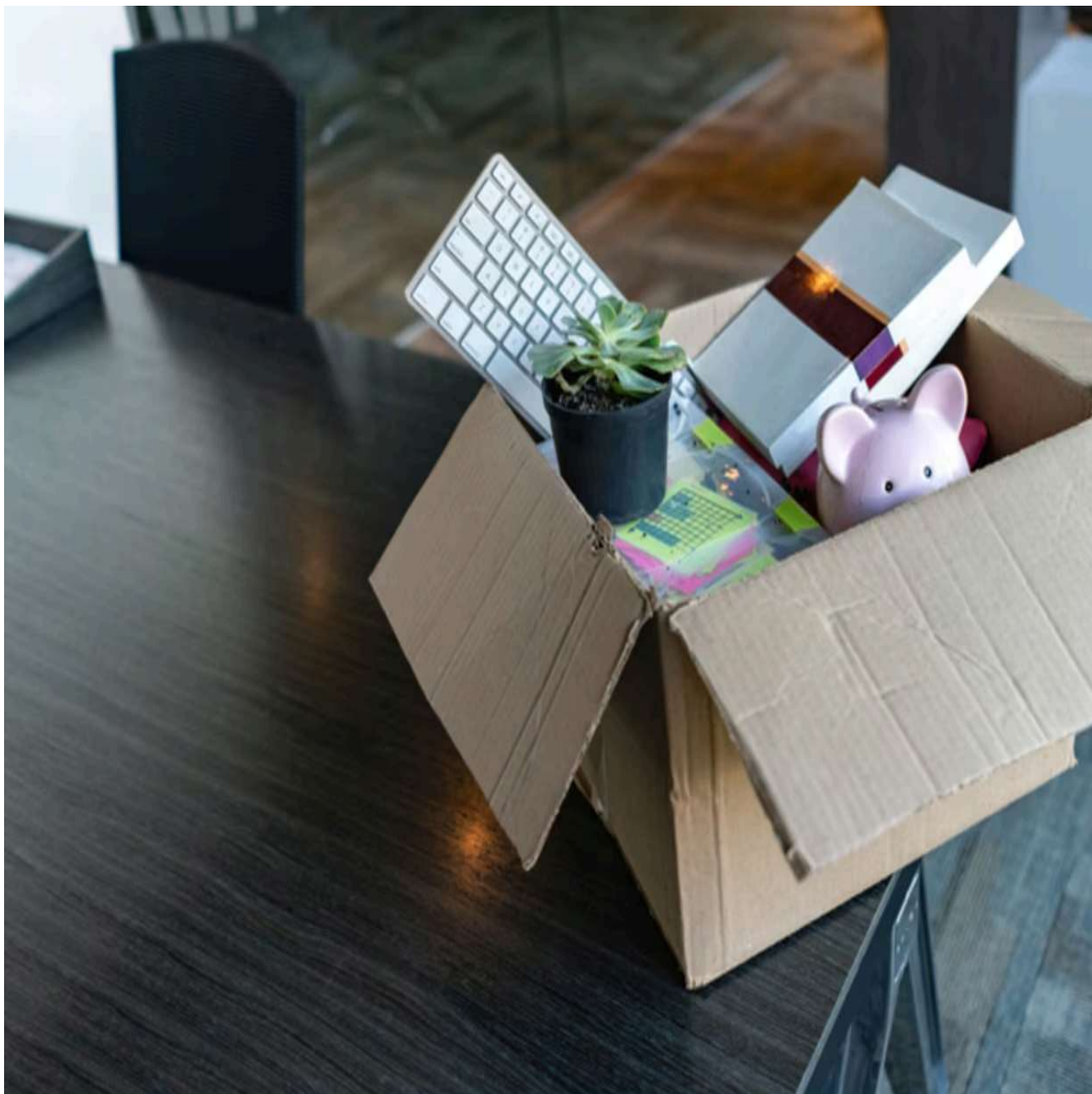


[Accueil](#) > [Management](#)

Comment licencier avec justesse

La crise économique liée au Covid-19 va, on le sait, conduire à de nombreux licenciements. Comment, en tant que manager, gérer cette période difficile et faire en sorte que ceux qui restent soient toujours aussi engagés.



Comment licencier avec justesse © © Getty Images

Par **Raphaël H. Cohen**, Il est professeur et trusted advisor de dirigeants.

