



Guide CARRIÈRE

Votre job est menacé ? Prenez les devants

Réorganisation, perte de responsabilités, mise au placard... Vous vous sentez en danger ? Contre-attaquez. Plus tôt vous réagirez, moins vous subirez la situation.



W Tenez bon si la négociation traîne en longueur.

Lorsqu'un cadre a des doutes sur la pérennité de son poste, il veut aller vite, pour sortir de l'inconnu. Alors que les entreprises jouent souvent le jeu inverse. Elles engagent des négociations rapidement puis ralentissent le processus. C'est un moyen de faire craquer les salariés et de les amener à lâcher du lest. W

Domitille Tézé,
dirigeante du cabinet
Transition Plus

Directrice marketing dans un grand groupe, Nathalie a senti le vent tourner lorsqu'elle a refusé un poste à l'étranger. Du jour au lendemain, ses responsabilités ont diminué. «Je ne savais pas si je devais ou non réagir, ni surtout comment le faire», raconte-t-elle.

De plus en plus de cadres vivent des «trous d'air», selon les mots de Domitille Tézé, dirigeante de Transition Plus. «Une carrière est jalonnée d'au moins quatre crises de ce type, souligne-t-elle. Soudain, ils ne sont plus en odeur de sainteté, ils se retrouvent au placard ou poussés vers la sortie.» Les causes peuvent être économiques, organisationnelles ou personnelles mais le résultat est le même : on a le sentiment d'être sur la sellette. L'erreur serait de laisser la situation s'enlisier. Il faut, au contraire, prendre les devants. Cela permet souvent d'éviter un conflit larvé, voire un procès de plusieurs années. Avoir un coup d'avance vous aidera à gérer au mieux cette mauvaise passe.

Apprenez à reconnaître les signaux alarmants

Une diminution de votre périmètre d'activité, un poste en double, une nouvelle direction qui impose ses protégés... Certains signes sont clairs. D'autres, en revanche, sont plus insidieux : le compte rendu de votre entretien d'évaluation est négatif alors que vous n'avez rien à vous reprocher,

on vous retire des clients clés, vous n'êtes pas convié à une réunion importante, ne recevez plus certaines informations stratégiques... Cette fois, ce n'est pas votre poste qui est visé, mais vous. «En banque d'affaires, lorsque le bonus d'un cadre n'est pas revu à la hausse en fin d'année, alors que ses résultats sont bons, c'est qu'il est en danger», confirme Eléna Fourès, consultante internationale et fondatrice du cabinet Idem per Idem. Un entretien de recadrage ou un plan d'amélioration des performances peuvent aussi être un premier pas vers un licenciement. «Si au bout de trois mois les résultats ne sont pas au rendez-vous, l'entreprise pourra plaider l'insuffisance professionnelle et prouver qu'elle a œuvré pour que vos performances s'améliorent», note Lucien Flament, avocat au barreau des Hauts-de-Seine.

Définissez le plus vite possible la stratégie à adopter

Puisque vous savez qu'il y a un problème, vous devez rapidement élaborer un plan d'attaque. D'abord, vous devez déterminer si vous voulez partir ou rester (dans la mesure où vous n'êtes pas visé personnellement). Listez les avantages et inconvénients de chacune des deux options. Vous occupez le même poste depuis dix ans ? Partir serait l'occasion de redynamiser votre carrière. Votre secteur d'activité subit fortement la crise ? Mieux vaut alors négocier un autre poste en interne. N'attendez pas que la situa-

tion se dégrade : identifiez l'interlocuteur clé (n+1, DRH, PDG...), suivez les offres d'emploi sur l'Intranet, imaginez ce que l'entreprise pourrait faire de vous (vous muter dans un département en développement, vous confier un projet) et soyez force de proposition. «Mais ne vous placez pas en position d'infériorité, prévient Domitille Tézé. Vous ne quémandez pas un poste, vous proposez vos compétences.»

N'hésitez pas non plus à demander une formation. Quand sa société a été rachetée par un grand groupe, Romain, responsable logistique chez un fournisseur d'électricité, a, lui, suivi un bilan de compétences : «Je voulais montrer à mon employeur mon désir de bouger. Je savais que mon poste était menacé.» Message reçu : son entreprise lui en a proposé un autre.

