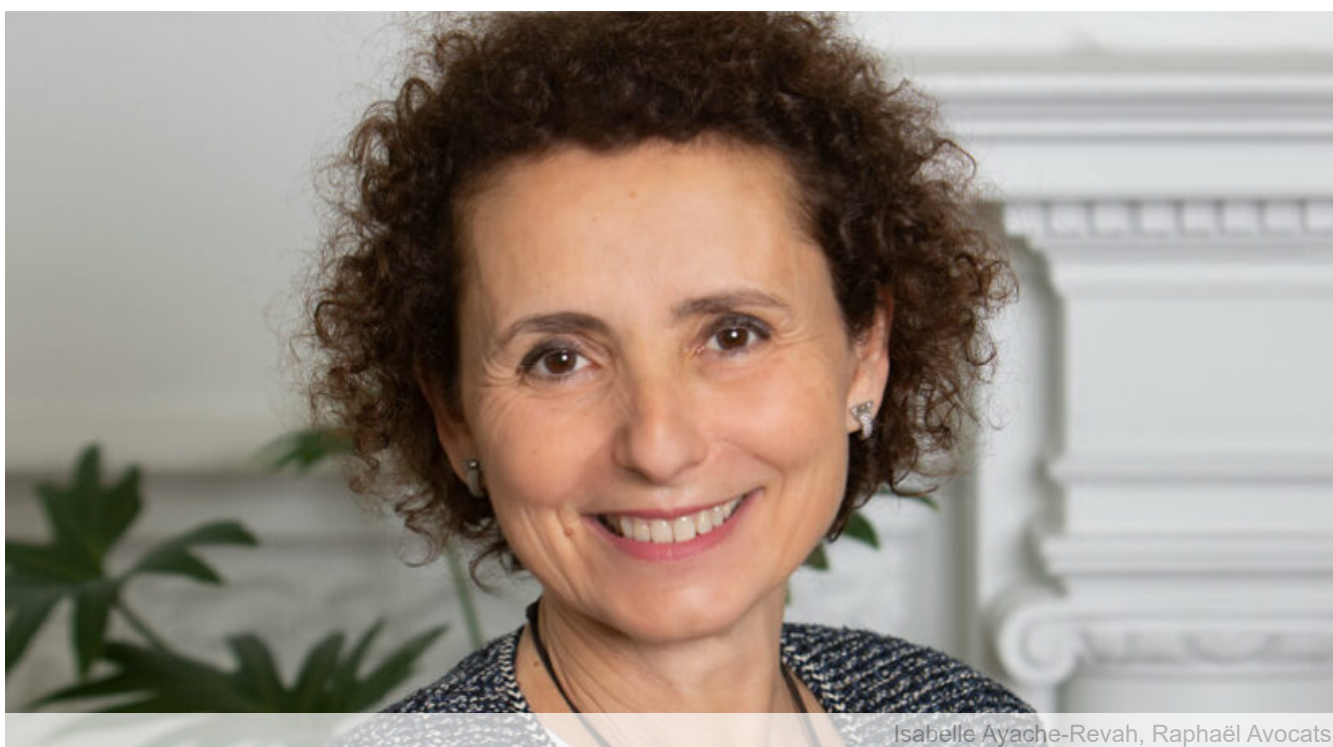


Parole d'expert

Isabelle Ayache-Revah, Raphaël Avocats : "Ne pas surestimer la résistance nerveuse et physique des dirigeants"

L'associée experte en droit social invite les dirigeants sur le départ à se faire accompagner le plus tôt possible



Isabelle Ayache-Revah, Raphaël Avocats



Par Edouard Laugier

En collaboration avec [Raphaël Avocats](#)

En cette période de turbulences économiques, dans quelles situations accompagnez-vous les dirigeants d'entreprise ?

Notre cabinet dédié au droit social et au droit de la concurrence assiste notamment dirigeants (cadres et mandataires sociaux) lorsque leur employeur envisage ou a entamé une procédure de licenciement ou de révocation. Certains souhaitent provoquer la rupture de leur relation de travail en réponse à des tensions vives ou des remises en question répétées au sein de leur entreprise.

“Chez les dirigeants, la souffrance au travail est souvent mal comprise. Elle est moins visible que chez les cadres supérieurs mais elle est bien réelle”

Chez les dirigeants, la souffrance au travail est souvent mal comprise. Elle est moins visible que chez les cadres supérieurs mais elle est bien réelle. Il s’agit d’une population qui doit rendre des comptes sur des dysfonctionnements, des mauvais résultats, et subit en première ligne la pression des actionnaires et des clients. D’ailleurs, les dirigeants sont souvent très déstabilisés quand ils se présentent à notre cabinet.

