

JE VEUX QUITTER MON ENTREPRISE

Des mêmes auteurs

MAURICE A. BERCOFF

Guide du négociateur d'affaires
(avec Françoise Sussmann)
Éditions d'Organisation, 2006

L'Art de négocier avec la méthode Harvard
Eyrolles, 2011

BERTRAND REYNAUD

La Négociation collective en entreprise
(avec Daniel Labbé)
Éditions Liaisons, 2001

Réglez vos conflits
Éditions Marabout, 2004

Nous deux c'est fini...
(avec Michel Ghazal)
Éditions du Seuil, 2008

*MAURICE A. BERCOFF
ET BERTRAND REYNAUD*

JE VEUX QUITTER MON ENTREPRISE

Comment décider et négocier mon départ

ÉDITIONS DU SEUIL
25, bd Romain-Rolland, Paris XIV^e

Ouvrage publié sous la direction éditoriale
de Jacques Généreux

ISBN 978-2-02-110509-4

© Éditions du Seuil, janvier 2013.

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.seuil.com

Avant-propos

Ce matin-là, en allant au bureau, vous avez éprouvé quelque chose de nouveau, d'indéfinissable, comme un arrière-goût d'amertume. Vous avez pris alors la décision de balayer cette « mauvaise pensée » et d'affronter comme d'habitude une nouvelle journée de travail.

Et puis voici qu'au détour d'un couloir, ou devant la machine à café, vous entendez parler d'une réunion importante à laquelle vous n'avez pas été convié. Simple oubli ? Vous êtes tenté de l'attribuer à votre absence du bureau ces derniers jours, tout occupé que vous étiez à l'accompagnement de votre équipe sur le terrain pour le lancement du dernier produit de la gamme. Malgré vos efforts pour minimiser la portée de votre déception, vous ne pouvez éviter de ressentir cette sourde inquiétude qui vous avait effleuré ce matin.

Et voilà qu'affleurent quelques événements ou impressions qui vous avaient quelque peu perturbé ces derniers temps : un échange moins chaleureux que d'habitude lorsque vous avez croisé telle personne de la hiérarchie, des regards gênés de vos collègues lors de débats ordinaires, des échanges informels moins spontanés, un climat moins convivial. L'indéfinissable de ce matin s'enracine et se transforme en malaise et inquiétude.

Il y a quelque chose de changé, pensez-vous, sans savoir encore si cela concerne votre *personne* – des évolutions profondes dans

Je veux quitter mon entreprise

vos besoins et motivations – ou le *contexte* – professionnel ou personnel – dans lequel vous évoluez. Votre inconscient prend acte que l'irréversible est en marche. *Vraisemblablement, vous êtes entré dans une phase de rupture ou de transition : vous pressentez déjà que vous pourriez prendre l'initiative d'un changement.*

Votre inquiétude est légitime, surtout si c'est la première fois que vous affrontez la perspective de voir s'effondrer cette *zone de confort* que vous aviez fini par créer avec le temps dans l'entreprise. Comme dans tout changement, on sait ce que l'on quitte, mais l'indéterminé à venir est puissamment anxiogène.

Certains le ressentiront – au premier abord – comme une épreuve subie, cédant quelquefois à une panique, comme au bord d'un gouffre. D'autres en saisiront l'opportunité pour assouvir un désir d'« aller voir ailleurs » qu'ils entretenaient secrètement depuis quelque temps : peut-être est-ce là une manifestation de l'évolution naturelle des sources de motivation personnelles et professionnelles, des besoins profonds, des contraintes externes, des enjeux et des facteurs potentiels de stress ?

Qu'elle soit perçue comme une épreuve ou comme une opportunité de rebond, vivre – *en la contrôlant* – sa rupture avec un univers professionnel est un exercice normal, même s'il est souvent peu prémédité ou préparé. Dès lors que l'on en convient, autant l'anticiper en y réfléchissant posément et en affûtant ses armes et stratégies. Les auteurs du présent ouvrage, forts de leurs expériences cumulées pendant toute une vie professionnelle, ont voulu mettre à la portée des cadres français les *clés et concepts* utiles.

