

Billet #9

LICENCIER AVEC ÉTHIQUE.

**"CE QUE JE VEUX SAVOIR AVANT
TOUT, CE N'EST PAS SI VOUS AVEZ
ÉCHOUÉ, MAIS SI VOUS AVEZ PU
ACCEPTER VOTRE ÉCHEC."**

Abraham Lincoln



Uderzo

Licencier est un acte de leadership fort lorsque la nécessité est là.

Reporter un licenciement peut avoir des répercussions importantes. "J'aurais dû le faire plus tôt".

Sauf dans une situation de faute portant atteinte de manière grave et imminente à la sécurité de l'organisation ou des collaborateurs, et/ou sauf à être dénué d'empathie, prendre la décision de se séparer d'un(e) collaborateur(trice) soulève généralement un dilemme :

- "La situation sera meilleure sans ce collaborateur et c'est ma responsabilité de dirigeant."
- vs
- "En tant que personne, je ne devrais pas avoir un tel impact sur la vie d'un(e) collaborateur(trice)."

Ce sont des vérités contradictoires qui peuvent paralyser, reporter la décision et donc rendre la situation encore plus tendue, d'autant qu'elles peuvent soulever un sentiment d'échec.

Comment construire une décision de licenciement éthique ?

"L'éthique est la science qui traite des principes régulateurs de l'action et de la conduite morale" (source CNRTL).
La démarche consiste donc à "intégrer" la décision : la rationalité s'accorde avec nos propres valeurs et notre choix de relation au monde. Elle permet une perception positive de nous-même.

L'éthique étant relativement subjective, nous vous proposons ici une voie qui nous est personnelle.

Nous partons d'un postulat éthique, pris comme vérité ou hypothèse, que "chacun fait pour le mieux dans le contexte qui est le sien."

Le contexte de la personne est, en la matière, principalement constitué d'un référentiel d'attentes sur les résultats et le comportement. Ce référentiel est défini par l'entreprise, et donc soutenu par le dirigeant.

Les questions qui se posent au préalable avant licenciement sont donc :

1. Quelle est la part subjective de ma décision ? Existe-t'il un référentiel clair, ou à défaut un dialogue, permettant une analyse plus objective ?
2. Suis-je en train de juger la personne ou une adéquation entre ce que fait cette personne et le référentiel défini ?
3. Le contexte défini est-il suffisamment ajusté pour que la personne puisse s'y retrouver et donner le meilleur d'elle-même ?
4. Quels enseignements vais-je tirer de cet échec vécu en co-responsabilité ? Quel nouveau contexte définir pour la suite ?

Exemple

Un responsable commercial ne rapporte pas d'affaire et coute cher. Le dirigeant souhaite s'en séparer et en engager un autre. Le questionnement conduit à une modification du process de relation client, à l'ajustement du rôle attendu et des process de collaboration interne. En conséquence, le poste n'est plus le même, et le contexte organisationnel et relationnel redéfini ouvre un champ d'amélioration.

Dans le cas présent, le collaborateur a effectivement quitté l'entreprise, sans dévalorisation injuste. Le dirigeant a intégré sa part de responsabilité et peut intégrer son choix.