

*Cycle de conférences-débats
Ethique & valeurs dans les entreprises*

*2^{ème} conférence
Ethique & licenciement*

Mardi 8 juin 2004

Dimension éthique du licenciement

Table des matières

Biographie des intervenants	3
Introduction.....	5
Rappel des définitions clés	8
Licenciement collectif.....	8
Licenciement individuel.....	8
La décision de licencier pour raison économique	9
Choix des critères : économique ou social ?.....	9
<i>Quelle perspective adopter ?</i>	10
La procédure de licenciement	11
Communication à la personne licenciée	11
<i>Un « travail de deuil »</i>	12
<i>Témoignage</i>	12
<i>Implication du management</i>	14
<i>Bonnes pratiques à l'intention de la personne licenciée</i>	14
Communication aux autres collaborateurs et aux partenaires externes	16
Les mesures d'accompagnement	17
Prestations offertes	17
<i>Bonnes pratiques en matière de prestations et de mesures de soutien</i>	18
Le syndrome du survivant.....	20
Bonnes pratiques à l'intention de ceux qui restent	21
Valeurs personnelles versus Valeurs de l'entreprise.....	22
Malaise du Responsable RH	22
Conclusion.....	24
Suggestions de lectures	25

Par souci de simplification, la forme masculine est privilégiée, mais la forme féminine est toujours sous-entendue.

Biographie des intervenants

Organisation, Animation, Rédaction

M. Jean-Marc Bigler

Après avoir fait de la recherche universitaire et de l'enseignement à Lausanne, Londres et Fribourg, il obtient en 1995 un doctorat en sciences politiques à l'Université de Lausanne. Spécialiste d'économie politique et d'histoire des relations internationales, il rejoint en 1998 la HEG-Vd. Une formation postgrade en éthique économique délivrée à l'Université de Genève lui permet, dès 2002, de diriger le nouvel Institut d'éthique d'entreprise et du comportement organisationnel (e²co) de cette haute école.

Mme Laurence Firoben

Laurence Firoben est économiste d'entreprise HES. Après une carrière dans les domaines financiers et ressources humaines en milieu industriel, elle partage aujourd'hui son temps entre l'enseignement des ressources humaines à la HEG-Vd, sa participation active à l'Institut d'éthique d'entreprise et du comportement organisationnel (e²co) dans le cadre de mandats et de projets de Ra&D et son activité de consultante en transition de carrière.

Mme Catherine Hirsch

Catherine Hirsch est professeure de ressources humaines à la HEG-Vd. Licenciée en Sciences sociales et psychopédagogiques de l'Université de Lausanne, ses activités en matière de formation d'adultes, de recherche et de conseil se sont orientées sur le comportement organisationnel, les ressources humaines, ainsi que le milieu du travail et ses conditions. Elle participe activement aux activités de recherche (Ra&D) et de mandats dans le cadre de l'Institut d'éthique d'entreprise et du comportement organisationnel (e²co) de la HEG-Vd.

Table Ronde

M. Jean-Jacques Goy

M. Goy fait déjà partie des pionniers du laser en Suisse lorsqu'il fonde en 1977 la société GMP S.A. (General Microtechnology and Photonics) qui se veut une interface active entre les producteurs et les utilisateurs de systèmes et instruments de haute technologie. Grâce à ses relations suivies avec les meilleurs fabricants du monde entier, GMP se classe très vite en tête de sa spécialisation sur le marché suisse. Parmi les applications possibles, citons notamment les équipements de laboratoires de recherches des écoles polytechniques fédérales, la collaboration au développement de centres de recherche de grands groupes industriels, ou encore la dotation d'hôpitaux, cliniques et cabinets médicaux en instruments performants.

M. André Charles Baumberger

M. Baumberger a commencé sa carrière par un apprentissage bancaire à Lausanne et un stage à Bâle, avant d'obtenir un diplôme de comptable en cours d'emploi. Il a ensuite pratiqué la comptabilité et l'administration du personnel dans des moyennes et grandes entreprises du domaine de la finance, de l'industrie et des services - notamment dans le domaine de l'éducation. Depuis plus de 11 ans, il est au service d'un embouteilleur de la Coca-Cola Company, Coca-Cola Beverages SA à Bussigny, en

qualité de responsable de la coordination administrative, de la gestion du personnel et de la direction régionale des RH. Dans cette relation RH, M. Baumberger a un goût prononcé pour les contacts humains, le respect des relations et la communication transparente.

M. Roger Piccand

Après des études à l'Université de Fribourg et à la London School of Economics and Political Science où il obtient un Doctorat en Sciences économiques et sociales, M. Piccand a travaillé 5 ans à l'administration fédérale, avant de diriger le Service cantonal de l'emploi, fort de 350 collaboratrices et collaborateurs. Les missions de son service sont l'indemnisation et la réinsertion professionnelle des chômeurs, l'octroi de permis de travail aux ressortissants extra-européens, la protection des travailleurs, la lutte contre le travail illicite, la supervision des procédures de licenciements collectifs et le contrôle des bureaux privés de placement.

M. Didier Gasser

M. Gasser a suivi une formation de soins infirmiers avant de se tourner vers la formation d'adultes, plus spécifiquement du middle management, en collaboration avec la Chambre du commerce de Lyon. En 1984, il dirige le département commercial d'une grande société de conseil en personnel. Puis, durant 8 ans, il s'engage avec son épouse dans des missions humanitaires qui l'ont conduit de l'Asie à l'Amérique du Sud, pour se terminer au Proche-Orient. De retour en Suisse, il crée et dirige deux succursales de conseil en personnel, tout en obtenant son brevet fédéral de conseiller en personnel. En 1999, il entre à l'Administration cantonale vaudoise dans le cadre de la restructuration sanitaire du canton, avec la mission de s'occuper des personnes qui perdaient leur emploi. Dès 2000, il fusionne les prestations de réinsertion professionnelle et de recrutement pour cadres et spécialistes - l'actuel développement des RH du Service du Personnel de l'Etat de Vaud - qu'il dirige depuis 2001.

Personnes ressources

M. Patrick Mangold

Avocat de formation, M. Mangold a obtenu sa licence en droit suisse à l'Université de Lausanne en 1998. Spécialisé en droit du travail, M. Mangold a travaillé comme conseiller juridique du syndicat des services publics section Vaud, puis comme juriste auprès de la section lémanique de la fédération suisse des journalistes. En parallèle, il a travaillé dans une étude d'avocat genevoise spécialisée en droit du travail, avant d'entreprendre son stage d'avocat dans cette étude. Après avoir obtenu son brevet d'avocat en 2002, M. Mangold rejoint en septembre 2003 le service juridique du service du personnel de l'Etat de Vaud.

Mme X

Mme X a subi un licenciement il y a quelques mois. Elle apporte son témoignage, mais souhaite garder l'anonymat.

