

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 278

Séance du 20 avril 1999, 18 h, Hôtel Les Endroits, La Chaux-de-Fonds

Présents : 29

Thème : RÉUSSIR UN LICENCIEMENT

M. Pierre-Alain Buchs, membre du comité, présente l'orateur de la soirée, M. Marcel Lifschitz senior consultant DBM, Lausanne, qui après une formation au Technicum de la Chaux-de-Fonds a été, entre autres, au cours de sa carrière, Product Manager et Conseiller technique à Londres.

Avant l'exposé, notre collègue, P.-A. Ducommun prend la parole pour présenter l'ANEPT (Association Neuchâteloise des Entreprises de Placement privé et de Travail temporaire) dont nous résumons ci-après les grandes lignes: *a)* être un interlocuteur neutre pour les questions liées à l'emploi, *b)* être un lien entre les différentes sociétés privées et organismes publics actifs sur le marché de l'emploi, *c)* promouvoir l'image de la branche dans l'opinion publique, auprès des autorités et des groupements économiques, *d)* établir dans un code de déontologie les principes que les membres s'engagent à observer dans leurs relations avec les employés, leurs clients et les autorités.

Cap sur l'an 2000

Il n'y a pas si longtemps, la Suisse regardait l'Union européenne comme quelque chose d'exotique; il n'y a pas si longtemps le mur de Berlin séparait les bons et les mauvais; il n'y a pas si longtemps, on ne parlait pas beaucoup de chômage, la politique suisse était une vache sacrée; il n'y a pas si longtemps toutes les banques suisses étaient solides; il n'y a pas si longtemps les fleurons de l'industrie n'auraient jamais rêvé de disparaître; il n'y a pas si longtemps, on était tous en bonne santé. Entre-temps, les choses se sont gâtées, le GATT est devenu l'OMC, la musique populaire rap ou techno, les autoroutes sont celles de l'informatique (gare aux bouchons et aux accidents), le logiciel se crée à Bombay. Une étude du BIT nous dit que deux tiers des métiers de l'an 2020 ne sont pas encore inventés. Il y a quelques mois, on n'aurait jamais pensé que l'OTAN allait faire la guerre en Europe! Alors l'orateur de poser la question: est-ce qu'après l'an 2000, les bouleversements ne vont-ils pas devenir plus grands encore !

L'Annonciation

Or, ce qui est curieux c'est que des gens lorsque nous leur posons la question: « Est-ce que vous vous y attendiez? » la majorité nous répondent : Non. Ils n'ont pas vu les changements dans les entreprises. Or quels seront les bouleversements auxquels devront faire face les collaborateurs des entreprises non pas dans cinq ans, mais dans les mois qui viennent. Quelles seront les perspectives que l'on pourrait voir arriver en l'an 2000 principalement dans les RH. Sachons que les prévisions pour les progrès technologiques continueront à dissoudre, voire réduire, le contrôle bureaucratique dans les organisations. Il n'y aura donc plus de grandes structures verticales. Les besoins en cadres moyens seront réduits à néant. Et des cadres moyens, il y en a. Les fonctions et cahiers des charges deviendront difficiles à mesurer et les rémunérations seront basées sur les tâches à réaliser et non pas sur le temps qu'il aura fallu pour les réaliser. Le cadre devra gérer sa carrière comme si c'était sa propre entreprise.

De l'employabilité et du muscle professionnel

Aujourd'hui: quel cadre y songe-t-il? L'emploi à vie va disparaître et céder la place à l'employabilité tout au long de la vie. Les ressources humaines doivent donc encourager les gens à rester employables, à savoir gérer leur employabilité. C'est-à-dire de connaître en tout temps la nature et le volume de leur muscle professionnel: compétences, connaissances et contribution à l'entreprise, cette mangeuse d'hommes. Prendre des initiatives pour se développer et évoluer dans sa personnalité, dans son professionnalisme, gérer sans cesse son réseau relationnel qui est un véhicule d'accès privilégié vers les nouvelles fonctions: voilà le nouveau défi.

