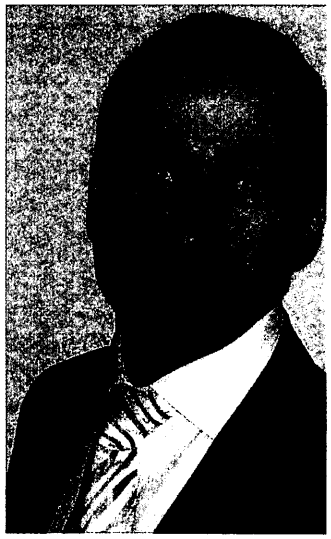
Par Thierry KRIEF (Executive MBA 04)

Négocie chaque étape de ta **carrière !**



Après avoir exercé des fonctions de direction marketing et commerciale en France et à l'international, notamment dans le secteur des hautes technologies, Thierry crée son activité NegoAndCo qu'il dirige depuis 4 ans et conseille les cadres supérieurs et dirigeants dans toutes les négociations individuelles qu'ils ont avec leur entreprise. Aujourd'hui, il nous indique comment nous pouvons négocier chaque étape de notre carrière : embauche, départ, repositionnement...

La responsabilité de la gestion de carrière d'un cadre a été transférée progressivement de l'entreprise vers le cadre lui-même. Dans ce contexte, la proactivité du cadre à gérer sa carrière est devenue un facteur clé de réussite. Par ailleurs, l'utilisation des techniques de négociation empruntées à la négociation commerciale offre aux cadres de nouveaux outils. Cette nouvelle donne est source d'opportunités pour ceux qui l'ont intégrée et acceptée, mais elle est source de frustrations et d'anxiété pour ceux qui la subissent.

Afin de clarifier les concepts présentés ci-dessous, prenons deux cas extrêmes :

Pierre est un cadre d'entreprise qui attend que son patron l'augmente, lui donne une promotion, parce qu'il considère avoir particulièrement bien travaillé au cours des mois passés. Quelle que soit la position de l'entreprise, il est souvent frustré et a le sentiment que celle-ci ne le reconnaît pas à sa juste valeur.
Puis soudain, il est muté parce que l'entreprise doit se réorganiser. Il prend connaissance de la nouvelle organisation une fois celle-ci officialisée et n'est pas satisfait de son nouveau poste. Il est à nouveau frustré avec, cette fois-ci, un sentiment d'injustice.
Finalement, l'entreprise doit supprimer son poste et le licencie. Notre cadre est rempli de rancœur, d'incompréhension et de ressentiment. Chargé d'émotions et dans une démarche de règlement de comptes personnels, il décide d'attaquer l'entreprise en justice afin d'obtenir réparation. Pendant ce temps, il cherche un nouvel emploi mais son esprit reste encore mobilisé et préoccupé par la situation précédente. Il se montre finalement souvent peu convaincant lors des entretiens d'embauche. Il finira par trouver un nouvel emploi mais au fond de lui, il a le sentiment que son employeur précédent est responsable de tous ses déboires professionnels.

Jacques est un autre cadre qui a du recul sur sa carrière et sur la relation qu'il a avec son entreprise. Il cherche en permanence à valoriser son apport et à négocier des « contreparties » chaque fois qu'il a le sentiment d'être un homme-clé dans l'un des projets de l'entreprise. Il est conscient que l'entreprise peut à tout moment avoir nécessité à se réorganiser et quand il sent qu'une telle éventualité se profile, il cherche à anticiper les conséquences pour sa carrière en établissant, par exemple, de nouveaux liens relationnels.
Parfaitement conscient du contexte de l'entreprise, il sait qu'il est vraisemblable que celle-ci modifie sa stratégie et le licencie in fine. Il considère que c'est le sens de l'histoire. Il cherche alors à prendre les devants en tentant d'amener l'entreprise à lui proposer une séparation amiable afin de lui permettre de rebondir professionnellement dans les meilleures conditions possibles.
En parallèle, il active son réseau et trouve un nouvel emploi. La relation avec son nouvel employeur s'annonce sous de bons auspices. Il a cependant conscience du fait que ce même employeur pourra se séparer de lui ultérieurement. Il prend donc le temps de négocier son contrat en prévoyant, par exemple, les conditions d'une rupture éventuelle. Pendant cette phase de négociation d'entrée, il termine la négociation de son départ. In fine, il prend ses nouvelles responsabilités l'esprit libre, concentré sur ses nouvelles tâches, et avec l'ambition de servir à 100 % sa nouvelle entreprise.

