



Bertrand Reynaud,
Consultant en négociation

© Denis Felix

quittersonentreprise.fr

La technicité des négociations de rupture : une exigence pour les DRH

La négociation de rupture : un exercice de haute technicité. Fiscalité, chargement social, chômage ou sécurité juridique exigent aujourd'hui des DRH une réelle maîtrise, tant les conséquences peuvent être lourdes pour les cadres et les entreprises.

« Je viens de signer une rupture conventionnelle avec une indemnité importante. Mon employeur m'a indiqué qu'elle était entièrement défiscalisée. Me le confirmez-vous ? » Après quelques échanges, il m'est apparu que cette indemnité serait au contraire intégralement soumise à l'impôt sur le revenu. L'impôt à payer serait proche de 150 000 €. Ma réponse reçut un accueil glacial...

Ce type de situation, loin d'être exceptionnel, illustre la grande complexité des règles applicables aux ruptures du contrat de travail.

Une fonction stratégique... et une zone à haute sensibilité

Les DRH jouent un rôle central dans la transformation des entreprises. La négociation des départs, en particulier ceux des cadres supérieurs et dirigeants, constitue une part plus discrète mais hautement sensible de leurs missions.

Ayant exercé pendant près de trente ans des fonctions de DRH, puis accompagné depuis quinze ans,

en tant que consultant, des négociations de départ, j'ai pu mesurer à quel point ces situations exigent aujourd'hui une double maîtrise : relationnelle et technique.

Deux dimensions indissociables

Toute négociation de départ repose sur deux piliers complémentaires :

1. Une dimension de pure négociation : rapport de forces, jeux d'acteurs, alternatives, qualité de la relation, contexte, argumentaires, etc. Bien conduite, elle permet d'aboutir à des accords équilibrés et d'éviter le contentieux, ce qui est mon objectif constant.

2. Une dimension hautement technique : la rupture du contrat mobilise des règles juridiques, sociales, fiscales et liées à l'indemnisation chômage, dont les enjeux se chiffrent parfois jusqu'en centaines de milliers d'euros.

Une technicité devenue critique

Sur ce second volet, je constate

régulièrement chez les interlocuteurs RH des cadres que j'accompagne, des incompréhensions voire des méconnaissances techniques importantes. Les conséquences peuvent être très défavorables pour les cadres concernés autant que pour les entreprises (par exemple licenciement ou transaction fragiles en cas de contrôle Urssaf ou fiscal).

Certes, la sophistication croissante des dispositifs dépasse désormais ce qu'il est raisonnable d'attendre d'un acteur isolé, même expérimenté : elle impose donc une sécurisation systématique par des expertises.

Quelques points techniques déterminants

Le maquis des indemnités

Indemnité légale ou conventionnelle de licenciement ou de rupture conventionnelle, indemnité transactionnelle (sur la rupture ou sur l'exécution), indemnité de conciliation prud'homale, indemnité de départ volontaire ou de mise à la retraite, dommages et intérêts...

La diversité des indemnités et de leurs régimes constitue ainsi un véritable maquis, duquel émerge nombre d'erreurs, observées dans le courant de la négociation et sur les soldes de tout compte (parmi tant d'exemples, inclusion dans l'assiette du prélèvement à la source d'une indemnité pourtant défiscalisée, erreurs sur certains plafonds de cotisations sociales). Or, bien peu de salariés ont la capacité d'identifier de telles erreurs et de les faire corriger.

Fiscalité : des exceptions majeures

Les indemnités de rupture bénéficient en principe d'une exonération dans la limite la plus élevée entre le double de la rémunération annuelle et la moitié du total des indemnités, sous un plafond global de 6 PASS. Mais plusieurs exceptions existent : l'indemnité légale ou conventionnelle de licenciement et celle de mise à la retraite sont exonérées d'impôt, sans plafond ; une indemnité versée dans le cadre d'une conciliation prud'homale est défiscalisée dans la limite d'un plafond lié à l'ancienneté ; l'indemnité de rupture conventionnelle devient intégralement imposable lorsque le salarié est en âge de liquider sa retraite.

Mal anticipées, ces règles créent des écarts considérables entre l'intention des parties et la réalité nette pour le salarié.

Cotisations sociales : les effets étranges de la « RPPMSS »

Mécanisme très mal connu, la régularisation progressive des plafonds mensuels de sécurité sociale (RPPMSS) a des impacts parfois contre-intuitifs mais structurants. Ainsi, selon le niveau de rémunération antérieure à la rupture du contrat, une indemnité soumise à cotisations (en

particulier si elle dépasse 10 PASS) peut pourtant se trouver totalement exonérée de fait, une indemnité de non-concurrence peut subir un chargement social jusqu'à 70 % ou encore un décalage de quelques jours entre deux années civiles peut modifier sensiblement le coût social global. Ces sujets nécessitent une expertise pointue : le moindre détail (calendrier, ventilation, base déjà saturée) peut déplacer le curseur jusqu'à plusieurs dizaines de milliers d'euros.

Indemnisation chômage : quand l'indemnité négociée coûte de l'argent au salarié

Les règles d'indemnisation et de carence sont particulièrement complexes. En particulier, le différé d'indemnisation (plafonné à 150 jours) est généré par les indemnités négociées de rupture (exception : l'indemnité de conciliation) et également par la seule différence entre indemnité conventionnelle (ICL) et légale (ILL) de licenciement. Du fait de cette dernière règle, quand l'ICL est inférieure à l'ILL, une indemnité de rupture peut générer un différé de chômage d'une valeur plus élevée. Un marché de dupes que le salarié découvrira lors de son inscription à France Travail.

Plus généralement, les informations communiquées aux cadres sont parfois incomplètes voire inexactes, ce qui fausse leur perception de leur situation financière une fois rompu le contrat de travail.

Sécurité juridique : un enjeu partagé

Enfin, la solidité de l'ensemble dépend du choix de la procédure (licenciement, rupture conventionnelle, transaction, conciliation) et de l'articulation des actes. Un licenciement mal motivé fragilise le dispo-

sitif négocié. La rigueur technique protège l'entreprise comme le salarié, et évite que la négociation ne se transforme, a posteriori, en incompréhension ou en contentieux.

Ce que j'attends, en pratique, du DRH partenaire

Le DRH est un interlocuteur clé de la négociation. Il n'a pas vocation à maîtriser seul l'ensemble de ces arcanes, mais il lui revient :

- de mobiliser les compétences nécessaires (juridique, paie, fiscalité, conseils externes) ;
- de faire preuve de loyauté et de transparence dans l'information délivrée, y compris sur les zones d'incertitude ;
- d'assurer un accompagnement digne, notamment pour les cadres seniors à forte ancienneté (outplacement, formation, aide à la transition).

Conclusion

La négociation de rupture est devenue un exercice de haute précision. Elle appelle une approche globale, associant stratégie, technicité et considération humaine. À cette condition, les accords conclus seront à la fois optimisés, équilibrés, préservant la réputation et la sécurité de l'entreprise et offrant au salarié les meilleures conditions de repositionnement professionnel.

Contact :

Bertrand REYNAUD

• contact@quittersonentreprise.fr