

GÉRER UNE DÉMISSION

.../...
périeur direct pour l'entretien. M. El Ibrahimy confirme l'importance de ne pas mêler le supérieur direct à l'entretien. « Cette démarche permet au démissionnaire de pouvoir s'exprimer librement,

Le manager doit rendre public le départ du collaborateur. Pourquoi tel collègue s'en va ? Qui va le remplacer ? L'idéal est de profiter des réunions quotidiennes ou hebdomadaires pour l'annoncer.

chose qu'il ne peut faire en temps normal par crainte d'être mal compris ou jugé. Ce qui est indispensable si l'on veut que l'entretien débouche sur des choses intéressantes.

En tout cas, l'entretien ne doit pas se convertir en un règlement de comptes. Une chef d'entreprise raconte avoir été sidérée par la violence des critiques que lui avait faites une employée. « C'était une employée modèle. Je croyais qu'elle voulait nous quitter pour une meilleure situation. Mais non ! Lors d'un entretien auquel je l'avais conviée, elle me reprocha mon mauvais caractère et m'expliqua qu'elle n'en pouvait plus de mon harcèlement permanent.

AVIS DE PATRON



AMINE JAMAÏ
■ DG du cabinet
Valoris Conseil.

On est généralement surpris par une démission, surtout lorsqu'il s'agit d'un collaborateur performant. A l'annonce de sa démission, s'ensuivent trois phases : culpabilité, colère puis acceptation.

■ **Culpabilité.** On commence souvent par culpabiliser en se disant, « finalement je n'ai pas été assez à l'écoute de ses besoins, je ne l'ai pas assez bien coaché, je ne lui ai pas communiqué mon enthousiasme à relever les défis qui font notre quotidien dans l'organisation. Je n'ai pas

L'effet de surprise ne doit pas pousser le manager à commettre des erreurs. Il s'agit néanmoins de retenir ses émotions, sans trahir sa déception, même si le collaborateur est un bon élément.

Il faut s'assurer de la passation entre le partant et son successeur

Généralement, le manager se trouve devant deux cas de figure. Dans le premier, il ne souhaite pas laisser partir le démissionnaire. L'entretien

«Culpabilité, colère et acceptation, les sentiments du manager après l'annonce d'une démission»

vu les signes, le langage non verbal du collaborateur qui lance des SOS.»

■ **Colère.** Ensuite, vient une phase de colère «tant pis pour lui, s'il s'en va, il n'a rien compris à ce que l'on faisait, il verra qu'ailleurs l'herbe n'est pas plus verte».

On se prend à revoir le film des dernières semaines, et l'on se dit : «Ah ! voilà pourquoi il se comportait ainsi...», et on fulmine !

■ **Acceptation.** On se fait une raison et l'on apprend à ne pas rééditer avec les autres collaborateurs ce que l'on pense être un échec. On apprend et on s'améliore dans notre écoute et notre analyse des motivations internes et

dans la gestion sur le long terme de l'équité.

Je pense aussi qu'il faut savoir éviter trois erreurs. **S'entêter à préserver son ego.** Penser que l'on est un excellent manager et que c'est l'autre qui a toujours tort ne réglera pas le problème... Refuser de voir l'ennemi ne le fait pas disparaître, et refuser de regarder en face l'éventail de ses propres incompétences empêche de se préparer à son progrès personnel.

Retenir coûte que coûte le collaborateur. Le divorce est consommé, le collaborateur a pesé le pour et le contre durant plusieurs nuits blanches, il ne sert à rien de vouloir lui faire

changer d'avis, à moins de déstructurer l'ensemble de votre organisation en lui promettant monts et merveilles, ce qui aura surtout pour effet de précipiter d'autres conséquences en interne...

Développer une communication interne fielleuse. Ne pas vivre dans la réalité, c'est la définition même de la folie, et c'est ce que percevront vos collaborateurs si vous obstinez à proclamer haut et fort que vous êtes le détenteur de la vérité, et que ceux qui ne vous suivent plus ont tous les torts. Il est toujours facile de critiquer ceux qui partent. C'est une grossière erreur que de le faire.

va permettre justement de découvrir les leviers sur lesquels travailler. Il veut partir pour un meilleur salaire ? Tentez dans la mesure du possible de lui accorder une augmentation, une prime ou des avantages en nature. Tout comme on peut aussi envisager une promotion si on ne peut augmenter le salaire. M. El Ibrahimy conseille toutefois de ne pas ouvrir cette porte à tout le monde, sachant qu'il y en a qui visent une augmentation

de salaire en brandissant la menace de la démission. « C'est lors des entretiens que tout doit être balisé », conseille-t-il.

S'il s'agit d'un problème relationnel, le manager doit prévoir de réorganiser les missions du collaborateur pour qu'il n'ait pas à travailler avec des personnes difficiles.

Deuxième cas de figure : le départ est une occasion pour le manager de se débarrasser d'un élément gênant. Toutefois, il faut faire preuve de discrétion et montrer au collaborateur que sa décision lui appartient. Si la séparation est effective, il faut qu'elle se fasse en douceur. Le manager doit s'assurer, de préférence dans un délai court, de la transmission effective des informations, des dossiers, des contacts et du savoir-faire du démissionnaire à son remplaçant ou, à défaut, au reste de l'équipe.

La négociation du préavis, dont la durée est le plus souvent déterminée par le droit du travail ou par le contrat d'embauche, peut s'avérer décisive dans la gestion de cette période de transition.

Mais attention ! Dans la plupart des cas, le contrat de

travail prévoit un préavis d'une certaine durée, souvent limitée à deux mois.

Il peut également comporter une clause de non-concurrence qui signifie qu'il n'est pas possible pour le partant d'intégrer une entreprise qui exerce une activité similaire. Ces dispositifs légaux doivent être bien gérés pour éviter tout problème. Il faut bien le souligner, les tribunaux donnent rarement raison aux employeurs en cas de litige.

Autre point important : le manager doit rendre public le départ du collaborateur. Une communication mal gérée peut déstabiliser l'équipe. Pourquoi tel collègue s'en va ? Qui va le remplacer ? L'idéal est de profiter des réunions quotidiennes ou hebdomadaires pour l'annoncer.

Enfin, s'il s'agit d'un pilier ou d'un ancien de l'entreprise, une cérémonie d'adieu serait la bienvenue, généralement dans un cadre informel ou en présence de tout le personnel. Une occasion de lui rendre hommage et de lui montrer que son départ n'affectera pas les relations. Sans rancune ! ■

PRATIQUE

Huit questions à poser lors d'un entretien de départ

Un entretien formel avec le salarié qui démissionne, c'est l'occasion de diagnostiquer des dysfonctionnements dans l'entreprise. Parcours, postes occupés, salaire..., autant d'éléments à passer en revue lors de ce face-à-face. Voici quelques questions pour orienter l'entretien.

1. Qu'est-ce qui vous a donné envie de venir travailler chez nous ?
2. Que pensez-vous de l'évolution de votre carrière durant vos années passées chez nous ?
3. Que pensez-vous de l'évolution de

vos rémunération depuis votre embauche ?

4. Qu'est-ce qui vous a apporté le plus et le moins de satisfaction chez nous ?
5. De quels moyens supplémentaires auriez-vous besoin pour exercer vos fonctions ?
6. Quelles possibilités d'évolution envisagiez-vous dans l'entreprise ?
7. Avez-vous un message à faire passer au management ?
8. Quel est l'élément qui vous a vraiment poussé à quitter l'entreprise ? ■