

# REPRENDRE LE POUVOIR SUR SA VIE PROFESSIONNELLE



**MAURICE BERCOFF**  
Cabinet Résilience  
et Rebond



**BERTRAND REYNAUD**  
Cabinet Résilience  
et Rebond

Pour un cadre dirigeant, la séparation avec son employeur est un moment délicat. Dans un contexte souvent déstabilisant, l'enjeu pour lui est de reprendre le pouvoir sur sa vie professionnelle en coproduisant la solution avec l'entreprise. Il pourra ainsi sereinement tourner la page et se préparer à en écrire de nouvelles.

**D**ans une période de forte déstabilisation, il est indispensable de trouver des repères pour orienter ses choix et ses actions. Nous vous proposons ici quatre conseils qui ont été jugés pertinents et efficaces par ceux qui se sont trouvés confrontés à ce genre de situation, comme en attestent les trois exemples donnés en fin d'article.

## Substituez au piège du fatalisme une capacité de rebond

Face au choc de la séparation qui s'annonce, subie ou choisie, chaque dirigeant est confronté à un choix, qui influencera son futur.

Il peut subir la situation, nourrir aigreur et ressentiment, critiquer sa hiérarchie, s'opposer aux réorganisations en cours, ressentir impuissance et abattement. Et finalement, rester figé dans un passé révolu, se résigner ou entrer dans un vain contentieux. Toutes démarches stériles.

Passez plutôt à l'action, et substituez à ce piège du fatalisme une capacité de rebond construite par la réflexion. Une fois surmontés les sentiments négatifs, fréquents mais contre-productifs, développez un regard lucide sur deux aspects.

Tout d'abord celui de votre positionnement dans la gouvernance de l'entreprise. Quel est votre poids dans

## Et les ordonnances Macron ?

Elles définissent notamment un barème, plutôt bas, d'indemnisation prud'homale, qui peut constituer un point de repère pour les DRH. Mais le rapport de force que vous allez conduire et votre habileté en négociation doivent permettre de le mettre de côté pour définir un niveau pertinent d'indemnisation, fonction de la réalité de votre situation.

les jeux de pouvoir, votre capacité d'influence sur le premier cercle, la présence autour de vous d'alliés et d'un mentor ? Et, bien sûr, identifiez votre part de responsabilités dans la situation.

Ensuite sur votre cycle de changement. En êtes-vous arrivé à vous sentir désengagé, désynchronisé avec votre entreprise ou vos fonctions ? Éprouvez-vous une sorte de lassitude ou de découragement ?

Fort de cette nouvelle vision, vous pouvez préparer l'action.

## Reconstruisez une stratégie de négociation

Il n'y a pas de situation figée, dans laquelle vous seriez enfermé. À vous de la modifier en votre faveur.

D'abord, définissez ce que vous voulez (et ce que vous ne voulez pas) en termes par exemple d'évolution interne éventuelle, de compensation financière, de prise en charge par l'entreprise d'un *outplacement* ou d'une formation, d'avantages matériels divers.

Pour ce qui concerne le montant d'indemnisation que vous envisagez de demander, recueillez le maximum de données objectives. Vous pourrez ainsi formuler une demande crédible.

Une stratégie adaptée vous aidera à atteindre vos objectifs. Elle s'appuiera sur une analyse précise du contexte dans lequel vous évoluez, des acteurs que vous allez mobiliser (identifiez ceux qui vous sont bienveillants et qui ont une capacité de décision dans l'entreprise), du « dossier » que l'entreprise peut avoir sur vous et... réciproquement, de vos alternatives, des argumentaires que vous allez développer, du registre sur lequel vous voulez vous positionner, de la définition de différentes options et scénarios.

## Établissez le relationnel qui favorisera votre négociation

Le registre plaintif ou revendicatif ne vous servira pas. Soyez force de proposition. Vous ne vous sentez pas reconnu dans vos fonctions ? Proposez de conduire un projet ou une mission d'importance, dévoilez vos ambitions.



© Sebra

L'expression claire de ces dernières sera peut-être entendue d'une manière qui vous surprendra. À défaut, une discussion de départ pourra s'ouvrir, souvent à votre avantage.

Cette approche constructive n'est pas exclusive d'un travail sur... votre capacité de nuisance. Non pas pour l'exercer (sinon, en dernière extrémité) mais pour orienter les discussions dans le sens de vos intérêts. Si vous n'avez pas d'alternative, votre pouvoir dans la négociation est fortement compromis.

Quelles alternatives ? Vous pourriez mobiliser les représentants du personnel, mettre en lumière des informations sensibles, refuser une proposition qui vous est faite et bloquer une situation, entamer un contentieux, et toute autre option susceptible d'interpeller votre employeur. Travaillez vos alternatives. Et, si besoin, suggérez-les, non comme une menace mais une simple conséquence d'une absence d'accord.