L'approche proposée est fondée sur une démarche empirique ayant fait ses preuves. Elle a associé, pour sa partie conceptuelle, des sociologues d'entreprise comme des spécialistes du comportement et des sciences cognitives. Elle s'est appuyée sur de très nombreux cas – dont quelques-uns racontés ci-après – de ruptures professionnelles subies ou désirées.

Avant-propos

Et, par-dessus tout, cette approche repose sur une éthique rigoureuse qui privilégie la sauvegarde du capital relationnel et vise à éviter le recours aux litiges et aux stratagèmes. Utilisant les meilleurs atouts de la négociation, elle aboutit dans la grande majorité des cas à une satisfaction partagée (par l'entreprise et par le cadre) ainsi qu'à la conviction pour le cadre de « sortir grandi de l'épreuve ». Il est de ce fait mieux à même d'assumer l'étape suivante de sa carrière.

Les auteurs n'entendent pas se substituer aux spécialistes que sont les avocats et les psychologues. Ce qu'ils proposent est d'entamer la réflexion, de chercher les réponses aux bonnes questions, de poser les choix, de prendre le temps de la décision réfléchi et structurée, enfin d'aiguiser les arguments pour négocier en bonne position. Car la négociation ne se limite pas aux interlocuteurs habituels – l'employeur, les institutions, les collègues ou les proches –, elle concerne au premier chef l'intéressé lui-même dans sa façon de « négocier » ses virages ou bifurcations à chacun des cycles de changement qui jalonnent sa vie.

Après avoir décrypté le contexte anxiogène, le cadre se verra muni d'outils lui permettant de se familiariser avec les jeux de pouvoir et d'influence, afin d'apprendre à s'y situer. (Chapitre 1. Vous et les autres)

Puis la démarche l'amènera à comprendre ses réactions instinctives, à adapter son comportement et sa réflexion pour préparer l'étape suivante de sa vie professionnelle, afin d'anticiper les itinéraires souhaités. (Chapitre 2. Vous et vous-même)

Enfin seront identifiés et recensés les éléments constitutifs de la négociation de « départ », ainsi que la façon de les manier. Ici, deux objectifs sont poursuivis : d'une part, réussir sa séparation de l'entreprise, dans les meilleures conditions matérielles et relationnelles ; d'autre part, préparer la première étape de son rebond dans les meilleures conditions mentales et psychologiques. (Chapitre 3. Maîtriser le processus de négociation)

Je veux quitter mon entreprise

Dans une deuxième partie sont d'abord rappelés les modes de séparation de l'entreprise en usage en France, ainsi que la façon de les mettre en œuvre. (Chapitre 4. Comment quitter l'entreprise)

Ensuite le cadre partant a la possibilité de recenser et d'examiner dans le détail tous les éléments qui vont lui permettre de négocier « en substance » le volet financier de son départ. (Chapitre 5. Avec quoi partir ?)

Le développement qui suit s'inscrit dans la logique du calcul, puisqu'il aborde l'aspect passablement complexe des prélèvements sociaux et fiscaux. Question essentielle pour la sérénité de la période de transition, ainsi que pour le financement du projet de renouvellement. (Chapitre 6. Que me restera-t-il ?)

La troisième partie, intitulée « Cela s'est passé ainsi », propose un bouquet de récits – cas ou situations récents – qui pour chacun illustre de façon concrète un aspect ou une façon de faire du processus. Elle suggère des clés, des *façons de le dire*, des comportements, etc., pouvant s'avérer utiles en situation.

Ainsi le manager *en partance* n'est-il pas démuné d'outils ou d'aides à l'analyse pour aborder la traversée de turbulences ou de tensions. S'il parvient à prendre le recul nécessaire et consacrer du temps à la réflexion centrée sur lui-même dans son contexte familier, il sera en mesure de *piloter sa transition* d'abord en maîtrisant sa négociation puis en faisant des choix mûrement réfléchis.

Au sortir de cette phase de vie, il pourra se sentir grandi, mûri et « mieux dans ses bottes » (ainsi que l'expriment de nombreux cadres expérimentés).