La courbe psychologique

Lorsqu'un collaborateur se trouve confronté au licenciement, c'est un événement déstabilisant auquel il ne s'attendait pas dans la majeure partie des cas. Il va subir trois grandes phases:

Phase 1. La fin de quelque chose.

Phase 2: Après avoir passé par différents états d'âme: anxiété, confusion, résignation, frustration, peur, autant de sentiments qui annihilent de penser à l'avenir, dans les cas extrêmes dépression, qui provoque une perte d'énergie, survient le stade de l'exploration. Heureusement l'être humain a assez de ressort pour rebondir.

Phase 3: Puis renaît un esprit de créativité, se fait jour une prise de conscience, une acceptation « Je ne peux pas revenir en arrière ». Le sujet progresse, reprend confiance en lui avec néanmoins encore une petite pointe de stress, suivent l'espoir et l'anxiété et enfin l'enthousiasme d'un nouveau départ.

C'est une tranche de vie difficile à vivre pour chaque être humain. Ce qui fait dire à M. Lifschitz, qu'il y a donc lieu d'assister et d'accompagner les personnes sous le coup d'une telle mesure.

L'entretien de licenciement ne doit pas être une guillotine

L'entreprise peut contribuer à faciliter ce passage auprès du collaborateur quoique la peur, l'anxiété, elle n'arrive pas à les lui enlever.

Primo, il s'agit de comprendre les aspects psychologiques que l'entreprise déclenche au moment où l'incident se passe. *Secundo*, il faut traiter le collaborateur avec respect. *Tertio*, il est impératif de représenter le point de vue et les intérêts de l'entreprise. Mais cela ne suffit pas encore. Il y a à sécuriser le personnel restant, à le motiver, le rassurer en répondant ouvertement aux questions qu'il se pose pour son avenir.

La pyramide de Maslow

En tant que psychologue Maslow a représenté les besoins de l'être humain sous forme d'une pyramide, au moment du licenciement celle-ci s'écroule.

A la base de la pyramide, nous trouvons les besoins existentiels: manger, boire, dormir, se vêtir. Or selon le psychologue, une fois ces besoins de base satisfaits, l'homme, qui est un malin, aspire à autre chose: la sécurité. Les assurances en Suisse le prouvent. Mais une fois la sécurité satisfaite, l'homme ne l'est toujours pas, il veut plus: le sentiment d'appartenance sociale. Il aimerait faire partie de quelque chose. Et puisqu'il est en si bon chemin, il se dit qu'il aimerait en plus de la reconnaissance. Et à la pointe de la pyramide, vous avez deviné que l'homme aspire à la reconnaissance de soi, à l'épanouissement de la personnalité avant la chute des cheveux. La pointe comme elle est pointue, il y a peu de place, aussi y a-t-il peu d'élus. Généralement ce sont des gens bien dans leur peau, qui n'en changeraient pour rien au monde parce que, ce besoin de leur propre reconnaissance, ils y croient (pourvu que les autres y croient aussi!). Nous sommes arrivés au niveau philosophique, c'est l'être humain qui se pose la question du pourquoi ? d'où viens-je? où vais-je ? où cours-je? Or la majorité des hommes se trouvent entre l'appartenance sociale et la reconnaissance par les autres. Le licenciement leur fait perdre d'un coup tout ce qu'ils ont mis tellement de temps à construire d'où effondrement. Les questions affluent: sécurité, appartenance sociale, caisse de pension, comment nourrir la famille, etc. Certains entrent à la maison sans oser en parler. Et quand cela survient vers la cinquantaine, le licencié se trouve en quarantaine! Et pour combien de temps! Et étonnamment, affirme le conférencier, souvent les jeunes de 35 ans ont les mêmes réactions. Ils commencent à douter d'eux-mêmes, de leurs capacités.

