

## VIE PROFESSIONNELLE

# Se quitter sans (trop) se fâcher

**S'il est toujours difficile humainement de se séparer d'un collaborateur, quelques bonnes pratiques peuvent toutefois faciliter un peu la séparation...**

« C'est un dialogue possible. Mais délicat et surtout

courageux. » Emmanuel Stanislas, fondateur du cabinet Clémentine, le constate : quand il s'agit de se séparer d'un collaborateur, il paraît souvent plus facile de transmettre la « patate chaude » à la direction des ressources humaines qui se chargera d'envoyer les courriers nécessaires et de signifier au collaborateur son solde de tout compte. Pourtant, il encourage volontiers les

## L'AVIS DES INTÉRESSÉS



(DR.)  
**Philippe ARSAC**  
président d'Eurowin consulting

« Si le dicton prétend que toute vérité n'est pas bonne à dire, j'ai plus souvent constaté l'inverse. Quand on se « quitte », un langage de vérité est humainement difficile mais salutaire. Quel que soit le contexte, si les choses sont amenées et expliquées correctement, la communication sera reçue convenablement. Evidemment, il faut respecter quelques formes, ne pas tout déballer en une fois, être factuel et surtout ne pas rentrer dans un affectif incontrôlé. Dans le cas d'un licenciement par exemple, la direction des ressources humaines se doit d'expliquer les raisons officielles et c'est d'ailleurs une obligation légale. Mais un manager doit pouvoir expliquer clairement les faits, surtout si les motifs ne sont pas purement économiques. Il lui incombe aussi, avec l'intéressé, d'essayer d'analyser ce qui n'a pas marché. C'est la seule façon qui peut vraiment permettre une amélioration et éventuellement une reconstruction rapide de la personne incriminée. Même si ce n'est pas un moment agréable, il lui doit une critique constructive. Après coup, le manager se sentira mieux. J'ai moi-même déjà recroisé un collaborateur licencié, plus heureux dans son nouveau job, et qui m'a remercié pour ma franchise. »



(MAXPPP/Eric Audras)

managers à procéder autrement et à oser aborder la rupture. « Pour commencer, le collaborateur mérite une explication. Il y a le cadre froid de la loi mais aussi de la place pour une vraie discussion constructive pour l'avenir qui peut rendre l'épisode moins douloureux. » Plus facile à dire qu'à faire ? Sans doute. « Mais on n'est pas non plus obligé d'attendre que la situation se



(DR.)  
**Stéphane THIBAUT**  
fondateur du réseau Votre-drh.com

« Le meilleur moyen de ne pas se fâcher est de se quitter avant qu'il ne soit trop tard. Il est en effet courant, dans une entreprise, d'employer un collaborateur dont on n'est plus entièrement satisfait, qui souvent n'est plus très épanoui non plus, et dont on se dit qu'il ferait mieux de partir. S'il n'a pas encore commis de faute caractérisée, on peut déjà en parler avec lui et lui proposer une rupture conventionnelle. Dans ce cas, s'il est d'accord sur le principe et pour que cela soit dans son intérêt, il faut réfléchir à sa future employabilité. Plutôt que de lui donner une simple « enveloppe » financière qui va en outre différer son indemnisation chez Pôle emploi, on peut réfléchir avec lui à lui financer une formation longue, un « outplacement », voire l'aider à monter son entreprise s'il le souhaite. Attention cependant à ne pas s'y prendre trop tard car une rupture conventionnelle ne peut intervenir si des fautes ont déjà été signifiées au salarié. Mais là aussi, suivant le motif, on peut rendre la démarche moins douloureuse en proposant les mêmes dispositifs au salarié. Le licenciement n'empêche pas certaines transactions avec le collaborateur pour faciliter son avenir. »

détériorer trop avant de se séparer, nuance Emilie Devienne, coach en entreprise. Si un salarié est moins efficace, c'est qu'il est peut-être moins motivé. Dès les premiers signaux, on peut faire un point avec lui à l'occasion d'un entretien annuel ou plus informel pour recueillir son ressenti, ses envies, et envisager une séparation. » En d'autres termes, il est possible de suggérer une rupture conventionnelle qui, contrairement à une démission, garantit à l'intéressé le droit à l'allocation chômage. « Le salarié n'est nullement tenu d'accepter sauf s'il se sent accompagné dans ce "nouveau départ" avec une enveloppe financière ou une formation intéressante. »

Mais la réalité est généralement moins apaisée. « Et quand il faut licencier un salarié, c'est humainement très difficile pour les deux parties », insiste Stéphanie Roels, directrice d'Elysée coaching. Cette consultante spécialisée dans l'accompagnement des dirigeants rappelle que l'entreprise doit d'abord définir le motif adéquat pour éviter tout recours aux prud'hommes. « Idéalement, un manager doit pouvoir justifier la décision et, si le salarié a commis des erreurs, lui proposer quelques conseils pour l'avenir, ajoute Emmanuel Stanislas. Il peut aussi rappeler, sur un plan humain, que tout licenciement est aussi un échec pour l'entreprise qui a pu commettre une erreur de recrutement ou mal accompagner le salarié, et en tirer lui aussi quelques enseignements. »

