



**HAL**  
open science

**Des ruptures conventionnelles vues par des salariés :  
analyse d'un échantillon de cent une ruptures  
conventionnelles signées fin 2010**

Raphaël Dalmasso, Bernard Gomel, Dominique Méda, Evelyne Serverin,  
Laetitia Sibaud

► **To cite this version:**

Raphaël Dalmasso, Bernard Gomel, Dominique Méda, Evelyne Serverin, Laetitia Sibaud. Des ruptures conventionnelles vues par des salariés : analyse d'un échantillon de cent une ruptures conventionnelles signées fin 2010. [Rapport de recherche] Université Paris-Dauphine. 2012, pp.229. hal-01522496

**HAL Id: hal-01522496**

**<https://hal.science/hal-01522496v1>**

Submitted on 15 May 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## **DES RUPTURES CONVENTIONNELLES VUES PAR DES SALARIES**

---

Analyse d'un échantillon  
de 101 ruptures conventionnelles signées fin 2010

**Raphaël Dalmasso  
Bernard Gomel  
Dominique Méda  
Evelyne Serverin**  
Avec la collaboration de **Laetitia Sibaud**

Enquêtes réalisées par :

Hazel Dilek,  
Marie Doga  
Yoann Lopez  
Julien Moniotte  
Laetitia Sibaud

**Rapport final  
Juillet 2012**

**Agence  
d'objectifs  
IRES**



## **DES RUPTURES CONVENTIONNELLES VUES PAR DES SALARIES**

---

Analyse d'un échantillon  
de 101 ruptures conventionnelles signées fin 2010

**Raphaël Dalmasso**, Université de Lorraine, CEE  
**Bernard Gomel**, CEE  
**Dominique Méda**, Université Paris Dauphine, CEE  
**Evelyne Serverin**, IRERP, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, CEE  
**Avec la collaboration de Laetitia Sibaud**

Enquêtes réalisées par :  
Hazel Dilek,  
Marie Doga  
Yoann Lopez  
Julien Moniotte  
Laetitia Sibaud

**Rapport final**  
**Juillet 2012**

*Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales)  
et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.  
Son contenu ne reflète pas nécessairement le point de vue de la CFDT.*

# Sommaire

.....	1
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>I) DES REFERENTIELS JURIDIQUES POUR METTRE EN CONTEXTE LE CONSETEMENT DU SALARIE .....</b>	<b>12</b>
PREAMBULE: COMPRENDRE SANS JUGER.....	14
I.1) LES CONDITIONS DE VALIDITE DE LA RUPTURE CONVENTIONNELLE.....	17
I.2) DES MOTIFS DE ROMPRE LE CONTRAT DE TRAVAIL PAR UNE RUPTURE CONVENTIONNELLE.....	34
<b>II) CONSTITUTION ET EXPLOITATION D'UN ECHANTILLON DE SALARIES CONCERNES PAR UNE RC .....</b>	<b>43</b>
II. 1) UN ECHANTILLON RAISONNE PAR DEPARTEMENT.....	43
II. 2) LES REpondANTS ET LES ENQUETES.....	47
II. 3) L'EXPLOITATION DU FICHIER DES 500 SALARIES.....	49
<b>III) LES ENTRETIENS : RESULTATS BRUTS.....</b>	<b>53</b>
III.1) L'AMONT DE LA RUPTURE .....	57
III.2) LA PROCEDURE .....	122
III.3) L'APRES RUPTURE .....	166
<b>IV ) L'EXPLOITATION DES ENTRETIENS .....</b>	<b>186</b>

IV.1) CONSTRUCTION DES CONFIGURATIONS-TYPES .....	186
IV.2) LES VARIABLES DANS LES 101 ENTRETIENS: METHODE ET RESULTATS.....	188
IV.3) LE CLASSEMENT DES ENTRETIENS : CASUISTIQUE.....	194
IV.4) LES CONFIGURATIONS DE RUPTURES PRA GRANDES CARACTERISTIQUES DE SALARIES ET DES ENTREPRISES.....	210
<b>V ) RESUME .....</b>	<b>214</b>
V.1) LES ENTRETIENS, VUE D'ENSEMBLE .....	214
V.2) DES RAISONS DE ROMPRE .....	219
V.3) POUR ALLER PLUS LOIN.....	223

# Introduction

Ce rapport constitue la synthèse de l'enquête qualitative sur les usages de la rupture conventionnelle (RC), réalisée par le CEE dans le cadre d'une convention passée avec la CFDT, financée par l'Agence d'objectifs de l'IRES. Le travail dont l'équipe responsable de l'étude était chargée consistait, d'une part, à participer au comité de pilotage mis en place par la DARES pour la réalisation d'une enquête quantitative sur les ruptures conventionnelles et notamment à contribuer à la conception et à la mise au point du questionnaire destiné à passer auprès de 3000 personnes, et, d'autre part, à mener une centaine d'entretiens auprès d'un échantillon de salariés scientifiquement constitué ayant connu une rupture conventionnelle de manière à préciser les logiques d'usage de ce dispositif.

L'équipe était composée de Bernard Gomel, chargé de recherche au CNRS et détaché au CEE, de Dominique Méda, à l'époque directrice de recherches au CEE, d'Evelyne Serverin, directeur de recherche au CNRS, chercheur associé au CEE et de Raphaël Dalmasso, maître de conférence en droit à l'Université de Nancy, chercheur associé au CEE. L'équipe s'est adjoint les compétences de cinq personnes, auxquelles a été confiée la réalisation des entretiens et, pour l'une d'entre elle, l'élaboration d'une première synthèse des résultats. Il s'agit, pour cette dernière personne de Laetitia Sibaud, docteure en sociologie et pour les quatre autres chercheurs de Marie Doga, docteur en sociologie, Hazel Dilek, titulaire d'un Master 2 de Ressources humaines, Yoann Lopez et Julien Moniotte, docteurs en sociologie. Le travail a également bénéficié du concours de Marie-Hélène Boussange, assistante au CEE, qui a eu la lourde charge de mettre en forme le rapport.

L'enquête qualitative poursuivait donc un double objectif :

- à partir d'une centaine d'entretiens en face à face réalisés auprès de salariés tirés dans un échantillon au hasard parmi les ruptures conventionnelles enregistrées en novembre 2010, rendre compte, à partir du récit des salariés, des circonstances de la rupture et comprendre les logiques d'usage du dispositif ;
- contribuer à l'élaboration du questionnaire de l'enquête auprès des salariés élaboré par la DARES, de manière à ce que celui-ci soit le plus précis, le plus adapté et le plus susceptible de couvrir la diversité des situations.

Les entretiens avaient donc moins vocation à donner l'image la plus représentative de la réalité qu'à décrire la variété la plus grande possible de cas afin que le guide d'entretien élaboré par le comité de pilotage constitué par la DARES soit capable de prendre en compte l'éventail le plus large de situations.

Le second objectif de notre étude a pris la forme d'une participation de tous les membres de l'équipe du CEE ainsi que de son directeur, à l'ensemble des réunions du Comité de pilotage constitué par la DARES pour préparer la méthodologie et le questionnaire de l'enquête au cours de l'année 2011. Nous avons notamment pu faire état de toutes les informations que nous avons pu recueillir lors des entretiens que nous avons menés pour préparer notre propre campagne en mars 2010 et lors des 101 entretiens réalisés par les enquêteurs. Le présent rapport s'attache donc exclusivement à restituer les résultats des entretiens que nous avons organisés auprès d'une centaine de salariés ayant connu une rupture conventionnelle en octobre et novembre 2010, entretiens qui se sont déroulés entre mai et juillet 2011.

Le rapport développe dans un premier temps le référentiel institutionnel utilisé pour construire notre raisonnement et notre enquête. Ce référentiel est composé d'une sous-partie analytique portant sur les règles applicables à la RC, et d'une sous-partie typologique qui situe la RC parmi les autres modes de rupture des contrats de travail à durée indéterminée (Partie 1).

Dans un second temps, sont présentées les méthodes de constitution de l'échantillon et les caractéristiques des répondants ainsi que les résultats de l'exploitation du fichier comportant les caractéristiques des 500 entreprises de l'échantillon et en regard celles des entreprises dont les salariés ont répondu (Partie 2).

La troisième partie expose les grandes lignes du guide d'entretien et présente la monographie nationale où sont détaillés chaque moment de la trajectoire des salariés tant en ce qui concerne l'amont de la procédure, que la procédure elle-même et l'après procédure (Partie 3).

La quatrième partie expose la méthode que nous avons adoptée pour mettre en évidence les différents « types » de ruptures conventionnelles selon leur plus ou moins grande proximité ou

ressemblance avec certaines modalités existant en matière de rupture du contrat de travail. Nous avons en quelque sorte disséqué chacun des modèles, comme les histoires de chacun des salariés, en moments clés et autour de variables clés et avons codé chacun de ces moments. Les résultats que nous obtenons grâce à cette méthode sont présentés et commentés (Partie 4).

Nous revenons ensuite dans une dernière partie sur les enseignements et la conclusion générale (Partie 5).

Le rapport comprend également quatre annexes : l'annexe 1 présente le courrier envoyé aux salariés ; l'annexe 2 est constituée du guide d'entretien ; l'annexe 3 rassemble les 101 résumés des entretiens qui ont été menés ; l'annexe 4 présente selon le classement détaillé en Partie 4 la quarantaine d'entretiens qui nous semblent représentatifs des différents types.

Avant d'entrer dans le détail de chacun des parties, on rappelle ici les grandes étapes de la mise en œuvre de la rupture conventionnelle.

## **Les grandes étapes de la mise en œuvre de la rupture conventionnelle**

La Rupture Conventionnelle a été introduite dans le Code du travail par la loi du 25 juin 2008, entrée en vigueur au 1er août 2008, elle-même issue de l'Accord national interprofessionnel (ANI) sur la modernisation du marché du travail du 11 janvier 2008.

Dans le chapitre qu'il a consacré à l'ANI dans *l'Emploi en ruptures* (Gomel, Méda, Serverin, 2010), Jacques Freyssinet rappelle qu'en mars 2004, le MEDEF avait adopté « 44 propositions pour moderniser le Code du travail »<sup>1</sup>, deux d'entre elles concernant directement les thèmes de la rupture et avait publié en 2007 un *Livre blanc*<sup>2</sup> où l'une des principales revendications était la création de la « séparabilité » ou rupture par consentement mutuel échappant au contrôle du juge, sauf vice de consentement.

---

<sup>1</sup>. Medef, *Moderniser le Code du travail. Les 44 propositions du Medef*, Medef, 2004.

<sup>2</sup>. L. Parisot (dir.), *Besoin d'air*, Éditions du Seuil, 2004.

Cette revendication était présente dès le début de la négociation qui aboutira à l'ANI : « elle a pour objet d'assurer une « sécurisation juridique » des employeurs qui ont massivement accru, au cours des dernières années, le recours à des formes diverses de séparation à l'amiable, souvent sous la forme de licenciements déguisés ou de transactions après des conflits vrais ou simulés<sup>3</sup>. Le texte final n'est pas sensiblement différent de la rédaction initiale, sauf sur deux points<sup>4</sup>. En premier lieu, la procédure est précisée pour réduire le risque d'un consentement imposé au salarié<sup>5</sup>. En second lieu, les fluctuations du vocabulaire (« rupture d'un commun accord », puis « rupture sans reproche réciproque » et finalement « rupture conventionnelle ») traduisent la volonté, du côté syndical, d'affirmer qu'il n'y a pas accord du salarié sur la rupture, mais seulement sur la procédure à suivre en cas de rupture sans licenciement. Par ailleurs, une indemnité spécifique, au moins égale à l'indemnité de rupture interprofessionnelle est prévue et l'accès à l'assurance chômage est assuré dans les mêmes conditions que pour un licenciement. La mise en œuvre n'est pas soumise à l'existence d'un accord de branche ou d'entreprise. Si le Medef a vu dans cette disposition l'« innovation majeure » de l'accord, c'est vraisemblablement parce qu'elle constituait, dès le départ, son objectif prioritaire » (Freyssinet, 2010).

La CFDT souhaitait, quant à elle, développer des dispositifs permettant d'opérationnaliser son objectif de « sécurisation des parcours professionnels ». Derrière ce vocable, figure une double idée : d'une part, alors qu'une importante partie des mobilités reste subie (Amossé, 2008), il importe de promouvoir les mobilités « choisies » ; d'autre part, des dispositifs permettant à des salariés acculés à la démission de quitter leur emploi en bénéficiant de l'assurance chômage sont à inventer.

La CFDT s'est notamment appuyé, pendant la négociation sur un schéma mettant en évidence qu'un très grand nombre de ruptures de contrat sont des démissions en quelque sorte « contraintes » : des salariés poussés à bout dans leur travail ou désireux de quitter celui-ci pour des raisons qui peuvent être variées ne peuvent pas le quitter parce qu'il n'existe aucun dispositif permettant de sécuriser le passage d'un emploi à l'autre et notamment de permettre aux salariés d'accéder à l'assurance chômage. Ce sont ces mobilités « empêchées » que la CFDT souhaitait rendre possibles.

---

3. Les statistiques montrent la forte croissance de la part des licenciements personnels relativement aux licenciements pour raisons économiques (Ch. Lagarenne et M. Le Roux, « Les licenciements en 2003 : trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour raisons économiques », *Premières Informations, Premières Synthèses*, Dares, 2006, n° 11.1, p. 1-6). Des enquêtes menées auprès des acteurs d'entreprise illustrent la variété des modes d'usage du licenciement pour motif personnel (F. Palpacuer, A. Seigneur et C. Vercher, « La montée du licenciement pour motif personnel, in Centre d'études de l'emploi, *Le contrat de travail*, La Découverte, coll. « Repères », 2008, p. 24-43).

<sup>4</sup>. F. Favennec-Héry, « L'accord interprofessionnel sur la modernisation du marché du travail », *Dr. soc.* 2008. 184-193 et « Un nouveau droit de la relation du travail », *Dr. soc.* 2008. 623-689.

<sup>5</sup>. En revanche, le patronat a refusé que l'employeur ait à communiquer un motif de rupture.

