

Françoise Riera-Dabo  
en collaboration  
avec Jean-Claude Picot

# Cadres

## Par ici la sortie !

Guide de survie du cadre en milieu hostile



FIRST  
Editions

### *Préambule n°1*

Où l'on vous fait gagner du temps en répondant à la question que vous vous posez probablement en cet instant...

Ce livre va-t-il me servir  
(ou juste me déprimer) ?

Que vous l'ayez saisi au milieu de tant d'autres indique a priori deux choses : primo que vous êtes un cadre, deuxio que la notion de « milieu hostile » éveille en vous une certaine résonance... Et pour cause ! Si l'entreprise n'a jamais ressemblé, ni de près ni de loin, à l'Ile aux Enfants, ces derniers temps, elle tend de plus en plus à se transformer en un gigantesque champ de tir au pigeon.

De la faute grave montée de toutes pièces à l'insuffisance professionnelle imaginaire en passant par le harcèlement à « visée purgative »... depuis quelques années, les pratiques douteuses pour se débarrasser de façon discrète et à moindre coût des « encombrants » prolifèrent à vitesse grand V. Une évolution bigrement inquiétante mais que personne n'ose réellement aborder. Soigneusement masqués par ceux qui les pratiquent, étouffés par la honte de ceux qui les subissent, ces comportements - qui équivalent ni plus ni moins à un flinguage en règle des individus qui en sont la cible - se généralisent en toute impunité, sans provoquer le moindre remous ni indignation. Sauf, bien sûr, chez ceux qui en font les frais.

Résultat, nous pouvons tous un jour être cueillis à froid, incapables de soupçonner à quel point le choc peut être rude. De fait, comme l'énonce fort judicieusement l'un des personnages du film « Sauf le respect que je vous dois » à propos de la politique de l'autruche : « *quand on a la tête dans le sable, le problème, c'est qu'on oublie qu'on a aussi les fesses à l'air.* »<sup>1</sup>

D'où l'intérêt de changer de posture pour dénoncer enfin un certain nombre de réalités nauséabondes que le politiquement correct en vigueur dans les entreprises nous oblige le plus souvent à taire. Tant que nous nous bornerons à les constater sans broncher, il y a en effet peu de chances que les choses s'arrangent. Et rien ne dit que demain, l'« encombrant » ce ne sera pas vous...

Vous vous sentez concerné ? Alors oui, ce livre peut vraiment vous servir. En vous armant intellectuellement pour éviter de recevoir une enclume sur la tête ou, si vous l'avez déjà reçue, en vous permettant de porter un autre regard sur ce qui vous est arrivé.

Quant à vous déprimer, aucune chance : vu tous les non-dits qui polluent notre quotidien en entreprise, appeler un chat un chat, ça fait toujours du bien !

---

<sup>1</sup> *Sauf le Respect que je vous dois* – un film de Fabienne Godet sorti en salles en février 2006 et racontant sous forme de polar l'histoire de cadres confrontés à ce type de pratiques

*Introduction*  
Où l'on entre enfin dans le vif du sujet...

## Par ici la sortie !

*« J'ai décidé d'affronter la réalité,  
alors dès qu'elle se présente bien, prévenez-moi »  
Mafalda. Quino*

Pour peu que vos activités professionnelles vous laissent le temps - et l'envie - de lire la prose pour cadres, vous avez sûrement constaté que trois sujets y tiennent actuellement le haut du pavé. Un : comment gérer son stress ou lutter contre le « désengagement » à l'intérieur de l'entreprise. Deux : comment cultiver son « employabilité » pour ne pas en sortir. Trois : comment « activer son réseau » pour se dépêcher d'y re-renter si par hasard on en est sorti. La façon dont cette sortie peut se produire reste un domaine nettement moins exploré. Nulle part pourtant la notion de milieu hostile ne s'y illustre avec davantage de clarté.

