

ACTEURS

Entrepreneurs, comment dormez-vous à la veille d'un licenciement?

CÉLINE RENAUD

CEO et fondatrice **JMC LUTHERIE**

Un dimanche soir un peu avant minuit, je n'arrive toujours pas à m'endormir car je suis très en souci. Le lendemain matin, je dois licencier une employée. Je travaille comme responsable de l'opérationnel (COO) dans une petite PME industrielle et j'ai 25 ans! Vingt ans plus tard, cela ne me fait pas moins mal de devoir licencier une personne mais j'ai des outils pour mieux me préparer et surtout accompagner les employés, s'ils le souhaitent.

La compassion véritable doit être au premier plan. L'entretien personnel doit être court, il ne faut pas humilier l'employé et ne pas lui donner de faux espoirs. Une règle d'or est de ne jamais faire l'entretien seul. Il faut avoir au minimum un témoin car mal-

heureusement beaucoup de licenciements finissent avec une plainte. En Suisse, nous avons une grande latitude pour décider de la résiliation d'un contrat de travail sans faute grave, mais il faut être très au clair sur le code des obligations, le contrat qui lie l'employé à la société ainsi que le règlement d'entreprise.

Du soutien moral

Cela paraît évident mais il est de rigueur de fixer un rendez-vous avec l'employé pour un entretien de visu et non pas par un autre moyen tout comme pour l'avertissement qui doit avoir été fait au préalable. Il faut éviter un moyen électronique comme par exemple la vidéoconférence comme cela était le cas dans le film «Up in the Air» avec George Clooney qui s'est spécialisé dans l'optimisation des licenciements.

Pour la grande majorité des licenciements que j'ai eu à pratiquer, j'ai pu offrir un soutien moral et d'accompagnement à la recherche d'un nouvel emploi.

Cela tisse des liens très profonds et permet d'exprimer notre réelle compassion et notre souci quant à l'avenir de la personne. Il m'est arrivé de devoir abruptement me séparer d'une très jeune employée pour des questions budgétaires liées à l'entreprise... et de pouvoir la réengager trois ans plus tard après un séjour linguistique à l'étranger ainsi qu'une autre expérience professionnelle dans le service au

client, et donc de la retrouver mieux qu'auparavant.

Cela doit déjà se travailler dans la culture de l'entreprise où il faut parler de résilience, c'est-à-

dire de transformer chaque expérience même la plus douloureuse en un apprentissage et en retirer quelque chose de positif. La communication

autour du licenciement doit être limpide et rapide à tous les employés, voire selon les cas même aux partenaires et surtout maîtrisé par l'employeur. Dans une entreprise où j'ai travaillé il y a quelques années, il y a eu la rumeur du licenciement de 20 %

POUR L'EMPLOYEUR,
UNE VÉRITABLE
COMPASSION
ET UN ACCOMPAGNEMENT
PEUT TRANSFORMER
UN LICENCIEMENT EN UNE
RELATION DE CONFIANCE
DE LONGUE DURÉE.

des effectifs administratifs. Aucun cadre n'a souhaité ou n'a été habilité à s'exprimer. Cela crée forcément une ambiance très déplaisante et malsaine... Au point où certains employés espèrent même faire partie du lot!

Pour avoir côtoyé de très près certaines entreprises américaines basées en Suisse, tous les trimestres une annonce de licenciements massifs était faite pour faire remonter le cours de la bourse. La peur du couperet est presque devenue une habitude! Un ami qui n'a pourtant changé qu'une seule fois d'entreprise, a ainsi travaillé pour cinq marques différentes avec toutes les fusions et acquisitions. L'accompagnement au changement est de plus en plus pratiqué



PHILIPPE WOODS

et l'offre devient plus large. Certaines entreprises se sont spécialisées dans ce métier. Pour l'employé, la confiance et la résilience est de mise dans ce monde en constant changement. Pour l'employeur, une véritable compassion et un accompagnement peut transformer un licenciement en une relation de confiance de longue durée avec l'ensemble des employés et participer à favoriser une culture d'entreprise saine. ■