Le a) de l'article 12 de l'Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2008 est ainsi rédigé :

*Sans remettre en cause les modalités de rupture existantes du CDI, ni porter atteinte aux procédures de licenciements collectifs pour cause économique engagées par l'entreprise, il convient, par la mise en place d'un cadre collectif, de sécuriser les conditions dans lesquelles l'employeur et le salarié peuvent convenir en commun des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie.*

*Ce mode de rupture, exclusif de la démission et du licenciement, qui ne peut être imposé de façon unilatérale par l'une ou l'autre des parties, s'inscrit dans le cadre collectif ci-après :*

- *la liberté de consentement des parties est garantie :*

- *par la possibilité, lors des discussions préalables à cette rupture, pour le salarié de se faire assister par une personne de son choix – membre du CE, DP, DS ou tout autre salarié de l'entreprise*

- *ou par un conseiller du salarié dans les entreprises dépourvues de représentant du personnel. Cette possibilité d'assistance est également ouverte à l'employeur quand le salarié en fait lui-même usage,*

- *par l'information du salarié de la possibilité qui lui est ouverte de prendre les contacts nécessaires, notamment auprès du service public de l'emploi, pour être en mesure d'envisager la suite de son parcours professionnel avant tout consentement,*

- *par la création d'un droit de rétractation pendant un délai de 15 jours suivant la signature de la convention actant l'accord des parties,*

- *par l'homologation, à l'issue du délai de rétractation, de l'accord définitif des parties par le directeur départemental du travail.*

- *Le processus ci-dessus fait l'objet d'un formulaire-type reprenant les trois étapes :*

*première discussion entre les parties, signature de la convention, homologation de l'accord par le directeur départemental du travail. Un exemplaire du formulaire est conservé par l'employeur, un exemplaire est conservé par le salarié, un exemplaire est adressé au directeur départemental du travail.*

- *L'accès aux indemnités de rupture et aux allocations du régime d'assurance chômage est assuré :*

- *par le versement d'une indemnité spécifique non assujettie aux prélèvements sociaux et fiscaux et dont le montant ne peut être inférieur à celui de l'indemnité de rupture prévue à l'article 11 ci-dessus.*

- *par le versement des allocations de l'assurance chômage dans les conditions de droit commun dès lors que la rupture conventionnelle a été homologuée par le directeur départemental du travail.*

- *La sécurité juridique du dispositif pour les deux parties résulte de leur accord écrit qui les lie dès que la réunion de l'ensemble des conditions ci-dessus, garante de leur liberté de consentement, a été constatée et homologuée par le directeur départemental du travail précité au titre de ses attributions propres.*

*Celui-ci dispose à cet effet d'un délai préfix de 15 jours calendaires à l'issue duquel son silence vaut homologation »*

Comme Bernard Gomel l'a montré, il restait une étape d'importance à franchir pour que le dispositif puisse se développer : la validation par la loi. Dans « Légiférer à l'ombre de la négociation » (Gomel, Méda, Serverin, 2010), Gomel a mis en évidence combien l'articulation des deux légitimités – celle des partenaires sociaux et celle des parlementaires était délicate – et combien notamment la question cruciale de l'accès des salariés ayant connu une rupture conventionnelle à l'assurance chômage avait été débattue, cette disposition ne figurant ainsi pas dans le projet de loi portant modernisation du marché du travail : « En effet, la transposition législative de l'ANI ne se résume pas à l'enregistrement par le Parlement de « tout l'accord, rien que l'accord ». Les débats parlementaires sont l'occasion d'observer les difficultés à articuler la loi et l'accord ou, pour reprendre l'exposé des motifs de la loi de transposition de l'ANI, de procéder « aux modifications de nature législative rendues nécessaires pour la mise en œuvre des clauses de l'accord ».

Finalement, l'article 5 de la loi du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail (Art.L. 1237-11 du Code du Travail) dispose que : « *L'employeur et le salarié peuvent convenir en commun des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie.*

*La rupture conventionnelle, exclusive du licenciement ou de la démission, ne peut être imposée par l'une ou l'autre des parties. Elle résulte d'une convention signée par les parties au contrat. Elle est soumise aux dispositions de la présente section destinées à garantir la liberté du consentement des parties* ». Les articles L. 1237-11, 12, 13 et 14 explicitent le déroulement de la procédure. Le bénéfice de l'assurance chômage est finalement retenu.

## **La rupture conventionnelle en chiffres**

Selon la Dares, « *Le nombre de demandes d'homologation a progressé rapidement dans les tous premiers mois de mise en œuvre de la rupture conventionnelle (décret du 18 juillet 2008) : le nombre de demandes mensuelles reçues par les unités territoriales des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) a dépassé les 10 000 dès le mois d'octobre 2008, puis les 20 000 à partir de juin 2009. Depuis l'automne 2009, la progression du nombre de demandes apparaît beaucoup plus faible : 26 800 demandes d'homologation ont été déposées en décembre 2010, soit 2 000 de plus qu'en décembre 2009 (contre +9 600 entre décembre 2008 et décembre 2009). D'août 2008 à décembre 2010, 477 000 ruptures conventionnelles ont été homologuées en France métropolitaine, hors salariés protégés. Après une période de montée en charge d'environ 18 mois, la progression du nombre de ruptures conventionnelles a ralenti. Depuis le quatrième trimestre 2009, entre 20 000 et 24 000 ruptures conventionnelles sont homologuées chaque mois* » (Minni, 2011). Entre Janvier 2011 et mars 2012, c'est une moyenne de 22 500 ruptures qui ont été homologuées chaque mois. On en comptait **794 000** à la fin du mois de mars 2012.

### Ruptures conventionnelles concernant les salariés non protégés

	Août à décembre 2008	De janvier à décembre 2009	De janvier à décembre 2010	Premier semestre 2011	Second semestre 2011	Janvier à mars 2012
<b>Nombre de demandes homologuées dans le mois</b>	31 671	168 000	255 000	137 556	151 432	70 779

Selon les sources DMMO-EMMO exploitées par la DARES, la part des ruptures conventionnelles dans les sorties d'emploi dues à un licenciement, une démission ou une rupture conventionnelle atteint **12,9 %** au premier semestre 2011. Cette part est en progression constante depuis 2009 (7,4 % du premier semestre 2009)<sup>6</sup>. La part des RC atteint même **18,0 %** dans les établissements du champ DMMO-EMMO de moins de 10 salariés.

---

<sup>6</sup> Les démissions intervenues en cours de CDD ne sont pas distinguées de celles, plus fréquentes, concernant les CDI. Les sorties pour retraite ne sont pas retenues pour la comparaison présentée ici. Le champ DMMO-EMMO est celui des établissements employeurs des secteurs concurrentiels de toute taille.

## I) Des référentiels juridiques pour mettre en contexte le consentement du salarié

L'objectif de l'enquête est de saisir, à partir d'entretiens conduits auprès de salariés qui ont connu une rupture conventionnelle, les *circonstances* qui les ont amenés à consentir à la fin de leur contrat de travail à durée indéterminée, en *signant* une convention de rupture. Si le consentement du salarié (et non celui de l'employeur), est ainsi placé au centre de l'observation, c'est précisément parce qu'il a disparu en tant qu'acte motivé, absorbé dans le commun accord et la réciprocité de l'opération. Bien que n'étant pas totalement inconnus du droit du travail, les cas de ruptures d'un commun accord restent rares<sup>7</sup>. L'explication se trouve dans l'histoire civiliste du contrat de louage de service, ancêtre du contrat de travail, qui prévoyait la possibilité d'une rupture unilatérale, pour éviter les engagements perpétuels. Compte tenu de cette possibilité, il était inutile de se référer au consentement mutuel, comme cause de rupture, prévu par l'article 1134, al. 2, du Code civil<sup>8</sup>.

En revanche, le droit du travail contemporain est familier avec des dispositifs qui font appel à « l'adhésion du salarié » à une rupture proposée par l'employeur, même si, comme dans le plan de départ volontaire, la proposition est adressée à un ensemble de salariés<sup>9</sup>.

L'inscription de cette forme de rupture dans le Code du travail soulève des interrogations qui sont liées à la nature même du contrat de travail. Dans la mesure où rien ne transparait, ni de l'initiative ni des motifs de la rupture, on en est réduit à des conjectures sur ce qui peut bien

---

<sup>7</sup> L'article L6222-18 du code du travail, relatif au contrat d'apprentissage, prévoit qu'après deux mois, « la rupture du contrat ne peut intervenir que sur accord écrit signé des deux parties. (...) ». De même, le contrat à durée déterminée « Sauf accord des parties », ne peut être rompu avant l'échéance du terme qu'en cas de faute grave ou de force majeure. » (Article L1243-1 du code du travail).

<sup>8</sup> Tel était le sens de l'alinéa 1 de l'article 1780 du code civil: « *On ne peut engager ses services qu'à temps, ou pour une entreprise déterminée* ». Au moment du code civil, le droit de rupture unilatérale était le principe, aucune indemnité n'étant due, sauf lorsque l'usage prévoyait un délai congé. V. sur ce point *Le contrat de travail*, Dominique Meda et Evelyne Serverin, La découverte, coll. Repères, 2008, p. 14

<sup>9</sup> Expression qui figure notamment dans le régime de la convention de reclassement professionnel, du contrat de transition professionnelle, de la fin du congé de mobilité etc.... Le nouveau contrat de sécurisation professionnelle, qui fusionne la CRP et le CTP, L1233-67, emploie une formule approchée, en précisant que « L'adhésion du salarié au contrat de sécurisation professionnelle emporte rupture du contrat de travail ».

conduire un salarié à échanger un emploi à durée indéterminé contre un statut de chômeur, au surplus dans un contexte général où les perspectives de reprise d'activité sont défavorables<sup>10</sup>. Deux positions se dessinent sur ce point, aussi inconciliables qu'indécidables.

Pour les négociateurs de l'ANI, le salarié est nécessairement à l'initiative de la rupture, puisque la RC lui permet d'effectuer une mobilité en toute sécurité. Et son consentement est nécessairement éclairé puisqu'il est entouré de nombreuses garanties de procédure.

Pour les critiques du dispositif au contraire, compte tenu du lien de subordination, le consentement du salarié ne peut jamais être libre, et la RC profiterait surtout à l'employeur, notamment pour dissimuler des licenciements pour motif économique. De manière générale, les conjectures sur les motifs de rompre ont été aussi nombreuses qu'indécidables

Cette opacité sur les circonstances de la rupture alimente tous les soupçons. Si on a moins de raison de s'inquiéter de la réalité du consentement de l'employeur, qui est en position de force, on peut se demander ce qu'il en est de celui du salarié. Or il est impossible de savoir quelle part le salarié a prise dans la décision de rupture, ni les circonstances qui ont pu le conduire à la vouloir, ou à l'accepter.

*Il est donc légitime de chercher à identifier ces circonstances en se plaçant du seul point de vue du salarié, puisque c'est seulement les motifs de son consentement qui ne vont pas de soi.*

Pour être comprise, *l'action de consentir* doit être resituée dans son cadre juridique. Il s'agit d'établir les référentiels qui donnent à l'action *un sens communicable* à un observateur. Ce sera l'objet de la première partie de ce rapport.

Cette partie comportera deux sous-parties, précédées d'un court préambule méthodologique:

- Le préambule visera à préciser le sens donné aux règles dans nos analyses, pour surmonter le double écueil du *jugement*, juridique et politique;

---

<sup>10</sup> En témoigne cet échange au cours des auditions sur le projet de loi devant une commission sénatoriale le 16 avril 2008. Raymonde Le Texier (sénateur groupe socialiste) suggère que « *l'employeur sera vraisemblablement à l'origine de la plupart des ruptures conventionnelles* ». Gabrielle Simon (CFTC) fait valoir « *que les salariés sont parfois poussés à la démission par diverses formes de harcèlement moral, et qu'ils ne perçoivent, dans ce cas, aucune des indemnités qui seront désormais accordées en cas de rupture conventionnelle* ». Et Annie David (groupe communiste), a répliqué « *qu'il serait singulier que l'employeur accepte de négocier une rupture conventionnelle, alors qu'il fait justement pression sur le salarié pour le pousser à la démission* ». Rapport n° 306 (2007-2008) fait au nom de la commission des affaires sociales, déposé le 30 avril 2008.

- Dans la première sous-partie, nous définirons les caractéristiques de la RC comme *référentiel juridique valide*. En effet, l'action des parties n'est pas quelconque, mais est « orientée » par un corpus de règles procédurales et substantielles, spéciales ou générales, qui délimitent le périmètre des interprétations, peu important qu'elles soient correctes ou non (I-1);
- Dans la seconde sous-partie, nous élargirons le cercle des règles, pour situer la RC dans l'ensemble plus vaste des dispositifs qui permettent à l'une *ou* à l'autre des parties de rompre un contrat à durée indéterminée. En effet, ce n'est pas parce que la RC n'est pas *juridiquement* imputable à l'une ou l'autre partie qu'elle ne l'est pas *pratiquement*. Et ce n'est pas parce que ses motifs ne sont pas exprimés qu'elle en est dépourvue. Il est donc possible d'établir différents *modèles de RC*, en fonction de leur proximité avec les autres formes de rupture du CDI. Ce sont ces modèles qui seront utilisés pour analyser les entretiens. (I-2).

---

### **Préambule: Comprendre sans juger**

Il existe au moins trois manières de rapprocher une situation concrète de règles, qui impliquent trois types de mesures.

- La mesure de la *conformité* de la situation aux règles, qui est une *opération de qualification*<sup>11</sup>. Le droit est ramené à une série de normes de conduite, et les actions sont considérées en tant qu'elles entrent dans la définition de la règle. L'action typique est celle du *jugement*, qu'il émane d'un tribunal ou de la doctrine juridique.
- L'opération inverse consiste à *juger* la règle dans son aptitude à régir les situations concrètes: c'est à cette mesure que procède le *réformateur*, qu'il soit décideur, ou consultant, lorsqu'il expose les motifs de changer la règle. La règle nouvelle est alors construite en référence aux défauts supposés du droit existant, lesquels peuvent être de toute nature (économique, sociale, ou morale).

---

<sup>11</sup> Pour une réflexion sur cette opération, v. Antoine Jeammaud, « La règle de droit comme modèle », *Recueil Dalloz* 1990, Chroniques p. 199-210

- Enfin, la recherche du sens juridique *visé* par l'acteur relève d'une *démarche sociologique*, qui suspend à la fois le jugement juridique et le jugement politique. Au *jugement* des actions, se substitue leur *compréhension*, dans l'acception wébérienne du terme, c'est-à-dire la recherche du « sens visé » par les acteurs<sup>12</sup>.

– La rupture conventionnelle, comme nombre de réformes du contrat de travail, fait un large usage d'un argumentaire du second type (« juger la règle », cf. supra), qui voit dans les rigidités du marché du travail des raisons de légiférer. Ces critiques ont ceci de particulier qu'elles portent habituellement, non sur la *qualité des sources*- ce qui serait légitime<sup>13</sup>, mais sur le *risque moral de fraude*. Sans autre preuve que la conviction de leurs auteurs, ce soupçon de fraude a été émis à de nombreuses reprises s'agissant de la qualification des licenciements pour motif économique. Des commentateurs ont voulu expliquer le reflux des licenciements économiques parmi les motifs d'inscription au chômage – divisés par trois entre 1989 et 2004-, par le fait que les employeurs, et les salariés, « préféreraient choisir » la formule du licenciement pour motif personnel, dont l'issue serait moins incertaine<sup>14</sup>. L'analyse est devenue une formule de style sous la plume de certains: « *les entreprises préfèrent contourner la législation en proposant à un salarié de le licencier pour motif personnel en invoquant une faute professionnelle, contre le versement d'indemnités (...). En fin de compte, la réglementation du licenciement économique est contournée à grande échelle, car elle est inadaptée*<sup>15</sup>. » Les rapports récents reprennent cette idée, avec moins de conviction cependant: « *Ce renversement peut traduire une substitution (au demeurant frauduleux, car fondée sur l'invocation d'un motif inexact), les employeurs préférant recourir, lorsqu'ils le peuvent, à une rupture pour motif personnel, moins contraignants que le motif économique. Mais la montée des licenciements pour motif personnel peut aussi avoir*

<sup>12</sup> Max Weber, "Economie et société", T1, Les catégories de la sociologie, Plon, Pocket, (1ère édition allemande "Wirtschaft und Gesellschaft", 1995 p. 39. Sur le « sens visé par les acteurs », v. Evelyne Serverin, « Agir selon les règles dans la sociologie de Max Weber », in Figures de l'institution et de la règle, Arnaud Berthoud, Evelyne Serverin, (Eds), L'Harmattan, 2000, p. 281-294.

<sup>13</sup> Evelyne Serverin, Julie Valentin "Licenciement et recours aux prud'hommes, questions de mesure", in B. Gomel, D. Meda, E. Serverin, coord., L'emploi en ruptures, Dalloz, coll. Thèmes et commentaires, , 2009, p. 121-139.

<sup>14</sup> Cahuc et Kramarz, De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle, Documentation française, 2004, p. 138.

<sup>15</sup> Cahuc et Zylberberg, *Les réformes ratées du président Sarkozy*, Flammarion, 2009, p. 34

*des raisons propres, comme la diffusion du management par objectif, ou bien des licenciements transactionnels»<sup>16</sup>.*

– S'agissant de la RC, l'argument de la « fausseté des motifs » a été avancé d'abord par les promoteurs du dispositif, puis, par un curieux retournement, par ses critiques.

