

Thierry Krief*

Dirigeant de NegoAndCo, conseil de cadres de très haut niveau dans leurs négociations

Soyez pro-actif : apprenez à négocier chaque étape de votre carrière

Embauche, départ, repositionnement...

L'objet de cet article est de montrer que 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 pro-activité du cadre à gérer sa propre carrière est devenue un facteur clé de sa 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 intégré et accepté mais est source de frustrations et d'anxiété pour ceux qui la subisse.

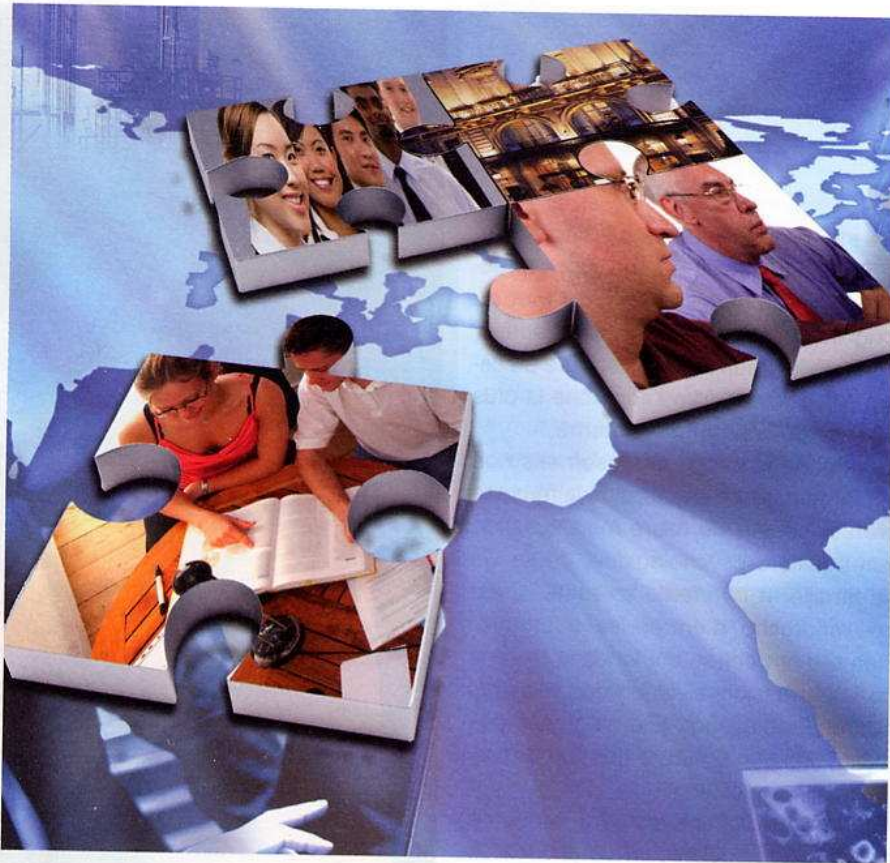


A fin de clarifier les concepts présentés ci-dessus, prenons deux cas extrêmes

– Pierre est un cadre d'entreprise qui attend que son patron l'augmente, lui donne une promotion, etc., parce qu'il considère avoir particulièrement bien travaillé au cours des mois ou des années passées. Quelle que soit la position de l'entreprise, il est souvent frustré car il a le sentiment que l'entreprise 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 du nouveau poste qu'on lui propose. Il est à nouveau frustré, avec un sentiment d'injustice. Finalement, l'entreprise doit supprimer son poste et est amenée à le licencier.

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 mobilisé et préoccupé par la situation précédente. Finalement, il se montre souvent peu convaincant lors des entretiens d'embauche. Il finira par trouver un nouvel emploi mais, au fond de lui, il gardera le sentiment que son employeur précédent est responsable de tous ses déboires professionnels.

* Sous le pseudonyme de Thierry Maroli, co-auteur de : « Cadres, ne vous laissez plus faire » (Éd. Dunod).



– 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 et parfois opportunément, trop pour certains, à valoriser son apport à l'entreprise 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 devoir se réorganiser et, quand il sent qu'une telle éventualité se profile, il cherche à anticiper les conséquences pour sa carrière. Il tente de prendre les devants en établissant, par exemple, de nouveaux liens relationnels. Puis, parfaitement conscient du contexte de l'entreprise, il pense 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 à la recherche d'un nouvel emploi. Il 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 deux cas extrêmes reflètent parfaitement l'état d'esprit de deux 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. Ce pacte était fondé sur une relation humaine forte au sein de laquelle le cadre, dévoué à l'entreprise, 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.