Souvenez-vous... Il fut un temps, encore pas si lointain, où, lorsque votre entreprise estimait pour des raisons x ou y que votre présence, jusque-là bienvenue, était devenue superfétatoire, les choses se passaient dans la plupart des cas de façon relativement correcte : entendez, un licenciement assorti d'une transaction plus ou moins avantageuse en fonction de vos états de service, de votre ancienneté ou de vos aptitudes diplomatiques. Il y avait bien sûr des exceptions, mais globalement, le divorce se faisait assez fréquemment à l'amiable.

Aujourd'hui, c'est clair, la donne a changé : il suffit de regarder autour de soi pour constater que le licenciement négocié est devenu un Graal réservé aux plus chanceux ou à ceux ayant la plus forte capacité de nuire. Les autres ? Ils se voient administrer un traitement de choc que ne désavouerait pas la production de Koh Lanta. A défaut de pouvoir les obliger à déguster du cafard grillé - mais ça peut venir - leur hiérarchie se met soudain à leur faire avaler de plein seaux de couleuvres de moins en moins digestes, à les submerger de tâches de plus en plus absurdes ou irréalisables jusqu'à ce que l'écoeuement et l'épuisement fassent leur oeuvre pour les précipiter vers la sortie. Et si d'aventure le traitement tarde à produire ses effets, il n'est pas exclu que se déclenche brusquement une procédure accélérée d'escamotage : un bon licenciement pour faute assorti d'une mise à pied conservatoire et les voilà disparus du paysage.

Si le phénomène reste encore mal cerné, c'est qu'il n'y a, à l'heure actuelle, aucune façon de répertorier le nombre de démissions suite à un harcèlement ni même de chiffrer le nombre de licenciements pour faute abusifs. En revanche, ce qui est sûr, c'est que selon une récente étude du Ministère de l'Emploi<sup>2</sup>, les licenciements pour motif personnel ont augmenté de 40% entre début 2001 et fin 2003 – l'augmentation est même de 60 % dans le secteur tertiaire. Dans ce chiffre figurent très certainement des « licenciements de faveur » - des séparations mutuellement désirées voire des démissions « maquillées » en licenciement - et également

---

<sup>2</sup> DARES (Département de recherche, études et statistiques du Ministère de l'Emploi) Christine Lagarenne, Marine Le Roux *Les licenciements en 2003 Premières Synthèses* - Mars 2006 n° 11.1

des cas de cadres « malins » désireux d'obtenir un chèque de sortie avant d'entrer dans le nouveau poste qu'ils ont déjà trouvé. Mais les témoignages concordants de nombreux professionnels en droit social, telle cette avocate dénonçant l'explosion des litiges « liés à des licenciements motivés par des prétendues fautes graves »<sup>3</sup> montrent bien que la mode est plutôt au licenciement abusif qu'au licenciement négocié entre gens de bonne compagnie...