-Pour les signataires de l'ANI du 11 janvier 2008, la RC aurait pour finalité de permettre d'éviter de faux licenciements. Il était allégué que certains salariés, désireux de démissionner pour développer un projet, feraient l'objet de licenciements déguisés aux fins de les faire bénéficier de l'assurance chômage. La RC permettrait d'éviter cette fraude, en officialisant la volonté de rupture du salarié. Ils étaient suivis par certains syndicalistes et avocats engagés aux côtés des salariés, qui se félicitaient de ce dispositif contractuel, permettant aux parties « *d'user très largement de leurs communes volontés pour élargir au maximum les libertés indispensables qui conditionnent un consentement libre et éclairé* »<sup>17</sup>.

-Avec l'entrée en vigueur de la RC, l'argument de la fraude s'est retourné. Cette fois, on soupçonne les ruptures de « dissimuler » des procédures de licenciement, notamment des licenciements économiques. Et les défenseurs du dispositif se trouvent en position de devoir à leur tour à justifier le non-détournement de la procédure.

– De ce retournement du procès en justification, on doit d'abord tirer la conclusion que l'entrée par la fraude conduit à une impasse. En effet, ce raisonnement procède d'une vision étroite de la validité des actes juridiques, qui ferait de la conformité des actes aux règles une condition de leur *existence*. Or les actes juridiques exprimés selon les formes voulues sont valides aussi longtemps qu'ils n'ont pas été annulés ou requalifiés par une instance autorisée (juge ou fonctionnaire). Ils bénéficient en quelque sorte d'une « présomption de validité », qui vaut jusqu'à preuve du contraire.

L'entrée par le « jugement juridique » des actes n'est pas non plus pertinente pour traiter des faits rapportés par une partie. En effet, l'observateur n'est pas un juge. Quand bien même il voudrait se placer dans cette position, il ne disposerait pas des éléments nécessaires pour procéder à une opération qui requiert de trancher sur des faits soumis dans un débat contradictoire.

---

<sup>16</sup> Dayan et Kerbouch, Note d'analyse du Centre d'analyse stratégique, n° 198, oct. 2010, p. 13

<sup>17</sup> Paul Bouaziz et Nicolas Collet-Thiry : « La rupture conventionnelle du contrat de travail à durée indéterminée : mode d'emploi », *DO* 2010, p.65.

Pour traiter une enquête sur des récits d'événements à caractère juridique, l'approche socio-juridique s'impose. Elle consiste à étudier les actions en tant qu'elles sont guidées par des règles. C'est du régime de ces règles qu'il sera question dans cette sous partie.

---

### **I.1) Les conditions de validité de la rupture conventionnelle**

Toute personne engagée dans une action juridique se préoccupe de l'état des règles applicables, et s'entoure des compétences nécessaires pour produire un acte juridique valide. La rupture conventionnelle, présentée comme « sécurisant » la sortie du CDI, a été entourée d'emblée de circulaires, présentations, et commentaires, visant à fournir le « mode d'emploi » de ce qui constitue un nouvel outil sur une étagère déjà bien garnie de modes de rupture. La validité d'un acte est déterminée par un ensemble de règles de fond et de procédure, qui peuvent être dites « primaires », au sens de la théorie des actes juridiques de Hart, c'est-à-dire qu'elles s'adressent directement aux intéressés<sup>18</sup>. Peu importe le degré de connaissance dont ils disposent. Ils n'en sont pas moins objectivement tenus par ces règles. Il nous faut donc identifier et analyser les règles qui déterminent les conditions de validité de la rupture conventionnelle. Ces règles sont de deux types: les règles spéciales, qui figurent dans le code du travail (I-1-1), et les règles générales, qui régissent le droit des contrats (I-1-2).

#### **I-1-1 La RC dans le Code du travail**

La rupture conventionnelle a été introduite au cœur même du Livre II du Code du travail sur le contrat de travail, dans un article L1231-1, figurant dans un Titre III: Rupture du contrat de travail à durée indéterminée, dans un chapitre 1er intitulé « dispositions générales ». Le régime spécial figure sous le chapitre VII « Autre cas de rupture », dans une section 3 « La rupture conventionnelle ». Cette section comporte six articles, du L1237-11 au L1237-16.

Pour l'analyse du régime de la RC, nous procéderons dans l'ordre des articles, en proposant à chaque étape une analyse des règles qui distribuent les positions des parties, garantissent leur consentement, et organisent la procédure.

---

<sup>18</sup> Hart distingue ces règles primaires des règles secondaires, conférant des pouvoirs destinés à parachever les effets juridiques des règles primaires. Ce qui fait droit dans les sociétés évoluées est l'union de règles primaires et secondaires. Parmi ces règles secondaires figurent notamment celles qui habilent les juges "à résoudre d'autorité la question de savoir si, en des circonstances particulières, les règles primaires ont été transgressées" Herbert H. HART, *Le concept de droit*, Bruxelles Publication des Facultés universitaires de Saint-Louis, trad. Michel VAN DE KERCHOVE, 1976, p.122.

### **Article L1231-1 code trav.**

Cet article aménage la place de la RC dans la panoplie des modes de rupture du CDI: « *Le contrat de travail à durée indéterminée peut être rompu à l'initiative de l'employeur ou du salarié, ou d'un commun accord, dans les conditions prévues par les dispositions du présent titre. Ces dispositions ne sont pas applicables pendant la période d'essai.* ». Nous les présenterons ci-dessous, en les assortissant de commentaires destinés à préciser leur sens juridique, ainsi que leur articulation avec d'autres dispositions du code du travail.

**Analyse :** Cet article acte l'entrée de la troisième voie, en faisant du commun accord la cause, et non seulement l'effet, de la rupture du CDI. Cependant, cette innovation n'est pas une surprise. Elle a été précédée de nombreuses annonces jurisprudentielles, observées avec faveur par les entreprises. La première mention du consentement mutuel figure dans un arrêt de la Chambre sociale du 19 novembre 1996, pour distinguer la rupture de la transaction: « *Attendu que, selon l'article 1134 du Code civil, les parties peuvent, par leur consentement mutuel, mettre fin à leur convention ; que, selon l'article 2044 du même Code, la transaction est un contrat par lequel les parties terminent une contestation née ou préviennent une contestation à naître ; qu'il en résulte que si les parties à un contrat de travail décident, d'un commun accord, d'y mettre fin, elles se bornent à organiser les conditions de la cessation de leurs relations de travail tandis que la transaction consécutive à une rupture du contrat de travail par l'une ou l'autre des parties a pour objet de mettre fin, par des concessions réciproques, à toute contestation née ou à naître résultant de cette rupture ; qu'il s'ensuit que la transaction ayant pour objet de mettre fin au litige résultant d'un licenciement ne peut valablement être conclue qu'une fois la rupture intervenue et définitive* ». Le visa de l'article 1134 du Code civil n'est pas anodin: il opère un retour au régime général du droit des contrats, qui introduit l'accord mutuel comme mode d'extinction de l'obligation.<sup>19</sup> Un second arrêt suit quelques mois plus tard, qui reprend la même distinction: « *Vu les articles L. 122-14 et L. 122-14-7 du Code du travail ; Attendu que, si les parties à un contrat de travail peuvent y mettre fin par consentement mutuel, elles ne peuvent transiger sur les conséquences d'une mesure de licenciement prise par l'employeur qu'une fois ce licenciement intervenu et définitif ; (...). Qu'en statuant ainsi, alors qu'il résultait de ses propres constatations que l'accord du 24 janvier 1990 n'avait pas consacré une rupture d'un commun accord du contrat de travail, mais déterminé les conséquences d'un licenciement qui, à la date à laquelle la transaction a*

<sup>19</sup> Soc., 19 novembre 1996 93-41745, Bull 1996 V n° 394 p. 282:

*été signée, n'était pas intervenu, la cour d'appel a violé les textes susvisés<sup>20</sup>. Enfin, un troisième arrêt esquisse un début de régime de cette rupture: « : Mais attendu que le contrat de travail peut prendre fin non seulement par un licenciement ou par une démission, mais encore du commun accord des parties ; que le salarié concerné par un projet de licenciement pour motif économique n'est pas privé de la faculté de proposer à son employeur une rupture amiable de son contrat de travail, s'il estime y avoir intérêt. »<sup>21</sup>. C'est cet arrêt qui sera cité mot à mot par la Commission de Virville en 2004: « Mais, en dehors de la démission et du licenciement, il est possible de rompre le contrat de travail d'un commun accord comme l'a récemment*

*2003, n°01-46.176).*

*La commission estime que la reconnaissance offi*

*, apporterait une clarification bienvenue et permettrait d'éviter certains « faux » licenciements »..<sup>22</sup> Quatre ans plus tard, le vœu a été réalisé.*

## **Article L.1237-11**

*« L'employeur et le salarié peuvent convenir en commun des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie. La rupture conventionnelle, exclusive du licenciement ou de la démission, ne peut être imposée par l'une ou l'autre des parties. Elle résulte d'une convention signée par les parties au contrat. Elle est soumise aux dispositions de la présente section destinées à garantir la liberté du consentement des parties. »*

### **Analyse**

Cet article est composé de trois corps de règles. Le premier alinéa ouvre un large champ d'application à la rupture conventionnelle. Le deuxième alinéa précise (ce qui est bien le moins), que la RC ne doit pas être imposée. Nous reviendrons plus loin sur cette indication, qui nous renvoie au consentement. Le troisième alinéa 3 pose des exigences formelles, que

<sup>20</sup> Soc., 15 janvier 1997, *Bull.* 1997 V n° 22 p. 14.

<sup>21</sup> Soc., 2 déc. 2003, *Bull.* 2003 V n° 308 p. 309.

<sup>22</sup> Rapport de la Commission de Virville; *Pour un code du travail plus efficace*, 2004, p. 32. (2004)

nous détaillerons avec la section qui leur est dédiée. Nous allons nous attacher ici à une analyse du champ d'application du texte. En effet, aucune limitation n'est prévue dans le recours à la RC. Une circulaire 22 juillet 2008 indique même que «  
... »<sup>23</sup>. Cependant, deux restrictions à la possibilité de conclure une RC sont aujourd'hui en débat : en cas de difficulté économique d'une part, et en présence d'un litige d'autre part.

#### – **RC et motif économique**

L'Accord ne comporte qu'une seule réserve de recours à la RC, le droit de la GPEC et du licenciement économique collectif. Il était ainsi précisé que « *Cette rupture conventionnelle n'a pas vocation à s'appliquer à toutes les formes de rupture amiable. Les ruptures intervenant dans le cadre des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des plans de sauvegarde de l'emploi relèvent des garanties prévues pour ces procédures spécifiques et non du régime prévu par l'accord interprofessionnel.* ». Cette réserve se retrouve dans l'article L1237-16 : « *La présente section n'est pas applicable aux ruptures de contrats de travail résultant : 1° Des accords collectifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les conditions définies par l'article L. 2242-15 ; 2° Des plans de sauvegarde de l'emploi dans les conditions définies par l'article L. 1233-61.* ». Mais ce texte n'exclut pas clairement le motif économique comme cause de rupture. La circulaire du 17 mars 2009 restait très permissive. S'il « *convient d'être particulièrement vigilant sur les ruptures conventionnelles qui seraient conclues en vue de contourner les garanties en matière de licenciements économiques et collectifs* », un « *contexte économique difficile pour l'entreprise, voire un*

*conventionnelles peut, en revanche, constituer un indice additionnel.* »<sup>24</sup>. Certes, une instruction du 23 mars 2010 incite ses services extérieurs à la vigilance, en rappelant que « *la rupture conventionnelle ne peut être utilisée comme un moyen de contourner les règles du licenciement collectif, et donc de priver, de ce fait, les salariés des garanties attachées aux accords de GPEC et aux PSE* ». Cependant, cette alerte vient après le rappel de ce que : « *la rupture conventionnelle résulte de la seule volonté des parties au contrat de travail, sans qu'il*

---

<sup>23</sup> Circulaire n° 2008-11 du 22 juillet 2008 NOR : MTST0810844C Relative à l'examen de la demande d'homologation d'une rupture conventionnelle d'un contrat à durée indéterminée.

<sup>24</sup> Circulaire DGT n° 2009-04 du 17 mars 2009 relative indéterminée.

y ait lieu de rechercher les motifs. En conséquence, une rupture conventionnelle peut intervenir alors même que l'entreprise rencontre des difficultés économiques qui l'amène à se séparer de certains salariés »<sup>25</sup>. La fraude reste donc difficile à déceler, faute d'informations sur la situation de l'entreprise. Et les contentieux sont trop rares pour que de tels motifs puissent être contrôlés. Ce qui est certain, c'est que dans ces cas, il ne suffit pas qu'un motif économique existe, il faut que l'intention frauduleuse soit établie<sup>26</sup>.

– L'intervention de la Cour de cassation par l'arrêt Dentressangle n'est pas de nature à remettre en cause le recours à la RC en présence d'un motif économique. Il se borne à intégrer les RC dans le décompte des ruptures pour l'ouverture d'un PSE, dans une procédure initiée par un comité d'entreprise<sup>27</sup>. La Cour de cassation donne raison au comité, au motif que « pour débouter le comité (...) l'arrêt retient que les ruptures conventionnelles résultant d'un motif économique échappent légalement au droit du licenciement économique (...), alors qu'elle constatait que de nombreuses ruptures conventionnelles résultant d'une cause économique étaient intervenues dans un contexte de suppressions d'emplois dues à des difficultés économiques et qu'elles s'inscrivaient dans un projet global et concerté de réduction des effectifs au sein de l'unité économique et sociale (...). Mais la Cour de cassation a refusé de faire droit à la demande de nullité des RC formées au nom des salariés : « la cour d'appel a retenu à bon droit, par motifs propres et adoptés, que le comité d'entreprise et les syndicats n'étaient pas recevables, faute de qualité, à demander l'annulation de conventions de ruptures auxquelles ils n'étaient pas parties, une telle action ne pouvant être exercée que par les salariés concernés. ». La procédure d'information consultation ayant été annulée, les principales incertitudes doctrinales avaient porté sur les conséquences de la nullité de la procédure pour les salariés qui formeront une demande. Peuvent-ils obtenir la nullité de la rupture, comme le suggère l'arrêt, ou sa requalification en

---

25

. ».

<sup>26</sup> Cour d'appel de Nancy chambre sociale, 26 février 2010 N° de RG: 09/00951. « Bien qu'intervenue dans un contexte de difficultés économiques de l'employeur, ne vise pas à contourner les procédures et garanties légales la convention de rupture exclusivement motivée par des raisons personnelles concernant les temps de trajet du salarié et non liée aux difficultés économiques de l'employeur. ».

<sup>27</sup> Cass. Soc. 9 mars 2011, n°10-11.581 ; J. Péliissier, « Ruptures conventionnelles assujetties au droit du licenciement économique », *Sem. Soc. Lamy* 2011 n°1484 p.7 ; Ch. Willmann, « La Cour de cassation assimile les ruptures conventionnelles à des licenciements économiques », *Lexbase hebdo* éd. Sociale 2011 n°433 ; F. Géa, « Ruptures conventionnelles et droit du licenciement économique », *RDT* 2011 244.

licenciement illégitime<sup>28</sup> ? Là encore, il faudra procéder à une recherche de l'intention frauduleuse, l'annulation ne pouvant être prononcée à notre sens que s'il apparaît que la RC visait à contourner les règles du licenciement économique collectif. La leçon de cette jurisprudence est que les RC peuvent être avoir une incidence sur d'autres litiges, sans pour autant être remises en cause. L'arrêt de la Cour d'appel de Lyon du 11 janvier 2012, met en évidence un des effets collatéraux des RC conclues dans une entreprise qui réduit ses effectifs<sup>29</sup>. Le demandeur était un salarié qui avait fait l'objet d'un licenciement économique individuel, et qui demandait de déclarer nul ce licenciement pour détournement de la procédure de grand licenciement collectif, et avait obtenu gain de cause.