Introduction

Par J. Marc Bigler

Le crible de l'éthique

L'éthique peut être entendue comme une réflexion sur la morale, les valeurs essentielles qui lui servent de fondement, à savoir la liberté, l'égalité, la justice et la vie au sens large du terme. Elle peut être entendue comme une réflexion sur les conflits de valeur, sur ce qui est bien, ce qui est mal. C'est une réflexion sur la Relation à l'Autre.

Tout acte de licenciement devrait ainsi passer par le crible de l'éthique. A-t-on suffisamment pensé à l'Autre, en l'occurrence celui ou celle qui est licencié, au collaborateur qui reste, à l'image que l'entreprise va donner à l'extérieur? Les intérêts du salarié ont-ils été suffisamment pris en compte et pesés au regard des intérêts de l'actionnaire?

Logique éthique *versus* logique entrepreneuriale

La question du licenciement, plus que toute autre, met en exergue la contradiction fondamentale qui existe entre finalité de l'éthique et finalité de l'entreprise.

L'éthique, par essence, se présente toujours comme une fin en elle-même. Et la fin qui intéresse l'éthique, c'est l'être humain en tant que tel. Par définition, elle se veut désintéressée, non monnayable.

La fin première de l'entreprise, quant à elle, est d'assurer sa pérennité et, si possible, son développement, donc de générer du profit. L'entreprise, par définition, est intéressée. L'homme et la femme, le collaborateur, ne sont donc, *a priori*, que des ressources pour aboutir à une fin qui est celle de réaliser un bénéfice. Dans cette perspective, les ressources humaines sont donc bien l'un des instruments de management à la disposition de l'entreprise.

Il y a ainsi, de fait, une contradiction fondamentale entre la finalité de l'éthique et celle de l'entreprise. Cette contradiction ne peut être résolue qu'en acceptant la subordination de la logique éthique à la logique de l'entreprise, qui s'inscrit elle-même dans celle du système économique capitaliste.

Une telle subordination implique que l'éthique est considérée comme un instrument au service de l'entreprise et de sa fin première, la réalisation du profit. Comment, dès lors, réconcilier les deux logiques - éthique et entrepreneuriale - tout en opérant dans le cadre contraignant imposé par l'entreprise? Comment gérer le double statut d'autonomie et de subordination de l'éthique d'entreprise?

La réconciliation entre les deux logiques implique d'établir une distinction entre « Instrumentalisation de l'éthique » et « Ethique de l'instrumentalisation ». En d'autres termes, il faut considérer que l'instrumentalisation de l'éthique peut revêtir un caractère positif et/ou négatif.

Ethique de l'instrumentalisation

Une instrumentalisation positive de l'éthique revient à penser en terme d'éthique de l'instrumentalisation : oui à la logique de l'entreprise, mais pas à n'importe quel prix; oui, bien sûr, à un licenciement qui se justifie, en faisant en sorte de considérer la personne licenciée non pas simplement comme une ressource, un instrument du management de l'entreprise auquel on peut renoncer lorsque cela s'avère nécessaire, mais aussi comme une fin en elle-même.

Dans le cadre contraignant d'une logique d'entreprise, cela revient donc à prendre en compte la deuxième formulation de l'impératif kantien : « Traite toujours l'humanité chez une personne comme une fin, et jamais simplement comme un moyen ». Voilà pour le principe général.

A partir de là, l'éthique de l'instrumentalisation devrait, au minimum, permettre de soumettre l'entreprise qui licencie à une double exigence fondamentale, soulignée par le philosophe français Paul Ricœur : celle du respect de l'Autre, dans le sens d'une universalité de comportement ; et celle du respect de l'Autre, dans le sens de la réciprocité.

Double exigence fondamentale

Le respect de l'Autre, dans le sens d'une universalité de comportement, s'exprime par la fameuse Règle d'Or véhiculée par les textes religieux (Evangile, Talmud) : « Ne fais pas à autrui ce que tu détesterais qu'il te soit fait ». On peut citer aussi la première formulation de l'impératif catégorique de Kant : « Agis de sorte que la maxime de ta volonté puisse aussi servir en tout temps de principe pour une législation universelle ».

Ainsi, à titre d'exemple, face à la velléité d'annonces de licenciement par SMS, l'éthique se doit de poser la question de savoir si une telle velléité pourrait être décemment universalisable à toute annonce de licenciement. La réponse est bien entendu un « non » retentissant et définitif.

La seconde exigence fondamentale que souligne Paul Ricœur est celle du respect à l'Autre, dans le sens de la réciprocité. La réciprocité que l'on peut traduire par la maxime suivante : « N'exerce pas le pouvoir sur autrui de façon que tu le laisses sans pouvoir sur toi ».

Dans toute entreprise, il importe en effet d'accorder à l'employé - qui plus est à l'employé licencié - une parcelle du pouvoir que l'employeur exerce sur lui. Concrètement, cela se traduit par le droit accordé à l'employé de s'exprimer, de faire part de ses sentiments, de sa déception. Il faut lui donner la possibilité de dire les difficultés qu'il va rencontrer. Une relation à l'Autre bien comprise et bien vécue passe nécessairement par la reconnaissance des difficultés rencontrées ou à venir. Faut-il encore accorder à l'Autre le droit de s'exprimer.

Déséquilibre de pouvoir

Contrairement à ce que pourrait donner à penser, dans le Code des obligations (Art. 335, Art. 335a, Art. 335b), les garanties offertes au salarié par rapport à l'employeur, le licenciement est le reflet par excellence d'un complet déséquilibre de pouvoir

entre l'employeur et l'employé. L'employeur licencie, en principe, pour le bien de son entreprise, le salarié, lui, perd sa source principale de revenu. Il perd un travail pour lequel il était reconnu et auquel il avait consacré une partie importante de sa vie.

Le licencié perd un point de repère essentiel pour se situer dans notre société, ce que certains sociologues ont appelé la valeur-travail. Et, la plupart du temps, il perd son droit de parole, si tant est qu'il ait vraiment disposé d'un tel droit. La perte de son travail revêt donc bien la forme d'une exclusion, d'une marginalisation. Cette mise à l'écart douloureuse subie par le licencié est d'autant plus forte aujourd'hui que notre société libérale et démocratique ancre, probablement comme jamais dans son histoire, la valeur-travail au centre de notre culture. Le travail, après tout, nous permet d'être légitimé en tant que citoyen et consommateur à part entière.

Dès lors se pose la question de savoir comment ramener ce déséquilibre patent de pouvoir entre la personne licenciée et son employeur à une situation plus équilibrée. Comment éviter que le déséquilibre ne soit trop grand? Comment réduire ce déséquilibre?

