

# Cadres supérieurs : des séparations à l'amiable qui n'en sont pas toujours

LUCIE DELAPORTE

**J**e ne suis vraiment pas à plaindre, prévient ce directeur achats récemment remercié à la suite d'une fusion. Avec mes indemnités de départ, j'ai pu acheter un très bel appartement à Paris et j'ai retrouvé du travail quelques mois après à un niveau de rémunération comparable. Licencié et heureux en somme. Alors que le Medef parle depuis plusieurs mois de « séparation à l'amiable » entre le salarié et son entreprise, une partie des cadres, au sommet des organisations en particulier, semble vivre la rupture sans trop de souffrance. « Il y a une petite élite qui s'en sort bien, voire de mieux en mieux », confirme Florence Palpacuer, qui a analysé dans son livre « Sorties de cadre(s) » (1) l'explosion des licenciements pour motif personnel. « Dans leur discours, il n'est pas question de licenciement, mais de séparation. Il intervient en toute transparence et devient outil de négociation pour une élite salariale qui connaît les règles du jeu et tente d'en tirer profit », explique-t-elle.

Conscients d'être sur un siège éjectable et que, en cas de non-atteinte des objectifs, de fusion-acquisition ou de changement stratégique, leur entreprise ne s'embarassera pas de leur sort, ces cadres semblent toujours soucieux de préserver leur employabilité. La « séparation » étant envisagée dès la prise de fonction, ils entretiennent en permanence leur réseau pour rebondir. « Trop d'années passées dans la même boîte et j'étais incassable », raconte l'un d'eux, pour qui

la rupture de contrat aura finalement constitué « une opportunité ». Pour ces cadres privilégiés, le licenciement n'est qu'une étape, voire une occasion d'évoluer. Et ils l'acceptent d'autant mieux que leur entreprise les dédommage à la mesure de leur profil.

## Accélération des procédures

Pourtant, la séparation n'est pas toujours aussi bien vécue. Selon leur âge, le marché de l'emploi dans leur secteur, les perspectives de rebond sont plus ou moins réjouissantes. Les cadres « locaux », à la tête d'une filiale depuis des années, comme les définit Florence Palpacuer, opposés aux cadres « globaux », habitués aux mutations internationales, vivent beaucoup moins bien ces ruptures.

L'entretien demandé à brûle-pourpoint par le patron hollandais de Sandrine avait pourtant commencé sur un ton résolument cordial : « Vous êtes une grande professionnelle, ça a été un plaisir de travailler avec vous... Mais, pour vous comme pour nous, nous pensons qu'il est préférable de se séparer maintenant. Il m'a ensuite accompagné à mon bureau pour que je récupère mes affaires. » Trois quarts d'heure plus tard, elle avait quitté l'entreprise. Cette directrice de l'innovation dans un grand groupe agroalimentaire se sentait pourtant au-dessus de ce type de traitement. Proche du DG, bien vue, elle n'avait pas imaginé que les choses puissent aller aussi vite. Alexandre, responsable marketing dans un grand groupe de transport, connaît la même surprise lorsqu'il apprend

qu'il est remercié : « Mon directeur ne m'avait rien dit, car, lui-même sur le départ, il avait signé une clause lui interdisant de communiquer là-dessus sous peine de perdre son indemnité transactionnelle. J'ai dû partir sans dire au revoir à personne, après dix ans passés à travailler avec eux », se souvient-il.

« Nous avons constaté une accélération des procédures », confirme Laurent Parras, juriste spécialisé dans l'accompagnement des cadres licenciés. « On prend beaucoup moins de gants qu'il y a encore quatre ou cinq ans. Les méthodes sont plus brutales, car les entreprises veulent que ça aille vite. Certaines sont prêtes à mettre le prix pour accélérer les départs. » Les cadres à forte responsabilité, qui se sentent souvent indéboulinables, ne sont pas à l'abri de méthodes expéditives. L'un d'eux, qui vient de se voir notifier une séparation, constate en sortant de l'entreprise que son badge ne fonctionne déjà plus.