Lien psychologique

Qu'est-ce qui se passe quand un employé est dans l'entreprise? Celle-ci lui offre une certaine sécurité. En échange, le collaborateur offre sa loyauté. Le sentiment d'appartenance décrit supra, le statut, la sécurité financière, les rôles bien définis créent un cordon psychologique qui soudain, par la mauvaise nouvelle, est coupé.

Réactions

Elles sont de 4 ordres:

La violence et l'hostilité: Heureusement rares, elles n'en existent pas moins. Les gens explosent de colère, en veulent à la personne qui leur a annoncé la mauvaise nouvelle.

Le choc: Plus fréquent, comme lors d'un accident, sur le moment le sujet n'a pas mal. Il est hébété, sonné.

La manière très contrôlée: Il y a ceux qui réagissent comme s'il ne se passait effectivement rien de particulier. Mais il y a un piège car il est très rare qu'ils soient capables de nous écou-

ter. Ils font le vide complet dans leur tête. Ils sont déjà en train de réfléchir comment ils vont annoncer ça à leurs amis, à leur famille qu'est ce qu'ils vont faire avec leurs assurances, etc.

Le réalisme: Et il y a certains cas de plus en plus rares où les gens disent « Oui, vous avez raison dans le fond je m'y attendais. Quel va être la prochaine étape, qu'est-ce que vous pouvez faire pour m'aider? »

Dans les quatre cas, la prudence est de règle en raison de l'effet de surprise qui prive les personnes d'être réceptives. Il faudra donc leur répéter plusieurs fois les choses. Il y en a même qui sortent du bureau et qui n'ont pas compris qu'ils ont été licenciés.

Peut-on se préparer à l'entretien de licenciement?

La réponse est non seulement oui, mais il le faut. Lorsqu'il s'agit d'un licenciement dû à un manque de performances de la personne, il est judicieux d'avoir déjà averti celle-ci préalablement de préférence par écrit. Il faut être au clair quant au motif de licenciement (art. 336 CO). Il est aussi impératif d'étudier le dossier du collaborateur avant de le recevoir. De déterminer, d'avance avec le service du personnel, les conditions: délai de résiliation, engagements, (utilisation des bureaux, voiture, place de parc...), paiement du salaire, Outplacement, assurances sociales. Traiter la passation des pouvoirs et activités (quoi, quand) qui va reprendre son poste. Veiller à l'information (qui, à qui, quand, quoi). Si c'est une personne qui a des contacts avec l'extérieur, est-ce que nous allons les informer immédiatement. Avec les banques est-ce que c'est l'entreprise qui les informera dans quel délai. Quelles sont les prochaines étapes avant la porte de sortie.

Buts de l'entretien de licenciement

Au risque de nous répéter, nous dirons ceci:

Pour le collaborateur: Le but est qu'il nous écoute et nous comprenne, qu'il soit traité avec respect quelle que soit la situation, qu'il sache ce qu'il a désormais à faire et ce qui l'attend après. Pas de flou.

Pour l'entreprise: Eviter les réactions négatives. Conserver l'image de l'entreprise. Motiver ceux qui restent.

Où et quand l'entretien devrait-il avoir lieu?

Jamais dans le bureau du collaborateur, mais dans celui de son chef direct ou, selon l'organisation, dans celui du chef du personnel.

Quand ? Il ne s'agit pas ici de terme mais du moment choisi donc jamais le vendredi et jamais le soir. Enfin, le jour du licenciement rester visible, ne pas donner l'impression de fuir ses responsabilités.

Laisser la porte ouverte en cas de besoin de renseignements complémentaires éventuels avant qu'il la prenne.

Un dernier conseil de l'orateur: Le cas idéal c'est de faire en sorte que, le jour du licenciement, l'Outplacement puisse venir à l'entreprise, se tiennne à disposition dans une salle voisine de l'entretien de licenciement et prenne directement en charge, l'annonce faite, le licencié.

Après les feux croisés des questions et des réponses, les applaudissements crépitèrent pour remercier l'orateur.

Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 24 avril 1999.