La Table Ronde qui réunit, ce soir, des spécialistes en RH va tenter d'apporter des éléments de réponse à ces questions. Seront interrogés tour à tour quatre enjeux distincts de l'acte de licenciement : la décision de licencier ; la procédure de licenciement à adopter ; les mesures d'accompagnement à prendre pour le licencié ; les mesures à prendre pour les collaborateurs, les survivants, qui ont à vivre l'absence de ceux qui ont été congédiés. Pour terminer sera évoqué le dilemme qui peut surgir entre les valeurs personnelles de celui qui a la responsabilité de licencier et les valeurs de l'entreprise ou de son patron.

Rappel des définitions clés

Licenciement collectif

Les licenciements collectifs sont des congés donnés pour des raisons économiques. Tout motif qui n'est pas inhérent au comportement individuel du travailleur, ni à la qualité de son travail constitue, d'après la loi, un motif de licenciement d'ordre économique.

Il s'agit donc des causes de licenciement relatives à la gestion des entreprises : cessation totale ou partielle d'activité, évolution des technologies de production, restructuration, délocalisation, etc.

La cause exacte est délicate à déterminer lorsque, dans le cadre d'une restructuration, de profondes modifications des postes de travail interviennent et qu'à celles-ci succèdent des licenciements en nombre. En pareil cas, il convient de vérifier, dans le respect des règles de la bonne foi, si chaque congé pris séparément est bien la conséquence des mesures structurelles qui ont été décidées, plutôt que de l'aptitude des travailleurs concernés.

Pour qu'il y ait licenciement collectif au sens du Code des Obligations, trois conditions cumulatives doivent être remplies, à savoir : une cause distincte, un nombre déterminé de travailleurs concernés et une période de référence précise.

Notons encore que, depuis le début des années 90, avec l'accélération du processus de mondialisation, cette définition classique du licenciement collectif ne s'applique plus à toutes les situations. Jusqu'alors, on procédait à des licenciements collectifs sous la pression de mauvais résultats, lorsque la survie de l'entreprise était effectivement en jeu. Depuis une quinzaine d'années, malheureusement, le licenciement collectif est de plus en plus souvent décidé « à titre préventif pour améliorer la rentabilité et augmenter les dividendes versés aux actionnaires » (cf. Ballet, De Bry).

Licenciement individuel

Découlant de ce qui précède, nous pouvons associer au licenciement individuel le licenciement prononcé pour des motifs personnels. Il faut entendre par là un licenciement prononcé en vertu de raisons liées au comportement ou aux prestations de l'employé qui ne satisfont plus l'employeur pour diverses raisons (absentéisme, inaptitude significative, retard dans le travail, incompatibilité d'humeur, erreur grave ou erreurs répétées, etc.).

Exception qui confirme la règle, il peut arriver que des petites entreprises, aux ressources limitées, se voient contraintes de se séparer d'un seul employé pour des raisons économiques, garantissant ainsi, à plus ou moins long terme, la (sur)vie de l'entreprise et la sauvegarde des autres emplois.

La décision de licencier pour raison économique

Choix des critères : économique ou social ?

Mise en situation

Votre entreprise traverse une période difficile depuis quelques mois. La situation économique sur votre marché ne donnant pas des signes d'inversion de tendance à court terme, vous devez vous résoudre à vous séparer de plusieurs collaborateurs. Comment intégrez-vous, dans votre choix des collaborateurs concernés, le critère économique (utilité, valeur du collaborateur pour l'entreprise, productivité des collaborateurs, know-how accumulé, etc.) et le critère social qui consiste à licencier le collaborateur qui en « souffrirait le moins » ?

→ *Lors d'un licenciement pour motif d'ordre économique, comment intégrez-vous, dans le choix des collaborateurs concernés, le critère économique (utilité, valeur du collaborateur pour l'entreprise) et le critère social (licencier le collaborateur qui en « souffrirait le moins ») ?*

Principaux apports des intervenants de la table ronde et des personnes ressources :

- *En matière de licenciement, il y a une grande différence entre les PME et les grandes entreprises. En effet, dans les PME - qui sont généralement des entreprises familiales, travaillant sur des micro-segments du marché et ayant besoin de personnes très spécialisées - le licenciement représente à la fois un déchirement humain et une perte de spécificités.*
- *Pour sauvegarder l'entreprise, il faut licencier le collaborateur qui « coûte » le moins, c'est-à-dire celui qui risque le moins.*
- *Pour un responsable RH, le licenciement est un acte de vie. Lors d'un licenciement économique, il faut se référer à l'économique mais également prendre en compte les facteurs sociaux, soit voir ce que le licenciement peut représenter pour la personne licenciée. Il est donc nécessaire de choisir la personne à licencier, si on le peut ! Ce n'est malheureusement pas toujours possible.*
- *Dans la situation économique d'aujourd'hui, il est plus facile de licencier une personne de moins de 40 ans, car elle a plus de possibilités de retrouver un emploi qu'une personne de plus de 50 ans.*
- *Le licenciement a deux facettes : la perte d'emplois, mais aussi la sauvegarde d'autres emplois. Si on garde les « cas sociaux » dans l'entreprise, on sera amené à licencier une seconde fois ! Pour ma part, les aspects économiques sont à privilégier, car il s'agit de privilégier un minimum de licenciements. Les aspects sociaux doivent toutefois être pris en compte dans le plan social, même si les aspects économiques et sociaux sont rarement séparés.*
- *Les Conventions collectives de travail (CCT) privilégient le partenariat social et je trouve dommage qu'autour de cette table ronde, il n'y ait aucun représentant syndical.*

- *Par rapport aux employés qui restent dans l'entreprise, il est conseillé de donner les raisons / aspects du licenciement pour maintenir une bonne ambiance de travail.*
- *Le licenciement économique sera utilisé pour se séparer de collaborateurs qui dysfonctionnent. Il faut toutefois faire attention, car le collaborateur peut se retourner contre l'entreprise s'il n'a pas compris les raisons de son licenciement.*
- *Dans le Code des Obligations (CO), il n'y a pas de critères de choix précis quant à dire quelles personnes licencier du fait de leur inaptitude ou inadéquation à une place de travail. Le CO n'aide pas à prendre la décision quant à savoir qui licencier.*

Quelle perspective adopter ?

Privilégier les critères sociaux

Si une approche centrée sur les critères sociaux est bien entendue vivement souhaitée, d'un point de vue humain, elle n'en demeure pas moins risquée d'un point de vue économique, par la mise en jeu potentielle de l'avenir de l'entreprise.

Privilégier les critères économiques

Se baser essentiellement sur les critères économiques renvoie à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). L'entreprise peut-elle fermer les yeux sur l'avenir des collaborateurs qu'elle licencie, sur les difficultés que pourront rencontrer certains individus ?

Il convient de privilégier une vision à long terme et la viabilité de l'entreprise. La perspective adoptée intégrera à la fois des critères économiques et sociaux, dans des proportions variables, correspondant au système de valeurs propre à chaque entreprise.