## Guerre d'usure

« On voit des cadres dirigeants demander des clauses de non-séparation de trois ou quatre ans. » Sorte de CDD pour les sommets de la hiérarchie. « Tout dépend du secteur, de la culture d'entreprise, nuance Laurent Amelineau, PDG de DBM, un cabinet d'« outplacement », qui confirme néanmoins que, avec « le raccourcissement des cycles économiques, les exigences du marché sont de réduire la durée des processus de séparation ».

Ceux qui rompent l'accord tacite et refusent de s'effacer discrètement le paient parfois très cher. « Ils



avaient une liste de cent personnes. Ils m'ont fait comprendre que mon salaire était trop élevé et m'ont proposé une transaction pour partir. J'étais un pilier du groupe, très attaché à cette entreprise. Il n'était pas question que je parte, raconte un directeur financier. Le climat a tout de suite changé. Ils ont commencé à monter un dossier contre moi, en faisant témoigner des collaborateurs. » Bataille d'avocats, guerre d'usure dans un climat délétère, après plus d'un an, ce cadre obtiendra des indemnités importantes.

Dans son livre « Cadres, par ici la sortie » (2), Françoise Riera Dabo décrit avec un humour cinglant des méthodes de séparation insidieuses : « De la faute grave montée de toutes pièces à l'insuffisance professionnelle imaginaire en passant par le harcèlement à visée purgative... » Lobbyiste d'un grand laboratoire pharmaceutique, ses entretiens d'évaluation lui laissent penser qu'il donne entière satisfaction, raconte Nicolas. « Je suis un jour convoqué par le directeur général qui m'explique, après six ans passé à ce poste, que je n'ai pas le profil ! » On lui propose un autre poste, à ses yeux beaucoup moins

intéressant. « J'ai commencé par refuser avant de comprendre que je n'avais pas le choix. » A peine arrivé dans ses nouvelles fonctions, Nicolas se voit fixer des objectifs inatteignables. Ses évaluations deviennent catastrophiques. « Même si j'ai mis beaucoup de temps à comprendre, c'était une façon de me diriger vers la sortie. Ils espéraient que je démissionne. » Il se souvient d'être ressorti meurtri par des remarques psychologues sur son caractère, à l'issue d'un 360°.

## Isolé avec ses doutes

« Les motifs sont parfois très flous, notamment lorsqu'ils s'appuient sur des comportements. On dit ainsi à certains cadres dirigeants, avec quinze ans d'expérience, vous manquez de leadership. A un directeur financier, vous n'êtes pas assez pédagogue », affirme Jean-Claude Picot, ancien DRH passé au conseil pour cadres licenciés dans pareille situation. Parfois très déstabilisés, ils négocient leur départ à la hâte ou démissionnent. « Certaines entreprises n'hésitent pas à attaquer sur la faute grave en se disant qu'elles négocieront après », précise-t-il. Une demande qui tombe à 19 heures et qui

n'a pas reçu de réponse le lendemain matin peut servir de prétexte. Au départ, ce sont souvent des micro-situations qui s'accumulent : telle réunion, tel séminaire dont un cadre est subitement dispensé. Rien de très inquiétant, mais, selon Françoise Riera Dabo, cela « doit mettre la puce à l'oreille ». Pour elle, ces méthodes de déstabilisation sont d'autant plus efficaces que ces cadres, qui se sentent si proches de la direction, tardent à prendre conscience de ce qui se trame. « Ils sont souvent dans une attitude de déni et trouvent toutes les justifications à ce qui leur arrive. » Attitude qui, selon les avocats, fait perdre un temps précieux. Une des caractéristiques de cette population est qu'elle se trouve alors généralement isolée face à ses doutes. « Personne n'en parle. Les cadres ont honte. On voit des gens disparaître de l'entreprise du jour au lendemain », confirme Nicolas. De quoi tempérer le discours optimiste sur le caractère « amiable » de la séparation.

(1) « Sortie de cadre(s) », La Découverte, 2007.

(2) « Cadres, par ici la sortie ! », First Editions, 2007.