

Licenciements et ruptures conventionnelles à l'épreuve du télétravail

Quitter ou se faire quitter par son boulot n'est jamais simple. Mais les confinements successifs ont rendu cette étape parfois plus difficile que nécessaire. Soigner un départ est pourtant la meilleure étape vers la résilience.

Temps de lecture : minute

23 novembre 2020

Le premier confinement laissait craindre une vague de licenciements qui n'a finalement pas eu lieu. Mais l'annonce du deuxième confinement - et la perspective de futurs reconfinements si la situation sanitaire ne s'améliore pas durablement - a douché les espoirs des entreprises. Dans certains secteurs, comme le retail ou le tourisme, les plans sociaux s'enchaînent. Même la tech n'est pas épargnée, comme en attestent les réductions d'effectifs chez [Sigfox](#) ou [Evaneos](#). Or les startups ont davantage l'habitude d'embarquer de nouveaux salariés que d'en laisser sur le rivage...

Un manque d'habitude qui, conjugué aux spécificités de la période de confinement qui impose le travail à distance, grippe les rouages de l'offboarding. Pourtant, qu'il intervienne en cas de licenciement, de rupture conventionnelle ou de démission, il reste primordial ; à la fois pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise au-delà du départ du salarié mais aussi pour ne pas entamer sa marque employeur. Sans parler des difficultés juridiques qu'un départ mal géré peut poser en cas de non-respect des règles.

Des obligations légales

Ainsi, ce n'est pas parce que le télétravail est généralisé et que la plupart des communications s'effectuent à distance que cela affranchit les employeurs de suivre les procédures classiques. *"Contexte sanitaire ou non, les obligations de l'employeur lorsqu'il souhaite se séparer d'un salarié sont identiques, rappelle Justine Coret, avocate en droit social au sein du cabinet Ayache Salama. Ces procédures sont très encadrées par le Code du travail afin que les droits du salarié à se défendre dans le cas d'un licenciement ou à garantir son consentement libre et éclairé dans le cas d'une rupture conventionnelle soient respectés."*

Pas question donc de prendre prétexte du télétravail généralisé pour "oublier" certains jalons obligatoires, comme la convocation à l'entretien préalable à un licenciement, qui doit être faite par écrit, de préférence par courrier recommandé. *"La convocation écrite doit permettre d'établir une date certaine de sa réception par le salarié, ce qui n'est pas le cas du mail, tranche Justine Coret. Il vaut mieux préférer le courrier recommandé ou sa signification par un huissier."*

Même problème pour l'entretien en lui-même : peut-il se faire en visio-conférence comme la plupart des réunions ? *"Le Code du travail ne l'autorise pas, souligne l'avocate. Aucun article du Code n'en précise les modalités mais, si on le lit de manière très littérale, la présence physique est la règle."* Certaines jurisprudences de cour d'Appel ont bien ouvert des brèches mais dans des cas très spécifiques, où le salarié avait donné explicitement son accord ou lorsqu'il était basé à l'étranger. Au contraire, d'autres avaient rappelé qu'un entretien à distance ne permet pas de garantir l'identité des participants et donc de valider la procédure... La Cour de Cassation devrait se prononcer prochainement sur la question, essentielle dans les mois à venir. D'autant qu'une convocation à un entretien préalable de licenciement n'entre dans aucune case des attestations dérogatoires de déplacement. *"On pourrait l'assimiler à un*

motif professionnel, qui est un motif dérogatoire. Ce n'est pas forcément une évidence mais il n'est pas non plus possible de restreindre la liberté de direction des employeurs dans leur entreprise" , souligne Justine Coret. Mieux vaut donc préférer la visioconférence... mais en recueillant d'abord l'accord préalable du salarié.

Soigner l'humain

Une fois ces pré-requis respectés et le départ entériné débute une inconfortable période de transition. *"Les entreprises ont longtemps fait l'autruche en matière d'offboarding parce qu'un départ, c'est beaucoup d'émotions" , observe Cyrille Pailleret, cofondateur de la startup Komin, spécialisée dans l'on- et l'offboarding. "Il peut y avoir du ressentiment du côté employeur, notamment lorsque le salarié démissionne et qu'il n'en comprend pas les raisons, ou du côté collaborateur qui peut rejeter la faute de son départ sur son manager. C'est une vraie difficulté, qui n'est pas abordée de manière aussi pragmatique que le recrutement, par exemple."* Pourtant, l'offboarding présente plusieurs défis majeurs.



À lire aussi

Offboarding : et si vous soigniez le départ de vos

collaborateur·rice·s autant que leur arrivée ?

D'abord en matière de marque employeur. La communication est donc essentielle. *"Il est impératif de communiquer très vite sur un départ auprès des équipes en place pour éviter les bruits de couloir, note l'entrepreneur. L'enjeu est immense en termes de rétention des collaborateurs : si ceux qui restent voient que le départ s'est mal passé, cela peut leur faire peur. Il s'agit au contraire d'envoyer un signal fort. Si le départ est bien géré, cela peut souder l'équipe."* Le confinement et le travail à distance n'aident certes pas beaucoup à arrondir les angles.

Les moyens de communication à distance sont hyper froids, il faut donc trouver une façon de faire autrement.

Cyrille Pailleret, CEO de Komin

Sans évoquer les licenciements groupés en visio, dont certaines entreprises américaines se sont rendues spécialistes, il est clair que la période impose de redéfinir quelques standards. *"Le manager qui doit annoncer le départ à un collaborateur doit adopter une position courageuse, qui ne pourra pas passer par des gestes de réconfort. À lui d'anticiper le fait que le collaborateur ne sera pas forcément à l'aise à l'idée d'être filmé pendant ce moment-là ; certains salariés trouvent cela trop intrusif. A contrario, lui doit mettre la vidéo : le courage managérial passe par cela."*

En temps de confinement et de télétravail, tous les rendez-vous d'équipe, même dématérialisés, sont ensuite bons à saisir pour annoncer la nouvelle et proposer un temps d'échange ultérieur plus long à celles et

ceux qui en ressentent le besoin. Tout comme un pot de départ peut se tenir virtuellement, au moins pour marquer le coup. *"Il ne faut pas que l'on puisse reprocher au management de ne pas avoir fait face à ses responsabilités. Ne pas communiquer sur les départs fait perdre beaucoup de points aux entreprises en termes de marque employeur. Il ne s'agit pas de se cacher derrière l'excuse du télétravail pour ne pas donner l'information ou organiser le départ d'un salarié."*

Article écrit par Geraldine Russell