PREMIÈRE PARTIE

LA RÉFLEXION PRÉALABLE ET LE SENS DE LA DÉMARCHE

Chapitre 1	
Vous et les autres : identités et stratégies	15
Chapitre 2	
Vous et vous-même : votre cycle de renouvellement	29
Chapitre 3	
Maîtriser le processus de négociation	49

Cela n'émerge pas très clairement dans vos pensées. Tantôt un soupçon de pessimisme vous incite à vous construire un alibi de victime – et vous tentez de vous remémorer les incidents même insignifiants qui vous ont momentanément perturbé ou frustré –, tantôt une bouffée d'optimisme vous fait espérer confusément que quelque chose de mieux se prépare pour vous, ce que vous souhaitiez dans votre for intérieur depuis quelque temps déjà. C'est comme si un lien indéfinissable s'était cassé.

Que vous ayez « la tête ailleurs » ou que vous vous sentiez légitimement exaspéré par l'accumulation de vexations, frustrations et autres détériorations, vous affrontez une situation présente qui mérite d'être soigneusement analysée et évaluée si vous ne voulez pas en perdre le contrôle.

Alors faisons ensemble un bout de chemin. *Montons au balcon* pour voir défiler votre itinéraire dans l'organisation dont vous faites encore partie. En prenant de la hauteur, vous dominerez votre « histoire », vous arrêtant sur certains jalons car vous aurez peut-être pris conscience du jeu de forces et d'influences que vous n'aviez pas perçu.

Raconter son historique en utilisant le rétroviseur s'avère très riche en enseignements pour « positionner » un acteur dans le

Je veux quitter mon entreprise

jeu de l'organisation. C'est un révélateur qui sera utile pour l'appréciation de la présente situation, puis pour envisager les mesures à adopter.

CHAPITRE I

Vous et les autres : identités et stratégies

Vous souvenez-vous des premiers instants de votre entrée dans la place ? Tout à l'excitation d'avoir été préféré et choisi, vous aviez accordé votre crédit au discours du recruteur, ne doutant pas un instant qu'il y eut un risque qu'il ait « enjolivé » la situation qu'il vous décrivait. Vous abordiez la « période de grâce » avec optimisme et enthousiasme. Puis, pris par l'activité et le nez sur le guidon, vous avez peut-être négligé de « scruter » l'organisation, les femmes et hommes engagés dans la subtile compétition du pouvoir et de l'influence.

Et voilà que reviennent à la surface certains épisodes de tension que vous aviez observés d'abord en spectateur, avec un certain détachement peut-être. Et au fur et à mesure que votre rôle dans l'organisation s'affirmait, vous vous sentiez plus impliqué, presque partie prenante dans un champ de tensions que vous ne déceliez pas encore clairement. Vous vous remémorez des discussions difficiles où vous découvriez des aspects insoupçonnés de la personnalité de tel ou telle de vos collègues. Ce qui vous frappe aujourd'hui, en y repensant, c'est qu'en dépit des frictions et oppositions il y avait une communauté de pensée – une sorte d'allégeance ou de connivence – qui finissait par se rétablir entre « eux », ceux qui pensaient, décidaient et faisaient faire.

Je veux quitter mon entreprise

Inconsciemment d'abord, vous vous demandiez si vous en faisiez partie, de ces « eux ». Vous ne vous sentiez peut-être pas tenu à l'écart, participant activement aux discussions et aux instances ad hoc, cependant vous n'aviez pas perçu de signaux vous témoignant que vous étiez admis dans ces « cercles » de pouvoir et d'influence. Concentré sur vos tâches pour mener à bien vos missions, vous n'avez probablement pas accordé suffisamment d'attention à la dimension dite politique de votre rôle dans l'organisation. Les satisfecit quant à vos résultats ainsi que la courtoisie dans les relations interpersonnelles avec « eux » vous suffisaient. Les entretiens d'évaluation réguliers en témoignaient, et tout allait pour le mieux, vous semblait-il.

Jusqu'à ce que survienne l'incident ou le fait révélateur. Cela peut être un fait mineur – prenant une importance démesurée du fait d'une réaction émotionnelle – ou un simple malentendu provenant vraisemblablement de l'inadéquation des outils de communication, ou encore une erreur voire un manquement. Peu importe vraiment, tant qu'il constitue l'étincelle qui déclenchera la dynamique.