## 2- RC et situation litigieuse

L'autre question en débat porte sur la possibilité de conclure une RC en cas de litige antérieur entre les parties. Née devant les juges du fond<sup>30</sup>, cette question enflamme la doctrine et les praticiens, qui y voient un obstacle à l'usage de l'outil, et le retour du risque contentieux<sup>31</sup>. L'analyse des juges du fond semble procéder d'une interférence avec la jurisprudence qui distingue rupture amiable (telle qu'issue de la jurisprudence de 1996), et transaction. Selon cette jurisprudence, en présence d'un litige, la rupture ne peut être plus être considérée comme procédant d'un commun accord, et c'est la procédure du licenciement suivi d'une transaction qui doit être suivie<sup>32</sup>. Pour des raisons strictement juridiques, il nous semble que cette

---

<sup>28</sup> V. J. Péliissier, précité p.11 : « Cette irrégularité doit-elle être sanctionnée par la nullité de la rupture, par une simple inopposabilité de celle-ci au salarié ou par la requalification de la rupture en licenciement sans cause réelle et sérieuse ? ».

<sup>29</sup> CA Lyon, Chambre sociale B, n°10/08641, 11 janvier 2012. V. le commentaire de Raphaël Dalmaso, « L'incidence de l'intégration des ruptures conventionnelles au plan de sauvegarde de l'emploi : une nouvelle voie d'action pour annuler un licenciement économique » *RDT* n° 6, juin 2012, p. 379.

<sup>30</sup> François Taquet, « Interdiction de conclure une rupture conventionnelle en cas de litige entre employeur et salarié », CA Riom, 18 janvier 2011, n° 10/00658, *RDT*, n° 4, avril 2011, p.

. Elle ne peut être imposée par l'employeur pour détourner des garanties accompagnant un licenciement et elle suppose l'absence de litige sur la rupture. ».

<sup>31</sup> Pour une expression récente de cette crainte, v. Béatrice Mounier-Berail, « Des questions toujours en suspens », *RDT* n° 6, juin 2012, p. 336-337 : « *Toutefois, interdire ou s'interdire toute rupture conventionnelle au motif qu'il existe un différend entre les parties est contraire à l'esprit de l'ANI et de la loi* ».

<sup>32</sup> Sur la nécessité de l'absence du litige entre les parties comme condition de validité d'une rupture amiable du contrat de travail, voir Soc., 31 mars 1998, pourvoi n° 96-43.016, Bull. 1998, V, n° 189 (rejet) ; Soc., 29 octobre 1999, pourvoi n° 97-42.846, Bull. 1999, V, n° 411 .Soc. 11 février 2009, pourvoi n°08-40095, *Bull.* 2009, V, n° 43

exigence doit être écartée<sup>33</sup>. Ce n'est pas parce qu'on ne peut pas imputer la rupture à l'une ou l'autre des parties qu'il n'existe aucun différend entre elle. En réalité, ce qui est commun aux parties, c'est que chacune renonce à exiger l'exécution d'un contrat par l'autre, peu important les motifs. Si le litige a donné lieu à des pressions sur le salarié, il est préférable de se placer sur le terrain du consentement, visé par l'article 1109 du Code civil: « *Il n'y a point de consentement valable si le consentement n'a été donné que par erreur ou s'il a été extorqué par violence ou surpris par dol.* ».

Mieux vaut reconnaître que la RC peut être valablement conclue, quels qu'aient été l'état des relations entre les parties, et rester attentif aux conditions dans lesquelles le consentement a été donné, plutôt que d'ajouter au texte une condition qui n'y figure pas.

### **Article L1237-12**

*« Les parties au contrat conviennent du principe d'une rupture conventionnelle lors d'un ou plusieurs entretiens au cours desquels le salarié peut se faire assister :*

*1° Soit par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise, qu'il s'agisse d'un salarié titulaire d'un mandat syndical ou d'un salarié membre d'une institution représentative du personnel ou tout autre salarié ;*

*2° Soit, en l'absence d'institution représentative du personnel dans l'entreprise, par un conseiller du salarié choisi sur une liste dressée par l'autorité administrative.*

*Lors du ou des entretiens, l'employeur a la faculté de se faire assister quand le salarié en fait lui-même usage. Le salarié en informe l'employeur auparavant ; si l'employeur souhaite également se faire assister, il en informe à son tour le salarié. ».*

*L'employeur peut se faire assister par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise ou, dans les entreprises de moins de cinquante salariés, par une personne appartenant à son organisation syndicale d'employeurs ou par un autre employeur relevant de la même branche.*

---

<sup>33</sup> Evelyne Serverin « La part du conflit dans le processus de rupture conventionnelle », *RDT* n° 2, février 2012 p. 110

**Analyse:** Cet article définit les deux premières conditions nécessaires à la validité procédurale de la RC : au moins un entretien préalable, et la possibilité pour les parties de se faire assister. Ces conditions figurent dans les formulaires CERFA. Cependant, le texte est étrangement muet sur les conditions matérielles de ces échanges, tant sur l'initiative de l'entretien, sur son formalisme, sur son contenu, contrairement à l'entretien préalable au licenciement, réglé par l'article L.1232-2 du code du travail. Ce n'est que sur l'assistance que des précisions sont données.

*Sur l'initiative*, comme on voit mal le salarié convoquer son employeur, on peut raisonnablement penser que c'est ce dernier qui déclenchera la procédure. *Sur le formalisme*, l'absence de précision laisse ouvertes toutes les formes d'échanges, pas nécessairement en face à face. Des échanges informels, voire même des rendez-vous téléphoniques, sont envisageables, du moins dès lors que le salarié a été informé de la possibilité de se faire assister. Cette imprécision peut être mise à profit par l'employeur pour baptiser « entretien » tout échange intervenu entre les parties. *Sur le contenu de l'entretien*, le texte se borne à indiquer qu'au cours de ces entretiens, les parties « conviennent du principe d'une rupture conventionnelle ». Mais rien n'est dit sur les moyens et informations qui doivent éclairer cet accord, ni sur quelle partie repose la charge d'informer l'autre. L'article 12 de l'ANI indiquait, entre autres éléments de garantie de la liberté de consentement des parties « *l'information du salarié de la possibilité qui lui est ouverte de prendre les contacts nécessaires, notamment auprès du service public de l'emploi, pour être en mesure d'envisager la suite de son parcours professionnel avant tout consentement* ». Cette précision n'a pas été reprise par la loi, de sorte qu'on en reste à l'idée d'informations « utiles » pour l'obtention d'un consentement éclairé, notamment les suites de la convention et la prise en charge par l'assurance-chômage. Quant à la charge d'informer sur le dispositif, on doit raisonnablement considérer que le salarié étant toujours pris dans le lien de subordination, elle doit peser sur l'employeur, même si c'est le salarié qui a pris l'initiative<sup>34</sup>.

Seule l'assistance est organisée, selon un parallélisme des formes de pure façade. En effet, le texte prévoit qu'au cours des entretiens, « *l'employeur a la faculté de se faire assister quand le salarié en fait lui-même usage* », et l'assistance de l'avocat est exclue. *Mais cette exclusion*

---

<sup>34</sup> , en question devant les juges du fond», *RDT* n° 7, juillet/août 2011, p. 452.

*ne vaut que pour l'entretien. Rien n'empêche qu'en pratique la convention soit établie par un professionnel (comptable, DRH, ou avocat), et l'entretien ne sert alors qu'à la signature d'un document pré-rempli.*

### **Article L.1237-13**

*La convention de rupture définit les conditions de celle-ci, notamment le montant de l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle qui ne peut pas être inférieur à celui de l'indemnité prévue à l'article L. 1234-9. Elle fixe la date de rupture du contrat de travail, qui ne peut intervenir avant le lendemain du jour de l'homologation. A compter de la date de sa signature par les deux parties, chacune d'entre elles dispose d'un délai de quinze jours calendaires pour exercer son droit de rétractation. Ce droit est exercé sous la forme d'une lettre adressée par tout moyen attestant de sa date de réception par l'autre partie.*

**Analyse** Cet article apporte trois séries de précisions. La première concerne la convention de rupture. La seconde le régime de l'indemnité de rupture. La troisième la date de rupture.

1-Le texte est très allusif s'agissant des dispositions qui doivent figurer à la convention de rupture. Ce contenu est à la fois large et indifférencié: il s'agit de définir « les conditions de la rupture », ce qui inclut « notamment » l'indemnité, et signifie que la liste n'est pas limitative. S'agissant de mettre fin à des relations contractuelles, on serait en droit de considérer que la convention doive, *pour être valable*, prévoir l'apurement de ces relations, et régler toutes les questions relatives au contrat (salaires, participation, DIF, clauses de non concurrence...). Pourtant, les exigences du Cerfa sont très réduites. Ils ne prévoient de détail que sur l'indemnité et ses modalités de calcul, sans aménager de zone spécifique pour détailler ces sommes. La circulaire de 2008 met l'accent sur la vérification de l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle. Aucune indication n'est prévue pour les autres éléments de la convention. Ces formulaires ont été abrogés par arrêté du 8 février 2012, et remplacés par deux autres formulaires qui ne prévoient toujours pas de zone chiffrée indiquant le détail des sommes versées. Les précisions qui sont apportées concernent le mode de calcul de l'indemnité.

2- Contrairement aux dispositions procédurales et substantielles de la RC, le calcul de l'indemnité de rupture est établi de manière très précise, à la fois directement, et par renvoi aux dispositions existantes du code du travail.

-L'indemnité due est celle que prévoit l'article L. 1234-9 du Code du travail, disposition qui figure comme base de calcul dans un grand nombre de textes relatifs à la rupture. Il est à noter que cette base de calcul peut parfois être affectée d'un coefficient multiplicateur. Par exemple, en cas de maladie professionnelle, l'article L.1226-14 prévoit que la rupture du contrat de travail ouvre droit (...) à une indemnité spéciale de licenciement qui, sauf dispositions conventionnelles plus favorables, est égale au *double de l'indemnité* prévue par l'article L. 1234-9 (...). Dans ce cas, l'indemnité de rupture conventionnelle est moins favorable, ce qui exigerait d'être attentif aux RC qui sont conclues à l'égard d'un salarié qui se trouve dans cette situation.

-Pour le calcul des taux, il faut se référer à l'article R1234-2, issu du décret n°2008-715 du 18 juillet 2008: « *L'indemnité de licenciement ne peut être inférieure à un cinquième de mois de salaire par année d'ancienneté, auquel s'ajoutent deux quinzièmes de mois par année au-delà de dix ans d'ancienneté* ». Il est à noter que la loi du 25 juin 2005, suivant en cela l'ANI<sup>35</sup>, a unifié ces taux, qui étaient auparavant deux fois moins élevés pour le licenciement pour motif personnel que pour le licenciement pour motif économique. L'alignement s'est fait « par le haut », de sorte qu'il n'y a plus d'avantage pour un salarié à se voir licencié pour motif économique, hormis les avantages liés aux licenciements collectifs.

-Ce texte doit être lu en combinaison avec l'avenant n° 4 à l'ANI, conclu le 18 mai 2009, modifiant l'article 12 de l'accord, qui prévoit qu'en cas de rupture conventionnelle le salarié a droit à une indemnité « *dont le montant ne peut être inférieur à celui de l'indemnité de rupture prévue à l'article 11 ci-dessus, ni à l'indemnité conventionnelle de licenciement prévue par la convention collective applicable* »<sup>36</sup>. Il faut donc se reporter aux conventions collectives pour déterminer le montant minimal.

Les modes de calcul des salaires de référence est fixé à l'article R1234-4 du code du travail : "*Le salaire à prendre en considération pour le calcul de l'indemnité de licenciement est, selon la formule la plus avantageuse pour le salarié : 1° Soit le douzième de la rémunération des douze derniers mois précédant le licenciement ; 2° Soit le tiers des trois derniers mois.*"

---

<sup>35</sup> L'ANI a institué une « indemnité de rupture interprofessionnelle unique » minimale qui ne sera donc pas différente selon le motif de licenciement et qu'il fixe à un cinquième de mois de salaire par année d'ancienneté. L'ancienneté minimale requise est réduite de deux à un an. Le taux est maintenant le même quel que soit le motif de licenciement.

<sup>36</sup> Gilles Auzero, « Précisions sur l'indemnité de rupture conventionnelle », *RDT* 2010, p. 97.

*Dans ce cas, toute prime ou gratification de caractère annuel ou exceptionnel, versée au salarié pendant cette période, n'est prise en compte que dans la limite d'un montant calculé à due proportion."*

Le texte ouvre donc une option, qui doit profiter au salarié. Cependant, cette option introduit un flou dans l'évaluation de l'indemnité minimale, le caractère plus ou moins favorable dépendant de ce que l'on fait figurer dans le salaire. Le problème peut se poser pour les éléments du salaire variables. La jurisprudence exclut du calcul certains éléments de rémunération lorsqu'ils figurent dans les conventions collectives dérogatoires. Le nouveau formulaire Cerfa introduit une distinction entre les douze derniers mois et les trois derniers mois, de manière à pouvoir identifier les bases de calcul qui ont été retenues.

-Enfin, la question s'est posée de l'ouverture du droit à une indemnité pour les salariés qui ont moins d'un an d'ancienneté. En effet, l'alinéa 1 de l'article L. 1234-9 prévoit que « *Le salarié titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée, licencié alors qu'il compte une année d'ancienneté ininterrompue au service du même employeur, a droit, sauf en cas de faute grave, à une indemnité de licenciement* ». La circulaire de 2009 a levé l'ambiguïté, en indiquant que l'indemnité doit être calculée au prorata de l'ancienneté. Les cours d'appel semblent avoir été divisées sur ce point.

3- Le troisième type de précision concerne les dates, qui permettent de fixer des délais. Le texte laisse aux parties la liberté de fixer le délai de rupture, qui ne peut être antérieur au lendemain du jour de l'homologation, mais qui peut se prolonger, cette fois sans limitation de date. Ce texte signifie principalement qu'aucun délai de préavis n'est nécessaire avant la rupture, et donc qu'aucune indemnité n'est due, ce qui constitue la différence la plus importante avec le licenciement et la démission. Jusqu'à la rupture, c'est le contrat de travail qui continue à s'appliquer. Concrètement, cela signifie que, hors cas de report de la date de rupture, la fin du contrat peut intervenir beaucoup plus rapidement que dans les autres formes de rupture. En effet, si on ajoute à la date de signature le délai quinze jours calendaires pour exercer le droit de rétractation, et le délai d'instruction de quinze jours ouvrables prévus à l'article L.1237-14, la rupture peut intervenir dans à peine plus d'un mois. Ce délai est *a priori* contrôlable par l'autorité administrative puisque que les dates figurent dans les formulaires Cerfa. Mais ce contrôle est de pure cohérence, et rien n'empêche les parties d'antidater la signature pour raccourcir le délai de rétractation.

