

Bien réfléchir avant de licencier... est-ce vraiment possible ?

Quelques remarques à l'attention des décideurs.

Note personnelle en vue d'une interview avec Fabienne Bogadi-Girardin, journaliste, mai 2003, Le Temps.

Les trois comportements à favoriser

Anticiper :

- **Prendre du recul ?** Faut-il le réellement laisser partir ce collaborateur ? Que faudrait-il entreprendre pour le retenir ? Comment organiser la passation de son poste ? Quelles sont les raisons qui pousse le collaborateur à quitter l'organisation, respectivement qui pousse l'organisation à rompre le contrat de travail avec ce collaborateur ?
- **Se préparer:** les managers préparent en général insuffisamment les entretiens d'embauche, les entretiens d'évaluation, les entretiens de promotion, les entretiens de licenciement. Objectiver. Prendre conseil, clarifier.
- **S'auto-critiquer:** si mon organisation a toléré ce collaborateur durant 15 ans, comment se fait-il qu'elle le licencie maintenant ?

Remettre en cause sa perception de la situation :

- **Raisonner :** pourquoi quitte-t-il l'entreprise ? (motif personnel, motif économique, motif compétenciel, motif organisationnel, motif conflictuel...)
- **Intégrer :** quelles mesures correctrices prendre pour qu'une telle situation ne se représente plus ?
- **Comprendre :** ai-je consulté des personnes qui ont un avis différents sur la situation ?

Assumer sa responsabilité sociale :

- **Ecouter et aider :** procéder à un entretien de départ sous la forme d'un debriefing qualitatif. Remerciement. Un collaborateur libéré de sa fonction est un collaborateur à la parole libre: qu'a-t-il à nous dire sur le fonctionnement de l'entreprise, sur le climat interne, sur...
- **Faciliter :** négocier le départ et créer les conditions cadres pour que la personne puisse quitter l'entreprise rapidement
- **Professionaliser le départ :** ni blâme, ni excuse, ni dramaturgie, mais clarté, concision, pertinence dans les motifs de licenciements. Certificats de travail adéquat remis dans les temps.
- **Jouer la franchise :** communiquer directement à la personne et non pas la tactique du billard à trois bandes. Jouer la franchise et non pas la

lâcheté managériale (chef n'est pas un concours de popularité).
Discrétion.

- **Respecter** : générosité, empathie, humanité, respect de la charte d'entreprise.
- **Rassurer et proposer, si souhaité, de l'aide** : un livre, un contact, un site internet, un cours, un stage, un article, une piste de réflexion. Se mettre à leur disposition. Leur proposer de l'aide technique (relecture du CV, préparation des entretiens d'embauche, coaching)
- **Penser aux "survivants" de l'équipe** : debriefer. Se questionner: le départ de la personne peut-il entraîner un autre ?

Les quatre pièges à éviter

Ecrire pour éviter de se parler

- **Le syndrome du juriste** : tout faire par écrit et rien par oral. Préférer tout faire par oral et mettre par écrit ensuite.
- **Le syndrome du joueur de billard** : éviter de parler, mais à d'autres personnes non directement concernées: jouer la rumeur et ne pas avoir le courage d'annoncer clairement au collaborateur son licenciement.

Mentir

- **Mentir**: licencier par mail en masquant les vrais motifs de la séparation
- **Dénigrer** : la personne et la mépriser en lui déniait ses qualités intrinsèques. Focaliser sur les manques et reconnaître les points forts.

Abandonner

- **"Abandonner"** le collaborateur sans en prendre soin, ni proposer une aide minimale (écoute, soutien moral).
- **Engager unilatéralement** une procédure de licenciement (principe du Vier Augen); assistance des RH, intervention d'un tiers (interne ou externe), intervention d'un pair
- **Manquer de professionnalisme** (certificat de travail: ni l'instrumentaliser, ni le négliger -souvent les certificats résultent d'infâmes standardisations administratives-).

Préférer le droit au « gentlement agreement

- **Convoquer le droit du travail** avant d'avoir cherché à ouvrir une discussion constructive.

Copyright 2003 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55
Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch