

Conseillère principale chez Knightsbridge depuis 1996, Colette Charpentier a auparavant dirigé le service régional des Ressources humaines d'une importante entreprise pétrolière, où elle a acquis une solide expérience de toutes les facettes de ce domaine. Grâce à son expérience, elle est en mesure de gérer la logistique lors de restructurations et de licenciements ainsi que de donner des conseils et du soutien aux gestionnaires et aux employés de l'entreprise. Elle exécute des mandats auprès d'employés de tous les niveaux et en provenance de divers secteurs d'activités entre autres, manufacturier, financier, pharmaceutique, informatique et de détail. Grâce à ses compétences en orientation et son expérience en gestion de changement, elle peut conseiller les clients sur tous les aspects relatifs à la gestion de leur carrière ou les assister dans la planification de leur retraite. De plus, elle anime régulièrement des ateliers et des séances de formation touchant les divers volets de la transition et de la gestion de carrière. Colette Charpentier détient un baccalauréat ès Sciences, majeure en Relations industrielles de l'Université de Montréal et une maîtrise en Éducation, volet carriérogie, de l'UQÀM. Elle est membre de l'Ordre des conseillers d'orientation (OCCOPPQ).

Quelle est la différence entre licencier et congédier ?

La question peut paraître simple, mais l'utilisation du terme approprié ne doit pas être négligée, car les impacts diffèrent complètement. Congédier un employé implique que celui-ci n'a pas su répondre aux attentes de l'entreprise ou qu'il a commis un acte non négligeable. La décision est basée sur les compétences ou le comportement de l'individu même. Licencier un employé provient plutôt d'une mesure organisationnelle telle qu'une restructuration. Lors du licenciement, des mesures sont souvent prises afin de compenser la perte de l'emploi pour l'employé.

Différents acteurs, différents rôles à jouer

De quelle façon abordons-nous le licenciement ? Quelles attitudes devons-nous prendre ? Ces questions se posent pour chaque acteur du processus de licenciement, allant de l'entreprise au conseiller en transition de carrière (TC). L'entreprise joue ainsi un rôle de premier plan. Il importe qu'elle planifie sa stratégie de licenciement et la réorganisation qu'elle entraîne, qu'elle vérifie les aspects juridiques, qu'elle implique les gestionnaires concernés dans la décision et qu'elle les soutienne dans la préparation et lors de la rencontre avec l'employé. Un élément clé est souvent négligé; il s'agit de l'aspect humain relié au processus. Il est primordial d'en tenir compte afin de limiter l'impact à la fois pour l'employé qui quitte et pour ceux qui restent. Lors de l'exercice, le conseiller RH joue un rôle de soutien afin d'assurer que tout est planifié, que l'employé licencié reçoit l'information pertinente relative aux modalités de départ et le soutien nécessaire pour amorcer sa transition. Il apporte également son soutien au gestionnaire et aux employés continuant à travailler pour l'entreprise afin de mieux gérer le changement que déclenche ce processus.

De son côté, quel est le rôle du gestionnaire ? Tout d'abord, il planifie ses besoins en termes de main-d'œuvre et collabore avec le conseiller RH afin que ce dernier puisse l'appuyer dans sa préparation des rencontres avec les employés licenciés. Il est ainsi préférable que l'annonce du licenciement vienne du gestionnaire qui a une relation d'autorité avec l'employé. Par la suite, il importe que le gestionnaire communique la nouvelle à l'ensemble des employés de son équipe, qu'il soit disponible pour répondre à leurs questions et qu'il leur offre du soutien.

Enfin, le rôle du conseiller TC est de conseiller le gestionnaire et le conseiller RH et de les guider dans leurs pratiques de licenciement. Dès après le l'annonce, il rencontre l'employé licencié afin de l'aider à faire face à cette situation et le préparer à annoncer la nouvelle à sa famille tout en abordant avec lui les prochaines étapes de sa transition. Il s'assure que l'employé quitte les lieux avec dignité et en toute sécurité.

Quelles sont les meilleures pratiques ?

Bien que le licenciement soit rarement souhaité, plusieurs pratiques peuvent être mises en place afin de faciliter le processus et le rendre plus humain. Lors de la rencontre de cessation, il faut avoir en tête quel en est le but. Par respect pour l'employé, il importe ainsi de ne pas tourner autour du pot donc de l'informer de sa cessation d'emploi dès le début de la rencontre et expliquer cette décision. Malgré des contraintes de temps, il importe également de laisser le temps à l'employé de *digérer* la nouvelle et de prévoir les prochaines étapes. Le licenciement ne signifie pas que la personne doive quitter l'entreprise dès le jour de l'annonce. Dans la plupart des cas, il serait souhaitable de donner à l'employé la possibilité de terminer ses mandats, s'il le désire, permettant ainsi une transition plus harmonieuse pour lui et plus productive pour ses collègues et pour l'entreprise. Lors de l'annonce, le message se décline en trois étapes : 1) l'annonce : énoncer immédiatement le but de la rencontre; 2) le soutien : informer l'employé des programmes de soutien offerts par l'organisation ; 3) la conclusion : discuter des prochaines étapes, remercier l'employé pour sa contribution et le présenter au conseiller TC.