### **Article L. 1237-14**

*A l'issue du délai de rétractation, la partie la plus diligente adresse une demande d'homologation à l'autorité administrative, avec un exemplaire de la convention de rupture. Un arrêté du ministre chargé du travail fixe le modèle de cette demande.*

*L'autorité administrative dispose d'un délai d'instruction de quinze jours ouvrables, à compter de la réception de la demande, pour s'assurer du respect des conditions prévues à la présente section et de la liberté de consentement des parties. A défaut de notification dans ce délai, l'homologation est réputée acquise et l'autorité administrative est dessaisie.*

*La validité de la convention est subordonnée à son homologation.*

*L'homologation ne peut faire l'objet d'un litige distinct de celui relatif à la convention. Tout litige concernant la convention, l'homologation ou le refus d'homologation relève de la compétence du conseil des prud'hommes, à l'exclusion de tout autre recours contentieux ou administratif. Le recours juridictionnel doit être formé, à peine d'irrecevabilité, avant l'expiration d'un délai de douze mois à compter de la date d'homologation de la convention.*

### **Article R1237-3**

*L'autorité administrative compétente pour l'homologation de la convention de rupture prévue à l'article L. 1237-14 est le directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi du lieu où est établi l'employeur.*

**Analyse:** L'article Article L. 1237-14, complété par l'article R1237-3, assure la sécurisation de la RC, en la faisant valider par l'autorité administrative. Le formalisme procédural s'organise autour de quatre types de dispositions:

-un formulaire de demande fixé par arrêté (arrêtés de 2008, remplacés par arrêté du 8 février 2012)

-un délai d'instruction de quinze jours pour homologuer, à l'issue duquel l'homologation est réputée acquise

-Un bloc de compétence juridictionnelle au profit du conseil de prud'hommes pour « tout litige concernant la convention et son homologation »

-Un délai de prescription de douze mois pour exercer ce recours.

Ce formalisme « substantiel » a été conçu pour « sécuriser » la rupture. De ce point de vue, on peut dire que le but visé est atteint, puisque les actions en justice sont rares et dispersées<sup>37</sup>.

### **Article L.1237-15**

*Les salariés bénéficiant d'une protection mentionnés aux articles L. 2411-1 et L. 2411-2 peuvent bénéficier des dispositions de la présente section. Par dérogation aux dispositions de l'article L. 1237-14, la rupture conventionnelle est soumise à l'autorisation de l'inspecteur du travail dans les conditions prévues au chapitre Ier du titre Ier du livre IV, à la section 1 du chapitre Ier et au chapitre II du titre II du livre IV de la deuxième partie. Dans ce cas, et par dérogation aux dispositions de l'article L. 1237-13, la rupture du contrat de travail ne peut intervenir que le lendemain du jour de l'autorisation.*

**Analyse.** Cet article étend « le bénéfice » de la RC aux salariés titulaires de mandat. Dans ce cas, l'autorisation de l'inspecteur du travail est obligatoire, mais elle ne peut être que de pure forme. Un arrêté du 6 août 2008, remplacé par arrêté du 8 février 2012, fixe le modèle de formulaire pour ces salariés. Sur le fond, les dispositions applicables restent les mêmes que pour les salariés ordinaires. Sur la procédure, il est certain que la RC permet aux salariés protégés qui souhaitent partir de disposer d'une voie plus sûre que le licenciement, qui peut toujours être refusé. Ils pourront également éviter d'en passer par une demande de résiliation judiciaire. Cette voie d'action a été introduite par la Chambre sociale de la Cour de cassation dans un arrêt du 16 mars 2005, au nom d'un principe d'égalité entre les salariés: « *si la procédure de licenciement du salarié représentant du personnel est d'ordre public, ce salarié ne peut être privé de la possibilité de poursuivre la résiliation judiciaire de son contrat de travail aux torts de l'employeur en cas de manquement, par ce dernier, à ses obligations* »<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Tiennot Grumbach, note Cons. prud. 14/10/08, n°F08/00501; SSL 10 novembre 2008, n°1374, p. 12. 2. Paul Bouaziz et Nicolas Collet-Thiry : « La rupture conventionnelle : mode d'emploi », *DO* 2008, n°10, p. 10. ; « Modernisation de la rupture du contrat de travail », *RJS* 2008, n°10, p. 10. ; « Rupture conventionnelle : le refus d'homologation de ruptures conventionnelles », *SSL*, 8 mars 2010, n°20.

<sup>38</sup> Evelyne Serverin et Tiennot Grumbach « Pour régler le ballet des juges en matière d'autorisation administrative de licenciement. Les précisions de l'arrêt de la Chambre sociale de la Cour de cassation du 29 septembre 2010 », *RDT*, n°9, novembre 2010, p. 660.

Avec la RC, les salariés protégés disposent d'une voie plus directe pour mettre fin à leur contrat. Le large recours qui semble être fait à cette procédure (bien que les statistiques manquent sur ce point), est un indice peu rassurant sur la situation de ces salariés au sein de l'entreprise.

### **I-1-2 La RC à l'épreuve du droit des obligations**

A côté des règles spéciales du code du travail, il y a matière à appliquer les règles civilistes du droit des contrats. En effet, la rupture conventionnelle implique la formation d'une convention, qui obéit au régime général des contrats. Ainsi, la RC doit remplir les conditions de validité posées par l'article 1108 du code civil: « *Quatre conditions sont essentielles pour la validité d'une convention : Le consentement de la partie qui s'oblige ; Sa capacité de contracter ; Un objet certain qui forme la matière de l'engagement ; Une cause licite dans l'obligation.* ». De plus, comme toute convention, elle doit être exécutée de bonne foi (art. 1134 al.3). Au-delà des causes de nullité liées à la convention de rupture, d'autres contestations peuvent apparaître sur l'exécution du contrat de travail lui-même, après la rupture. Mais contrairement aux règles spéciales, la mise en œuvre des principes généraux des contrats ne peut être opérée que par le juge, à l'occasion de litiges. La rareté de ces recours devant les juges du fond ne permet pas de disposer d'un échantillon suffisant de cas. On procèdera donc *de lege ferenda*<sup>39</sup>, en relevant les dispositions qui sont susceptibles de s'appliquer à la convention de rupture. Les contestations peuvent apparaître sur trois terrains: les vices du consentement, la cause illicite, l'inexécution contractuelle.

#### **1-Vices du consentement**

Les promoteurs de la rupture conventionnelle ont affirmé les mérites du contractualisme pour justifier ce troisième mode de rupture du contrat de travail<sup>40</sup>. Nous avons vu ce que la RC doit aux dispositions générales sur le contrat (art. 1134, al. 2). Et les textes qui régissent la rupture

---

<sup>39</sup> « quant à la loi que l'on doit appliquer »

<sup>40</sup> Sur l'argumentaire contractualiste, v. Olivier Pujolar « La rupture conventionnelle négociée », *DO* juin 2010, p. 307-315.

conventionnelle sont tout imprégnés de la valeur du consentement libre et éclairé<sup>41</sup>. L'exigence d'un consentement réciproque est sous entendue dans l'article L1231-1, et la liberté de ce consentement détermine la validité de la convention (alinéa 2 de l'article L1237-11 du code du travail), complétée par les exigences spécifiques du code (alinéa 3 de l'article L1237-11 : la rupture conventionnelle « *est soumise aux dispositions de la présente section destinées à garantir la liberté du consentement des parties.* ». Mais toutes ces règles ne sont que la déclinaison des règles générales de validité des contrats, et c'est à ces règles qu'il faut revenir à défaut de dispositions spéciales. Ainsi, conformément à la logique contractuelle, le consentement doit porter sur l'obligation elle-même, et s'agissant d'un contrat synallagmatique, il doit être réciproque: chacun consent à la rupture du contrat. Le défaut de ce consentement affecte la validité même de la convention de rupture, dans les termes de 1109 du Code civil: « *il n'y a point de consentement valable si le consentement n'a été donné que par erreur ou s'il a été extorqué par violence ou surpris par dol.* ». Le salarié peut ainsi avoir consenti sans connaître exactement l'étendue de ses droits, ce qui peut s'analyser en une erreur sur la substance de la chose (*Article 1110 al. 1: L'erreur n'est une cause de nullité de la convention que lorsqu'elle tombe sur la substance même de la chose qui en est l'objet*). La violence constitue un cas extrême qui est peu probable (*article 1111: « La violence exercée contre celui qui a contracté l'obligation est une cause de nullité, encore qu'elle ait été exercée par un tiers autre que celui au profit duquel la convention a été faite.*). En revanche, le dol est plus plausible, dans la mesure où l'employeur reste le maître de la rédaction de la convention (*article 1116 « Le dol est une cause de nullité de la convention lorsque les manœuvres pratiquées par l'une des parties sont telles, qu'il est évident que, sans ces manœuvres, l'autre partie n'aurait pas contracté (...)*). Le vice ne peut être établi que par le juge, comme l'indique l'article 1117 du code civil: « *La convention contractée par erreur, violence ou dol, n'est point nulle de plein droit ; elle donne seulement lieu à une action en nullité ou en rescision (...).* »

## **2-Cause illicite**

A côté du consentement, l'article 1108 du code civil vise au titre des conditions de validité la cause licite dans l'obligation. L'article 1131 du Code civil ajoute que « *L'obligation sans cause, ou sur une fausse cause, ou sur une cause illicite, ne peut avoir aucun effet* » et l'article 1133 que « *La cause est illicite, quand elle est prohibée par la loi, quand elle est*

---

<sup>41</sup> Voir les articles L1237-11 et L. 1237-14.

*contraire aux bonnes mœurs ou à l'ordre public* ». Cette exigence nous ramène sur le terrain de la fraude, qui, dans le cas de la rupture conventionnelle, ne peut être abordé qu'avec précautions. En effet, comme nous l'avons abondamment souligné, il ne suffit pas que les parties aient eu des motifs de rupture unilatérale pour que le recours à la RC puisse être jugé frauduleux. Il est nécessaire que l'intention des parties ait été d'éluder des règles d'ordre public, qu'il s'agisse de droits collectifs, ou de droits individuels. Pour déterminer le régime de la cause illicite, on peut revenir à la distinction bien connue des civilistes entre cause illicite des obligations, et cause illicite du contrat lui-même. Cette dernière se définit comme son « mobile déterminant », celui en l'absence duquel le contractant ne se serait pas engagé<sup>42</sup>. Et lorsque ce mobile est illicite, le contrat est lui-même nul. Ainsi, la convention de rupture peut-être déclarée illicite comme contraire à l'ordre public, et sa nullité prononcée, si sa cause déterminante est la volonté de s'affranchir des règles légales. La nullité serait encourue même si le salarié avait eu connaissance de l'illicéité, ou même s'il l'avait même provoquée<sup>43</sup>. Cette situation est illustrée par l'affaire jugée par le Conseil de prud'hommes des Sables d'Olonne le 25 mai 2010, s'agissant des droits d'un salarié accidenté du travail<sup>44</sup>. Le Conseil de prud'hommes rappelle à juste titre que « *la rupture conventionnelle ne peut avoir pour but de permettre à une partie de s'affranchir de ses obligations légales au détriment des droits de l'autre partie* ». La juridiction se fonde sur un ensemble de faits pour montrer que « *l'employeur a utilisé la rupture conventionnelle alors qu'il avait pleinement connaissance de l'état de santé du salarié et ce, afin d'échapper à son obligation de reclassement et aux conséquences de l'inaptitude, notamment financières*. La question qui reste à régler est celle de la réparation. Le Conseil de prudhommes des Sables d'Olonne avait jugé que la rupture est abusive et doit produire les effets d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse. La Cour d'appel de Poitiers, modifiant sur ce seul point la décision par arrêt du 28

---

<sup>42</sup> Civ. 1, 12 juillet 1989, n° de pourvoi 88-11443, *Bull.* 1989 I n° 293 p. 194.

<sup>43</sup> En effet, comme l'a rappelé la Chambre sociale de la Cour de cassation à propos de la transaction, la règle *nemo auditur* ne s'applique que si la nullité du contrat résulte d'un objet ou d'une cause immorale. Cass. Soc. 10 novembre 2009, n° de pourvoi: 08-43805 et s., *Bull.* 2009, V, n° 251. Dans cette affaire c'est l'employeur qui avait frauduleusement prononcé des licenciements pour motifs personnels alors que la cause réelle était économique. Il avait transigé ensuite avec les salariés, et à la suite de l'annulation des transactions, il avait réclamé le remboursement aux salariés. Ces derniers ont pu valablement opposer la règle *nemo auditur* à l'employeur, la nullité des transactions ne procédant pas d'une cause immorale.

<sup>44</sup>

. Le CPH des

Sables d'Olonne ouvre la voie », *SSL*, 21 juin 2010, n° 1451.8-1

mars 2012, est allé jusqu'au bout du raisonnement et annulé le contrat pour fraude et pour licenciement discriminatoire<sup>45</sup>.

### **3- Inexécution contractuelle**

En-dehors de la contestation de la rupture, le droit commun des contrats laisse subsister tout le contentieux de l'inexécution. Ce contentieux peut porter sur les obligations nées du contrat rompu, comme sur les obligations nées de la convention de rupture.

- Parce qu'elle ne tranche pas un litige, la convention de rupture ne constitue pas une transaction, et n'a pas autorité de chose jugée relativement aux obligations nées du contrat de travail. L'homologation de la convention n'a pas non plus cet effet, puisqu'elle n'emporte pas vérification des sommes dues au titre du contrat. Il en résulte que des points litigieux peuvent subsister entre les parties, qui ne sont pas éteintes par la convention. Si la convention n'a pas réglé toutes les obligations nées du contrat (paiement de salaires, heures supplémentaires, clause de non-concurrence, DIF etc.), des contentieux restent possibles, sans que la rupture soit remise en question. Les délais de prescription seront ceux du droit commun (cinq ans), et non la prescription abrégée de douze mois. Le conseil de prud'homme reste compétent dans le cadre de sa compétence d'attribution générale.

-A cela, il faut ajouter le contentieux de l'inexécution de la *convention de rupture elle-même*. Le calcul de l'indemnité de rupture, de même que son versement, peuvent être sources de litiges, qui seront portés également devant les conseils de prud'hommes, cette fois dans le délai de douze mois.

Le bilan de ce parcours de la validité montre que la RC est un outil contractuel certes à large spectre, mais dont la validité dépend à la fois des procédures spéciales, et des principes généraux des contrats. Or le contractualisme porte des exigences qui vont bien au-delà du

---

<sup>45</sup> CA Poitiers, 28 MARS 2012, RG n° 10/02441 : « En l'espèce, il est constant que c'est l'imminence de la déclaration d'inaptitude du salarié, qui impliquait la mise en œuvre de l'obligation de reclassement, ou à défaut, un licenciement entraînant le paiement des indemnités légales, qui est à l'origine de la décision de proposer à M. G, qui n'y avait nul intérêt, une rupture conventionnelle à bas coût pour l'entreprise, dès lors que la somme proposée était inférieure à l'indemnité de licenciement majorée ; Il s'agit là d'une fraude qui corrompt la convention de rupture et entraîne sa nullité; Celle-ci est également encourue sur le fondement de la discrimination à raison de l'état de santé par combinaison des textes précités au regard de l'esprit de la loi et du caractère d'ordre public de la protection des accidentés du travail ».

respect du formalisme, en ce qu'il est porteur de litiges qu'il n'est pas possible de prévenir par une procédure bien conduite. Certes, les salariés se sont montrés jusque-là peu enclins à revenir sur leur consentement. Mais il suffit de quelques contentieux pour susciter l'inquiétude des professionnels. Faute de discernement dans le choix des circonstances qui peuvent conduire à proposer une telle rupture, faute de rigueur dans la rédaction des conventions, les employeurs risquent de voir resurgir des braises contentieuses à partir des foyers qu'ils croyaient éteints.

---

## **I.2) Des motifs de rompre le contrat de travail par une rupture conventionnelle**

Du point de vue du droit positif, la rupture conventionnelle constitue bien un acte de rupture nouveau, autonome, et doté de son propre régime juridique. Mais du point de vue de ses motifs, il emprunte nécessairement au répertoire des motifs existants. Comme nous l'avons souligné, ce n'est pas parce que les motifs de la rupture ne sont pas exprimés qu'ils n'existent pas, et les débats ont montré que la RC est toujours pensée en référence aux autres cas de rupture. Cependant, cette référence a surtout alimenté des accusations croisées de détournement et de substitution de motifs. Pour notre part, nous voudrions transformer cette référence aux autres cas de rupture *en outil d'analyse des entretiens*, pour rendre compte des *circonstances objectives* de conclusion d'une RC. Les circonstances de la RC peuvent ainsi être *comparées* à des « modèles de motifs », empruntés aux cas de rupture existants: démission, prise d'acte de la rupture, motifs économiques, motifs personnels etc. Pour établir ces proximités, il nous faut d'abord disposer d'un tableau complet des modes juridiques de rupture d'un contrat de travail (I-2-1). A partir de ces cas de rupture, nous construirons différents modèles de motifs de RC. (I-2-2). Ce premier travail nous permettra d'établir une liste de variables, à partir desquelles nous coderons les entretiens.

