

Procédure de licenciement : le commencement de la fin?

Pas sûr, mais il importe d'agir avec prudence – gare à la précipitation ! – et de requérir l'aide d'un conseiller compétent (représentant-e syndical-e, avocat ou personne de confiance), qui vous permettra d'analyser votre situation avec le maximum d'objectivité. La Loi sur le Personnel prévoit une procédure, visant à garantir le respect de certains principes et à éviter l'arbitraire. Primo l'employeur doit fournir des raisons sérieuses et objectives pour congédier un collaborateur – on ne licencie pas un employé d'État pour des motifs vagues ou pour des peccadilles. Secundo, la procédure permet à l'employé de faire entendre son point de vue et le cas échéant, de défendre ses droits. En tout état de cause, il est important dans ce genre de situation, d'être bien conseillé. Trois scénarios décryptés par Pierre-Yves Oppikofer, juriste à la Fédération du personnel de l'État.

Scénario 1 : où la peur est mauvaise conseillère

Françoise W. est collaboratrice scientifique à l'État de Fribourg depuis dix ans. Elle vient de connaître un divorce houleux qui l'a beaucoup affectée et l'a laissée à bout de force. Malheureusement, son travail s'en ressent durant une certaine période, où elle n'accorde pas la même attention à ses dossiers et commet quelques erreurs. Les tensions s'accumulent au sein de l'unité dont elle est responsable et, suite à la plainte d'un collègue, son supérieur hiérarchique la convoque. Il la place devant un



dilemme : soit elle démissionne de son plein gré, soit il ordonne un audit interne pour faire toute la lumière sur la situation.

Mise sous pression, Françoise ne se sent pas en mesure d'affronter le problème. Dans un élan de panique, elle envoie sa lettre de démission. Deux mois plus tard, elle regrette son geste et se rend compte qu'elle a agi à rebours du bon sens. La conjoncture étant difficile, elle souhaite par-dessus tout retrouver une place à l'État et tente une dernière manœuvre pour être réintégrée. Elle fait appel à un avocat et demande que son cas soit réexaminé, plaidant le fait que sa démission était involontaire, obtenue par la contrainte. A-t-elle des chances d'obtenir gain de cause?

L'avis du juriste

Françoise a pris la mauvaise décision dès le départ et il sera difficile de rattraper le coup! En démissionnant, elle s'est coupée de la possibilité de défendre ses droits, or la procédure de licenciement est justement prévue pour ça : pour que l'employé puisse être entendu. Cela étant, une fois son erreur reconnue, elle aurait peut-être pu reprendre contact avec sa hiérarchie et obtenir que son cas soit reconsidéré. En exposant bien sa situation, elle aurait éventuellement pu demander que son employeur accepte de négocier un transfert (sans doute préférable à une réintégration pure et simple dans ce cas précis). Mais en attaquant d'emblée avec son avocat, elle rompt une deuxième fois le dialogue, ce qui compromet encore une fois ses chances d'aboutir à une solution satisfaisante pour elle.

Dans ce genre de situation, il importe de

solliciter rapidement les conseils d'une personne compétente en droit du travail. Avec l'aide de ce conseiller, il devient possible de faire un état des lieux objectif, qui permet de décider de la bonne stratégie, en fonction des buts et des chances réelles de l'employé d'obtenir gain de cause.

Scénario 2 : des faits objectifs et clairs

Arthur B. est collaborateur scientifique à l'État de Fribourg depuis quinze ans. Son unité a connu plusieurs remaniements durant ces dernières années et il n'a pas toujours réussi



à accepter ces changements de bonne grâce. Depuis une année, il s'est souvent retrouvé en conflit avec sa supérieur directe, plus jeune que lui, et avec

certaines de ses collègues dont il ne partage pas la sensibilité politique. Dans un climat délétère, où Arthur se sent de plus en plus isolé, l'employeur lui signifie sa volonté d'interrompre leurs rapports de travail. Arthur qui n'a pas l'impression d'avoir commis de faute de nature à justifier cette sanction, demande à ce qu'on lui précise les motifs de son licenciement. Au cours d'un entretien, on lui explique que son attitude au travail est désapprouvée par ses collègues, on lui reproche sa mauvaise intégration dans l'équipe, mais sans énoncer de griefs précis ni de faits objectifs concernant son travail. Arthur ne souhaite pas poursuivre les rapports de travail dans ces conditions, mais il estime que son licenciement n'est pas suffisamment motivé. Partagé, il décide néanmoins de demander sa réintégration dans un autre service plutôt que d'accepter simplement de quitter son emploi. Est-il légitimé à le faire ?

L'avis du juriste

Arthur a raison d'insister et d'exiger la clarté, car dans son cas, les motifs de licenciement ne sont pas suffisamment argumentés. D'autre part, est-il vraiment responsable des faits qu'on lui reproche ? La mauvaise ambiance au sein du service n'est peut-être pas uniquement due à son attitude. Les supérieurs ont-ils entrepris tout ce qui était en leur pouvoir pour améliorer la situation ? Quoi qu'il en soit, il est surtout notable qu'ils sont restés évasifs dans leurs explications et n'ont pas produit d'éléments tangibles. Faute de faits précis, Arthur est en droit de contester l'ouverture d'une procédure de licenciement d'autant plus qu'il n'a pas fait l'objet d'un avertissement, lequel n'aurait pu intervenir qu'après une évaluation de ses prestations, ce qui n'a pas non plus été fait.

Scénario 3 : le poids du passé

Jeanine P. est employée en qualité de collaboratrice spécialiste à l'État de Fribourg, rattachée au même service depuis vingt-cinq ans. Cinq ans plus tôt elle a traversé une mauvaise passe qui s'est notamment traduite par une consommation excessive d'alcool, se répercutant sur ses performances au travail. Ses supérieurs l'ont remarqué et lui ont demandé de suivre un traitement. Jeanine a bénéficié d'un accompagnement et a entrepris d'importants efforts pour remédier à son problème de dépendance. Elle n'a plus jamais rechuté depuis. Mais ses soucis personnels ne sont pas tous réglés et il lui arrive certains jours d'avoir moins la tête au travail. Ses supérieurs ont entrepris depuis peu de réorganiser et de rationaliser le service auquel elle collabore et ils souhaitent autant que possible renouveler l'équipe. Ils licencient Jeanine, en arguant du fait que ses performances sont insuffisantes. Ils mentionnent aussi le fait qu'elle n'a pas toujours

donné satisfaction par le passé, obligeant sa hiérarchie à intervenir. Compte tenu de tous les problèmes qu'elle a connus, vaut-il la peine que Jeanine essaie de se battre pour remédier à son congé ?

L'avis du juriste

Il y a en tout cas deux points qui méritent d'être soulevés dans le cas de Jeanine. Premièrement, on ne peut pas licencier quelqu'un aussi abruptement en lui repro-

chant ses performances. Il faut l'avoir au minimum averti une fois et lui avoir donné l'occasion de s'améliorer. Deuxièmement, l'allusion aux difficultés du passé est totalement incongrue. L'employeur n'a pas le droit de se référer à des problèmes antérieurs - et résolus entretemps - pour justifier son action présente. Malgré ce contexte compliqué, Jeanine peut néanmoins s'opposer à son licenciement, car les principes de la procédure n'ont pas été respectés.