Personne n'ignore, dans les organisations, qu'il est inévitable qu'un grain de sable ou un dysfonctionnement surgisse, provoquant – par l'effet d'écho – une résonance perturbante. Alors s'enclenche la recherche du bouc émissaire, la mise en accusation du ou des « fautifs » ; et c'est en général chez les « autres » – les exécutants – que l'on cherchera les fusibles. Processus bien connu et fréquent : vu du côté des « autres », il apparaîtra clairement que chez « eux », *en face* ou *en haut*, il y a une communauté homogène d'êtres solidaires qui sait se protéger pour faire face à l'adversité. *Les dirigeants de chaque organisation se construisent un ordre culturel et social propre à leur groupe, en s'affranchissant d'un ordre prescrit par la règle.* Tous les organigrammes se ressemblent, finalement, mais ne disent rien des limites et des jeux de pouvoir : cela se vérifie dès que l'on intègre – au sens plein du terme – l'organisation.

Vous et les autres : identités et stratégies

Et vous ? Où vous situez-vous ? Quel positionnement – dans l'organisation et le fonctionnement des pouvoirs – croyez-vous être le vôtre ? Pensez-vous faire partie « d'eux » ou des « autres » ? Quel est votre sentiment ?

Comme toujours, c'est à l'occasion de périodes de tensions que certains de nos familiers se révèlent sous un jour nouveau, que nous apparaissent des aspects insoupçonnés ou mesquins de la nature humaine. Quand vient le moment d'une séparation entre l'entreprise et un de ses responsables, les motifs invoqués peuvent être des plus divers : *insuffisances, manquements, perte de confiance, démotivation...* Bien sûr, les reproches sont motivés et argumentés par des faits précis et avérés, à n'en pas douter.

Souvent, nous nous arrêtons à ces reproches pour chercher à en contester la réalité, le fondement, la portée. Ils suscitent en nous récrimination, frustration et colère, et nous voulons lutter pour réparer cette injustice. Pourtant, ces motifs créent parfois un malaise. L'employeur ne se saisit-il pas d'un incident banal et sans conséquences pour le détourner, afin de licencier le « bouc émissaire », comme le considèrent régulièrement certaines cours d'appel dans des affaires qui leur sont soumises ? Et, au fond, ces motifs invoqués, réels ou inventés, superficiels ou profonds, ne sont-ils pas plutôt l'écran qui masque une réalité bien plus profonde et signifiante d'une divergence fondamentale qui s'est développée parfois depuis des années, entre le dirigeant concerné et son entreprise, et sur laquelle personne n'a su ou voulu mettre les mots pour constater simplement un divorce irréversible ?

Oui, le plus souvent, les motifs invoqués sont la surface agitée et superficielle de dynamiques de fond relatives à notre intégration et positionnement dans l'entreprise. Pour comprendre les événements et agir avec pertinence, nous vous invitons à dépasser les motivations affichées et à vous poser les vraies questions sur vous et eux, et sur vous et vous-même.

Les dirigeants : allégeance et jeux de pouvoir

Le monde des dirigeants ne fonctionne bien sûr pas comme le reste de l'entreprise. Ainsi, la vie des salariés est régie par de nombreuses règles définies par la loi, les conventions collectives ou d'entreprise et autres textes de référence.

Rien de tout cela au niveau des dirigeants. Leur régulation sociale ne s'appuie pas sur un ordre prescrit et réglementé, mais sur un ordre social, c'est-à-dire un mode de fonctionnement et de relations implicite entre les individus. Il repose sur au moins trois aspects :

- *une communauté de pensée et d'être*, soudée autour de la personnalité du président, souvent charismatique, et de la stratégie de l'entreprise. Parfois, la force et la cohérence de cette communauté peuvent donner à ses membres un sentiment de toute-puissance ;
- *le principe de l'allégeance*. Les dirigeants ont un devoir implicite de fidélité et de loyauté avec le détenteur suprême du pouvoir et sa stratégie. Tous leurs efforts sont censés viser la réussite collective ;
- *les relations interpersonnelles*. Les dirigeants agissent moins en fonction de règles formelles que de jeux de pouvoir entre eux, parfois violents, qui vont conditionner la répartition et l'équilibre toujours fragiles des pouvoirs dans l'entreprise. La communauté des dirigeants est soudée par ces relations interpersonnelles et par une confiance à la fois instable et fluctuante au gré des alliances.