### **I-2-1 – Les « motifs » de rupture de CDI**

Cette première étape est descriptive. Il s'agit principalement d'identifier pour chaque cas de rupture les critères qui conditionnent leur validité juridique. Pour disposer d'une vision synthétique, nous présenterons ces cas sous forme de tableau, en soulignant pour chacun d'entre eux les variables les plus significatives : l'initiative, les motifs, la procédure, le préavis, les droits au chômage.

### Tableau 1 Les cas de ruptures et leurs motifs

Type de dispositif	Caractéristiques juridiques principales	Fondement juridique
Rupture conventionnelle homologuée	<p>Rupture permettant à l'employeur et au salarié de mettre fin au contrat de travail d'un commun accord.</p> <p>Une procédure de rupture conventionnelle existe.</p> <p><b>Aucune motivation de la rupture n'est requise.</b></p> <p><b>L'accord des deux parties pour rompre le contrat est nécessaire.</b></p> <p><b>Une homologation administrative est nécessaire pour la validité de la rupture.</b></p> <p>Le salarié a droit à une indemnité de rupture conventionnelle, équivalente au minimum à l'indemnité de licenciement. Les parties peuvent convenir d'une somme supérieure.</p> <p>Il a le droit, le cas échéant, de bénéficier des allocations chômage.</p> <p>Un contentieux est possible devant le Conseil de prud'hommes. Celui-ci peut porter sur l'éventuel vice de consentement, ou sur les indemnités.</p>	L. 1231-1 et s. C. Trav.
Démission	<p>Acte unilatéral de rupture du contrat de travail à <b>l'initiative du salarié.</b></p> <p><b>Aucune motivation n'est requise.</b></p> <p><b>Un préavis peut s'appliquer.</b></p> <p>Le salarié n'a <b>droit à aucune indemnité liée à la rupture, et n'a pas droit en principe aux allocations chômage.</b></p> <p>Un contentieux est possible devant le Conseil de prud'hommes, notamment sur la volonté claire et non équivoque de démissionner.</p>	L. 1237-1 et s. C. Trav.
Licenciement pour motif économique	<p>Acte unilatéral de rupture du contrat de travail à <b>l'initiative de l'employeur</b> pour un <b>motif économique</b> (non inhérent à la personne du salarié).</p> <p>Une <b>procédure de licenciement</b> existe.</p> <p>Une <b>motivation économique</b> est requise dans la lettre de licenciement.</p> <p>Des obligations d'adaptation et de reclassement sont à la charge de l'employeur.</p> <p>Pour les licenciements collectifs, une information et une consultation des instances de représentation du personnel est nécessaire. En cas de « grand » licenciement économique, un plan de sauvegarde de l'emploi doit être élaboré par l'employeur.</p> <p><b>Un délai de préavis peut exister.</b></p> <p><b>Le salarié a droit à une indemnité de licenciement, et bénéficie, le cas échéant, des allocations chômage.</b></p> <p>Un contentieux devant le Conseil de prud'homme est possible. Il peut porter sur le motif économique (caractère réel et sérieux), sur le respect de la procédure, ou sur les obligations d'adaptation et de reclassement.</p> <p>Un contentieux à l'initiative des représentants du personnel est possible devant le Tribunal de Grande Instance, le plus souvent sur la procédure d'information et de consultation en cas de licenciement collectif.</p>	L. 1233-1 et s. C. trav
Licenciement pour motif personnel	<p>Acte unilatéral de rupture à <b>l'initiative de l'employeur</b> pour un <b>motif personnel. Ce motif peut être disciplinaire (exemple : licenciement pour faute) ou non (exemple : licenciement pour insuffisance</b></p>	Art. L. 1232-1 et s. C. trav.

	<p>professionnelle).</p> <p>Une <b>procédure de licenciement</b> existe.</p> <p>Un <b>délaï de préavis peut exister</b>.</p> <p>Selon les hypothèses, le salarié aura droit ou non à une indemnité de licenciement (ex : pas d'indemnité de licenciement en cas de faute grave).</p> <p>S'il remplit les conditions d'ancienneté, <b>il bénéficie de l'assurance chômage, quel que soit le motif</b></p> <p>Un contentieux devant le Conseil de prud'hommes est possible, le plus souvent sur le caractère réel et sérieux du motif de la rupture.</p>	
Prise d'acte de la rupture à l'initiative du salarié	<p>Acte unilatéral de rupture <b>à l'initiative du salarié</b>, mais <b>motivée par des faits reprochés à l'employeur</b>.</p> <p>Le salarié <b>quitte son emploi sans préavis</b>, et <b>saisit le juge</b></p> <p>La prise d'acte produit soit les effets d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse si les faits invoqués la justifiaient, soit, dans le cas contraire, d'une démission. Le conseil de prud'hommes est nécessairement saisi pour cette opération de qualification.</p> <p>Les <b>droits à l'assurance chômage ne sont pas ouverts</b> aussi longtemps que l'imputation de la rupture n'est pas fixée.</p> <p>La <b>prise d'acte de la rupture à l'initiative de l'employeur est refusée</b>, et s'assimile, le cas échéant, à un <b>licenciement sans cause réelle et sérieuse</b>.</p>	Jurisprudentiel V. notamment Cass. Soc. 25 juin 2003, n°01-43.679 Bull. civ. V. n°209.
Action en résiliation judiciaire du contrat de travail à l'initiative du salarié	<p>Action en justice <b>à l'initiative du salarié</b> devant le Conseil de prud'hommes afin que celui-ci prononce la rupture du contrat de travail aux torts de l'employeur. Les <b>manquements de l'employeur</b> susceptibles de justifier la résiliation judiciaire doivent être d'une gravité suffisante.</p> <p>Le contrat est en cours tant que le juge n'a pas statué</p> <p>Si le juge <b>prononce la rupture aux torts de l'employeur</b>, les <b>droits au chômage sont ouverts</b>.</p> <p>En cas de rejet, et si entre temps le licenciement n'a pas été prononcé, le contrat se poursuit. L'employeur peut décider de licencier ensuite.</p> <p><b>L'action en résiliation judiciaire du contrat de travail à l'initiative de l'employeur est refusée</b>: l'employeur doit trouver un <b>motif de licenciement</b></p>	Jurisprudentiel V. notamment Cass. Soc. 15 mars 2005 n°03-42.070, Bull. Civ. V. n°91.
Plan de départ volontaire	<p>Plan <b>proposé à l'initiative de l'employeur</b>, pour un <b>motif économique</b>. Ce plan apporte des avantages, pour inciter les salariés à partir de l'entreprise. En pratique, on peut trouver de tels types de plan dans des accords de GPEC, ou, le plus souvent, à l'intérieur des plans de sauvegarde des emplois. Les salariés <b>ont l'initiative de se déclarer</b>. <b>Si l'employeur accepte, la rupture est dite d'un commun accord</b>.</p> <p>Le régime indemnitaire est <b>fixé par le plan</b>. Depuis l'arrêt Renault, il n'y a pas d'obligation de reclassement interne à la charge de l'employeur si aucun licenciement n'est prononcé par ailleurs.</p> <p>Le salarié <b>conserve le droit, le cas échéant, aux allocations chômage</b>s.</p> <p>Le régime contentieux et jurisprudentiel n'est pas encore stabilisé.</p> <p>Même si, d'un point de vue des relations collectives de travail, un plan est établi pour une pluralité de salariés, ceux sont les salariés, pris individuellement, qui choisissent d'adhérer au plan et donc de partir.</p>	Jurisprudentiel V. notamment Arrêt <i>Renault</i> Cass. Soc. 26 oct. 2010, n°09-15.187.

### **I-2-2 - Une typologie des « motifs » de consentir à la RC**

Il nous faut à présent proposer des « modèles de motifs de RC » en recourant à ces différents critères. Il s'agit d'établir des *ressemblances*, et en aucune façon d'en tirer des conclusions en termes de substitution ou de contournement. Rappelons que l'objectif de l'étude est de comprendre les circonstances dans lesquelles le salarié a voulu, ou consenti à la RC, en comparant ces circonstances aux autres cas de rupture. Nous construirons ces modèles de motifs autour de « cas-type », qui ne se rencontreront pas toujours dans la réalité sous une forme pure. En effet, les frontières entre les cas sont poreuses, notamment en ce qui concerne l'initiative de la rupture, qui n'apparaît pas toujours clairement dans un entretien. Mais cette situation n'est pas spécifique à la RC. Le même flou s'observe dans tous les cas de rupture, et en cas de litige, c'est finalement au juge qu'il reviendra « de restituer leur exacte qualification aux faits et actes litigieux » (art. 12 al. 1 du code de procédure civile).

En reprenant tous les cas de rupture, on parvient à **sept modèles**, qui se distribuent en deux groupes: les trois premiers répondent plutôt à une initiative du salarié, les quatre derniers à une initiative de l'employeur.

### **Des modèles de rupture imputables au salarié**

Il existe trois situations dans lesquelles on peut dire que c'est plutôt le salarié qui a été le moteur de la rupture, mais pour des motifs différents: la démission, la prise d'acte (cf. infra), la résiliation judiciaire (cf. infra).

#### *La rupture conventionnelle- démission*

Par définition, dans la démission, c'est le salarié qui souhaite partir, et prend l'initiative de la rupture. S'il veut obtenir une RC, c'est lui qui doit en faire la proposition à l'employeur. Nous l'avons vu, c'est principalement ce modèle qui a été utilisé pour légitimer la RC : le salarié veut partir tout en souhaitant bénéficier de l'assurance-chômage. Ce modèle « idéal » a été mis en avant par les syndicats signataires pour montrer que la RC répondait aux vœux des salariés

les plus mobiles. Dans ce modèle, le salarié a le plus généralement anticipé la rupture, et a donc un projet professionnel assez précis (autre emploi salarié prévu, ou création d'une entreprise). Il peut aussi souhaiter cesser toute activité professionnelle. La question que pose ce modèle est le motif du consentement de l'employeur: pourquoi accepte-t-il la demande du salarié, alors qu'il n'y a aucun intérêt? En effet, il faut rappeler que pour lui, une RC est plus coûteuse qu'une démission (il doit verser une indemnité équivalente à celle de l'indemnité de licenciement) et plus lourde en procédure (il doit en passer par l'homologation, avec un risque faible, mais non nul, de refus). L'employeur ne trouve donc *a priori* aucun avantage à signer la convention de rupture, et encore moins s'il souhaitait conserver le salarié, et doit lui trouver un remplaçant. On doit alors supposer que le salarié est en bons termes avec son employeur, qui lui accorde la RC dans un esprit de « gratification ». Ou bien que l'employeur et le salarié ont des projets en commun. On doit supposer également que si l'employeur a besoin d'un délai pour trouver un remplaçant, le salarié l'accepte. A ce modèle-pur peuvent s'ajouter quelques cas hybrides dans lesquels ce n'est pas uniquement le projet futur (professionnel ou personnel) qui incite le salarié au départ, mais aussi des conditions de travail qui déçoivent. Dans ces circonstances, la démission se rapproche de la rupture conventionnelle ou de la prise d'acte.

#### *La rupture conventionnelle prise d'acte*

Ce modèle partage avec la démission un point commun: c'est le salarié qui souhaite partir, et qui est à l'initiative de la rupture, l'employeur n'étant pas disposé à prononcer un licenciement. La différence réside dans les motifs de cette volonté de départ. En effet, plus qu'un projet futur professionnel ou personnel, ce sont principalement les conditions de travail dégradées qui conduisent le salarié à vouloir partir. Ce point est très important: le salarié souhaite partir, mais il estime que ce départ est en réalité *imputable à l'employeur*. Le salarié a donc des griefs à formuler à l'encontre de l'employeur. Les conditions de travail sont détériorées, parfois consécutives à un changement de management. Le salarié se trouve le plus souvent dans une situation de stress au travail, parfois en arrêt maladie, rendant difficile, voire impossible la poursuite des relations contractuelles. Il souhaite un départ rapide, voire immédiat de l'entreprise. Contrairement à la démission, le salarié n'est pas mû par un projet spécifique de mobilité, même s'il envisage une reconversion. Du point de vue de la séquence des actions, c'est lui qui a l'initiative de la proposition de rupture, soit en demandant un

rendez-vous à son employeur, soit à l'occasion de discussions sur le travail. L'employeur peut avoir intérêt à accepter la rupture conventionnelle, voire même à la proposer, s'il apparaît que le salarié n'est plus investi suffisamment dans son travail. Certes, il devra verser une indemnité, mais il échappe au risque de contentieux, surtout si de son côté il n'a pas rempli toutes ses obligations en matière d'adaptation à l'emploi et de formation. Dans le modèle de la prise d'acte en effet, le salarié qui saisit le conseil de prud'hommes va mettre en évidence les fautes de l'employeur pour chercher à lui imputer la rupture, et obtenir le versement d'indemnités de licenciement sans cause réelle et sérieuse. Dans le modèle pur, le départ est immédiat, l'indemnité de rupture n'est pas négociée, et son montant reste fixé au strict minimum légal ou conventionnel.

#### *La rupture conventionnelle -résiliation judiciaire*

Ce modèle se différencie des deux précédents en ce que le salarié ne veut pas prendre l'initiative de la rupture. Il se place sur le terrain de l'exécution contractuelle, en considérant que l'employeur ne remplit pas ses obligations, sans que ces griefs rendent le travail impossible. L'employeur, de son côté, est satisfait du travail, mais ne veut pas payer ce qui lui est demandé. Pour sortir de l'impasse contractuelle, le salarié n'a ordinairement pas d'autre solution que de demander au juge de prononcer la résiliation du contrat aux torts de l'employeur, avec les dommages-intérêts afférents. Pendant toute la durée de la procédure (qui peut être longue), le contrat de travail est en cours, et les parties doivent l'exécuter. Le contentieux typique est celui du non-paiement du salaire, heures supplémentaires, ou de primes. La rupture conventionnelle peut permettre d'accélérer ce processus. C'est l'employeur qui la proposera le plus souvent, en réponse aux revendications du salarié. Cette proposition lui permet également de se défaire à moindre coût d'un salarié quérulent, dont les revendications risquent de faire tache d'huile dans l'entreprise. En acceptant la proposition, le salarié obtient plus rapidement une sortie de la relation contractuelle, et peut prendre le temps de chercher un nouvel emploi, grâce à l'indemnité de rupture et aux allocations chômage. L'indemnité versée restera proche du minimum.

## Des modèles de rupture imputables à l'employeur

Quatre cas correspondent à une volonté de l'employeur de mettre fin au contrat: le licenciement pour motif personnel, le licenciement pour motif économique individuel, le licenciement pour motif économique collectif, le plan de départ volontaire.

### *La rupture conventionnelle- licenciement personnel*

Dans certaines circonstances, la RC est comparable au *licenciement pour motif personnel*. Dans ce modèle, c'est clairement l'employeur qui souhaite se séparer du salarié, pour un motif inhérent à sa personne. Ce sera donc lui qui prendra l'initiative, aussi bien sur le principe de la rupture, que sur le choix de rupture conventionnelle. Ce modèle de licenciement personnel peut être lui-même scindé en plusieurs hypothèses, correspondant à plusieurs types de motifs.