Par rapport à ces critères de choix, il est intéressant de mettre en avant un exemple tiré du secteur de la construction.

L'annexe 5 à la Convention Nationale du secteur principal de la construction suisse identifie des critères à observer en cas de licenciements collectifs. Il s'agit de :

- la situation personnelle du travailleur ;
- la situation de famille ;
- le nombre d'enfants et l'obligation d'assistance ;
- la durée de l'occupation dans l'entreprise et les qualifications ;
- la mobilité professionnelle.

De plus, la CCT Métal Vaud parle des critères sociaux dans les termes suivants : « lorsque des licenciements pour raisons économiques sont inévitables, les parties contractantes conviennent de tenir équitablement compte des critères sociaux qu'elles établiront en commun. Les cas sociaux seront examinés avec bienveillance, notamment pour les travailleurs âgés de plus de 55 ans ».

La procédure de licenciement

Communication à la personne licenciée

Mise en situation

Un nouveau mode d'annonce de licenciement a été inauguré le printemps dernier par la société anglaise « The Accident Group » (TAG), suivant les conseils de l'administrateur judiciaire de l'entreprise, PriceWaterhouseCoopers (PWC). La société TAG, active dans la protection des particuliers victimes de dommages, venait de déposer son bilan et devait du même coup licencier la majorité de son personnel. Le matin du 30 mai 2003, jour de paie pour les 2500 salariés de la société, certains salariés ont reçu sur leur téléphone portable le message SMS suivant : «Tout le personnel n'ayant pas reçu l'annonce officielle sur l'avenir de notre société est prié d'appeler le n° xxx.» A ce numéro, une annonce pré-enregistrée annonçait la mise en redressement judiciaire de l'entreprise et précisait : «Tout le personnel conservant son emploi sera contacté aujourd'hui. Si l'on ne vous appelle pas, cette annonce vaut pour licenciement avec effet immédiat. Malheureusement, nous ne disposons pas des fonds nécessaires pour payer les salaires de mai».

- *Que pensez-vous d'une telle pratique en matière de fin des rapports de travail ?*
- *Quelles sont, selon vous, les conditions minimales à respecter dans la façon de communiquer son licenciement à la personne concernée ?*

Principaux apports des intervenants de la table ronde et des personnes ressources

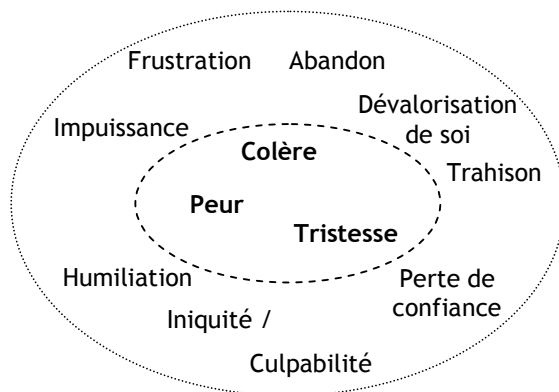
- *C'est un cas inimaginable dans une PME ! Je ne me vois pas agir de la sorte. Pour ma part, je privilégie l'entretien direct avec la personne.*
- *Cet exemple est un cas limite. Le licenciement est un acte tellement douloureux que l'on se doit de respecter la personne. Il existe de multiples possibilités pour annoncer le licenciement et c'est au responsable RH de faire son choix. On ne doit pas apprendre à licencier quelqu'un, mais apprendre à communiquer, à participer et à se préparer. De plus, dans le cas où plusieurs licenciements doivent être annoncés, on ne peut pas s'adresser de la même manière à chaque collaborateur. Cela découle du respect de la personnalité.*
- *Il y a là un manque de courage des personnes intermédiaires ! La question reste de savoir si l'on licencie la personne avec effet immédiat ou avec un préavis.*
- *Le responsable RH doit assumer ce que la Direction désire. La franchise doit être de mise et promue par le responsable RH, même si la transparence est parfois difficile à appliquer. On n'a pas le droit de licencier sans donner de raisons. Tout le monde est apte à comprendre. De plus, après l'entretien, la personne licenciée se pose beaucoup de questions. Le licenciement est ressenti comme un deuil : il doit être digéré, ce processus étant relativement long.*
- *Dans le licenciement collectif, la franchise est nécessaire. Il incombe au patron d'annoncer la mauvaise nouvelle.*
- *En cas de licenciement collectif, la communication est essentielle et il est important de prendre des décisions ! C'est-à-dire les prendre au bon moment afin*

d'éviter que tout aille mal et que l'on ne puisse plus rien faire au niveau du plan social, et ce à cause du manque d'argent.

- *Lors d'un licenciement collectif, il faut consulter la commission du personnel, l'association patronale de la branche ainsi que les syndicats. Il faut également communiquer la nouvelle à tous les partenaires de l'entreprise, c'est-à-dire les clients, les fournisseurs, l'Etat, etc., ceci afin d'éradiquer les rumeurs. Les entreprises s'y prennent souvent trop tard, et plus rien ne peut être fait pour les aider.*
- *Dans un licenciement collectif, les gens ont le droit de savoir. La transparence est primordiale. Les personnes licenciées souhaitent en effet pouvoir discuter avec les cadres et dirigeants de l'entreprise. Il y a ici un réel besoin de parler, de communiquer afin de « comprendre ».*
- *Les personnes licenciées ont le droit de se faire aider par un juriste, le syndicat, etc.*

Un « travail de deuil »

A l'annonce de son licenciement, l'individu est saisi d'émotions intenses et une multitude de sentiments se bousculent :



Une analogie avec le « travail de deuil » est fréquemment évoquée en pensant au chemin que va parcourir la personne licenciée. En effet, la perte de son emploi, toutes proportions gardées, s'apparente à la perte d'un proche en ce sens qu'elle génère des émotions et des sentiments souvent voisins. Quant au parcours à effectuer, il passe dans les deux cas par les étapes du choc, du déni, de la colère et de la dépression avant de pouvoir s'orienter vers l'acceptation et, enfin, permettre de nouveaux engagements.

Témoignage

Le témoignage suivant, apporté par une personne souhaitant rester anonyme, illustre très bien cette combinaison de sentiments douloureux :

« Ces quatre dernières années, j'ai travaillé comme assistante au département Qualité d'une maison d'informatique. Entre autres fonctions, je participais à la création des procédures, aux mises à jour des règlements internes, à la gestion documentaire ; en résumé, j'assumais toutes les tâches liées au système Qualité. Cette entreprise a plusieurs succursales en Suisse et à l'étranger. L'entreprise, à une certaine époque,

comptait jusqu'à 290 collaborateurs. Lorsque j'ai reçu mon congé, ce nombre s'élevait à 230 collaborateurs. Je suis assez précise dans ces chiffres, car j'établissais les statistiques du personnel, c'est-à-dire le comptage des arrivées, départs et transferts que je reportais chaque mois sur l'organigramme. J'avais donc relevé les démissions et licenciements de plusieurs personnes, sachant qu'il s'agissait d'un roulement habituel, que certains postes étaient suroccupés, que parfois les performances professionnelles étaient insatisfaisantes par rapport aux exigences souhaitées, bref, que ces aléas étaient conformes à la situation du marché en général.

