

Les départs des salariés restent mal gérés

MARIE-SOPHIE RAMSPACHER - LES ECHOS | LE 05/07/2013

•Les entreprises négligent encore les départs de leurs cadres, qui s'effectuent souvent en catimini. •L'« exit interview » permet pourtant de recueillir de fort utiles données sur la gestion interne.

Depuis 2008, les plans d'économies ou de réorganisation ont entraîné quantité de départs subis... ou volontaires, qui se font le plus souvent en catimini.

Selon une étude menée par Oasys Consultants avec Carnet d'Adresses RH et Nomination auprès de 450 cadres, le départ n'est pas communiqué en interne dans 47 % des cas et 23 % de ceux qui partent n'ont pas eu l'opportunité d'expliquer leurs motivations. Pis, 37 % jugent l'attitude de l'entreprise confuse, inhumaine voire violente dans la gestion d'un départ contraint. Est-ce à dire que le salarié sur le départ devient immédiatement invisible ?

« L'entreprise est une organisation par définition sans affect qui tourne vite la page, ce qui n'est pas la posture du cadre, qui a besoin d'un temps incompressible pour comprendre que le contrat est cassé, y compris lorsqu'il est à l'origine de la séparation », indique Bertrand Raynaud, associé du cabinet Bercoff Reynaud Conseil, spécialisé dans l'accompagnement des négociations de départ des cadres dirigeants. « Rompre un contrat n'est pas anodin, c'est l'illusion de sécurité qui s'en va », ajoute Eric Beaudouin, directeur général d'Oasys Consultants, spécialiste de la transition professionnelle.

Ex-salariés, recruteurs, coaches, avocats, tous regrettent l'absence de process formels. « Pour l'entreprise, l'analyse des motivations du partant pourrait fournir une documentation précieuse sur les rouages de l'entreprise. Pour ceux qui restent, le vide managérial dont ils sont témoins peut avoir un effet dévastateur », énonce la coach Nadine Sciacca. Parfois symptôme d'un dysfonctionnement ou d'un malaise, les départs restent tabous, « de facto leur gestion n'est pas une problématique managériale », résume Rosa Rossignol, fondatrice de Carnet d'Adresses RH et auteur de « Gérer efficacement un départ » (éditions Dunod).

UN NON-SUJET POUR CERTAINS DRH

Pour les sociétés anglo-saxonnes, le départ est même un non-sujet : une rupture de contrat, prenant effet dans les heures qui suivent, sans cérémonial de départ spécifique (pot, cadeaux...). Selon Yolaine von Barczy, vice-présidente des ressources humaines de Bristol-Myers Squibb France, il n'y aurait donc pas lieu de théâtraliser les départs : « Les carrières sont désormais faites de mouvements successifs, partir se banalise, c'est une étape avant une nouvelle aventure. » Pour cette DRH qui a tracé son parcours dans des entreprises américaines, l'existence de process n'adoucit pas forcément cette obligatoire transition : « Le départ reste un événement personnel, on est dans la perception. Si la rupture n'est pas souhaitée, le saut restera difficile. »

PEU D'« EXIT INTERVIEWS »

L'entretien de sortie ou « exit interview » est d'ailleurs peu répandu sauf lorsqu'un taux de rotation inhabituel frappe certaines fonctions, conduisant alors les services RH à systématiser ce type d'entrevue pour cerner les moteurs de la démotivation. « Bien souvent, la hiérarchie préfère garder masquées les véritables raisons du départ. Recueillir le verbatim des éventuels problèmes d'organisation ou d'encadrement, c'est prendre le risque de leur diffusion dans l'entreprise. Les directions préfèrent largement évoquer l'insatisfaction salariale pour justifier un départ, or ce n'est en général que le troisième voire le quatrième motif de départ », explique Eric Beaudouin.