Ces 2 cas sont extrêmes mais reflètent parfaitement l'état d'esprit de 2 types de cadres aujourd'hui : ceux qui ont une vision passive de leur carrière et ceux qui sont proactifs. L'expérience montre qu'il y a peu d'entre deux.

L'environnement de l'entreprise a changé

Il y a quelques années encore, le cadre disposait d'un statut privilégié bâti sur un pacte éthique et psychologique qui le liait à l'entreprise. Dévoué à l'entreprise, il recevait en retour respect et considération dans la gestion de sa carrière. Aujourd'hui, l'entreprise doit faire face à une pression concurrentielle telle que l'ajustement rapide du « facteur humain » est parfois nécessaire à sa compétitivité, voire à sa survie. Il en résulte un décalage croissant entre l'approche de plus en plus rationnelle de l'entreprise et la relation toujours empreinte d'affectif du cadre. Lorsque la relation se dégrade, le cadre comprend mal l'attitude de l'entreprise, l'apprécie comme de la maltraitance personnelle et y apporte des réponses souvent extrêmes :

- la démission d'abord psychologique puis contractuelle,
- l'agression, qui prend souvent la tournure d'un contentieux pendant lequel le cadre perd psychologiquement du « temps de vie » et sort souvent avec le goût amer que ses préjudices réels n'ont pas été reconnus et que cela a pris beaucoup de temps.

Les cadres seront inéluctablement amenés à changer de plus en plus souvent d'emploi voire d'entreprise au cours d'une carrière. Les phases d'embauche, de repositionnement interne et de départ deviennent donc à elles seules un enjeu dans la gestion de la vie professionnelle. Il convient donc de savoir les gérer au mieux.

Apprendre à gérer différemment sa relation à l'entreprise

Il y a 3 grandes étapes dans la relation d'un cadre avec son entreprise :

- l'embauche que l'on peut comparer à « un mariage »,
- l'exécution de son contrat de travail, que l'on peut comparer à « une relation de couple »,
- la rupture, que l'on peut comparer à « un divorce ».

Aujourd'hui, les phases d'embauche et de rupture se multiplient. Il devient dès lors nécessaire d'accorder une importance grandissante à la bonne gestion de ces étapes, mais cela n'est pas encore le cas dans la population des cadres.

Les enjeux de la relation à l'employeur prennent des dimensions dépassant largement les simples aspects financiers. Pourquoi accepter une période d'essai si nous sommes débauchés ? Définir ses fonctions par écrit ne permet-il pas de les prendre avec plus de sérénité ? La négociation des conditions d'embauche demande alors plus de temps qu'à l'accoutumée (3 mois en moyenne), mais elle permet de prendre son poste avec beaucoup plus de sérénité. La négociation d'un départ nécessite un investissement psychologique intense sur une courte durée mais les résultats sont obtenus dans des délais très brefs avec la certitude d'avoir obtenu financièrement le maximum de ce que l'entreprise pouvait proposer et de préserver son image de marque dans la profession. Enfin, la pratique de la négociation structurée, permanente et légitime tout au long de sa présence dans l'entreprise, se révèle être l'approche la plus efficace de la promotion interne. La négociation apparaît désormais non seulement comme garant de la réussite professionnelle du cadre mais aussi de son équilibre psychologique, de sa vie de famille et in fine de sa santé.

En conclusion, une carrière moderne n'est qu'une succession de phases de négociation d'embauche, d'exécution et de rupture. Pour réussir, il devient fondamental d'apprendre à penser différemment, sortir des schémas classiques et professionnaliser, rationaliser sa relation à l'entreprise.