Si, en revanche, vous préférez partir, procurez-vous certains documents, à commencer par votre contrat de travail. Vérifiez que la situation que vous vivez n'en modifie pas les termes. Puis épluchez la convention collective de votre secteur (ou de votre entreprise). «Elle précise les modalités de départ, la durée du préavis et le montant des indemnités en cas de licenciement, précise Lucien Flament. Cela vous donnera quelques bases.» Vous obtiendrez ce document sur l'Intranet ou auprès des représentants du personnel. Sinon, adressez-vous à la direction départementale du travail ou au secrétariat du conseil de prud'hommes. Dans

PHOTO: OLIVIER ROUX POUR MANAGEMENT - ILLUSTRATION: GUYEN KEVAVAL



Certes, le recours à un avocat représente un investissement non négligeable. Le premier rendez-vous est facturé entre 150 et 300 euros de l'heure. Si vous donnez suite, les honoraires se composeront d'une part fixe (entre 2000 et 4000 euros), à laquelle pourra s'ajouter une part variable (de 5 à 10% du montant de la transaction hors indemnités légales). Mais le jeu en vaut la chandelle car vous obtiendrez souvent plus qu'en vous défendant seul. Surtout si vous avez de l'ancienneté, un salaire élevé ou que votre entreprise est manifestement en tort. En effet, les indemnités négociées seront alors plus intéressantes.

Si vous trouvez la démarche trop lourde, des sites gratuits tels que Monavocatonline.fr et Juritravail.com (rubrique «Contacter un avocat») donnent quelques pistes à qui préfère agir en solo. Les cabinets spécialisés en gestion de crise peuvent aussi vous coacher, avant les entretiens, sur l'attitude à avoir (ne pas surréagir, noter l'intégralité des échanges...). Parce qu'il avait refusé un poste, Fabien, cadre dans un groupe industriel, a été mis au chômage technique par son employeur. Trois mois sans rien faire. «Si je n'ai pas craqué, c'est parce que j'étais tous les jours en contact avec un expert qui me soutenait.»

Devinez les intentions de votre employeur pour mieux riposter

Votre patron s'orientait-il vers un licenciement pour motif personnel, une rupture conventionnelle ou un licenciement économique? Est-il pressé ou joue-t-il la montre pour vous faire craquer? Pour le savoir, rapprochez-vous de personnes influentes ou des syndicats. Si votre entreprise veut vous licencier pour motif personnel, vous le comprendrez vite. Des e-mails de reproches, exagérés, voire injustifiés, vont soudain pleuvoir: «Tu n'as pas assisté à la réunion du 12 avril», «Tu as rendu ton ►

Plus d'infos

- "Réagir face à une crise de carrière", de Domitille Tézé, Dunod, 22€.
- www.quitter-mon-entreprise.com/le-blog/ Blog du consultant Bertrand Reynaud, spécialiste des négociations de départ des cadres.

tous les cas, ces périodes de transition sont difficiles. Vous les vivrez mieux en vous entourant d'alliés.

Ne restez pas isolé, contactez un coach ou un avocat

Un avocat en droit du travail vous dira si vous avez raison de vous inquiéter, quels sont vos droits et à quelles indemnités vous pouvez prétendre. L'objectif est d'obtenir autant qu'aux prud'hommes, mais sans procès. Après un congé parental, en retrouvant son poste de ca-

dre commercial dans une agence de pub, Marc a compris que ses missions les plus intéressantes avaient été récupérées par un nouveau n+1: «Mon poste n'avait plus d'intérêt. Je gérais une coquille vide.» Se rapprocher d'un avocat lui a évité un procès, car ce dernier l'a d'emblée orienté vers une rupture conventionnelle. «Il m'a aussi aidé à déculpabiliser, confie Marc. Du coup, je n'ai rien lâché lors des négociations.» Avec, à l'arrivée, un an et demi de salaire comme prime de départ.



Guide

CARRIÈRE

Face à des reproches écrits, répondez, étonnez-vous, contestez...