Un cadre averti en vaut deux

L'existence de violence en milieu professionnel n'est pas nouvelle. La nouveauté est qu'elle tend désormais à être, non plus un comportement déviant de la part d'un supérieur hiérarchique pervers, mais bel et bien une méthode homologuée pour gérer ses ressources humaines. Un constat clairement posé par un autre rapport effectué pour le Ministère de l'Emploi où l'on apprend que « *tensions et humiliations* » afin de provoquer une démission ou « *mettre une personne à terre* » en la licenciant brutalement pour une faute imaginaire font désormais partie des stratégies classiques des directions d'entreprises souhaitant réduire leurs effectifs. Une utilisation bien particulière du licenciement pour motif personnel (LMP) qui touche en priorité les cadres et s'observe le plus souvent dans les grandes entreprises et le secteur des nouvelles technologies<sup>4</sup>. C'est ainsi que le patron d'une célèbre agence de pub pouvait récemment se féliciter ouvertement auprès d'investisseurs potentiels d'avoir réussi à « *diminuer de façon extrêmement conséquente sa masse salariale - ses coûts, donc - et ce sans le moindre plan social !* ». Si, si ! Il suffisait d'y penser : pourquoi diable licencier des collaborateurs alors qu'on peut les dégoûter suffisamment pour qu'ils décident de leur propre chef de jeter l'éponge en démissionnant ? Ou variante, si on les licencie, pourquoi jeter l'argent par les fenêtres en leur offrant une transaction équitable alors même qu'en les effrayant suffisamment, ils accepteront de partir avec un package réduit à sa plus simple expression ? Notez bien qu'ils ont le choix : être raisonnable – 3 mois de salaire pour 10 ans d'ancienneté, ça vous va ? - ou se montrer bêtement récalcitrant au risque de récolter un licenciement pour faute ne comportant ni indemnités de licenciement ni préavis... Partant de ce principe parfaitement résumé par le célèbre slogan d'Eram - il faudrait être fou pour dépenser plus - la pratique de « l'incitation au départ spontané » est donc devenue un sport assez pratiqué et presque un attendu dans certaines situations où on la met en oeuvre à grande échelle. Ainsi, lorsqu'un Plan social doit intervenir dans une entreprise, il n'est pas rare que dans l'année qui précède, des consignes de « pré-nettoyage du terrain » aient été données. Traduction pour les non-initiés : il y a fort à parier que les personnes qui ne rentreraient pas dans le cadre du plan social - du fait par exemple de leur ancienneté, de leur situation familiale ou du maintien de l'activité - mais dont on souhaite néanmoins hâter la trajectoire de sortie, verront leurs conditions de travail se dégrader assez sérieusement... Dans tous les cas, et quels que soient les moyens plus ou moins retors employés, l'objectif lui reste identique et d'une simplicité biblique : vous mettre dehors en zappant à coup sûr la case « négociation », jugée désormais bien trop onéreuse. Un vrai deal gagnant-gagnant, comme on les aime : votre entreprise gagne le droit de se débarrasser de vous à moindre frais, et vous, celui d'aller vous faire voir ailleurs !

Mais n'allons pas trop vite. Car, précisément, ce livre s'adresse à tous ceux qui « encore à l'intérieur » auraient envie de mieux anticiper ce qui risque un jour de leur tomber sur le coin

---

<sup>3</sup> Challenges.fr | 16.02.2006 *Déjouer un licenciement pour faute grave* - Interview de Stéphanie Gruet-Masson, avocate au barreau de Paris, spécialisée en droit social

<sup>4</sup> DARES (Département de recherche, études et statistiques du Ministère de l'Emploi) Florence Palpacuer, Amélie Seignour, Corinne Vercher *Le licenciement pour motif personnel, un dispositif au carrefour des mutations contemporaines de la relation d'emploi* - Novembre 2005

du museau. « Pour éviter une catastrophe, mieux vaut croire à sa possibilité *avant* qu'elle se produise », observe le philosophe Jean Pierre Dupuy<sup>5</sup>, tenant d'un « catastrophisme éclairé » pour qui le problème majeur dans la gestion des risques, notamment environnementaux ou terroristes, ne vient pas tant de l'ignorance des dangers que du fait que nous ne les croyons pas possibles. Une analyse parfaitement transposable au monde de l'entreprise. De fait, tous les cadres sont parfaitement au courant de l'existence de pratiques humaines peu reluisantes, mais curieusement, peu acceptent de réaliser « pour de bon » qu'elles puissent se concrétiser sur leur propre personne. Et surtout à quel point elles peuvent se révéler destructrices. C'est ainsi. Habités bon an mal an à endurer vaillamment le stress, la pression des objectifs, le culte de l'urgence, la rivalité organisée et les coups fourrés en tous genres, nous nous croyons « blindés », certains d'être suffisamment avertis et aguerris pour résister à n'importe quel électrochoc. Nous ne le sommes pas. A forte dose, personne ne l'est. Car précisément, le propre des nouvelles procédures d'éjection est de cristalliser toutes ces « violences à petites doses » en leur conférant du même coup une intensité redoutable. Quant à ce blindage dont nous sommes si fiers, il est à double tranchant. A force d'avoir appris à encaisser sans broncher, nous nous retrouvons souvent impuissants à réagir, intellectuellement ligotés par des schémas de pensée qui nous paralysent.

