

# «Je devrais licencier... mais je suis mal avec cela!»

L'entretien de licenciement est un exercice compliqué pour les responsables RH et le supérieur direct de la personne congédiée. Nos conseils pour mieux appréhender ces situations.



**Martine Donzé et Rolf Bez**, praticiens RH confirmés dans les secteurs privés & publics et spécialistes de la théorie des organisations, ont fondé le Cabinet Donzé Bez en janvier 2012. Ils ont une expertise reconnue dans les domaines de l'organisation des entreprises et de l'outplacement. Lien : [www.cabinet-donze-bez.ch](http://www.cabinet-donze-bez.ch)

Faites-vous partie des professionnels RH ou des dirigeants pour qui licencier est la partie la moins appréciée de leur job? C'est en tous les cas ce qui nous est souvent dit. L'inconfort lié à ce processus peut s'expliquer par plusieurs raisons objectives. Ce sera notamment le manque de mesures prises en amont de la décision de licenciement (entretien d'appréciation ou lettre d'avertissement). Mais aussi les difficultés à communiquer cette décision de façon adaptée (à la personne concernée et à son entourage direct). Ou encore la peur de la réaction de la personne concernée et/ou de ce que les autres vont penser.

## Inconfort et culpabilité

Deux sentiments, en général plus difficiles à formuler, sont également souvent existants. Le premier est un sentiment d'inconfort: le licenciement touche en effet à l'un des besoins fondamentaux de l'être humain à sa place de travail, à savoir le besoin de structure, qui lui-même apporte la sécurité. Le malaise que vous ressentez à l'idée de cette décision provient

«N'hésitez pas à mentionner les raisons de votre insatisfaction lorsque vous annoncerez votre décision: si elles sont authentiques et légitimes, c'est une façon respectueuse de ne pas entrer en confrontation avec la personne licenciée!»

donc probablement du fait que vous êtes sensible à l'insécurité que votre décision va générer chez la personne concernée: manque de structure dans ses futures journées, sentiment d'inquiétude et de fragilité dans sa famille, image sociale émuée pour l'entourage, perte de sens et de repères pour un certain temps, etc.

Le deuxième sentiment souvent éprouvé est la culpabilité. Avec l'inévitable question: «Ne suis-je pas trop dur, en particulier compte tenu de son âge?». Les médias passent souvent des messages tels que: «Carrière - A 45 ans, c'est déjà fini?» (PME Magazine, mai 2014), qui pourraient nous faire penser qu'il

s'agit d'une vérité immuable. Or ce n'est pas toujours le cas: certaines entreprises ont des plans de prévoyance qui ne défavorisent pas les seniors en matière de charges sociales et un senior peut augmenter son attractivité, avec ses compétences et son expérience, s'il accepte de revoir son positionnement hiérarchique.

Il est donc tout à fait légitime de ne pas se réjouir à la perspective de devoir licencier. Il y a cependant une bonne nouvelle: le licenciement, même s'il déstabilise, débouche souvent sur une situation dans laquelle chaque partie se sent mieux. D'un côté l'entreprise, parce que cela lui donne l'opportunité de revoir son organisation. Du côté de la personne concernée, ce sera l'occasion de se repositionner dans un domaine qui lui correspondra mieux et dans lequel elle retrouvera motivation et énergie.

Il y a les traditionnels points à soigner pour préparer un licenciement, comme par exemple comment et quand le faire, avec qui, quels mots utiliser, quels éléments négocier, quelles sont les prochaines étapes, etc. Nous tenons ici à relever deux points qui répondent souvent aux sentiments d'inconfort et de culpabilité mentionnés précédemment et qui contribuent largement à ce que le licenciement débouche vraiment sur une situation gagnant-gagnant; ils ont en commun la notion de besoin.

## Mentionnez les raisons de votre insatisfaction

Si vous avez dû licencier, c'est qu'un ou plusieurs de vos besoins d'employeur n'ont pas été satisfaits. N'hésitez donc pas à les mentionner lorsque vous annoncerez votre décision: s'ils sont authentiques et légitimes, c'est une façon respectueuse de ne pas entrer en confrontation avec la personne licenciée!

Ayez bien conscience qu'en offrant à la personne licenciée un outplacement (nous préférons parler d'accompagnement en transition de carrière), vous ferez coup double:

1. Vous aurez fait le maximum, en tant qu'employeur, pour répondre aux besoins de la personne concernée.
2. Cette dernière retrouvera auprès du consultant en transition de carrière la base de sécurité, les points de repère et la stimulation dont elle a besoin pour l'indispensable travail qu'elle aura à fournir afin de mieux se connaître et ajuster ses compétences professionnelles à ses besoins personnels et à ceux du marché du travail.

Alors, toujours mal avec l'idée de devoir licencier? Ou bien rassuré de savoir que la personne concernée reviendra peut-être une fois vous dire merci de lui avoir ainsi donné l'opportunité de se poser de bonnes questions et de retrouver un environnement de travail dans lequel elle se sent bien? ■

**Martine Donzé et Rolf Bez**  
47