► dossier en retard... Traduction : votre entreprise est en train de monter un dossier à charge contre vous en réunissant des éléments pour prouver votre insuffisance. Restez calme mais ne laissez aucun message sans réponse. «Les écrits ne sont jamais anodins, confirme Stéphanie Westendorp, avocate associée chez Tamburini Lefort Westendorp. Il faut les contester ou du moins feindre la surprise.» On vous reproche une absence? Rétorquez par e-mail que vous étiez en rendez-vous client et que vous aviez prévenu les personnes concernées. Exprimez aussi votre incompréhension - «Je m'interroge sur votre démarche, que dois-je en déduire?» - pour signifier que vous n'êtes pas dupe. En parallèle, constituez-vous un dossier prouvant que vous êtes un bon collaborateur : e-mails de félicitations d'un chef ou d'un client, compte rendu de vos entretiens d'évaluation, annonces de vos promotions... Stockez le tout sur une clé USB car votre employeur vous interdira peut-être brusquement l'accès à votre ordinateur.

Lorsqu'une rupture conventionnelle se profile, demandez au comité d'entreprise si un tel cas de figure s'est déjà produit et ce qui a été négocié. Car, bien que cette procédure soit réglementée, il est possible d'obtenir des indemnités supplémentaires grâce à une transaction (lire l'encadré ci-dessus).

Enfin, en cas de licenciement économique, l'entreprise doit toujours essayer de vous reclasser. Si elle n'y parvient pas, vous resterez prioritaire pendant un an au cas où elle embaucherait. Pour être légal, un licenciement économique doit répondre à des critères très stricts (difficultés économiques, mutations technologiques...). Vérifiez auprès des



LES INDEMNITÉS AUXQUELLES VOUS POUVEZ PRÉTENDRE

Qu'il s'agisse d'un licenciement pour motif personnel ou économique, vous avez droit à des indemnités si vous avez au moins un an d'ancienneté. Mais il faut distinguer les indemnités légales des indemnités de transaction. Excepté en cas de faute grave ou lourde, l'employeur doit vous verser 1/5 de mois de salaire par année d'ancienneté, à quoi s'ajoutent 2/15 par an au-delà de dix ans. Si vous êtes payé 36 000 euros brut annuels et que vous êtes licencié au bout de quatorze ans, votre indemnité légale

sera : $(1/5 \times 36\,000 / 12 \times 14) + (2/15 \times 36\,000 / 12 \times 4) = 10\,000$ euros. Ce montant sera réévalué si votre convention collective prévoit mieux. Vous pouvez aussi obtenir plus grâce à une transaction : tout dépend alors de votre âge, de votre ancienneté et du contexte de séparation (procédure irrégulière, motif non fondé...). Enfin, lors d'une rupture conventionnelle, votre indemnité égalera celle que vous auriez perçue s'il y avait eu licenciement. Libre à vous, là encore, de négocier une enveloppe supplémentaire.

ILLUSTRATION : GWEN KERVAL

syndicats que votre entreprise n'y déroge pas. Sinon, vous aurez un moyen de pression, et donc de négociation, supplémentaire.

Dans tous les cas, restez visible sur le marché du travail

Si la situation devient pénible, ou tourne au harcèlement moral, consultez le médecin du travail. Un arrêt serait un argument de poids si l'affaire devait finir aux prud'hommes. Impliquez aussi les représentants du personnel, comme l'a fait Stéphanie Delafontaine, ex-DRH dans un groupe de logistique. Tout

À retenir

- Prendre un avocat coûte cher mais vous avez des chances d'obtenir plus qu'en vous défendant seul.
- Que vous vouliez partir ou rester, élaborez un dossier prouvant que vous êtes un collaborateur hors pair.
- Imaginez ce que l'entreprise pourrait faire de vous, soyez force de proposition.

au long des échanges avec sa direction, lors de son licenciement, un délégué syndical était à ses côtés : «Il posait beaucoup de questions, ce qui m'évitait de m'exposer.»

Mais, dans tous les cas, la meilleure riposte est encore de regarder ailleurs : «Tout le monde est sur un siège éjectable, souligne Eléna Fourès. Il faut l'accepter et se rendre visible sur le marché du travail.» Rencontrez d'autres employeurs, passez des entretiens... Cela vous aidera à garder confiance en vous, quelle que soit la suite de votre carrière. ■ Valérie Froger