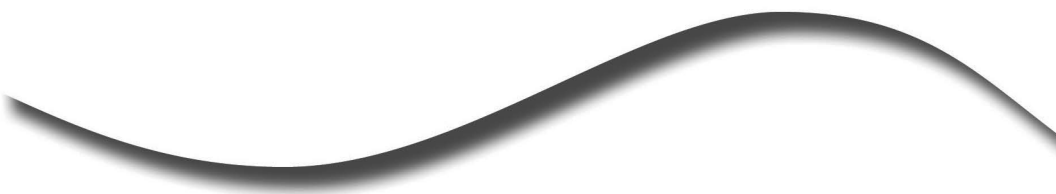


Gérer efficacement un départ

**Nouvel emploi, retraite, licenciement...
partir dans les meilleures conditions**

Rosa Rossignol



DUNOD

Illustrations : Giulia D'Anna Lupo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-058092-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	IX
Note de l'auteur	XI
Présentation de l'ouvrage	XIII
Préface	XVII

CHAPITRE 1 **LES NOUVEAUX PARCOURS DE CARRIÈRE**

Parcours de carrière et gestion de carrière	2
Émergence du parcours de carrière en discontinu.....	6
Les motifs de rupture	7
Faire le point avec des professionnels.....	8
Structure et étapes du parcours individualisé de départ	16
Mise en œuvre du parcours individualisé de départ	17

CHAPITRE 2 **LA PROCÉDURE LÉGALE :** **DIMENSION INCONTOURNABLE DU PARCOURS DE DÉPART**

Typologie des ruptures et procédures juridiques associées	22
Rupture à l'initiative du salarié	23
Rupture à l'initiative de l'entreprise	31
Rupture d'un commun accord.....	48

CHAPITRE 3 **LE PARCOURS DE DÉPART : L'ACCOMPAGNEMENT EN INTERNE**

Départ à l'initiative du salarié	56
Départ à l'initiative de l'entreprise	71

CHAPITRE 4 **LE PARCOURS DE DÉPART : L'ACCOMPAGNEMENT EN EXTERNE**

Dans quelles situations prévoir l'outplacement ?.....	94
Le conseil juridique.....	100
Les compétences à développer : écoute, respect de l'autre, respect des engagements.....	101

CHAPITRE 5

LA COMMUNICATION AUTOUR DU DÉPART

Communication de l'entreprise en interne	107
Communication du partant	116
Soutien des collègues à l'égard du partant	129

CHAPITRE 6

RÉSULTATS DU SONDAGE « PAROLES DE DÉPART »

Présentation du sondage	134
Déroulement du départ	136
Communication de l'entreprise	143
Comment les personnes sondées ont-elles vécu leur départ ?	147

Conclusion

De l'importance de savoir se dire au revoir	155
--	------------

Petit lexique du départ	161
--------------------------------------	------------

Bibliographie	165
----------------------------	------------

« Il y a toujours un monde ailleurs »

William Shakespeare, *Coriolanus*, acte III...

Remerciements

Un très grand merci à : Fabrice Etienne

Yves Richez

Cécile Delcroix

Marie-Lophie Briaux Karine Hisel Sandrine Weisz

Sylvia Tico Philippe Ribeton Laurent Berthier

Luca Bozzi Alberto Martinelli Eric Beaudouin

Andrea Tavassori Léverine Martel Françoise Maris

Francesca Castellano Carol Lerate Fabien Liguier Isabelle Luigner

Pamela Baumeister Valérie Roche-Briquet Alain Nebout

Danielle Athouel Salvatore Merando Audrey Rimarz

Anne-Lise Barst Martine Godon Eyan-Franco Goeta

Delphine Brunet Horlet Aniz Miladi Isabelle Zilling

Stéphane Beal Denis Tardiveau

Virginie Adam Yohanna Chemouny

Virginie Chauvin Bernard Martory

Caroline Chelbourn Sébastien Frapier

Paolo Codarzi Laurent Depond

Patricia Thorat Eugénia Fornieri

Luis Flaquer Laura Lanfranchi

Jerge Papo Stefano Laffi Maud Anyze

Christine Lerot Pierre-Olivier Martin

Massimo Martinovic Capucine Monnier

Pascal Noyrigat Denis Parmentier

Chiara Leonardi Françoise Benoit

Danielle Rousseau Myra Frapier

Friederike Thorat Inga Marjule

Nathalie Puchhomme Nicole Bensoussan

William Gautier Paola Intini

Eyan-Maria Strada Silvie Estagnasie

Corinne Vallery Masson Marco Ortolina

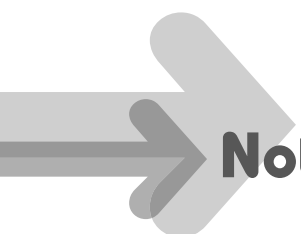
Laura Vernier Lise-Marie Grandjean

Grandomenico Vianelli David Dextor

Nolwenn Ahoué Francesco Ramella

Céline Dausque Giulia D'Anna Lupo





Note de l'auteur

Cet ouvrage se propose de traiter la gestion efficace d'un départ professionnel, souhaité ou imposé, mais ne constitue en aucun cas une incitation au départ.

L'auteur ne cherche pas à nier la gravité de certaines situations¹, ni à considérer le départ comme une menace permanente, mais à entamer une réflexion, à faire une place à l'échange et au dialogue à propos d'un sujet sensible.

Curieux « silence » autour d'une dimension essentielle ...

Les départs sont des temps forts, des événements qui marquent une carrière.

La gestion des départs est souvent traitée dans les ouvrages professionnels sous l'angle juridique. L'approche proposée dans ce livre se situe au confluent de trois dimensions : juridique, ressources humaines et communication.

Confronter les regards, élargir son champ de vision ...

Par ailleurs, accepter un départ n'est pas facile, l'annoncer n'est pas neutre. L'ouvrage aura un angle d'analyse et de réflexion double : comment la personne en situation de départ vit la rupture² et comment cette dernière est menée à bien par l'employeur.

1. Les cas extrêmes, c'est-à-dire les départs conflictuels, les licenciements pour faute grave ou lourde, ne sont pas traités dans cet ouvrage. Les licenciements collectifs pour d'autres raisons non plus.

2. Les termes « rupture » et « départ » seront utilisés indifféremment dans le texte.

Les objectifs de *Gérer efficacement un départ* :

- donner des repères, sans tomber dans le piège de la généralisation, car il s'agit d'une gestion au cas par cas ;
- aider de façon concrète et pratique, en fournissant un concentré d'informations et suggérer des pistes de réflexion ;
- éclaircir et « éliminer » certaines idées toutes faites ;
- constituer une boîte à outils pour partir dans les meilleures conditions, éviter les malentendus et les non-dits, donner un sens au départ.
- illustrer les situations de départ exposées à travers les témoignages restitués dans le sondage « Paroles de départs », objet du dernier chapitre.

Les apports de cet ouvrage concernent la population des cadres et les départs individuels.

Dernière précision : la possibilité de mettre en œuvre des politiques et des procédures pour gérer les ruptures de façon à maintenir et préserver une relation de respect réciproque est fortement liée à l'ensemble des politiques et procédures ressources humaines de l'entreprise. Une gestion professionnelle et humaine des départs qui reste isolée du reste des pratiques a un impact limité.

L'écoute, l'attention et le respect font partie de l'éthique managériale et doivent être considérés comme des éléments incontournables dans toutes les étapes de la gestion des hommes dans les organisations.