D’une manière générale, comment les entreprises gèrent-elles le départ de leur dirigeant ?

Tout dépend des entreprises évidemment, de leur taille bien sûr ainsi que de leur culture. Trop souvent, nous observons une violence verbale inutile qui traduit en réalité l’embarras de l’entreprise, ou son incapacité à dire simplement que cela ne fonctionne pas.

“Il est d’ailleurs intéressant d’observer que les reproches adressés aux femmes sont plus désobligeants que ceux faits aux hommes, car plus personnels”

Les entreprises doivent également impérativement se faire assister. Elles surestiment la résistance nerveuse et physique de leurs dirigeants, et considèrent qu’à ce niveau de responsabilités, et au regard des rémunérations versées, elles sont autorisées à employer un vocabulaire sévère exprimé sur un ton bien souvent inadapté. Il est d’ailleurs intéressant d’observer que les reproches adressés aux femmes sont plus désobligeants que ceux faits aux hommes, car plus personnels. Quoi qu’il en soit, cette méthode est totalement inefficace. Inutile donc de maltraiter un collaborateur, quelque que soit son niveau de responsabilité, pour le faire partir.

Les dirigeants ont-ils une vision juste de la situation ?

Nombreux sont ceux qui pensent que la négociation sera aisée dans la mesure où ils ont rendu de grands services à l’entreprise. À tort, car leur travail a déjà été rémunéré. L’entreprise cherche rarement à indemniser le dirigeant pour le remercier des services rendus à la patrie ! Elle négocie un accord pour se protéger, ne pas entacher son image interne ou externe, conserver certaines relations commerciales, ne pas déstabiliser son comité de direction, ses collaborateurs... Bref, ce n’est jamais un cadeau.

Les dirigeants devraient-ils apprendre à démissionner ?

Les dirigeants démissionnent régulièrement. Reste que leur vie est organisée autour de leur activité professionnelle. Leur fonction devient leur ADN. Pour cette population habituée à se situer en tête de classe, c’est un effondrement mental très fort lorsque le départ est imposé sans que le temps n’ait été donné de chercher un nouveau positionnement. Se faire accompagner est alors indispensable.

“Notre rôle d’avocat est de leur permettre de faire le tri entre ce qui relève de la perception personnelle et des difficultés réelles auxquelles ils doivent faire face”

Notre rôle d’avocat est de leur permettre de faire le tri entre ce qui relève de la perception personnelle et des difficultés réelles auxquelles ils doivent faire face. Régulièrement, nous

remettons les dirigeants en selle en analysant ce qui ne fonctionne pas et en les invitant à modifier leur comportement. Agir le plus tôt possible est préférable, mais les dirigeants ont souvent du mal à se faire accompagner. Cette démarche est encore perçue comme une marque de faiblesse, surtout chez les femmes dirigeantes, qui se font encore moins assister que les hommes car elles ont souvent l'impression qu'elles doivent faire mieux – et sans aide extérieure – que leurs homologues masculins.

Qu'il soit subi ou choisi, le départ est presque toujours négociable avec l'entreprise. Quelles sont les règles à respecter pour que tout se passe au mieux ?

Il faut se montrer extrêmement vigilant sur tout ce que l'on écrit. Pas d'échanges qui ne soient relus par un conseil. Pour gérer au mieux, il faut s'extraire de l'émotion et privilégier une distance dite "de sécurité". Les entreprises sont souvent favorables à la discussion lors des procédures de départ. Elles n'apprécient pas les échanges sur la place publique. Ce n'est d'ailleurs pas l'intérêt du cadre dirigeant non plus, car les procédures judiciaires (devant le conseil de prud'hommes, ou le tribunal de commerce pour les mandataires sociaux) sont extrêmement longues et éprouvantes. En somme, il existe un intérêt commun à la négociation, et c'est déjà un bon point de départ.

A lire également

[C'est bien de se passionner pour son travail](#)

[Le coach, un 'must have' pour les CEO](#)

[Éloge du manager](#)

Publié le 20/03/2023

Catégories :

Management & Ressources humaines / Entretiens / Finance & Juridique / Edouard Laugier / Post /

Réutiliser cet article

Cet article est une œuvre protégée. Son utilisation donne lieu à des droits d'exploitation et de rediffusion interne et externe. [Nous consulter.](#)