Le dirigeant se caractérise moins par sa compétence et son expertise (qui peuvent pour autant être très grandes) que par sa capacité à imposer sa place dans la communauté de ses collègues et son influence réelle sur la politique et la stratégie de l'entreprise. Un dirigeant est d'abord un homme d'influence.

Par définition, cet ordre social tolère mal la différence et norme fortement les attitudes et comportements de ses membres. Les contradictions sont peu tolérées et en tout cas rarement affichées et exprimées au grand jour. Cette régulation sociale des dirigeants est ainsi très « homogénéisante ». Mais, pour devenir soi-même dirigeant, il faut au préalable établir sa compétence et sa capacité à contribuer à la mise en œuvre de la stratégie, bref à servir utilement le pouvoir.

Servir le pouvoir dans l'entreprise

Le travail mené par les auteurs avec le sociologue Thomas Troadec¹ auprès de nombreux managers a permis d'identifier trois grandes catégories de managers susceptibles de devenir dirigeants. Ces catégories ont été déterminées en fonction de deux critères essentiels qui conditionnent la réussite du futur dirigeant :

- sa relation au travail. Quelle est la nature de l'implication professionnelle du manager ? Quelle est son attente en termes de reconnaissance ? Le travail est-il en soi une source d'épanouissement ?
- son implication dans les cercles d'influence et de pouvoir. Le manager sait-il se faire entendre des dirigeants ? Joue-t-il des jeux d'influence qui structurent le pouvoir ? Est-il reconnu au-delà de sa compétence technique ?

La manière dont chacun se positionne sur ces deux critères détermine un mode d'être manager et une plus ou moins grande facilité à devenir soi-même dirigeant. C'est ainsi qu'ont été identifiés trois grands types de profil : l'expert, le stratège et l'affinitaire. Vous reconnaissez-vous dans l'un d'entre eux ?

1. Thomas Troadec, enseignant, fondateur et dirigeant de l'agence d'études et de conseils Catalpa.

L'expert : être reconnu

L'expert se définit par l'exercice de sa compétence reconnue dans son domaine. Il s'investit fortement pour acquérir, maîtriser et développer son expertise et la mettre au service de l'entreprise. Il est pragmatique, concret, rigoureux, impliqué, attaché à faire les choses au mieux et toujours soucieux de sa parfaite maîtrise de son domaine d'expertise. Par nature, il tire sa légitimité de sa compétence, n'est pas forcément très charismatique mais est un manager attentif et soucieux de faire progresser ses collaborateurs. Il a le sens de l'équipe.

L'expert se dote d'un réseau dense mais restreint puisqu'il investit son rapport au travail avec celles et ceux qui sont directement liés à son champ d'expertise. Avec ses pairs, il développe alors des alliances tant professionnelles qu'amicales. Ses valeurs sont celles de l'honnêteté, de l'effort et de l'humilité, mais aussi de la transparence et de la confiance.

Concentré sur son domaine d'expertise, il est moins attentif aux jeux de pouvoir et à la dimension politique de sa fonction. L'accès à la sphère dirigeante n'est d'ailleurs pas toujours pour lui un objectif en soi. Et, de fait, sa trop grande focalisation sur la compétence (la technique) au détriment du politique (le pouvoir) peut empêcher la progression que son potentiel lui permettrait de connaître pourtant. Le véritable enjeu pour lui est de quitter le statut de « super-technicien » et de faire progresser sa maîtrise du politique sans porter atteinte à sa compétence, qui est son atout.

Le stratège : être entendu

Le stratège dispose lui aussi d'une compétence importante dans son domaine. Mais à la différence de l'expert, dont l'exercice de la compétence est une fin en soi, le stratège l'utilise comme levier pour se faire entendre et influencer les orientations stratégiques