Mis à jour le 1 avril 2021 à 14h03. Initialement publié le 14 octobre 2020.

🕒 Lecture : 4 min

🔖 Lire plus tard | 🔗 Partager | 🌈 Ajouter HBR France à vos sources préférées

Publicité

Le vrai talent d'un leader, c'est de savoir licencier avec justesse, et donc avec équité et bienveillance. Ceux qui peuvent s'en vanter sont malheureusement rares. Ce sont pourtant les seuls qui restent crédibles après avoir licencié un ou plusieurs collaborateurs. Etre leader par beau temps est relativement facile et la plupart des business schools l'enseignent. Rester bon leader par mauvais temps exige considérablement plus de talent. Et quel que soit le contexte, le licenciement est un extraordinaire révélateur de la qualité du leadership. Etre capable de licencier sans altérer la confiance ou réduire l'engagement de ceux qui restent est le test ultime. Quand on parle de licenciement, on ne peut pas considérer uniquement la réduction des coûts. D'autres critères doivent être pris en compte, comme l'évolution du niveau d'engagement des « survivants » ou de la confiance résiduelle envers la direction. Or, peu d'organisations le mesurent.

Les questions que peu de dirigeants se posent

S'il n'y a pas de recette miracle, il y a des questions qu'il faut constamment garder à l'esprit. Pour un licenciement économique, la première est de savoir quel est son objectif : est-ce juste une réduction à court terme des coûts ou vise-t-il à assurer la pérennité et le succès de l'organisation ? Si le seul critère de réussite est de faire des économies, inutile de lire ce qui suit. Dans le deuxième cas, la priorité devrait être de renforcer le niveau d'implication de ceux qui restent. Sinon vous n'obtiendrez jamais un niveau de productivité optimal. Voici une série de questions incontournables parce qu'elles affectent inévitablement le niveau d'engagement de vos équipes. Chaque réponse négative témoigne d'un échec à faire les choses de manière juste :

1- Est-ce que les « survivants » auront le sentiment que les choses se sont déroulées de manière équitable ?

L'équité est une préoccupation centrale pour tout être humain (et même pour des animaux). Il appartient donc aux dirigeants d'en faire la démonstration, notamment par leur exemplarité. Lors de la plupart des licenciements économiques, la direction impose unilatéralement une réduction d'effectifs qui est perçue comme une solution de facilité pour corriger les erreurs de management ayant conduit à la nécessité de réduire les coûts. Quand ce sont les collaborateurs licenciés qui font les frais de ces erreurs, alors que ceux qui les ont faites s'en tirent à bon compte, il y a évidemment un sentiment d'injustice.

Un licenciement collectif ne devrait être qu'un dernier recours, après avoir exploré toutes les autres alternatives pour assurer la pérennité de l'organisation. Impliquer vos collaborateurs permet parfois de trouver d'autres solutions, comme une réduction de salaire de l'ensemble des salariés ou d'autres réductions de coûts qu'ils pourraient suggérer. Pour éviter des licenciements, Mitsubishi a, par exemple, eu le courage de réduire de 45% la rémunération de ses cadres. Pour qu'il y ait un sentiment d'équité, il faut que les salariés soient convaincus que la manière envisagée de réduire les coûts est cohérente. Des dirigeants qui ne donnent pas l'exemple, en continuant à faire des dépenses inconsidérées, perdent toute crédibilité. Il en est de même pour les règles qui vont à l'encontre du bon sens comme le gel des embauches à l'aveugle, qui ne prennent en compte ni les circonstances ni, in fine, l'intérêt de l'entreprise. Il faut aussi que les critères définissant qui part et qui reste aient été établis et appliqués avec justesse. Les dirigeants pensent souvent que c'est le cas, alors que les collaborateurs ne le perçoivent pas de la même manière.

compensation financière suffiront à satisfaire les victimes d'un licenciement est une fiction. Un exemple classique d'atteinte à la dignité est le départ immédiat après l'annonce, carton sous le bras, escorté par un vigile sous le regard choqué des survivants. Le malheureux licencié est non seulement traité comme un criminel mais, de surcroît, devant tout le monde... En dehors des questions d'équité, la plupart des reproches en matière de licenciement, qu'il soit économique ou non, portent moins sur le licenciement lui-même que sur la manière de le faire. Comme pour la gestion d'une pandémie, la gestion d'un licenciement se prépare avant la crise. Attendre de devoir licencier pour réfléchir à la manière de faire correspond à attendre la pandémie pour commander les masques.