« Mon licenciement date de la fin octobre 2003. Ce matin-là, j'avais été convoquée par le directeur, qui m'avait engagée quatre ans plus tôt, pour examiner les dossiers 2004. Je m'étais préparée à cette séance et, à l'heure dite, je me suis rendue à son bureau avec des dossiers sous le bras. Il était debout et me dit : « On a rendez-vous chez la RH ». « Ah bon, pourquoi ? » « Tu verras bien » m'a-t-il répondu. Et j'ai vu... ! La responsable RH était assise et nous attendait. Sans autre forme de procès, elle m'annonce que, malheureusement, la maison doit faire des coupes budgétaires et qu'elle se sépare de moi pour raison économique. Elle me tend une lettre de licenciement dûment signée et m'invite à quitter les lieux dès que j'aurai réuni mes affaires personnelles. « On les mettra dans des cartons à la réception ! » me précise-t-elle, en me priant de les chercher le lendemain.

« Le choc de cette mise en scène a été tellement rude pour moi que je me suis sentie étouffer, mes mains étaient tétanisées, j'étais complètement paniquée, je ne comprenais rien à ce qui m'arrivait, car je n'avais pas eu le moindre indice précurseur. Par contre, j'avais eu connaissance de plusieurs épisodes de licenciements avec effet immédiat concernant des informaticiens, des commerciaux ou d'autres responsables qui auraient pu représenter une menace pour la société s'ils avaient eu accès à des données sensibles. Mon poste ne représentait aucun risque de cet ordre et j'ai demandé à travailler pendant les deux mois du délai légal pour terminer ce qui était en cours et donner des indications pour la suite. Mais non, on n'avait plus besoin de moi ! « Tu dois garder toute ton énergie pour te trouver une nouvelle place ! » Cette dernière recommandation m'a fait l'effet d'une gifle. Non seulement, il n'y avait aucun reproche professionnel, mais en plus, on m'empêchait de clore mes dossiers. Or, j'étais seule à traiter les tâches qui m'étaient confiées et l'insulte était d'autant plus méprisante que je voyais tout mon travail réduit en ruine à brève échéance. En effet, il n'était nullement question de me remplacer et, donc, je réalisais que personne n'avait besoin de ce que j'avais accompli, qu'on pouvait s'en passer facilement, puisque, d'une minute à l'autre, tout était stoppé. Il n'y avait aucune forme de reconnaissance. J'étais révoltée, écœurée. Personne ne me considérait comme une adulte, puisque rien n'avait été discuté avec moi. On disposait de ma vie en me jetant comme une pièce usagée. Je me sentais disloquée, anéantie. Je n'avais plus aucune référence de valeur à laquelle m'accrocher. Loin de moi l'idée d'en vouloir à l'entreprise, mais c'est la méthode appliquée que je déplore. Ce sentiment d'injustice extrêmement douloureux, mêlé à la frustration d'avoir été privée d'un travail qui me plaisait et à la tristesse de devoir quitter des collègues, avec lesquels je m'entendais très bien, m'ont contrainte à consulter un médecin, tant les jours qui ont suivi ce choc émotionnel ont été insupportables.

« J'ai eu un soutien extraordinaire de la part d'anciens collègues, qui étaient assez ébranlés eux aussi par l'annonce de mon renvoi immédiat. Mon entourage a également beaucoup compté dans les mois qui ont suivi. J'ai reçu énormément de compréhension, tant de la part de mon médecin que de mes amis. Une

thalassothérapie m'a fait le plus grand bien et, au retour, j'ai trouvé la force de suivre une série d'entretiens avec un psychothérapeute, tout en acceptant un *coaching* pour me donner le maximum de chances de me replacer sur le marché de l'emploi.

« « Donne-toi le temps ! », combien de fois ai-je entendu ce conseil ? Même si ces mots me paraissaient bien théoriques, alors que j'étais convaincue d'être inutilisable, je reconnais aujourd'hui qu'ils ont tout leur sens. Et c'est avec une immense joie que je vous annonce avoir été engagée pour un remplacement de sept mois dès le 1^{er} août. Qui sait, il y aura peut-être une perspective d'avenir sur un plus long terme ?! C'est donc sur cet encouragement que je termine mon témoignage et vous remercie de votre attention. »

Implication du management

Toute séparation doit être effectuée dans le respect et la compréhension du collaborateur sortant, en ayant soin de créer les conditions psychologiques les meilleures possibles. Ainsi, les annonces impersonnelles que sont l'envoi de courrier, de messages électroniques ou de texto seront proscrites au bénéfice d'entretiens individuels en face à face.

Le management doit être personnellement impliqué dans le processus de communication du licenciement, particulièrement en ce qui concerne les entretiens de départ. Ces derniers devraient être réalisés directement par les managers concernés, avec l'appui du département des Ressources Humaines, et non pas simplement délégués aux RH. Toutefois, le management n'est que rarement formé à ce genre d'entretien ; la situation se complique encore lorsqu'il est également touché par des mesures de réduction d'effectifs et qu'il doit encadrer ses équipes. Dans ces cas, le management pourra être coaché par les RH ou avoir recours à des consultants externes en outplacement qui sont familiers de ce genre de situations.

S'il est évident qu'un tel exercice de communication est particulièrement difficile à vivre pour tous les membres de l'entreprise, cela demande un certain courage de la part du management qui doit affronter le problème de front. Ainsi, il conviendra d'éviter de convoquer un collaborateur sous un faux prétexte alors qu'on va lui annoncer son licenciement. Le message devra être explicite et sans équivoque ; le motif du départ sera clairement exprimé, ainsi que le caractère définitif de la décision. Le collaborateur devra être prévenu dans des délais raisonnables.

Bonnes pratiques à l'intention de la personne licenciée

Les objectifs visés sont de « réussir » le licenciement en respectant à la fois les intérêts de l'entreprise, le collaborateur touché par les mesures et ses propres valeurs en tant que responsable de cette communication. La procédure doit pouvoir être vécue comme transparente, respectueuse et équitable.