Quand 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.

Le sens de l'histoire est que les entreprises ont un besoin croissant de se réorganiser, de se restructurer rapidement. Les cadres seront inéluctablement amenés à changer de plus en plus souvent d'emplois, voire d'entreprises, au cours d'une carrière. Le cadre doit intégrer que les phases d'embauche, de repositionnement interne et de départ, vont se multiplier, devenant à elles seules un enjeu dans la gestion de sa vie professionnelle. Il devient donc nécessaire de savoir les gérer au mieux. Le cadre doit apprendre à gérer différemment sa relation à l'entreprise.

Trois grandes étapes dans la relation d'un cadre avec son entreprise

L'embauche que l'on peut comparer à *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 au *divorce*.

À une époque où les cadres changent de plus en plus souvent de postes dans une carrière, les phases d'embauche et de rupture se multiplient. Il leur faut donc accorder une importance gran-

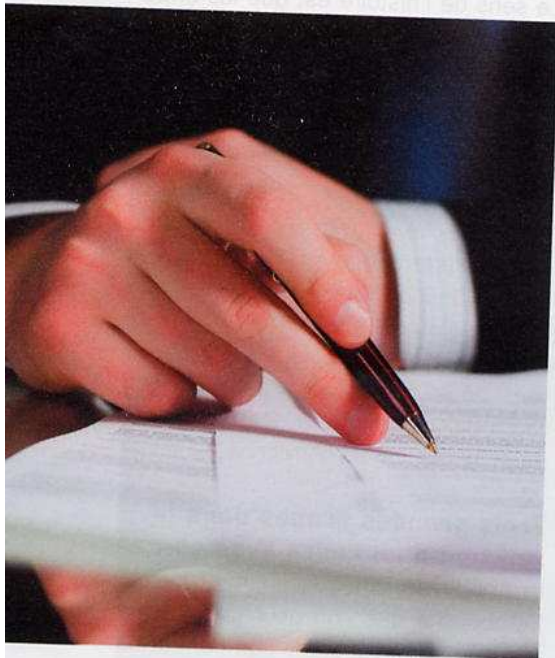


dissante à la bonne gestion de ces étapes.

Cela paraît évident, mais c'est loin d'être le cas aujourd'hui dans la population des cadres. Les enjeux de la relation à l'employeur prennent, en conséquence, des dimensions dépassant largement les simples aspects financiers.

Pourquoi avoir accepté une période d'essai après avoir été débauché ? Si vos fonctions avaient été définies par écrit, cela ne vous aurait-il pas permis de prendre vos fonctions avec plus de sérénité ?

Dans ce cas, la négociation des conditions d'embauche prend alors plus de temps qu'à l'accoutumée (trois mois en moyenne), mais elle permet de prendre son poste avec beaucoup plus de sérénité, prévoyant, par exemple, à l'avance le cas de la rupture.



La négociation d'un départ demande alors un investissement psychologique intense sur une courte durée mais les résultats sont obtenus dans des délais très courts et 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, renforce la crédibilité et la stature du cadre et 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. C'est une approche d'entreprise à un problème d'entreprise qui va dans le sens de la professionnalisation des relations Cadres/Employeurs. Elle n'agresse pas mais établit un équilibre des forces propres à la négociation.

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 rationnellement sa relation à l'entreprise.**

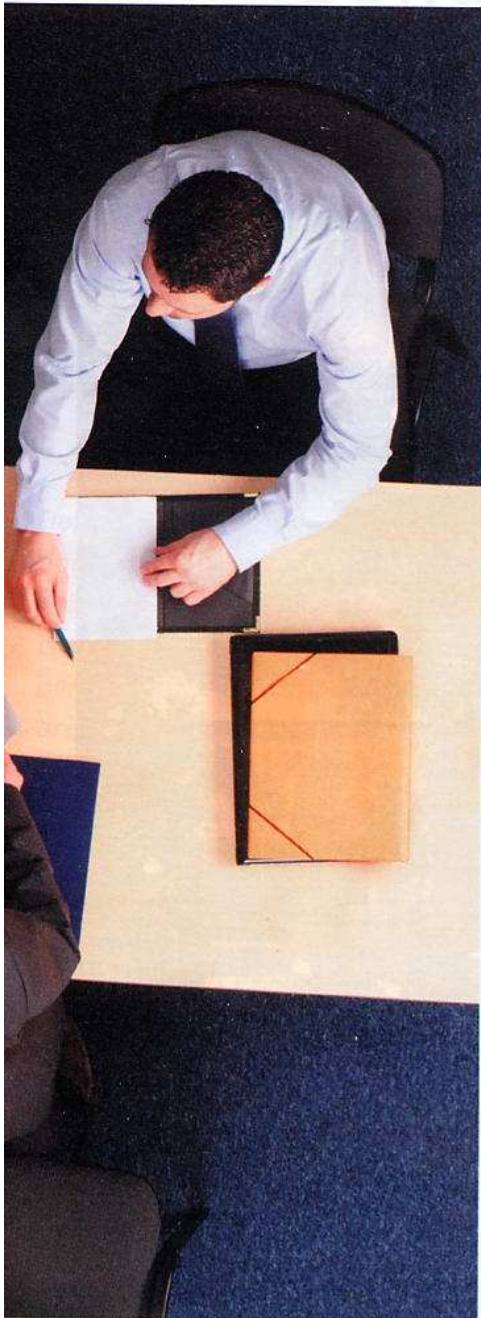
Nous allons maintenant montrer en quoi les techniques issues de la négociation commerciale sont un instrument efficace pour une gestion proactive de la carrière d'un cadre. La compréhension et l'utilisation des techniques de négociation commerciale apportent au cadre de nouvelles clés. Dans le contexte 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 pendant ces cinq dernières années.

Pourtant, là où certains voient la « manipulation », d'autres, comme Sun Tzu et Machiavel, pour ne citer



qu'eux, y voient la « stratégie ». Il importe ici d'apporter une précision. La négociation d'un cadre avec son employeur ne s'improvise pas et ne s'assimile aucunement à une période de marchandage. Les risques d'une telle approche sont tout simplement la décrédibilisation et la perte de confiance de la part votre interlocuteur. La négociation est une technique qui 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.

Toute négociation comporte trois étapes. Le non-respect de l'une d'entre



elles conduit inmanquablement à court ou moyen terme 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 à créer les conditions permettant d'amener l'interlocuteur à la table des négociations. Il convient de garder à l'esprit que 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 accro-

che 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 : les aspects psychologiques, humains, culturels, politiques, éthiques, etc. *Il faut noter que plus un cadre occupe une position hiérarchique élevée, plus les aspects politiques des négociations sont déterminants.* C'est seulement à l'issue de cette analyse extrêmement précise qu'il est possible de déterminer un certain nombre de points d'accroche et d'en tirer des rapports de force plus ou moins explicites. Par ailleurs, au-delà de tous ces aspects, le cadre doit également intégrer que la négociation est un jeu dans lequel l'entreprise a un pouvoir important et 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'approcher l'entreprise et 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 propre au marché de l'emploi telles que le respect des niveaux hiérarchiques, le rythme et la culture de l'entreprise, ...

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.

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 ce que les juristes appellent « 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. Sauf exceptions extrêmement rares, il est rédigé par l'entreprise et répond à un formalisme précis.

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 vous ont aidé, par exemple le chasseur de tête ou un contact issu de votre réseau s'il s'agit d'une embauche, le responsable des ressources humaines voire parfois votre responsable hiérarchique direct s'il s'agit d'un départ, etc. Dans un monde parfois trop déshumanisé, vous n'imaginez pas l'impact que de petits gestes symboliques tels qu'une invitation à dîner voire un bouquet de fleurs pour une femme, ou autres, peuvent avoir sur la suite de votre 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 pro-actif est aujourd'hui la condition de la réussite de votre carrière. Cela signifie qu'il est nécessaire d'apprendre à négocier chaque étape de sa carrière. ■

Thierry Krief*

www.negoandco.com

* Diplômé d'une maîtrise de gestion de l'université Paris Dauphine, d'un Master II de finance de l'université Paris X Nanterre et d'un Exécutive MBA de l'ESCP-EAP.