3- La manière de procéder a-t-elle été bienveillante ?

Lorsqu'ils ne peuvent pas compter sur la bienveillance de leurs dirigeants, les collaborateurs vont automatiquement rester sur leurs gardes. Cette posture sape évidemment la confiance. Licencier sans bienveillance a donc un effet dramatique sur l'engagement. Attention toutefois à ne pas confondre bienveillance et gentillesse. Etre bienveillant, c'est agir (sincèrement) dans l'intérêt de l'autre (on peut, par exemple, être bienveillant sans que cela fasse plaisir à l'autre). Contrairement à une autre idée reçue, être bienveillant, ce n'est pas traiter les autres comme on aimerait être soi-même traité. C'est plutôt traiter les autres comme eux ont envie d'être traités. Ce constat impose de comprendre la perception non seulement de ceux qui sont licenciés mais aussi des survivants. Même si ce grand écart n'est pas facile, il est indispensable.

A moins d'être sadique, devoir licencier quelqu'un est une épreuve émotionnelle. Pour la rendre moins douloureuse, nombreux sont les cadres qui inconsciemment font porter le fardeau de la responsabilité du licenciement à celui qui est licencié, particulièrement quand ils ne peuvent pas se réfugier derrière la soi-disant fatalité d'un licenciement économique : le collaborateur a mal travaillé, il s'est mal comporté, il n'a plus toutes les compétences requises, il manque de ceci ou de cela... Or, comme lors d'une séparation ou d'un divorce, la responsabilité est rarement uniquement le fait d'un seul des deux partenaires. Faire porter tout le fardeau à celui qui est licencié n'est pas bienveillant. Vous devez également aider les collaborateurs qui restent à gérer leur culpabilité de survivants. Ce syndrome ayant été abondamment décrit par les psychologues, personne ne peut l'ignorer. Avoir à cœur leur bien-être psychologique est une marque de bienveillance envers eux.

4- Est-ce que les survivants conservent, après le licenciement, un sentiment de sécurité psychologique ?

Parce qu'il est important, le sentiment de sécurité est à la base de la pyramide de Maslow. Outre la sécurité physique, qui est évidente, la sécurité psychologique est tout aussi essentielle. Lorsqu'un de leurs collègues est licencié, chaque collaborateur imagine qu'il pourrait être à la place de la victime. Pour vérifier qu'ils seraient alors bien traités, les survivants auront le réflexe de rechercher les manquements de la direction. C'est un réflexe de défense incontournable. Le problème est que les cadres se retrouvent alors constamment jaugés par leurs collaborateurs. Et chaque faux pas du manager réduit le niveau de confiance que ses équipes ont envers lui.

Contrairement à certaines croyances limitantes, licencier avec justesse est possible. C'est évidemment difficile. Mais le licenciement équitable et bienveillant est à la portée des dirigeants qui ont à cœur de préserver la confiance et l'engagement de leurs équipes. Il est aussi un ingrédient clé de la survie des organisations.

LA RÉDACTION VOUS PROPOSE DE LIRE AUSSI :

[Faut-il licencier un salarié à cause d'un post sur les réseaux sociaux ?](#)

Thèmes associés

[CRISE](#)[ENGAGEMENT](#)[LICENCIEMENT](#)[MOTIVATION](#)

Raphaël H. Cohen

Il est professeur et trusted advisor de dirigeants.

[Voir ses publications](#)