Evidemment, le pire n'est pas toujours certain. Mais étant donné les tendances observables, se croire à l'abri de ce type de mésaventure relève au mieux de l'inconscience, au pire de la stupidité. Un peu comme ces conducteurs, tellement certains de leur maîtrise au volant qu'ils s'autorisent à coller le véhicule de devant à grande vitesse ; sans comprendre que maîtrise ou pas, ils valseront avec fracas dans le décor si la voiture devant eux venait à piler net. En conséquence, même si la perspective d'être confronté à un harcèlement « nettoyeur » n'est pas très gratifiante, pas plus que celle de se faire débarquer « salement » avec pour seul viatique un coup de pied bien appliqué, peut-être n'est-il pas totalement inutile de les envisager...

Paf, le cadre !

Voilà donc le scénario : arrivé un beau matin au bureau, vous vous apercevez soudain qu'une odeur de roussi vous monte aux narines. Une odeur pas forcément très forte mais très caractéristique : lorsqu'on la sent, mieux vaut se dépêcher d'agir car, selon toute probabilité, l'incendie n'est pas loin et pour ce type de feu, les extincteurs sont rarement opérants. Premier réflexe de survie : apprendre à la détecter dès les premiers effluves. Mais ensuite, que faire ? Trouver dare-dare un autre poste ? Préférable à tous points de vue mais pas forcément facile. Rechercher un poste sereinement quand tous les moyens sont bons pour vous pousser à la faute dans celui que vous occupez encore réclame un blindage psychologique qui n'est pas à la portée de tous. Démissionner ? Impossible si vous avez besoin de garder un revenu régulier. L'abandon du terrain sans résistance peut en effet vous coûter très cher. Psychologiquement, d'abord : les dégâts seront d'autant plus graves que vous aurez le sentiment de vous être laissé passer au rouleau compresseur sans réagir. Matériellement encore plus, puisqu'en démissionnant vous renoncez à obtenir la moindre indemnisation de votre employeur et à toute allocation chômage, ce que la plupart d'entre ne peuvent se permettre faute de savoir quand ils retrouveront un emploi. A proscrire donc. Ne reste plus qu'à s'adresser à un conseil extérieur en RH ou à prendre un avocat pour essayer de limiter la casse. Mais pour peu que vous manquiez de preuves déterminantes, la situation risque de mettre plusieurs mois à se régler. En attendant, vous voilà fragilisé, obligé de vous rendre chaque jour en milieu hostile,

---

<sup>5</sup> Jean Pierre Dupuy, *Pour un catastrophisme éclairé*, Collection Point Essai

constamment stressé par le risque de trébucher sur l'un des écueils qui surgissent comme par magie à chaque pas sans la moindre vigie pour les signaler, tétanisé par la nécessité de réagir et la peur de commettre une erreur tactique qui aggraverait votre situation. Bref, ça ne va pas fort. Pour éviter le pétage de plomb et/ou la dépression - le cumul n'est pas exclu - mieux vaut garder les idées claires et être en mesure d'analyser ce qui vous arrive autrement que comme la « faute-à-pas-d'chance » ou, pire, comme relevant de votre seule faute.

Réexaminons la donne. Aujourd'hui, c'est le postulat de départ, le harcèlement à visée purgative n'est plus un fait exceptionnel : il tend de plus en plus à s'imposer comme alternative naturelle au licenciement négocié. D'où deux points essentiels à intégrer.

