



## Licencier avec empathie, une perversion ?

Au retour d'une formation que je donnais sur le rôle de la fonction RH dans les entreprises et organisations, j'ai entendu à la radio\* qu'il était « impossible de licencier avec empathie et qu'il fallait être pervers pour le faire ». C'était les propos d'un ancien Directeur des Ressources Humaines (DRH) qui se considère aujourd'hui comme « repentant », après avoir dû procéder à de nombreux licenciements dans l'un de ses derniers emplois.

Comment peut-on avoir été DRH et sortir une énormité pareil ? J'ai moi aussi assumé des fonctions de DRH, et de Directeur général, et j'ai également été confronté à ce type de situations, pour des questions de compétences insuffisantes, d'attitudes inappropriées ou encore lors de situations économiques péjorées qui peuvent exiger un « downsizing » pour sauver ce qui peut encore l'être. Je revendique cependant avoir systématiquement assumé mes responsabilités dans ces circonstances, avec empathie et même bienveillance. Ceux qui me connaissent jugeront de mon éventuelle perversité...

Un contrat de travail est un lien juridique entre une organisation et un acteur en capacité de lui offrir des ressources nécessaires (des compétences, de l'engagement, des valeurs) pour la réalisation de sa stratégie. En fonction des situations, les besoins des organisations peuvent évoluer ou changer et des collaborateurs peuvent avoir de la difficulté à y répondre. Quoi de plus pertinent, responsable et raisonnable d'en faire le constat et de prendre les décisions naturelles qui s'imposent dans le respect de chacun ?

Dédramatisons : la grande majorité des personnes qui ont été confrontées à un licenciement ont retrouvé un emploi plus proche de leurs aspirations et préfèrent leur situation actuelle à la précédente. Plutôt rares sont celles qui sont confrontées à un chômage de longue durée, il ne faut pas en faire une généralité. C'est par ailleurs de la responsabilité de chacun de se tenir au niveau des attentes du marché et de développer régulièrement ses compétences. Du reste, les employés sont libres aussi de quitter un employeur qui les a bien formés, dans une période pas forcément favorable pour lui, pour gagner quelques francs de plus chez un de ses concurrents.

Le manager bienveillant serait donc celui qui ne licencie jamais ? Tout comme l'époux bienveillant est celui qui ne divorcerait jamais ? C'est une perception un peu étriquée de la bienveillance, je pense que permettre aux gens de rebondir ailleurs en fait également partie. Les organisations, en particulier dans le service public où il est très difficile de licencier, ou encore qui proposent des conditions d'emploi telles qu'un départ volontaire signifierait une baisse de revenus substantielle, se trouvent souvent confrontées à des climats de travail délétères, encore plus préjudiciables pour ceux qui les subissent qu'un départ bien encadré.

Je suis convaincu qu'on peut dire « oui à l'homme ou à la femme mais non au collaborateur ou à la collaboratrice », qu'on peut licencier avec empathie et respect, offrir son aide dans la période de recherche, mais il n'y a rien de pire, et d'abord pour les personnes concernées, que de rester à un poste qu'on est incapable de tenir.

Par pitié, sortons enfin du schéma manichéen du collaborateur gentil et de l'employeur méchant, les choses sont généralement un peu plus compliquées... La flexibilité de notre marché du travail est une des forces majeures de notre pays, ne brûlons pas cet atout de compétitivité sur l'autel d'une bienveillance naïve. Cher collègue DRH, vous avez bien fait de changer de métier !

*RTS La 1<sup>ère</sup>, Vacarme, jeudi 20 mai*

Steeves Emmenegger, fondateur de  
emmenegger | compétences | conseils et de  
SCAN swiss competencies assessment network Sarl