Vous voilà dans la discussion elle-même sur les conditions de départ ? Vos demandes doivent être légitimées, c'est-à-dire situées dans ce qui peut paraître acceptable, raisonnable ou dans les usages. Valorisez vos apports dans l'entreprise et aussi votre potentiel. Inscrivez votre discussion dans une dynamique donnant-donnant.

Si votre employeur fait une proposition provocante, rejetez-la comme inacceptable. Si elle est loin de votre attente, soulignez cette trop forte distance. Et quand vous vous approchez d'un niveau acceptable, essayez d'obtenir une dernière concession en indiquant que vous êtes prêt à signer si... vous obtenez satisfaction sur ce point.

Enfin, ne cédez jamais à la pression qui sera faite sur vous. « Je n'en pouvais plus, j'ai signé. » Non, prenez toujours le temps de réfléchir avant de conclure.

## Veillez à préserver la relation établie

Souvent, on peut se laisser aller à dégrader les relations, exprimer sa colère, sa frustration, son agressivité. « Je vais leur dire leurs quatre vérités, ils vont m'entendre ! » C'est humain et contre-productif. Au contraire, travaillez la qualité relationnelle.

D'abord, parce que c'est efficace ! Entendez les arguments de vos interlocuteurs, remerciez-les d'une proposition significative, soyez attentif à ce qu'ils vous renvoient. En exprimant posément les sentiments que vous inspire la situation et en posant des questions pour explorer le territoire de l'autre, vous pourrez découvrir bien des aspects du problème (et de sa solution !) que l'émotion non maîtrisée ne laissera même pas deviner.

Plutôt que de s'arc-bouter sur des positions, posez vos attentes et préoccupations (financières, en termes d'image de soi, de réputation) pour arriver à un accord satisfaisant, tout en restant à l'écoute de celles de l'entreprise.

Ensuite, parce que c'est nécessaire : le fruit de votre négociation se mesurera certes aux avantages matériels obtenus, mais surtout à la préservation de votre réputation et de votre capital relationnel.

Négocier son départ s'apparente à un privilège des cadres français. Si vous savez vous y préparer, vous pourriez en tirer des bénéfices substantiels.

La meilleure conclusion d'une négociation de séparation est fort bien résumée dans le propos qu'un DRH avait tenu au dirigeant avec lequel il venait de conclure : « Bon vent, et on aimerait bien te revoir parmi nous dans quelques années ! » ×

✚ Pour en savoir plus :

Voir l'ouvrage de référence *L'art de négocier avec la méthode Harvard* chapitre 3, de Maurice Bercoff – Éditions Eyrolles 2011.

## ILS ONT HABILLEMENT NÉGOCIÉ

Une stratégie pertinente de négociation a permis l'atteinte des objectifs des dirigeants dans les cas suivants :

**Nathalie\*** : dirigeante reconnue d'une association, elle se fait signifier son départ imminent. Or, elle ne veut pas partir avant son départ en retraite prévu deux ans plus tard. Le rapport de force qu'elle développera avec son Président contraindra ce dernier à renoncer à son projet.

**Paul** : s'estimant insuffisamment reconnu, ce médecin-conseil d'une compagnie d'assurances souhaite reprendre sa carrière médicale. Avant de s'y résoudre, il exprime fermement à sa direction ses attentes en termes de missions, d'autonomie, de nouveaux projets et de rémunération. À sa surprise, il obtiendra entière satisfaction et restera dans l'entreprise.

**Jean** : cadre supérieur d'une entreprise industrielle depuis vingt ans, il a besoin de changer d'air. Ses propositions successives d'évolution interne ne trouvant aucun écho, une discussion sur sa sortie interviendra naturellement et aboutira à des conditions satisfaisantes.

\*Les prénoms et types de sociétés ont été modifiés par souci de confidentialité.

# LA JAUNE & LA ROUGE

HORS-SÉRIE - Octobre 2018

## LEADERSHIP

Passer  
de l'exécutant  
à l'exécutif

## CRÉER

SON ENTREPRISE  
Les sept étapes  
pour se lancer

L'ENTREPRISE  
COLLABORATIVE  
ET DIGITALE:  
Un défi  
pour les RH

# Les outils de l'employabilité

HORS-SÉRIE PROPOSÉ PAR AX CARRIÈRES

✕  
LE MARCHÉ  
DE L'EMPLOI  
DES CADRES

✕  
l'  
-AX-  
ÉCOLE POLYTECHNIQUE  
ALUMNI