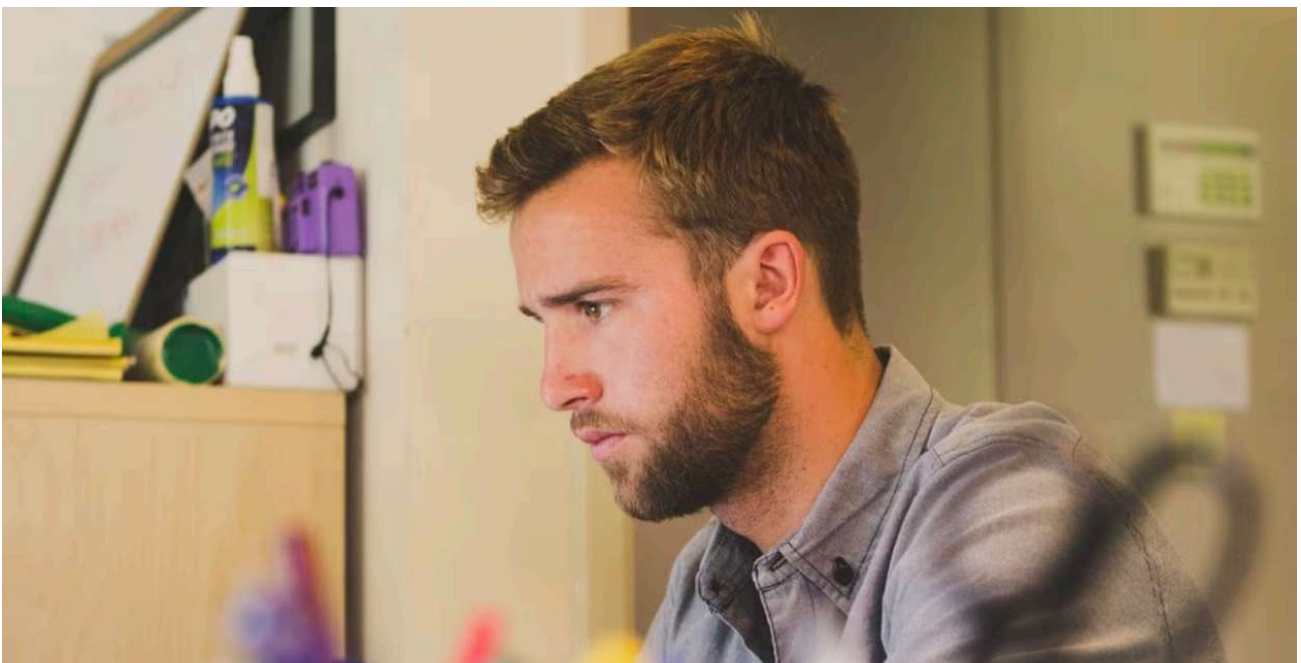
Serial entrepreneur, auteur de «Les leviers de l'engagement » et d'un autre best-seller « Concevoir et lancer un projet, il est professeur, codirecteur académique de la spécialisation "Entrepreneurial Leadership" du eMBA de l'Université de Genève et advisor de dirigeants. Spécialis...

Lire plus 

La suite sous cette publicité

Publicité

Plongez dans le sujet



ENTREPRISES

Les effets des licenciements sur les collaborateurs restant en poste HBR

Des salariés moins enclins à recommander leur employeur.

COLLABORATEURS

Comment prévenir le départ de ses collaborateurs

ARTICLE SPONSORISÉ

L'engagement des salariés, une question d'équilibre**Allez + loin**

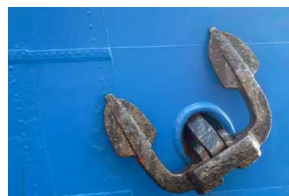
ENGAGEMENT

Épanouissement au travail :
l'erreur stratégique qui
mine l'engagement



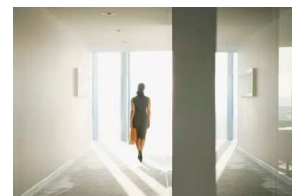
MANAGEMENT

**Comprendre le contrat
psychologique pour mieux
manager**



MANAGEMENT

**Développement
professionnel : L'ancrage de
carrière, un outil précieux
pour le manager**



GESTION DES TALENTS

Rétention des talents :
Mettez à profit les
entretiens de départ

HBR

[Mentions légales](#)[Conditions générales d'utilisation](#)[Charte pour la protection des données](#)[Gérer les cookies](#)[Gérer le consentement Utig](#)[S'abonner](#)[Equipe éditoriale](#)[Tous nos auteurs](#)[Aide et Contact](#)



Stratégie Leadership Management Carrière Innovation Marketing Organisation

[Sites HBR Monde](#)

Suivre HBR France

© 2026 [Prisma Media](#) - [Louis Hachette Group](#), tous droits réservés.

Site édité sous licence de la société HARVARD BUSINESS REVIEW.