A faire	A ne pas faire	Valeurs en jeu
<p>Soigner la logistique et le timing de la communication (information simultanée à l'intérieur et à l'extérieur, éviter les fuites, rédiger les communiqués de éventuels)</p> <p>Préparer soigneusement l'entretien (raisons évoquées, contenu du message, passage en revue du dossier du collaborateur, etc.)</p> <p>Préparer les documents à remettre au collaborateur le jour J (conditions financières et sociales, « package » de départ, certificat de travail, recours à des prestations de transition de carrière, etc.)</p> <p>Prévoir un entretien face à face, si possible dans un lieu « neutre » (salle de réunion, ...) dans lequel vous ne serez pas dérangé</p> <p>L'entretien devra être conduit par le supérieur direct, éventuellement accompagné du DRH Avantages : dédramatise le contexte de l'annonce (on connaît bien la personne), constitue un signe de respect pour le collaborateur</p> <p>Préciser qu'il s'agit d'une décision Irrévocable</p> <p>Prévoir une durée d'entretien de max. 30 minutes</p> <p>Délivrer un message clair et explicite sur les motifs de l'entretien</p> <p>Mettre en avant l'inadéquation entre les besoins de l'entreprise et certains aspects professionnels du collaborateur mais tout en soulignant ses qualités personnelles qui ne sont pas remises en cause.</p> <p>Laisser une large place à l'expression du collaborateur</p> <p>Favoriser l'expression des émotions du collaborateur - instaurer un climat propice</p>	<p>Utiliser des moyens impersonnels (lettre, email, texto, etc.)</p> <p>Convoquer le collaborateur sous un motif fallacieux</p> <p>Informé le collaborateur avant le week-end, avant des périodes de vacances ou de congés, sauf si absolument nécessaire</p> <p>Déléguer la tâche à quelqu'un d'autre - c'est au manager de répondre à la question « pourquoi moi ? »</p> <p>Bercer le collaborateur d'illusions, lui laisser croire que la décision prise est susceptible d'être modifiée</p> <p>Enrober, faire des paraphrases</p> <p>Laisser le collaborateur partir sans avoir pu exprimer ses émotions, son ressenti</p>	<p>Respect de l'individu</p> <p>Honnêteté</p> <p>Responsabilité - C'est à celui qui est à l'initiative de la décision d'en assumer la responsabilité</p> <p>Liberté d'expression de ses sentiments</p> <p><i>Ne pas laisser au collaborateur la possibilité d'exprimer ses émotions, c'est protéger l'autre ou se protéger soi-même ?</i></p>

Communication aux autres collaborateurs et aux partenaires externes

Mise en situation

Vous devez licencier un collaborateur pour une faute qu'il a commise. Vous êtes très ennuyé, car mise à part cette erreur, vous n'avez rien à lui reprocher, bien au contraire ; il s'agit d'un collaborateur qui travaille chez vous depuis de nombreuses années et vous êtes particulièrement satisfait de sa prestation.

→ Comment allez-vous communiquer cette nouvelle aux autres collaborateurs de l'entreprise, sachant que vous voulez préserver sa dignité et que vous pourriez ternir son image en évoquant les raisons réelles ?

Principaux apports des intervenants de la table ronde et des personnes ressources

- Dans mon entreprise actuelle, on a vécu des cas analogues. Généralement, on laisse le choix à la personne au sujet de l'information qu'elle désire communiquer à ses collègues.*
- Mon entreprise a également vécu le même cas de figure. La personne licenciée avait fait une faute professionnelle grave. Dans un premier temps, elle a nié cette faute, puis une semaine plus tard, elle est venue annoncer qu'elle avait commis cette erreur. On s'est alors mis d'accord sur le fait que l'information ne serait pas diffusée au sein de l'entreprise et l'employé a terminé son préavis. L'ambiance était toutefois très tendue.*
- Il faut convenir d'un langage à suivre dans l'entreprise. Cette situation se produit très souvent dans les banques : on ne connaît jamais les raisons pour lesquelles les collaborateurs ont été licenciés.*
- Dans un certificat de travail, on se doit d'être transparent. Il ne faut pas réaliser de certificat de travail codé à l'attention d'une personne qui s'est fait licencier.*
- Il y a une grande différence entre le Code des obligations suisse et le Code du travail français. Dans le premier, le licenciement n'a pas de forme spécifique requise, n'a pas besoin d'être motivé, n'est soumis à aucune démarche préalable. Dans le second par contre, un juste motif doit être invoqué, une lettre de convocation doit être envoyée, etc.*
- Lors d'un licenciement individuel, dans la plupart des cas, la personne ne termine pas son préavis et aucune raison n'est donnée aux autres collaborateurs concernant le départ de cette personne.*
- Un autre problème réside dans les rumeurs qui circulent au sein de l'entreprise. Le rôle des survivants est de faire véhiculer un message. Les rumeurs ne doivent pas courir, il faut convoquer les cadres et jouer de transparence. La communication est très importante.*

Les mesures d'accompagnement

Prestations offertes

Mise en situation

Un groupe industriel annonce une réduction d'effectifs portant sur 35 de ses 1'200 salariés. Le nom des personnes licenciées n'est pas communiqué, et le suspense dure 3 mois jusqu'à ce que les collaborateurs concernés soient informés. Le jour « J », Sonia est à sa place lorsque le chef d'atelier s'approche d'elle et lui demande de le suivre. Il lui indique alors que la conjoncture est mauvaise et qu'il est obligé de la licencier. Puis il se tait. La collaboratrice est trop choquée pour dire quoi que ce soit. D'ailleurs, 3 semaines plus tôt, le chef d'atelier leur avait bien indiqué que toute question était inutile. C'est le chef d'atelier qui a choisi les personnes à licencier, mais pourquoi elle plutôt qu'une autre ? Son rôle achevé, le chef d'atelier confie Sonia à un contremaître qui l'accompagne jusqu'au service du personnel. Là, l'air embarrassé, le responsable lui remet un chèque pour solde de tout compte de même que les documents d'usage. Le contremaître la suit jusqu'au vestiaire et lui interdit de retourner à l'atelier reprendre ses affaires. Le contremaître la conduit alors jusqu'à la grille où un taxi l'attend. Toute l'après-midi, les taxis se succèdent à intervalles réguliers. « Nous avons voulu bien faire dira plus tard le Directeur Général. Annoncer à chacun son licenciement nous semblait moins traumatisant qu'envoyer une lettre impersonnelle au domicile familial. D'autant que nous avons formé spécialement nos chefs d'atelier à gérer ce moment délicat. » Quant aux taxis, « c'était pour que les salariés aillent directement à l'Antenne emploi. Des conseillers les y attendaient pour les reconforter et les aider à se mettre en recherche d'un nouveau travail au plus vite. »

→ Quelles sont, selon vous, les prestations minimales et le soutien qu'une entreprise se doit d'accorder à un ou des collaborateurs licenciés ?