De quelle façon devons-nous annoncer cette nouvelle ? Pour le gestionnaire, il importe qu'il s'exprime clairement et avec franchise, qu'il démontre sa préoccupation et son empathie tout au long de la rencontre et qu'il évite de tomber dans de longues discussions ou débats. Afin de faire face aux différentes réactions, il est préférable de les prévoir, de rester calme et d'être à l'écoute de ce que l'employé ressent. Pour le conseiller RH, il importe qu'il soit disponible et présent pour l'employé au cours des prochains jours ou semaines.

De quelle façon pouvons-nous gérer les questions difficiles que peut poser l'employé ? Tout d'abord, le gestionnaire ne doit pas se dérober, il doit être aimable tout en restant ferme sur sa position. Son message est basé sur le fait qu'il s'agit d'une décision d'affaires, qu'elle ne fut pas facile, mais qu'elle est finale. De plus, le gestionnaire peut suggérer à l'employé de prendre un moment de recul et de prendre connaissance de la documentation remise à tête reposée. Enfin, il faut éviter à tout prix d'utiliser cette rencontre pour régler des différends, d'exiger que l'employé parte immédiatement et surtout, de l'escorter.

Et les employés qui continuent à travailler pour l'organisation... ?

Pour les employés qui restent dans l'organisation, ce licenciement peut constituer un choc et engendrer des réactions telles la crainte, la tristesse ou la colère. Des conséquences néfastes peuvent ainsi en découler telles que la perte de confiance, la diminution de la loyauté, le sentiment d'insécurité, le pessimisme, la perte de motivation et d'intérêt. Les employés ont un deuil à faire. Il importe donc de prévenir cette situation par du soutien et par une communication continue et transparente de la part de l'ensemble de l'organisation. Il vaut mieux jouer franc jeu que de laisser les rumeurs circuler et miner le climat de travail. L'employeur peut rassurer ses employés dans la mesure du possible, leur expliquer les changements à venir et leurs nouveaux rôles, puis offrir de la formation pour faire face à ces changements. Les différentes équipes en place peuvent également s'entraider pendant cette période. Pour le supérieur, il importe qu'il mette en place des pratiques de reconnaissance et de motivation, puis qu'il encourage ses employés à se concentrer sur ce qui peut être fait. Surtout, il faut permettre aux employés de s'exprimer relativement à ce qui vient de se passer et ne pas éviter de parler de la ou des personnes licenciées.

Et si on faisait les choses différemment...

Les organisations auront à relever plusieurs défis au cours des prochaines années dont l'attraction et la rétention des talents, la gestion de la relève, la santé psychologique de leurs employés et la diversité intergénérationnelle. Avant d'en arriver au licenciement, plusieurs alternatives peuvent ainsi être étudiées afin de permettre aux organisations de faire face à ces défis avec un personnel confiant et engagé. Voici donc quelques éléments à envisager : 1) effectuer un diagnostic organisationnel afin d'aligner les décisions organisationnelles non seulement sur les enjeux à court terme mais également sur la vision stratégique à long terme ; 2) miser à la fois sur la productivité, l'ouverture et la créativité des employés pour trouver des solutions innovatrices; 3) s'entourer de gens qui ont une vision différente de l'entreprise pour s'ouvrir sur de nouveaux horizons ; 4) assurer la gestion des talents et de la relève ; 5) réduire temporairement les effectifs ou les heures de travail ; 6) préconiser le travail partagé ; 8) réduire les salaires ; 9) offrir le retour aux études ou un congé sans solde ; 10) offrir la possibilité d'effectuer du télétravail ; 11) offrir la possibilité de prendre une retraite progressive.

En résumé, tout est dans la façon d'aborder et de réaliser le processus de licenciement. Il est primordial de mettre en place les meilleures pratiques : diagnostic organisationnel efficace, mise en place d'alternatives, implication des acteurs, préparation et logistique efficaces, soutien aux employés, communication constante et formation continue. Comme William Bridges l'a déjà mentionné : « Quand le nombre de commandes diminue, utilisez les gens pour peindre l'usine. » Ainsi, avant d'en arriver au licenciement, l'entreprise doit s'assurer que toutes les autres solutions ont été étudiées et envisagées. La pérennité de l'organisation est en jeu dans un monde en constante évolution qui doit tenir compte de la nouvelle dynamique du marché du travail.

Rédigé par Marie-Christine Rainville-Lajoie

Références

- Esse Leadership
 - Mouvement québécois de nouveaux leaders

Livres :

- *Les fous du roi* – il n'y a pas de crise de leadership, il n'y a que des leaders en crise
Rémi Tremblay, Diane Bérard – Éditions Transcontinental
- *J'ai perdu ma montre au fond du lac*
Rémi Tremblay, Diane Bérard – Éditions Transcontinental
- *Managing transitions* – making the most of changes
William Bridges – Da Capo Press