



l'édito

Cette lettre d'automne se veut concrète et utile : elle est consacrée à la négociation de départ.

En effet, lors d'une séparation, mener les discussions avec son employeur n'est facile pour personne. Le climat est instable, l'enjeu conséquent et rien, le plus souvent, n'a préparé le cadre à cette épreuve, même s'il a une expérience de négociateur.

Car au cours de ces entretiens, le cadre qui quitte l'entreprise négocie plus que son départ : il négocie un virage professionnel. Ce qui se joue dépasse le montant des indemnités. S'y jouent aussi des éléments psychologiques (le respect, la confiance en soi, la

sérénité) et professionnels (la réputation et le réseau) qui seront décisifs pour son avenir. Aussi est-il essentiel pour le cadre de sortir gagnant. Ce à quoi il ne peut parvenir qu'en considérant l'entreprise comme un partenaire et non comme un adversaire.

Alors que certains de leurs intérêts sont différents, éventuellement contradictoires, la négociation vise à dégager un terrain d'entente. Il ne s'agit pas d'un bras de fer où l'un intimiderait et ferait plier l'autre, où l'un gagnerait sur l'autre, mais d'un échange pour clarifier ses objectifs, les communiquer à l'autre afin d'aboutir à une situation dans laquelle chacun se sentira préservé.

Vous trouverez, dans cette newsletter, dix conseils pratiques pour bien négocier avec son employeur.

Parallèlement, nous avons demandé à Antoine Tirard, qui cumule plus de 20 ans d'expérience dans les ressources humaines, de nous expliquer comment un employeur vit la séparation avec un de ses cadres. Quel est son état d'esprit ? Ses objectifs ? Ses priorités ? A quoi est-il sensible ? Attentif ? Que tient-il à préserver ? Comment raisonne-t-il ? Sur quels critères se détermine-t-il lors des négociations ?

Il nous répond ici sans fard. Et ses propos, permettant de voir "l'autre côté", laissent apercevoir des moyens de se quitter sans se blesser, au contraire...

Nous espérons que ce numéro pourra vous aider, aujourd'hui ou demain, vous-même ou l'un de vos proches.

Cordialement plus.
Domitille Tézé

/// AVIS D'EXPERT ///



Le licenciement d'un cadre, version DRH

Antoine Tirard, consultant en Talent Management (cabinet NexTalent), capitalise plus de 20 ans d'expérience en ressources humaines dans des groupes multinationaux (LVMH, Novartis, Clifford Chance, L'Oréal...). Il nous explique ici comment un DRH aborde le licenciement d'un cadre.

Lors d'une séparation avec un cadre de l'entreprise (licenciement ou rupture conventionnelle), un DRH raisonne à court et long terme et veille principalement à quatre points :

- 1.** La continuité opérationnelle. S'assurer que les opérations continuent à fonctionner sans heurts, que le personnel qui reporte au cadre en partance reste motivé, que la communication vis-à-vis des interlocuteurs du cadre (à l'externe comme à l'interne) est claire, que la transition et le remplacement se dérouleront bien.
- 2.** La gestion financière. Conclure des modalités de séparation à un coût raisonnable et éviter de créer des précédents qui ne pourraient pas être reproduits lors des prochains départs.
- 3.** Le maintien de la réputation. Préserver l'image de l'entreprise (un cadre qui part fâché ne fera pas une bonne publicité pour l'entreprise, ce qui peut s'avérer négatif pour les recrutements futurs et même plus largement auprès des clients, des concurrents ou des fournisseurs). Eviter d'aller aux prudhommes, ce qui prend du temps, est compliqué, risqué et éventuellement coûteux.
- 4.** La bonne relation avec le cadre qui part. Faire en sorte que celui-ci soit satisfait du package et des conditions de son départ, qu'il parle de façon positive de son départ lorsqu'il croise un ami ou un ex-collègue dans la rue. Pour le DRH, il y a également un aspect plus personnel. Cette bonne relation avec le cadre, le DRH veut la maintenir en tant qu'individu : pouvoir regarder son ancien collègue dans les yeux, prendre un café avec lui et discuter de manière sereine. Car sur le plan émotionnel, une séparation n'est pas facile à vivre pour le DRH. Il doit faire preuve d'empathie, voire de compassion, mais en même temps maîtriser la situation de manière à respecter les impératifs de gestion. Il doit s'attendre à connaître pendant plusieurs semaines, parfois plusieurs mois, des hauts et des bas, et même des coups bas, à entendre des reproches. Il doit trouver le juste équilibre entre l'écoute, l'accueil des émotions très fortes du cadre avec qui il discute, et une distance suffisante pour ne pas prendre trop personnellement les choses.