- Le motif *disciplinaire*. L'employeur reproche au salarié une violation de son contrat de travail, qui pourrait éventuellement justifier un licenciement disciplinaire.
- Les motifs *non disciplinaires*, dans l'intérêt de l'entreprise. Ici, au contraire du cas précédent, le salarié ne commet par de faute. Il s'agit d'un licenciement pour *incompétence ou insuffisance professionnelle*. Ce motif peut recouvrir toutes sortes de situations, dont certaines pourraient être considérées comme discriminatoires: c'est le cas de salariés inaptes à tout poste de travail ou partiellement apte et non susceptibles de reclassement, ou des situations de maternité, ou des charges de famille.

Plus les motifs sont éloignés d'une cause réelle et sérieuse, plus l'employeur a intérêt à recourir à une RC. Il obtiendra le départ d'un salarié qu'il n'aurait pu licencier, sauf à prendre de sérieux risque contentieux. Le salarié qui voudra contester le motif devra en passer par la fraude, dont on a vu qu'elle était difficile à établir. En outre, et cet argument est lié au précédent, un salarié acceptant la RC ne se situera pas dans une démarche contentieuse, et n'agira que rarement en justice. Pour l'employeur qui n'est pas sûr de son bon droit, la RC apporte une vraie sécurité juridique très appréciable en comparaison du contentieux des licenciements personnels.

A l'inverse, si l'employeur est vraiment sûr du caractère réel et sérieux des motifs de la rupture, il n'a aucun intérêt à recourir à la RC: il n'hésitera pas à utiliser la voie normale du licenciement.

Mais si la RC remplace les licenciements « douteux », on peut avoir du mal à comprendre pourquoi le salarié l'accepte. On peut avancer d'abord un argument plus psychologique que juridique : un licenciement, par ses motifs, peut être traumatisant. Il constitue ensuite un handicap dans la recherche d'un autre emploi, surtout dans des métiers ou des bassins d'emploi étroits. Le salarié peut donc préférer une voie de rupture qui n'instille pas de doute sur ses qualités professionnelles. En outre, les indemnités sont comparables à celles d'un licenciement juridiquement causé. Le salarié peut donc estimer qu'il sauve l'essentiel de ses droits, même s'il perd toute possibilité de demander une indemnité supplémentaire à l'indemnité de rupture. Enfin, les sommes versées le sont dès la rupture du contrat, et le salarié a le droit aux allocations chômage. Tous ces éléments, conjugués à la certitude que de toute façon il n'y a pas d'avenir possible dans cette entreprise peuvent convaincre le salarié d'accepter la RC proposée par l'employeur.

De manière générale, pour toutes les ruptures conventionnelles qui correspondent à de tels motifs, on peut estimer que l'employeur n'est pas totalement certain de la pertinence des motifs personnels pouvant justifier la rupture. La RC est donc une alternative pour limiter une remise en cause judiciaire des motifs de la rupture, sans avoir à conclure de coûteuses transactions.

#### *La rupture conventionnelle- licenciement économique individuel*

La RC peut aussi répondre à des motifs économiques liés à l'emploi du salarié. Comme nous l'avons vu plus haut, il n'est pas exclu de procéder à une rupture conventionnelle pour des motifs économiques, dès lors que ce recours ne vise pas à s'affranchir de la procédure de licenciement économique collectif. Dans notre hypothèse, l'employeur peut avoir plusieurs raisons de proposer une telle rupture. Tout d'abord, pour des raisons financières. La RCC ne coûte pas plus cher à l'employeur, et surtout, elle le dispense de se préoccuper du reclassement, et lui permet de procéder à une embauche ultérieure sans être tenu par la priorité de ré embauchage. Les risques de contentieux judiciaires s'en trouvent réduits d'autant. Ensuite, la rupture peut prendre effet très rapidement, quelle que soit l'ancienneté du salarié, puisque la RC dispense du préavis.

Le consentement du salarié n'est pas difficile à obtenir. Ce dernier sait que son emploi va être supprimé. Il sera sensible à la proposition financière, surtout si elle est améliorée par rapport au minimum légal ou conventionnel.

### *La rupture conventionnelle licenciement économique collectif*

La RC peut aussi se rapprocher des licenciements économiques *collectifs*. L'employeur souhaite supprimer un ou plusieurs emplois, et se séparer des salariés, sans disposer nécessairement de justifications suffisantes pour un licenciement économique. On voit bien l'avantage, qu'il tire de la RC: un coût moindre, un risque contentieux réduit. Mais on l'a vu, ce choix est juridiquement beaucoup plus risqué, et au fil des arrêts rendus sur la question, on peut penser que les employeurs hésiteront à l'utiliser dans un contexte de suppression de nombreux emplois.

Du côté du salarié, l'accord peut être plus difficile à obtenir. Par définition, le salarié n'est pas seul à se voir proposer une rupture, et il peut s'informer sur l'intérêt pour lui d'être inclus dans un licenciement économique collectif, notamment en raison du droit au reclassement et à la priorité de réembauche. La RC n'est intéressante pour lui que s'il peut négocier une indemnité de rupture supérieure au niveau conventionnel ou légal. La RC se rapproche alors des dispositifs greffés au droit du licenciement économique qui impliquent l'accord du salarié (convention de reclassement personnalisé, contrat de transition professionnelle, congé de mobilité, contrat de sécurisation professionnelle).

### ***La rupture conventionnelle plan de départ volontaire***

Dernière hypothèse de rupture dans l'intérêt de l'employeur, la RC, proposée à plusieurs salariés, peut s'apparenter à un *plan de départs volontaires*. On sait que dès lors qu'il n'y a aucun licenciement, ces plans dispensent l'employeur de proposer un reclassement. S'il n'y a pas violation des règles du licenciement économique collectif, il peut proposer des ruptures conventionnelles, soit en complément, soit en lieu et place d'un plan. Là encore, l'emploi est supprimé. A la différence du licenciement économique, c'est le salarié qui est à l'initiative de la rupture : l'employeur indique son souhait de voir partir sous des conditions financières avantageuses une partie de ses effectifs, et les salariés déclarent adhérer au plan.

Cependant, les plans de départ volontaires sont généralement très coûteux pour l'employeur. Il peut être tenté de conclure un certain nombre de RC pour réduire l'ampleur du plan.

Quant aux salariés, ils peuvent préférer la RC pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ils peuvent considérer qu'à court ou moyen terme, leur avenir dans l'entreprise est compromis. Ils peuvent être tentés par des indemnités élevées, versées immédiatement. Enfin, ils peuvent s'orienter plus rapidement vers un projet professionnel ou personnel.

Pour résumer, la rupture conventionnelle homologuée peut être ramenée à sept modèles différents de ruptures: démission, prise d'acte, résiliation judiciaire, licenciement pour motif personnel, licenciement économique individuel, licenciement économique collectif, plan de départ volontaire). Comme nous l'avons souligné, ces modèles se rencontreront rarement à l'état pur dans la pratique. Des formules hybrides vont apparaître, qui combinent les traits de différentes formes de rupture, avec des proximités plus ou moins probables. Par exemple, on pourra voir des modèles à mi-chemin entre celui de la démission et celui de la prise d'acte. L'analyse des entretiens doit permettre d'affiner ces configurations, notamment en ajoutant des variables comme la taille de l'entreprise, l'âge du salarié, la date de départ effectif de l'entreprise, les projets professionnels lors de la rupture, et les indemnités versées. Il reste à présent à confronter ces cas-types aux cas réels

## **II) Constitution et exploitation d'un échantillon de salariés concernés par une RC**

La convention prévoyait la constitution d'un échantillon par tirage au sort dans cinq départements. Nous présenterons successivement les modalités de constitution de cet échantillon (1), puis les réponses obtenues et les entretiens effectués (2).

---

### **II. 1) Un échantillon raisonné par département**

L'enquête est réalisée dans cinq départements : Doubs (25), Gironde (33), Yvelines (78), Tarn (81) et Hauts-de-Seine (92). Ces départements ont été choisis par la Direction Générale du travail à partir d'une sélection que nous avons préparée avec une partition en 5 classes des départements métropolitains établie à partir de la structure sectorielle des emplois. Deux autres caractéristiques ont ensuite été prises en compte au moment de sélectionner deux ou trois départements de chaque classe : la structure des demandes d'emploi en fin de mois DEFM 2010 en termes de catégories de chômage (de A à E) et les évolutions annuelles de chômage de 2005 à 2010.

### Structure sectorielle des emplois en %

%	Agroalimentaire	Industriel	Construction	Tertiaire marchand	Tertiaire non Marchand
Doubs	2,2	22,7	6,2	36,9	32,0
Tarn	5,4	14,8	7,5	40,5	31,8
Gironde	3,5	10,2	7,0	47,9	31,5
Yvelines	0,4	15,4	6,8	49,2	28,2
Hauts-de-Seine	-	10,4	4,1	68,0	17,6

Le Doubs représente le type de département industriel avec 23 % d'emploi industriel fin 2008 contre 14 % en moyenne métropolitaine. Il se caractérise également par une évolution supérieure à la moyenne du nombre de demandeurs d'emplois (catégories A, B et C) entre 2007 et 2008 (+8 % contre +5 % en moyenne métropolitaine) et entre 2008 et 2009 (+26 % contre +18 % en moyenne). En revanche, l'évolution de 2009 à 2010 est inférieure à la moyenne, +1 % contre +5 %. Il se caractérise également par une part importante dans la DEFM de fin 2010 de la catégorie A (sans emploi, tenus à des actes positifs de recherche d'emploi), 60 %, et de la catégorie E (en emploi, non tenus à des actes positifs de recherche d'emploi), 5 %.

Le Tarn représente le type de département plus « agricole » avec 5 % d'emploi agroalimentaire fin 2008 contre 3 % en moyenne métropolitaine. Il se caractérise également par des évolutions moins marquées que la moyenne métropolitaine du nombre de demandeurs d'emplois (catégories A, B et C) de 2005 à 2010. Par exemple, +11 % de 2008 à 2009 contre +18 % en moyenne. Il se caractérise également par une part plus importante dans la DEFM de fin 2010 de la catégorie E (en emploi, non tenus à des actes positifs de recherche d'emploi), 10 % et moins importante de la catégorie A (sans emploi, tenus à des actes positifs de recherche d'emploi), 55 %.

#### **Évolution en % du nombre de demandeurs d'emploi (catégories A, B et C) de 2005 à 2010**

%	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009
Doubs	- 8	- 12	+ 8	+ 26	+ 1
Tarn	- 6	- 8	+ 7	+ 11	+ 5
Gironde	- 12	- 9	+ 5	+ 17	+ 8
Yvelines	- 12	- 10	+ 2	+ 21	+ 5
Hauts-de-Seine	- 12	- 12	+ 2	+ 19	+ 3
<b>Moyenne métropolitaine</b>	<b>- 10</b>	<b>- 9</b>	<b>+ 5</b>	<b>+ 18</b>	<b>+ 5</b>

La Gironde représente un type de département proche de la moyenne nationale en termes d'emplois, avec 4 points de moins en emploi industriel et 4 de plus en emploi tertiaire, partagé entre marchand et non marchand. Il se caractérise également par des évolutions moyennes du nombre de demandeurs d'emplois (catégories A, B et C) de 2005 à 2009. Entre 2009 et 2010 en revanche, l'évolution est de +8 % contre +5 % en moyenne. Par exemple, + 11 % de 2008 à 2009 contre + 18% en moyenne. Dans la DEFM de fin 2010, la catégorie A (sans emploi, tenus à des actes positifs de recherche d'emploi) représente 56 % et la catégorie E (en emploi, non tenus à des actes positifs de recherche d'emploi), 9 %.

Le département des Yvelines est moyennement tertiarisé et son emploi industriel est supérieur de pratiquement 2 points de pourcentage à la moyenne. Dans une évolution plus favorable que la moyenne du nombre de demandeurs d'emploi de 2005 à 2010, l'année 2009 est une

exception avec +20 % contre +18 % en moyenne. La part de la catégorie A dans la DEFM de fin 2010 est supérieure à 63 %.

Enfin, le département des Hauts-de-Seine se caractérise par une concentration de son emploi dans le tertiaire (86 % contre 77 % en moyenne) et en particulier dans le tertiaire marchand, 68 % contre 47 %. L'évolution du nombre de demandeurs d'emploi de 2005 à 2010 est plus favorable que la moyenne sauf en 2009 où elle rejoint la moyenne nationale à +19 %. La part de la catégorie A dans la DEFM de fin 2010 atteint 65 %.

### Structure de la DEFM de fin 2010 en termes de catégories

	Tenus à des actes positifs de recherche d'emploi			Non tenus à des actes positifs de recherche d'emploi	
	Sans activité	Activité réduite ≤ 78 h	Activité réduite longue >78 h	En stage, formation, maladie...	Contrats aidés
	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Cat. D	Cat. E.
Doubs	60,5	10,4	17,5	7,0	4,5
Tarn	54,9	11,7	17,4	6,0	10,0
Gironde	56,3	12,4	17,7	5,1	8,5
Yvelines	63,4	10,0	14,6	5,5	6,6
Hauts-de-Seine	64,9	10,3	14,2	4,5	6,1

Dans ces départements, les services du ministère du Travail (les unités territoriales) ont tiré, sur demande de la DGT qui a organisé le processus, 100 formulaires CERFA relatifs à la rupture conventionnelle par département en novembre 2010. L'échantillon a été sélectionné par tirage systématique en déterminant pour chaque département le pas afin que la taille de l'échantillon soit d'une centaine d'unités. Les noms, adresses et numéros de téléphone lorsqu'ils existaient ont été transmis au CEE.

Nous avons alors rédigé un courrier (annexe n°2) que nous avons envoyé aux 505 personnes, accompagné d'une enveloppe timbrée pour la réponse. 29 enveloppes nous ont été retournées

sans être distribuées (« Pli non distribuable »). Sur les 476 courriers distribués, 55 ont fait l'objet d'une réponse soit 12 %, par courrier pour l'essentiel (49 cas), en utilisant le courriel (4 cas) ou en laissant leurs coordonnées sur le répondeur téléphonique mis à la disposition des enquêtés (2 cas).

---

## II. 2) Les répondants et les enquêtés

Cinq enquêteurs, un par département, ont été recrutés pour effectuer les prises de contact et les entretiens, chacun ayant en charge la réalisation de 20 entretiens. Ils ont reçu deux jours de formation assurés par l'équipe du CEE en charge de la recherche, puis ont commencé les prises de rendez-vous.

Sur les 55 salariés qui ont répondu positivement à notre courrier, 52 ont été effectivement interviewés, dont 4 par téléphone du fait de l'impossibilité d'organiser un entretien en face à face. Dans 3 cas, il s'est avéré impossible d'organiser pratiquement un entretien. Pour atteindre les 100 entretiens, réalisés au 5 juillet, les enquêteurs ont relancé des contacts à partir de la liste initiale, par téléphone le plus souvent et, dans le département du Tarn, par un nouveau courrier. Les relances ont été organisées de façon à rechercher une variété de situations définies à partir des indications complémentaires fournies par l'équipe responsable de l'étude aux enquêteurs avec les listes de contacts transmises par les cinq unités territoriales. Il s'agit notamment du niveau du salaire de référence indiqué dans le CERFA et de l'ancienneté dans l'entreprise au moment de la rupture conventionnelle. De même, un effort particulier a été fait pour interviewer des salariés protégés et des salariés dont la rupture conventionnelle n'avait pas été homologuée par les services départementaux du Ministère du travail. Sur les 29 contacts fournis, 7 ont été effectivement interrogés, 6 en face à face et 1 par téléphone.