Le conseil est une exception. Dans ces métiers, l'entretien-bilan est une étape clef du processus de sortie : « *Savoir dans quel business s'orientent les partants, c'est de l'information précieuse, d'autant que cela projette d'éventuelles collaborations futures* », précise Olivier Boulard, chargé de la practice leadership consulting de Heidrick & Struggles. Chez Mazars, où le turnover est important eu égard au nombre de jeunes diplômés qui y font leurs armes, la vision est conforme à celle des « big four » : « *L'entretien de départ avec la DRH est fondamental. La parole y est d'autant plus libre que peu de collaborateurs partent chez nos concurrents, la très grande majorité est recrutée par nos clients* », détaille Caroline Haquet, directrice du développement RH des associés au sein de la DRH Groupe.

UNE ORGANISATION FLOUE

Lorsque le départ approche, l'agenda du salarié se vide, certains projets lui sont retirés.... Une période qui s'avère délicate à gérer, y compris lors d'un départ « souhaité » : 57 % des cadres ont ressenti la neutralité voire l'indifférence de la DRH, relate l'étude d'Oasys, et 45 % ont éprouvé un grand moment de solitude. « *Dans cet espace temporel, personne n'ose organiser le travail, la mécanique se fige, les managers ne sont pas préparés à cette vacance* », constate Rosa Rossignol. « *La perspective d'un changement déstabilise émotionnellement une organisation. Il faut savoir que le simple exercice d'annonce d'une mauvaise nouvelle n'est pas maîtrisé par nombre de dirigeants* », constate Olivier Boulard.

La transmission de savoir fait également les frais de cette absence d'organisation. « *Lorsque le départ est volontaire, il est ressenti comme une trahison, il n'y a donc aucune passation de pouvoirs possible. Et lorsqu'un fonds abrège les fonctions, c'est encore plus brutal* », regrette Eric Beaudouin. Comme tous les cabinets d'audit, Mazars évacue cette question en formalisant à l'extrême les dossiers clients : « *N'importe qui peut reprendre un classeur et en saisir immédiatement les enjeux sans avoir besoin d'une transmission orale* », rappelle Caroline Haquet.

ETAPES BÂCLEES

Dans la précipitation, la question de la gestion de la réputation après le départ est souvent négligée. « *Or, elle doit faire partie du package de négociation* », insiste Bertrand Raynaud, coauteur de « Je veux quitter mon entreprise » (*). 74 % des cadres interrogés par Oasys révèlent pourtant qu'ils n'ont pas négocié de « gentlemen's agreement » avec leur ex-société : faut-il en conclure que les entreprises refusent d'accéder à ces demandes ? Tout dépend en réalité de la position hiérarchique. « *En ce qui concerne les cadres dirigeants, les chasseurs de têtes ne sont pas dupes des petits arrangements avec la réalité, ils vérifient et croisent les informations* », decode Eric Beaudouin.

Partir le plus « proprement » possible passe aussi par le respect des rituels fondamentaux (pot, discours, courriel d'adieu) qui « actent » le départ, selon Rosa Rossignol : « *C'est opportun d'entendre merci et au revoir de la part de l'entreprise afin de faire son deuil, et, pour ceux qui restent, c'est un signal de sympathie.* » A se fier à l'étude, ce protocole n'est pas systématique : seules 41 % des directions planifient un moment convivial pour 24 % qui n'y souscrivent jamais ! L'absence de rites de départ n'empêche cependant pas le maintien de liens : dans le cadre d'un départ volontaire, 27 % des cadres conservent des relations avec les anciens dirigeants (14 % dans le cas de figure contraint). « *Un bon départ conditionne la suite d'une carrière* », insiste Rosa Rossignol.

Départ souhaité ou contraint ?

Selon l'étude d'Oasys Consultants : 46 % des cadres expérimentés ont vécu un départ contraint lors de leur dernière mobilité (contre 54 % qui l'ont souhaité); 22 % ont quitté leur poste avant sa suppression; 18 % sont partis suite à la réorganisation de l'entreprise 14 % pour mésentente avec la hiérarchie; 12 % à l'issue d'un rachat ou d'une fusion; 11 % pour harcèlement ou pression; 3 % pour refuser une mobilité inacceptable.

(*) Coécrit avec Maurice Bercoff, associé du cabinet Bercoff Reynaud Conseil (éditions du Seuil).

Marie-Sophie Ramsbacher