Le temps, élément essentiel dans la négociation, favorise sans doute le salarié. Pour la continuité des affaires, l'employeur aimerait en effet que les choses avancent et qu'un accord soit conclu rapidement. Cela dépend beaucoup du degré de maturité émotionnelle du cadre. C'est pourquoi, en tant que DRH, je recommande au salarié de se faire conseiller. Cela permet d'aller plus directement à une calibration réaliste, d'aplanir les différends et les aspects émotionnels qui sont souvent contreproductifs dans la négociation. La négociation proprement dite ne doit pas être focalisée uniquement sur l'indemnité transactionnelle. Aussi est-il important pour le DRH de comprendre les motivations et les besoins du salarié pour l'orienter et lui conseiller le meilleur package, le sensibiliser à ne pas tout axer sur la partie financière (par exemple, lui conseiller un outplacement ou une formation s'il a déjà beaucoup d'ancienneté dans l'entreprise), explorer avec lui tous les éléments non financiers (durée du préavis, clause de non concurrence, mutuelles, outplacement, frais d'avocat, maintien d'un bureau...), utiliser ces éléments à bon escient comme des leviers dans la négociation et aboutir à un bon mix. Le DRH a un rôle de conseil, ce qui est parfois compliqué, car s'il connaît le salarié, sa situation, s'il a une idée de son employabilité, s'il le connaît en tant que personne et veut l'aider, il ne doit pas oublier de défendre les intérêts de l'entreprise. Il doit trouver le juste milieu, se montrer patient et savoir conclure au bon moment. La communication est importante. Entre le DRH, le cadre qui part, le supérieur hiérarchique de ce cadre et d'autres instances de direction éventuelles, il est important que la communication et l'information soient transparentes, fluides et régulières pour éviter les ambiguïtés et aligner tout le monde.

Le licenciement d'un cadre demande à un DRH des capacités nombreuses :

1. Capacité de réfléchir de manière objective et logique : a-t-on des éléments pour conduire un licenciement ? Est-il motivé ou pas, et sinon qu'est-on prêt à donner en compensation ? Comment évalue-t-on le préjudice ?...
2. Capacité de comprendre les émotions du cadre qui s'en va, ses attentes, ses contraintes, de l'écouter.
3. Capacité de résister au stress, d'agir et d'aboutir malgré la charge émotionnelle de la situation. La hiérarchie du DRH et celle du cadre font pression : est-ce qu'on peut bouger ? Est-ce qu'on peut procéder au remplacement et recruter une nouvelle personne ? Le DRH doit avancer, décider, trancher, utiliser parfois son intuition et toujours respecter ses valeurs.

Au final, le DRH doit équilibrer des éléments qui ne sont pas toujours compatibles. La séparation avec un cadre est une belle expérience pour un jeune DRH, un événement formateur, au cours duquel il doit montrer qu'il a tout à la fois de la tête, du cœur et des tripes. ■



conseils pratiques pour bien négocier une séparation avec son employeur.

1. Installez un climat de confiance et de respect dès le début. Venez seul, à l'heure, dans une tenue professionnelle. Soyez courtois, regardez votre interlocuteur dans les yeux.
2. Restez calme et contrôlez votre émotivité.
3. Identifiez vos interlocuteurs à l'avance et essayez tout au long du processus d'avoir un interlocuteur constant... et décisionnaire.
4. Préparez vos entretiens. Donnez-vous un objectif précis pour chaque étape de la discussion. Ecoutez ce qui se dit. A la fin de la réunion, récapitulez ce qui a été dit de part et d'autre et sortez du rendez-vous avec un nouveau rendez-vous pris pour la suite. Après chaque discussion, consignez les discussions pour vous-même en les datant et en reprenant les termes utilisés par votre interlocuteur (en utilisant le vocabulaire de son interlocuteur, on a plus de chance de s'entendre avec lui).
5. Ne ressassez pas le passé. Evitez de vous défendre sur ce qui a conduit à la décision. Concentrez-vous sur l'avenir et sur la construction de sa nouvelle situation.
6. Ne vous laissez pas impressionner par l'entreprise qui cherchera à limiter l'étendue du préjudice, à vous rassurer en vous disant que vous retrouverez sans problème un emploi, tout en mettant en avant ce qu'elle vous reproche. Ne prenez pas de manière personnelle ces reproches (ils font partie d'un jeu de négociation) et ne perdez jamais votre calme.
7. Restez discret sur les discussions, il est dans votre intérêt que la négociation reste confidentielle.
8. Sachez gérer votre temps. Vous n'avez pas la même notion du temps que l'entreprise et vous pourrez trouver que la négociation s'éternise. Soyez patient. Le temps est souvent votre allié.
9. Gardez assez de distance dans la négociation pour ne pas devenir obsessionnel : vous ne jouez pas votre vie. Et rappelez-vous qu'au-delà du montant de la transaction, d'autres aspects permettent d'augmenter votre capacité de vous repositionner : se sentir respecté dans la transition, conserver des bons rapports avec vos anciens collègues, disposer de références, avoir un bon réseau. Prenez soin de vous pendant cette période difficile et gardez la tête sur les épaules : faites du sport, dormez, n'abusez pas d'alcool ni de nourriture.
10. Sachez arrêter la discussion avant que l'employeur, n'ayant plus rien à concéder, préfère le recours juridique. N'oubliez jamais que la transaction n'est pas due : il faut être raisonnable et savoir conclure une négociation "faire" avant d'avoir "trop tiré sur l'élastique". ■