### Exploitation de la liste des adresses

Effectifs	<b>Courrier pas distribué</b>	Pas de contact	Essais infructueux	Entretiens réalisés	Total ( <i>distribué</i> )
Doubs	<b>6</b>	60	12	33	100 ( <i>94</i> )

Gironde	<b>11</b>	50	23	22	106 (95)
Yvelines	<b>3</b>	62	15	19	99 (96)
Tarn	<b>4</b>	56	21	19	100 (96)
Hauts-de-Seine	<b>5</b>	59	16	20	100 (95)
Total	<b>29</b>	287	87	102	505 (476)

De la même façon, les unités territoriales avaient ajouté dans les listes des cas de salariés protégés qui avaient connu une procédure de RC en novembre 2010 ou dans les mois précédents. Sur les 22 cas, 8 ont été finalement interrogés, 7 en face à face et 1 au téléphone. Finalement, 102 entretiens ont été menés, 90 en face à face et 12 par téléphone.

#### **Exploitation de la liste des adresses\* selon le niveau de salaire**

	Faible	Assez faible	Moyen	Assez fort	Fort
Ensemble	91	91	99	90	92
Volontaires	8	7	10	15	10
Enquêtés	17	14	23	21	16

\* ensemble des 463 salaires de référence connus

Les distributions du salaire et de l'ancienneté sont proches entre les enquêtés et l'ensemble de la population.

#### **Exploitation de la liste des adresses selon le niveau de l'ancienneté**

	Faible	Assez faible	Moyenne	Assez forte	Forte
Ensemble	100	104	98	101	102
Volontaires	6	11	8	13	14
Enquêtés	15	19	20	26	22

Ensemble des 505 anciennetés connues

Les relances ciblées réalisées par les enquêteurs ont permis de rapprocher les caractéristiques des répondants de celles de l'échantillon. En effet, les volontaires se caractérisent par une plus faible présence des salaires et des anciennetés les plus faibles.

## II. 3) L'exploitation du fichier des 500 salariés

### Le statut juridique

Libelle du statut juridique	Echantillon de RC	Salariés enquêtés
<b>NON RENSEIGNÉ</b>	<b>79</b>	<b>8 (-8)</b>
<b>Société : SA</b>	<b>185</b>	<b>48 (+11)</b>
<b>Société : SARL</b>	<b>142</b>	<b>26 (-2)</b>
<b>Société civile</b>	<b>13</b>	<b>3 (+0)</b>
<b>Association</b>	<b>24</b>	<b>6 (+3)</b>
<b>Société : autre</b>	<b>9</b>	<b>6 (+4)</b>
<b>Travailleur individuel et profession libérale</b>	<b>57</b>	<b>4 (-7)</b>
<b>Total</b>	<b>509</b>	<b>101</b>

Lire ainsi : Dans l'échantillon de départ, 185 salariés travaillaient dans une société anonyme (SA) au moment de leur rupture conventionnelle. Ils sont 48 parmi les enquêtés, soit 11 de plus que le nombre qui correspond à la part des SA dans l'ensemble des entreprises de départ.

A l'excédent de SA (+11) dans les entreprises des salariés enquêtés répond le déficit d'enquêtés travaillant dans des entreprises individuelles ; il manque 7 entretiens sur les 11 attendus. Ce qui est cohérent avec la plus grande difficulté à enquêter les salariés ayant connu une RC dans les entreprises de petite taille (cf. infra). La proximité entre les parties de la RC, généralement plus grande dans les petites structures, crée certainement des difficultés à l'explicitation des circonstances et des modalités de la RC, en raison de la confidentialité consentie au moment du départ ou au contraire de la violence du conflit que l'absence de procédure ne permet pas de traiter correctement.

## Le secteur d'activité

Code	Libelle	N*	n*	% France*
NR	NON RENSEIGNÉ	69	6 (-8)	-
A	Agriculture, sylviculture et pêche	5	1 (+0)	1
C	Industrie manufacturière	62	13 (+1)	20
D	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné	2	1 (+1)	
E	Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	1	0 (+0)	
F	Construction	52	8 (-2)	9
G	Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	109	26 (+4)	18
H	Transports et entreposage	14	4 (+1)	8
I	Hébergement et restauration	30	4 (-2)	5
J	Information et communication	23	4 (-1)	4
K	Activités financières et d'assurance	5	0 (-1)	5
L	Activités immobilières	8	1 (-1)	1
M	Activités spécialisées, scientifiques et techniques	43	11 (+2)	14
N	Activités de services administratifs et de soutien	34	9 (+2)	
P	Enseignement	10	4 (+2)	10
Q	Santé humaine et action sociale	21	4 (+0)	
R	Arts, spectacles et activités récréatives	7	1 (+0)	5
S	Autres activités de services	14	4 (+1)	
<b>TOTAL</b>		<b>509</b>	<b>101</b>	<b>100</b>

\* la colonne N correspond à l'échantillon de RC, la colonne n aux salariés enquêtés et la colonne % France à la répartition des salariés par secteurs d'activité (ordre de grandeur).

Lire ainsi : Dans l'échantillon de départ, 52 salariés travaillaient dans une entreprise du secteur de la construction (code NAF niveau 1 : F). Ils sont 8 à avoir été interviewés, soit 2 de moins de ce qui aurait été nécessaire pour que la part du secteur de la construction dans l'échantillon de départ soit exactement représentée dans l'échantillon des interviewés.

En termes de secteur d'activité, les entreprises des salariés enquêtés se répartissent comme l'échantillon de départ. Quatre secteurs regroupent plus de la moitié de l'échantillon des 509 ruptures conventionnelles de départ : 104 dans le secteur du commerce et de la réparation d'automobiles et de motocycles, 62 dans les industries manufacturières, 61 dans la construction et 42 dans les activités spécialisées, scientifiques et techniques. Les écarts sont en général très faibles. On peut seulement relever un déficit d'enquêtés dans le secteur de la construction : les 51 salariés de ce secteur dans l'échantillon de départ laissaient espérer 10 entretiens et seuls 7 ont été effectivement réalisés. Les 4 secteurs qui regroupent 51 % des

ruptures conventionnelles de l'échantillon de départ représentent la moitié des cas enquêtés. De plus, les enquêtés sont bien répartis dans l'ensemble des secteurs d'activité présents dans l'échantillon de départ. Par rapport à la répartition France entière des salariés par grands secteurs d'activité, il n'y a pas de différences notables : les industries et les transports semblent sous-représentés mais les 16 % de non-réponse peuvent ne pas être réparties au hasard dans l'ensemble des secteurs d'activité.

#### Tranche d'effectif salarié de l'entreprise

code	N*	n*	Libellé	% France	
<b>NN</b>	<b>125</b>	<b>12 (-13)</b>	<b>Unités non employeuses et NR</b>	<b>-</b>	
<b>00</b>	<b>27</b>	<b>7 (+2)</b>	<b>0 salarié au 31/12, salarié(s) dans l'année</b>	<b>20</b>	
<b>01</b>	<b>51</b>	<b>8 (-3)</b>	<b>1 ou 2 salariés</b>		
<b>02</b>	<b>52</b>	<b>8 (-2)</b>	<b>3 à 5 salariés</b>		
<b>03</b>	<b>30</b>	<b>5 (-1)</b>	<b>6 à 9 salariés</b>		
<b>11</b>	<b>33</b>	<b>9 (+2)</b>	<b>10 à 19 salariés</b>		<b>11</b>
<b>12</b>	<b>36</b>	<b>7 (+0)</b>	<b>20 à 49 salariés</b>	<b>16</b>	
<b>21</b>	<b>32</b>	<b>12 (+4)</b>	<b>50 à 99 salariés</b>	<b>13</b>	
<b>22</b>	<b>17</b>	<b>6 (+2)</b>	<b>100 à 199 salariés</b>	<b>40</b>	
<b>31</b>	<b>12</b>	<b>2 (+0)</b>	<b>200 à 249 salariés</b>		
<b>32</b>	<b>26</b>	<b>8 (+1)</b>	<b>250 à 499 salariés</b>		
<b>41</b>	<b>24</b>	<b>6 (+1)</b>	<b>500 à 999 salariés</b>		
<b>42</b>	<b>20</b>	<b>7 (+3)</b>	<b>1 000 à 1 999 salariés</b>		
<b>51</b>	<b>13</b>	<b>2 (-1)</b>	<b>2 000 à 4 999 salariés</b>		
<b>52</b>	<b>7</b>	<b>0 (-1)</b>	<b>5 000 à 9 999 salariés</b>		
<b>53</b>	<b>4</b>	<b>2 (+1)</b>	<b>10 000 salariés et plus</b>		
<b>Total</b>	<b>509</b>	<b>101</b>	<b>Total</b>		<b>100</b>

\* La colonne N correspond à l'échantillon de RC et la colonne n aux salariés enquêtés. LA colonne France donne un ordre de grandeur de la répartition France entière.

Lire ainsi : La taille de l'entreprise de 4 des 509 salariés de l'échantillon transmis par les UT est de 10 000 salariés et plus au 31 décembre 2009 (code 53 de la base SIREN). Dans l'échantillon des 101 salariés enquêtés, 2 ont une entreprise de cette classe de taille, soit un salarié de plus que le nombre attendu.

Les salariés des entreprises de moins de 10 salariés ont plutôt moins répondu à notre demande d'entretien : 23 salariés ont été interviewés, soit 8 salariés de moins que les 31 attendus pour que la part des entreprises de moins de 10 salariés des enquêtés soit exactement identique à celle des 509 salariés de l'échantillon de départ. En revanche, les salariés des entreprises de 10 à 2000 salariés sont en excédent parmi les interviewés : 51 salariés, 13 de plus qu'attendu.

Les écarts sont faibles, et les salariés enquêtés ne diffèrent pas de l'échantillon de base par la taille de leur entreprise.

En revanche, la répartition France entière des salariés par classe de taille des entreprises montre une sous-représentation des entreprises les plus grandes. Néanmoins, la comparaison est seulement indicative du fait en particulier que nous ne disposons pas de la taille pour 27 % dans notre échantillon de départ ...

## Les salaires

Montant des salaires nets mensuels (données Cerfa)

	N*	n*	Libellé
Q1	103	20 (-1)	Quintile inférieur, salaire inférieur à 1 360 euros
Q2	100	13 (-7)	Deuxième quintile, entre 1 360 et 1 710 euros
Q3	101	23 (+3)	Troisième quintile, entre 1 710 et 2 130 euros
Q4	99	23 (+3)	Quatrième quintile, entre 2 130 et 3000 euros
Q5	102	22 (+2)	Dernier quintile, salaire supérieur à 3 000 euros
<i>Total</i>	<i>509</i>	<i>101</i>	

Les salariés du deuxième quintile (quintiles calculés sur les 509 RC de l'échantillon initial) ont sensiblement moins répondu à l'enquête. Cependant, la diversité des niveaux de salaire est bien représentée dans l'échantillon enquêté.

### III) Les entretiens : résultats bruts

Les entretiens se sont déroulés suivant un guide établi à partir d'une pré-enquête effectuée par les responsables de la recherche. Le guide a été mis au point après des entretiens réalisés en mars et avril 2011 auprès d'une dizaine de salariés ayant connu une RC et de plusieurs Conseillers du salarié dont les coordonnées nous ont été fournies par la CFDT. Nous avons également rencontré le directeur d'une Unité territoriale. Le guide a également bénéficié des échanges avec le service de la Dares en charge de l'enquête statistique par téléphone auprès de 3 000 salariés. Il a ensuite été présenté et discuté lors de la première réunion de formation des enquêteurs les 4 et 5 mai 2011.

Nous présentons en annexe 2 du présent rapport le guide d'entretien. Il comporte 6 séquences qui suivent l'ordre chronologique des événements et de la situation des personnes.

- La première séquence vise à identifier le contexte de l'entreprise et de l'emploi du salarié. Dans ce premier volet, on cherche à reconstituer les grands traits de la trajectoire professionnelle du salarié, les événements marquants qui ont émaillé la vie de l'entreprise et plus précisément, on cherche à déterminer le contexte général dans lequel va s'inscrire la proposition de la rupture conventionnelle. On cherche notamment à reconstituer les moments importants de la trajectoire du salarié durant les années précédentes : était-il depuis longtemps dans l'entreprise ? Était-il satisfait de son poste ? De son salaire ? Avait-il connu des évolutions ? Quels ont été les grands changements ou événements dans sa vie de salarié dans cette entreprise ou quels ont été les postes successifs qu'il a occupés ? De la même manière, on cherche à comprendre – toujours à travers le récit du salarié – quels ont été les événements marquants dans la vie de l'entreprise : changements managériaux, rachat, difficultés économiques ou au contraire expansion...
  
- La deuxième séquence vise à décrire de la manière la plus précise possible les circonstances qui ont conduit le salarié ou l'employeur à envisager une rupture de contrat puis la rupture conventionnelle (ambiance au sein de l'entreprise, raisons évoquées pour justifier la rupture de contrat de travail, ressenti du salarié, ...). L'idée

est, au-delà de l'imputation d'une cause ou d'un responsable, de comprendre l'ensemble des évènements qui ont pu conduire à l'idée que la rupture du contrat et plus précisément la rupture conventionnelle, constituaient une solution. Il s'agit de voir si le salarié avait déjà pensé à partir, si ce sont des évènements personnels qui sont apparus peu avant qu'il soit fait mention de la rupture ou si au contraire, dans les mois précédant celle-ci, des évènements liés à l'entreprise, des changements dans le travail sont advenus. Il s'agit donc de comprendre comment les parties en sont venues à envisager la rupture conventionnelle.

- La troisième séquence est axée sur le déroulement de la procédure de rupture conventionnelle. Dans ce troisième volet, on cherche à recueillir des informations sur les différents items du formulaire CERFA rempli conjointement par l'employeur et le salarié (emploi occupé par le salarié, entretiens, assistance, convention de rupture, décision de l'Unité Territoriale, ...).
- La quatrième séquence est consacrée à l'homologation de la rupture et à ses suites.
- La cinquième rend compte du devenir de l'emploi occupé et de la situation du salarié après la rupture.
- Enfin, la dernière séquence vise à recueillir l'opinion du salarié sur le dispositif, aussi bien au regard de sa situation personnelle que de sa portée générale.

La réalisation des entretiens nous conduit à faire trois remarques s'agissant de la disponibilité des informations relatives à la RC (ces remarques ont été portées à la connaissance de la DARES tout au long du processus de conception du questionnaire de l'enquête quantitative).

- La première observation concerne la pertinence du choix du mois de référence pour effectuer les entretiens. Les enquêteurs indiquent que le délai de six mois retenu semble optimal, et ce, pour deux raisons. D'une part, un délai plus long serait préjudiciable à la qualité de l'entretien car les personnes interrogées ont déjà des difficultés pour se souvenir de certains évènements. Elles se souviennent mieux des évènements désagréables ou des conflits qui ont pu apparaître, mais plus difficilement

des événements qui se sont bien déroulés. D'autre part, un délai plus court ne permettrait pas de connaître la trajectoire récente des individus, notamment en ce qui concerne leur situation au regard du travail.

- La seconde observation porte sur la qualité des données d'identification figurant sur les CERFA. Cette question est importante pour les exploitations statistiques, mais aussi pour toute enquête qui prend appui sur cette source pour remonter aux personnes. Il apparaît qu'au moins 60 % des CERFA étaient mal renseignés : ou bien, ils ne comportaient pas de numéro de téléphone, ou bien le numéro était faux ou non attribué. Pour retrouver les personnes, il faut donc recourir aux annuaires, ce qui a pu se faire sans trop de difficultés dans le cas de notre enquête, mais qui requiert des investigations complémentaires qui peuvent être lourdes si le nombre de personnes à enquêter est élevé.
- La troisième observation concerne les données qui peuvent être collectées au cours des entretiens. On aurait pu penser que ces données seraient complémentaires de celles figurant dans les CERFA. Or, on découvre que certaines personnes n'ont jamais vu ce document, ou en méconnaissent le contenu. Ensuite, à le supposer bien rempli et bien connu, le formulaire est loin de collecter toutes les informations liées à la rupture. Comme nous l'avons indiqué, le formulaire a été axé surtout sur l'indemnité de rupture, ce qui laisse hors champ l'essentiel du contenu de la convention de rupture et de ses annexes. