifs. Dans le bulletin, NOVA a présenté le nouveau contrat de travail et énoncé les possibilités qu'il offre. En tant que service mis sur pied par le gouvernement albertain dans les années 50, NOVA a connu des changements considérables consécutivement à la privatisation et à l'intensification de la concurrence dans l'industrie pétrolière et gazière. Dès 1993, on a décidé de restructurer la société et ses processus. Fait intéressant à noter, la transition s'est faite durant une période de stabilité relative, ce qui a permis à la société de procéder avec soin à l'analyse des besoins et à la mise en oeuvre de programmes. Il en est résulté la mise sur pied, au coût de 5 millions de dollars, du Programme de transition et de continuité d'emploi (Employment Transition and Continuity Program). Adopté dans le cadre de l'exercice initial de réduction des effectifs, qui visait 3 200 travailleurs, le programme est par la suite resté en vigueur pour agir comme « filet de sécurité » lorsqu'il est impossible de garantir aux employés la sécurité d'emploi pour l'avenir.

- Une fois avisés, les employés avaient trois mois pour trouver un autre débouché au sein de l'entreprise ou recourir à l'une des options prévues par le Programme.
- Si les conditions étaient réunies, l'entreprise autorisait également les régimes de travail non conventionnels comme le partage d'emploi, la semaine de travail réduite et le travail saisonnier.
- Les employés pouvaient aussi profiter d'un congé d'études, en vertu duquel l'entreprise s'engageait à verser à l'employé aux études la moitié de son salaire, ainsi qu'une aide maximale de 5 000 \$ pour couvrir les frais de scolarité et l'achat de livres.
- L'entreprise a élaboré un projet de soutien communautaire dans le cadre duquel elle autorisait les employés qui le voulaient à travailler pour un organisme communautaire sans but lucratif, tout en continuant de percevoir 50 p. 100 de leur salaire.
- Parmi les autres options, l'une consistait à permettre aux employés de profiter d'une subvention d'au plus 25 000 \$ pour le démarrage d'une entreprise. Cette option était *en plus* d'une indemnité de départ.

- Selon une autre option, les employés quittant l'organisation pouvaient recevoir jusqu'à 5 000 \$ applicables aux frais de scolarité et aux livres pour suivre un programme de recyclage.
- Les employés pouvaient se prévaloir de congés illimités pour leur faciliter la prise de décisions relatives à leur situation.
- Quelques rares employés ont bénéficié d'une aide à la réinstallation.
- Un centre des carrières, où l'on peut avoir accès à des ordinateurs et à des services de télécopie, de counseling professionnel et d'aiguillage, a été ouvert pour promouvoir les options offertes par NOVA.
- En raison de la fusion annoncée récemment avec TransCanada Pipelines Ltd., la société NOVA croit qu'une autre restructuration sera nécessaire. Elle s'attend à ce que sa main-d'œuvre soit excédentaire après la fusion. Les deux sociétés ont exprimé leur désir de conserver leurs travailleurs hautement scolarisés et qualifiés, plutôt que de s'en départir. Toutefois, NOVA compte sur ses projets d'expansion future et l'érosion naturelle des effectifs pour atteindre ses objectifs de compression du personnel. Toute autre réduction devra résulter de départs volontaires et du Programme de transition et de continuité d'emploi (PTCE), lequel sera accessible et aux employés de TransCanada et à ceux de NOVA<sup>41</sup>.

### Analyse<sup>42</sup>

Dès le début, le PTCE a pris l'allure d'un produit « manufacturé » de toutes pièces. S'appuyant sur une analyse démographique de type marketing, NOVA a classé son effectif par catégories, puis élaboré des produits « sur mesure » répondant aux besoins de chaque catégorie. En mettant en oeuvre un programme dont les éléments intéressaient tous les employés, l'entreprise a été capable d'offrir des options pertinentes. Par conséquent, la majorité des employés qui se sont prévalus des options prévues par le PTCE ont gardé une image positive de l'organisation, même après l'avoir quittée. Comme l'a si bien dit un représentant de NOVA, l'entreprise a éliminé des milliers d'emplois sans aucune publicité négative. Grâce aux services offerts dans le cadre du PTCE, NOVA a en outre réussi à susciter une attitude positive chez les employés restants, condition essentielle à la réussite de toute organisation ayant subi une restructuration.

- Chaque segment visé par le Programme a été bien circonscrit, et les employés ont eu droit à des séances de consultation individuelle avec des représentants des RH.
  1. Des programmes d'éducation et de formation ont été élaborés pour répondre aux besoins des jeunes employés.

---

<sup>41</sup> Communiqué de presse de NOVA en date du 26 janvier 1998.

<sup>42</sup> Entretien téléphonique avec Wendy Richardson, NOVA, le 14 mai 1998.

2. L'option communautaire visait les employés plus âgés, mais pas encore prêts pour la retraite.
  3. Le programme d'entrepreneuriat s'adressait aux employés âgés entre 30 et 50 ans, qui ne voulaient pas encore faire le saut vers la retraite.
- Les conditions de travail étaient flexibles dans la mesure où un employé pouvait choisir de partager un poste, faisant des semaines complètes pendant six mois, puis partageant son poste durant le reste de l'année.
  - Même si les options étaient adaptées aux catégories d'employés, la caractéristique principale du PTCE demeurait le choix, et la liberté pour l'employé de prendre des décisions éclairées. Par conséquent, aucun critère d'admissibilité n'a été établi de façon arbitraire.
  - Une stratégie de communication bien arrêtée et l'accès à des renseignements fiables étaient considérés comme des facteurs cruciaux de succès. Aussi s'est-on fait le devoir de bien indiquer aux employés qui songeaient à acquérir de nouvelles compétences quelles étaient leurs aptitudes et celles requises dans une unité fonctionnelle donnée. Si les employés souhaitaient obtenir un complément d'information, la division des ressources humaines leur indiquait où s'adresser.
  - On ne dispose pas de chiffres sur le taux de participation au programme. On sait cependant :
    1. que les régimes de travail non conventionnels gagnent en popularité; on s'attend d'ailleurs à ce qu'ils continuent d'avoir la faveur des employés après la fusion;
    2. que le nombre d'employés qui ont profité de l'option axée sur l'entrepreneuriat a été considérablement supérieur aux attentes. A posteriori, le nombre élevé d'employés dans la catégorie définie par Nova aurait dû laisser prévoir l'intérêt marqué pour le Programme.
  - NOVA évalue régulièrement le succès du programme en se fondant sur des mesures objectives et les commentaires des employés. Ces derniers, nombreux et positifs, portent à conclure que le Programme a été, et continuera d'être, un vrai succès.