Premier point : en face de vous, vous n'aurez probablement pas un de ces « *pervers narcissiques* », harceleurs types décrit dans l'ouvrage de référence de Marie-France Hirigoyen « *qui trouvent leur équilibre en déchargeant sur un autre la douleur qu'ils ne ressentent pas et leurs contradictions internes qu'ils refusent de percevoir* »<sup>6</sup>. Non, non, votre harceleur à vous sera juste un cynique de base ou un lâche ordinaire. Qui ne se délectera pas nécessairement des traitements qu'il vous fera subir mais vous les infligera sans le moindre état d'âme pour obtenir votre départ. Car pour lui, vous n'êtes pas une personne, simplement une nuisance : vous occupez le poste qu'il destine à l'un de ses anciens camarades de jeu, vous lui faites de l'ombre, vous plombez la rentabilité de son entité... Peu importe la cause au fond : à partir du moment où vous gênez, vous devez être é-li-mi-né. De préférence à moindre coût. Rien de plus, rien de moins. Si ça se trouve, il n'a rien de personnel contre vous. Il est simplement en service commandé.

D'où le deuxième point : s'il agit sur ordre, ou tout du moins avec l'aval des plus hautes instances de votre entreprise, ce n'est pas simplement un individu que vous avez en face de vous mais toute une organisation. Or vous êtes seul. Coincé entre une hiérarchie froidement hostile et une DRH résolument sourde et muette - dans le meilleur des cas - vous avez, à de rares exceptions près, très peu à attendre du reste de l'entreprise. Jusque-là assez théorique, la déshumanisation du monde du travail vient de prendre pour vous une tournure nettement plus concrète. Celle d'un mur. Et avec elle une question imparable : comme évitez de se fracasser la tête dessus ?

## Survivre en milieu hostile

Autant l'avouer, le risque est assez élevé. Alors même que nous nous considérons plutôt « avertis », le nombre de cadres cueillis à froid par la brutalité du procédé est proprement hallucinant. Parce que, la tête dans le guidon et les yeux rivés sur nos objectifs, nous prenons rarement le temps d'y réfléchir. Parce que ce n'est pas forcément le type de sujet que l'on aborde avec ses collègues ou alors uniquement sous forme de boutades aimablement cyniques façon « Caméra Café ». Parce que même si cette réalité sombre de l'entreprise est analysée depuis longtemps dans des textes remarquables issus de sociologues, de psychologues, de médecins du travail, elle dépasse rarement les cercles universitaires ou les colloques professionnels. Parce que lorsqu'elle apparaît à travers certains articles de presse, elle est souvent traitée comme un accident du système et non comme une variable de plus en plus constitutive de ce système. Parce qu'enfin c'est un sujet qui nous met mal à l'aise et que nous

---

<sup>6</sup> Marie France Hirigoyen, *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, La Découverte 1998

n'acceptons de nous y intéresser réellement que lorsque nous nous retrouvons « en plein dedans », autrement dit un peu tard !

Non qu'il soit totalement tabou, il serait même très à la mode dans les médias. Après la presse magazine, pour qui le harcèlement au travail est quasiment devenu un « marronnier », le thème de la violence en milieu professionnel a depuis peu les faveurs du grand écran à travers des films (« *Violence des échanges en milieu tempéré* », « *Sauf le respect que je vous dois* ») ou des documentaires (« *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés* »). Dans un autre genre, citons aussi les clips aussi cruels qu'hilarants du site parodique « *brotherandbrother.fr* », repris depuis par Canal +. Sauf que, et c'est là tout le problème, montrer la souffrance des individus ou le cynisme à l'œuvre dans certaines entreprises ne suffit pas forcément à nous doter des moyens de les affronter individuellement et de réagir autrement que par la crainte ou la résignation.

C'est tout l'objet de ce livre. Vous n'y trouverez pas « les 10 recettes miracle pour devenir intouchable » – si elle existaient, ça se saurait - mais une réflexion de fond pour décoder un certain nombre de « mauvais réflexes » et de « pensées toutes faites », intériorisés à notre insu, qui nous empêchent de nous défendre autant que nous le pourrions. Que les constats qui en découlent soient parfois dérangeants, je vous l'accorde. Accepter cette confrontation constitue pourtant la meilleure garantie de survie face à un système bigrement destructeur. Parce que comprendre, c'est retrouver une latitude d'action et de pensée indispensables. C'est aussi se donner les moyens d'affronter humainement et intellectuellement un environnement de plus en plus hostile. Voire de le faire évoluer...