La compréhension et l'utilisation des techniques de négociation commerciale apportent au cadre de nouvelles clés

Dans le contexte des relations cadres employeurs, penser « négociation » revient pour certains à comprendre « manipulation ». Ils l'évitent de peur de se faire piéger. Pour d'autres, c'est du bon sens mais n'obtenant pas de résultats à la hauteur de leurs attentes, ils la considèrent comme inefficace et entrent en conflit très rapidement, cette dernière solution semblant alors s'imposer à eux. D'où le nombre croissant de contentieux prud'homaux ces 5 dernières

Embauche, départ, repositionnement, négocier chaque étape de sa carrière.

années. Pourtant, là ou certains voient de la « manipulation », d'autres comme Sun Tzu et Machiavel pour ne citer qu'eux, y voient de la « stratégie ». La négociation est une technique qui ne s'improvise pas et répond à des règles précises dans un cadre précis dont l'objet est d'aider les parties à trouver un accord malgré des divergences apparentes.

Les 3 étapes de la négociation

Le non-respect de l'une de ces étapes conduit immanquablement à l'échec de la négociation.

- Étape 1 : L'établissement du terrain de la négociation

Cette étape est de loin la plus négligée. Elle consiste à définir et/ou créer les conditions permettant d'amener l'interlocuteur à la table des négociations. Or, par nature, la relation entre un cadre et son entreprise est déséquilibrée en faveur de l'entreprise. Il faut donc chercher à la rééquilibrer avant d'entamer la phase des négociations. Alors que dans certains cas, les aspects juridiques semblent être la seule accroche des négociations cadres employeurs, la méthode formalisée par NegoAndCo consiste à prendre en compte la dimension globale de la relation du cadre à l'entreprise, à savoir les aspects psychologiques, humains, culturels, politiques, éthiques, etc. C'est seulement à l'issue de cette analyse extrêmement précise qu'il est possible de déterminer des points d'accroche et d'en tirer des rapports de force plus ou moins explicites. Par ailleurs, le cadre doit également apprendre à s'armer psychologiquement. Cette phase détermine 90 % du succès des négociations. Sa négligence est responsable de 90 % des échecs.

- Étape 2 : Le respect du processus de négociation

Une fois le terrain de négociation établi, il devient possible d'engager le dialogue sur des bases rationnelles. La négociation peut alors commencer. Il s'agit maintenant de définir un objectif, des alternatives, une stratégie et une tactique pour la mise en œuvre. Le tout se fait en tenant compte des spécificités de la négociation propres au marché de l'emploi telles que le respect des niveaux hiérarchiques, le rythme et la culture de l'entreprise, etc. Le cadre qui, en situation de négociation d'un nouveau contrat, veut valoriser ses compétences, se prémunir contre les risques pendant l'exécution de son contrat et en anticiper la rupture, doit agir de la même façon et comprendre que toutes ses demandes sont envisageables dès lors qu'elles sont économiquement légitimes aux yeux de l'entreprise. Cette démarche peut également s'appliquer dans le cadre d'un repositionnement interne suite à des fusions ou restructurations.

Finir une négociation, c'est également remercier ceux qui nous ont aidés.

- Étape 3 : Le bouclage de la négociation

Maintenant qu'un accord est trouvé, la négociation prend forme dans un document. L'augmentation de rémunération, la modification des fonctions donnent lieu traditionnellement à un « avenant ». La négociation d'un départ donne lieu à la signature d'un contrat dit « protocole transactionnel ». Ce document traduit le résultat des négociations et est le garant de la légalité de l'accord.

Dans le cadre de la gestion de carrière, nous ne pouvons pas nous arrêter à la signature d'un document en guise de finalisation des négociations car finir une négociation, c'est également remercier ceux qui nous ont aidé, par exemple le chasseur de tête, le responsable des ressources humaines, etc. Dans un monde parfois trop déshumanisé, nous n'imaginons pas toujours l'impact que de petits gestes symboliques peuvent avoir sur la suite de notre carrière...

En conclusion, il faut fonder une culture de la négociation, du compromis, de la responsabilité et sortir de la logique du conflit via une véritable révolution des esprits. Être proactif est aujourd'hui la condition de réussite de sa carrière. Cela signifie qu'il est nécessaire d'apprendre à négocier chaque étape de celle-ci. ●

Thierry KRIEF a co-écrit un livre « Cadres, ne vous laissez plus faire », sous le pseudonyme de Thierry Maroli (Éditions Dunod). Doit paraître fin 2008 « Négocier autrement avec un employeur » aux Éditions d'Organisation.