Principaux apports des intervenants de la table ronde et des personnes ressources

- La première des choses à faire consiste à être à l'écoute de la personne, la deuxième à créer des plans sociaux et des plans de formation, et la troisième à activer le réseau de l'emploi (marché gris).
- Les différentes prestations qui peuvent être offertes par l'entreprise aux personnes qu'elle licencie sont : donner l'information complète dans de bonnes conditions ; transmettre le certificat de travail ; aider dans la recherche d'un emploi (aide à la rédaction de lettres de motivation, de CV,...) ; faire appel à des consultants d'outplacement ; agir de façon différente en fonction de l'âge de la personne, de ses années d'expérience ; être clair au sujet du 2^{ème} pilier.
- En cas de licenciement collectif, il faut : consulter les collaborateurs pour limiter le nombre de licenciements et faire différentes propositions ; activer le centre de placement dans l'entreprise ; faire des séances d'information dans l'entreprise ; offrir des formations (50% payés par l'entreprise et 50% par l'assurance

chômage) ; établir un plan social qui permettra d'aider les collaborateurs licenciés (le but étant d'être respectueux et éthique).

- L'entreprise se retrouve en porte à faux : d'un côté, elle se libère du collaborateur, et de l'autre, elle reste à sa disposition afin de l'aider dans ses démarches.*
- Les entreprises de transition de carrière peuvent aider la personne licenciée, elles ont le temps de les accompagner dans leurs démarches, ce que les responsables RH ne peuvent pas forcément faire.*

Bonnes pratiques en matière de prestations et de mesures de soutien

L'objectif visé est de permettre au collaborateur de se reconstruire professionnellement en lui offrant les prestations et les mesures appropriées. Il s'agit de lui permettre d'utiliser son énergie pour se concentrer sur son avenir professionnel plutôt que de ressasser des rancœurs passées.

Les conditions-cadres à respecter

Individualiser la démarche

- Tenir compte des particularités individuelles de chaque collaborateur (poste occupé au sein de l'entreprise, fonctions assumées, ancienneté, âge, situation personnelle, etc.)
- Définir une enveloppe budgétaire possible et rechercher les solutions les plus adaptées à la situation particulière de chaque individu
- Adapter les modalités de départ de l'entreprise (quitter sur le champ son poste de travail n'est pas toujours nécessaire).

Modalités de départ de l'entreprise

- Laisser la possibilité au collaborateur de quitter dignement son poste de travail en lui permettant de dire au revoir à ses collègues, de mettre de l'ordre dans ses affaires, de transmettre, le cas échéant, des dossiers à ses collègues.
- Prendre en compte l'importance de ces « rites » qui favorisent le travail de deuil à plusieurs niveaux : deuil de l'entreprise, deuil du poste, deuil des collègues et qui permettent également à l'individu de reconstruire son estime de soi (ne pas perdre la face, recevoir des messages positifs des collègues, etc.).
- Les entreprises anglo-saxonnes sont coutumières des licenciements brutaux, réalisés en ½ heure. Ces pratiques s'intègrent parfaitement bien avec l'environnement économique et légal américain. Le marché y est plus fluide ; les entreprises « dégraissent » d'autant plus facilement qu'il est plus simple de se réorienter et de se reclasser. Cette extrême mobilité du marché de l'emploi induit du même coup un investissement affectif différent ; la perte d'emploi est dédramatisée des deux côtés, voire banalisée. Hors de leur contexte, ces pratiques détonent, choquent, et laissent les collaborateurs profondément

marqués. De plus, le marché étant particulièrement tendu, un licenciement équivaut bien souvent à une certaine période de chômage.

Eventail de prestations possibles

- « package financier »
- élaboration d'un bilan de compétences
- définition d'un programme de transition de carrière
- coaching individuel
- financement d'une formation adaptée.

Mesures de soutien envisageables

Apporter un « soutien social » permet de diminuer le stress de la personne licenciée. Il peut prendre les formes suivantes :

- soutien émotionnel - écoute, empathie
- soutien d'estime - qui permet de reconstruire l'estime de soi
- soutien matériel - aide pour l'élaboration de son dossier de candidature, etc.
- soutien informatif - transmission d'informations pratiques, d'adresses, etc.

Le syndrome du survivant

Le licenciement vécu par un collègue ne peut pas laisser insensible celui qui en est spectateur. Des émotions surviennent et des attitudes vont en découler.

Emotions		Sentiments		Attitudes possibles
Colère		Injustice		- de retrait - distante - de conformité à la norme - moins créative - fataliste - de détachement - calculatrice
Peur	→	Culpabilité	→	- zélée (activisme) - de loyauté moindre - d'adhésion moindre - de froideur
Tristesse		Perte de confiance		- d'évitement, de fuite - individualiste - de révolte - se décharger sur d'autres - fatigue - désinvestissement

Mis en évidence chez les rescapés d'accidents, d'attentats ou de catastrophes, le trouble post-traumatique appelé « syndrome du survivant » est utilisé depuis la vague des réorganisations, restructurations et fusions pour parler de « ceux qui restent » lors de licenciements.

Les collaborateurs qui développent le syndrome du survivant manifestent des attitudes et des comportements qui représentent des risques pour l'organisation, parmi lesquels :

- le départ des meilleurs collaborateurs
- un climat de démotivation
- des comportements agressifs ou, au contraire, exagérément conformes et soumis
- une propension à éviter le risque
- une baisse de l'innovation et de la créativité
- un impact négatif sur la productivité
- une baisse de l'identification et de l'adhésion des collaborateurs aux objectifs.

Une étude de Hewitt Associates¹ sur les effets de licenciements met en évidence les impacts suivants : une « baisse de moral dans 90% des entreprises qui réduisent leurs effectifs, hausse du stress dans 70% des cas et augmentation de l'absentéisme dans 60% ».

¹ Citée par E. Gless, in *L'Entreprise* n°211, avril 2003

Bonnes pratiques à l'intention de ceux qui restent

Lors de réductions d'effectifs, on se soucie surtout des personnes dont on devra se séparer (plan social, mesures d'accompagnement, etc.), mais peu d'actions sont entreprises pour ceux qui restent, alors qu'il convient de prévenir une crise de confiance qui risque de se manifester, ainsi qu'une dégradation possible du climat social.

Le but est de les aider à surmonter la crise consécutive au départ de leurs collègues et de redessiner un avenir professionnel pour chacun. L'entreprise doit impérativement se prémunir du départ des bons collaborateurs et préserver son image.

A faire	A ne pas faire	Valeurs en jeu
<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer dès le début la problématique des survivants. - Traiter de façon correcte ceux qui partent. - Expliquer la nécessité des réorganisations mises en œuvre en cohérence avec la vision stratégique de l'entreprise (transparence, consistance, cohérence). - Communiquer (qualité technique et humaine des messages, et disponibilité réelle). - Redonner des objectifs généraux. - Montrer le cap, expliquer la vision. - Tenir le même langage à tous les niveaux de management. - Informer. - Aller sur le terrain. - Apporter un soutien social (impact avéré sur la réduction du stress). - Rassurer. - Rétablir le sentiment d'équité. - Fixer des objectifs et relever leur atteinte. - Encourager, saluer les performances. - Etre à l'écoute des questions et besoins spécifiques. - Etre attentif à l'équipe (besoin accru d'affiliation en période d'incertitude). - Prendre en compte la surcharge de travail imposée à ceux qui restent et prévoir des redéfinitions de rôles et de tâches. - Prévoir, le cas échéant, des mesures de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne s'intéresser aux survivants que tardivement, lorsque les problèmes apparaissent. - Croire que le temps arrange tout. - Ne rien dire, faire comme si rien ne s'était passé. - Laisser planer le doute sur les personnes concernées par une future réduction d'effectifs annoncée. - Laisser planer la menace que « cela pourrait bien leur arriver aussi ». - Devenir distant, difficilement accessible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Loyauté. - Respect. - Non-manipulation. - Discrétion. - Honnêteté. - Transparence. - Equité.

Valeurs personnelles *versus* Valeurs de l'entreprise

Mise en situation

Vous êtes directeur technique et vous devez licencier un chef de projet qui a commis une faute grave. Vous vous contenteriez de lui donner un avertissement, mais le Directeur Général de votre entreprise exige son départ. Vous êtes face à un dilemme, car il s'agit d'un collaborateur de 55 ans, qui travaille depuis plus de 15 ans dans votre entreprise, et qui a une famille à charge. Comme vous n'avez pas le choix, vous cherchez des arguments qui pourraient donner raison à votre direction. Vous recherchez des erreurs, même les plus insignifiantes, des occasions où son comportement vous aurait déplu, afin de vous donner du courage.

→ Pour celui qui doit annoncer un licenciement, peut-il s'y préparer et comment affronter cet acte de gestion des RH ?

Principaux apports des intervenants de la table ronde et des personnes ressources

- Il n'est pas acceptable de chercher des excuses au licenciement. Tout réside dans la forme adoptée. En effet, à la sortie de l'entretien, la personne aura perdu son emploi, donc son revenu et sera dans le chaos total (chute libre, trou noir, etc.). Il faut trouver la franchise nécessaire pour que les choses soient compréhensibles.*
- Si je pouvais donner un conseil, ce serait celui-ci : écrire le scénario du licenciement et l'apprendre par cœur. Ceci permet alors au responsable RH d'une part, d'être totalement disponible face à ce que le collaborateur lui dit et d'autre part, d'avoir les bonnes réactions au moment voulu.*
- Le responsable RH se doit de constituer des dossiers précis sur le personnel de l'entreprise. Il pourra alors avoir une série d'arguments à sa disposition.*
- Il n'est parfois pas évident pour le responsable RH d'annoncer à quelqu'un qu'il est licencié, si lui-même n'est pas d'accord avec cette décision.*
- Pour ma part, je pense qu'il y a un côté injuste et un côté bienveillant dans le licenciement. En effet, on licencie aussi pour sauver d'autres postes de travail !*

Malaise du Responsable RH

Lorsqu'il y a conflits de valeurs entre l'individu qui a la responsabilité de licencier et l'entreprise, lorsque les valeurs défendues par l'individu sont plus nobles que celles défendues par l'entreprise, cela peut induire chez le RRH de l'entreprise un véritable malaise, dans la mesure où ce dernier est censé, lui aussi, défendre les intérêts de l'entreprise. Sa position peut donc devenir très inconfortable en raison du dilemme qu'il a à résoudre. Craintes et culpabilité se manifestent fréquemment.

Or, en matière de communication, c'est lorsque l'on ressent un malaise qu'apparaissent les risques d'être cassant, d'adopter des manières brusques ou un comportement inadéquat.

Pour aborder dans les meilleures conditions possibles l'entretien, il y a lieu de :

- se préparer soigneusement (explications, arguments, raisons, mesures) ;
- se faire accompagner, seconder pour l'entretien, si cela semble opportun ;
- avoir recours à un coaching, si cela s'avère nécessaire.

Afin de limiter ce sentiment de malaise et d'adopter un comportement adéquat, il s'agit de prendre du recul et d'être au clair sur :

- son propre rôle dans cette situation ;
- le sens et les raisons du licenciement que l'on va annoncer ;
- ses propres valeurs, afin de pouvoir leur laisser une place au long du processus.

Conclusion

J. Marc Bigler

Pour conclure sur cette problématique difficile de l'éthique et du licenciement, soulignons que ce qui est en jeu ici, c'est non seulement le respect de la personne, mais aussi la réputation même de l'entreprise, que ce soit à l'interne ou par rapport à l'extérieur. Une entreprise qui ne parvient pas à fournir d'elle une bonne image ne sera pas très prisée sur le marché de l'emploi.

« Les deux parties ont tout à gagner à un licenciement en douceur : maintenir un bon climat social dans l'entreprise (le « bâton » que constitue le licenciement est une motivation d'un autre âge !), limiter le traumatisme ressenti par le futur chômeur »².

Une telle manière de concevoir le licenciement n'est possible que si le collaborateur licencié cesse d'être considéré seulement comme une ex-ressource au service de l'entreprise. Il doit impérativement être traité comme un être humain en tant que tel.

² Ballet, Jérôme et de Bry, Françoise. *L'entreprise et l'éthique*. Editions du Seuil, 2001, p.311

Suggestions de lectures

Livres

- Ballet, Jérôme et de Bry, Françoise, *L'entreprise et l'éthique*. Editions du Seuil, 2001.
- Beaujolin, Rachel, *Les vertiges de l'emploi : l'entreprise face aux réductions d'effectifs*. Grasset : le Monde de l'éducation, Paris, 1999.
- Bühler, Jean-Michel et Lefébure, Jean, *De l'élaboration à la remise du certificat de travail*. Verlag SKV, Zurich, 2003.
- Collé, Denis, *Guide pratique du certificat de travail*. Helbling & Lichtenhahn, Bâle, 2003.
- Durieux, Albert et Jourdain, Stéphane, *L'entreprise barbare*. Albin Michel, Paris, 1999.
- Harlé, Mélusine, *Licenciement, côté psy*. Ed. d'Organisation, Paris, 2003.
- Loosdregt, Henry-Benoît, *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise*. INSEP Consulting, Paris, 2004.
- Maréchal, Christiane, *Donnez un nouvel élan à votre carrière*. Dunod, Paris, 2003.
- Soulard, Marcel, *Mieux vivre une transition professionnelle*. Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- Vermot-Gaud, Claude, *Gérer le licenciement et la mobilité interne en douceur : in-placement, out-placement, reconversion, méthodes et techniques*. Dunod, Paris, 1989.

Articles

- Nadig, Toni, « Cinq principes pour une réduction d'effectifs », in *PME Magazine*, août 2004.
- Ritz, Adrian, « Du licenciement à la culture de la séparation », in *HR-Today* n° 1, mars 2003.
- Thévoz, Chantal, « Comment licencier sans casse inutile », in *PME Magazine*, mai 2003.