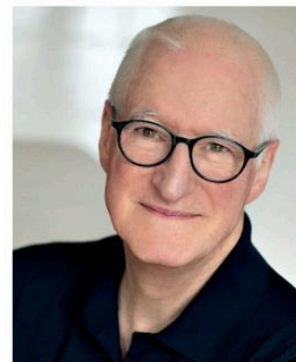


QUITTER SON ENTREPRISE DANS DE BONNES CONDITIONS, C'EST POSSIBLE !

BERTRAND REYNAUD FONDATEUR D'UN CABINET SPÉCIALISÉ

Que ce soit en vue de la retraite ou d'une transition professionnelle, quitter une entreprise est une situation sensible à laquelle la négociation peut beaucoup apporter. Bertrand Reynaud, fondateur d'un cabinet spécialisé dans ce domaine, nous explique les clés essentielles.



© Denis Félix

Pourquoi votre activité de conseil est-elle ciblée sur les négociations de départ ?

DRH pendant 30 ans pour différentes grandes entreprises (dont la FNAC, AXA, La Poste), je constatais régulièrement que les cadres avec lesquels je négociais le départ commettaient un certain nombre d'erreurs. En 2010, j'ai créé mon cabinet pour mettre mon expertise à la disposition des cadres supérieurs et dirigeants négociant le départ de leur entreprise.

Quelles sont les caractéristiques d'une négociation de départ ?

En premier lieu, cette négociation est délicate : vous discutez avec l'entreprise que vous avez servie et représentée pendant des années. Soudain, vous vous retrouvez face à elle. C'est un changement brutal. De plus, il est toujours bien plus difficile de négocier pour soi que pour l'entreprise quand vous la représentez.

Une telle négociation exige intelligence politique, méthode, agilité et respect de son entreprise.

Enfin, la négociation de départ a de nombreuses composantes techniques notamment sur le plan fiscal et social, avec parfois des enjeux significatifs en

termes financiers. Bien souvent d'ailleurs, les DRH eux-mêmes ne maîtrisent pas certains aspects techniques, pourtant à forts impacts.

Qui prend l'initiative d'une telle négociation ?

L'initiative vient soit de l'entreprise, qui souhaite faire partir le cadre supérieur ou dirigeant pour diverses raisons, soit du cadre lui-même, s'il souhaite conduire d'autres projets professionnels ou personnels.

Dans cette situation, quelle doit être la ligne de conduite du cadre ?

Tout d'abord, il faut maîtriser les éventuels sentiments négatifs : ressentiment, hostilité, désir de revanche. Il ne sert à rien de rester figé dans un passé révolu ou, pire, d'entrer dans un vain contentieux. À la tentation du défaitisme, il vaut mieux substituer une capacité de rebond et d'aller de l'avant. Cette prise de recul favorise une nécessaire réflexion préalable : il convient d'abord de déterminer une stratégie adaptée, en termes de contexte, d'objectifs, de posture, de jeux d'acteurs, de timing et aussi d'actions susceptibles d'être conduites

en cas d'échec des discussions.

Une attitude résolument constructive est toujours préférable à un registre plaintif, agressif et revendicatif, particulièrement inapproprié pour les cadres supérieurs et dirigeants. Elle n'est pas exclusive d'un rapport de forces à contrôler tout en préservant la qualité de relation avec ses interlocuteurs.

Quels sont vos objectifs quand vous accompagnez une négociation de sortie ?

J'en vise deux essentiels : optimiser les conditions matérielles de sortie du cadre et préserver son capital relationnel. Ils sont complémentaires : le premier vise à assurer la sécurité financière et donc la sérénité de la transition qui s'annonce, le second à préserver la réputation professionnelle du cadre supérieur ou dirigeant, gage de son avenir.

Cette réputation est plus importante que deux ou trois mois de salaire en plus dans l'indemnité.

Il arrive qu'au terme d'une négociation, le DRH ou la hiérarchie dise au cadre : « J'aimerais bien te revoir dans 3 ou 4 ans. » La négociation est alors vraiment réussie.

Enfin, la négociation est aussi l'art des concessions. Il faut donc savoir dès le départ ce que l'on veut et ce que l'on ne veut pas.

Comment se déroule votre accompagnement ?

D'abord, je procède à un audit de la sortie c'est-à-dire une évaluation chiffrée des différents scénarios crédibles de négociation. Cela factuelise et balise les futures discussions.

Le second temps consiste en la définition et la mise en œuvre de la stratégie. Chaque entretien du client avec le DRH, la hiérarchie ou tout acteur d'influence fait l'objet d'une préparation approfondie (discours à tenir, scénarios possibles...). Une heure de négociation demande au moins deux heures de préparation, dont des simulations de l'entretien.

En général, quel est le nombre de mois d'indemnité qui est négocié ?

Il n'existe aucune règle générale. Le plafond prud'homal instauré en 2017 joue souvent un rôle de point de repère pour l'indemnité. Mais il existe de nombreux autres objets, tels le bonus de l'année en cours, la modalité de sortie et de mise en œuvre de l'accord, la prise en charge d'un outplacement, la question de la retraite, la conservation des long term incentives, etc. Plus il existe d'objets, meilleur peut être l'accord.

Vous conseillez également des dirigeants en instance de départ à la retraite : quel est l'intérêt de négocier alors que le départ peut sembler naturel ?

Dans les entreprises, les fins de carrière sont parfois problématiques et, dans certains cas, brutales. Or, il existe une large palette, souvent méconnue, de possibilités, certaines créatives, pour aménager la fin de carrière (aménagement de poste, réduction du temps de travail...) ou convenir de conditions

efficaces de séparation. Quand le contexte le justifie, la négociation peut alors porter sur la manière de se séparer, la poursuite éventuelle d'une collaboration dans un nouveau cadre, l'indemnisation du départ.

Cette dernière peut alors être très supérieure à celle obtenue par un simple départ volontaire. De plus, le cadre peut parfois bénéficier du chômage jusqu'à son âge de départ à taux plein.

Ces dispositions favorables peuvent compenser, significativement et à vie, l'inévitable perte de revenus à la retraite. La négociation produit alors un effet de levier efficace, dans le respect des intérêts de l'entreprise et du cadre.

Quel est l'impact de la réforme des retraites sur ce type de négociations ?

Le report de l'âge de départ à la retraite rend plus sensible encore les situations délicates ou difficiles. Une négociation équilibrée peut éviter une dégradation des relations. Et cette réforme rend d'autant plus nécessaire pour les entreprises une démarche pour accompagner les fins de carrière.

Vous arrive-t-il de conseiller les entreprises ?

Oui, certaines entreprises me demandent un éclairage pour faciliter la négociation avec un de leurs dirigeants. Par ailleurs, avec des partenaires spécialisés en RH (Nessy Consulting) et en calculs de retraite (ERE Conseils), nous accompagnons également les entreprises dans une démarche de réflexion et d'action concernant l'emploi des seniors.

Vous exercez ce métier depuis 14 ans.

Qu'est-ce qui vous anime ?

Ma passion est de contribuer à résoudre dans l'harmonie des situations de séparation professionnelle. C'est en fermant proprement la porte derrière lui que le cadre peut sereinement préparer son avenir et une nouvelle étape de sa vie professionnelle ou personnelle. ♦

PROPOS RECUEILLIS PAR MATTHIEU BINDER

quittersonentreprise.fr
negociersondepartenretraite.fr