Car l'important, dès lors, doit être d'envisager l'avenir. Pour le salarié, le manager, comme pour l'entreprise. « Il faut prendre soin du collaborateur comme on peut, insiste Emilie Devienne. Pas seulement pour lui, mais aussi pour ne pas nuire à l'ambiance ni à la marque employeur de l'entreprise. En effet, un licenciement affectera moins les collègues si l'entreprise se comporte "bien". » Stéphanie Roels recommande alors d'envisager tous les outils à la disposition des ressources humaines. « Cela va de l'enveloppe transactionnelle au recours à un cabinet d' "outplacement" en passant par des propositions de formation ou de coaching. » Pour aider le salarié à se retourner. Et, si possible, pas contre son employeur...

■ CÉLINE CHAUDEAU

## EN SAVOIR PLUS

### A LIRE

- « **Rebondir après un licenciement : pour saisir les opportunités de changements et reprendre confiance en soi !** », de Helen Monnet, ed. Larousse Poche, à sortir le 21 avril 2015. 6,90 €.
- « **Licenciements : Tous vos droits** », de Jacques Coudert, ed. Prat, 2014, 187 pages. 19,25 €.
- « **Négociation de départ** », de Stéphane Dassé et Thierry Krief, ed. Eyrolles, 2013, 275 pages. 22 €.

## Partir avec une formation et avec sa mutuelle

Depuis le 1er janvier 2015, le CPF (Compte personnel de formation) s'est substitué au DIF (droit individuel à la formation). Si le dispositif n'existe plus en tant que tel, les droits acquis au 31 décembre 2014 et non consommés peuvent être utilisés dans le cadre du nouveau CPF jusqu'au 31 décembre 2020. Le salarié pourra ainsi, en cas de licenciement, utiliser ou conserver les heures créditées sur le compte. Pour en bénéficier, il suffit au titulaire de ce droit d'inscrire son solde d'heures DIF dans l'espace personnel sécurisé qu'il aura créé sur le nouveau site dédié à l'adresse : [www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr). Autre nouveauté : tout salarié licencié bénéficie désormais de la portabilité de la mutuelle de son ancien employeur pendant un an. Seule obligation : être pris en charge par l'assurance-chômage.

## REVUE DE PRESSE RH

En partenariat avec **EXCLUSIVE**

ExclusiveRH.com, le site d'information sur les nouvelles technologies pour les DRH, vous présente les trois actualités clés de la semaine.

### 1- easyRECrue lève 2,5 millions d'euros

easyRECrue édite une solution d'entretien vidéo sur Internet. Un an et demi après sa création, cette start-up vient de finaliser une seconde levée de fonds de 2,5 millions d'euros. Les objectifs ? Le développement de nouvelles solutions d'évaluation et l'expansion à l'international.

### 2- Place de la formation innove

Place de la Formation vient de dévoiler la nouvelle version de sa plateforme web collaborative : Training Management Solution.

### 3- Débat sur la nouvelle gratification des stagiaires

Le décret du 27 novembre 2014 est venu rehausser le montant de la gratification des stagiaires et aussi le seuil de franchise de cotisations. Cegedim SRH soulève plusieurs questions sur la base de calcul des heures réellement effectuées par le stagiaire. Consulter les articles complets sur le site [www.ExclusiveRH.com](http://www.ExclusiveRH.com)

■ LAURENT PILLIET

## Le Parisien ÉCONOMIE

« Le Parisien libéré »  
25, avenue Michelet  
93408 Saint-Ouen Cedex  
Tél. 01.40.10.30.30  
Société par actions simplifiée  
Commission paritaire n° 0120C85979  
Président : Intra-Press  
représentée par Jean HORNAIN  
Principal associé : Intra-Press  
Jean HORNAIN,  
Directeur de la publication  
Eric HERTELOUP,  
DGA et éditeur  
Stéphane ALBOUY, Directeur  
des rédactions du « Parisien »  
et « d'Aujourd'hui en France »

**RÉDACTION**  
Responsable de la rédaction :  
Bénédicte Alanou  
balanlou@leparisien.fr  
Editing et réalisation : Marianne Blériot  
mblériot@leparisien.fr  
Rédaction : Agence Accroche-Press',  
Chloé Coursaget, Charlotte Robinet

**PUBLICITÉ/AMAURY MEDIAS**  
Directeurs généraux adjoints :  
Anne Browaays, 01.41.04.97.61  
Philippe Fromantin, 01.40.10.53.02

**PUBLICITÉ COMMERCIALE**  
Directeur commercial :  
Roland Aouizerate, 01.41.04.97.78  
raouizerate@amaurymedias.fr

**ANNONCES EMPLOI**  
Directeur de la publicité :  
Muriel Petit, 01.40.10.53.22  
mpetit@amaurymedias.fr

**IMPRESSION**  
Sicavic Saint-Ouen (93400)

**ABONNEMENT**  
Le Parisien : 0.811.875.656  
(coût d'un appel local)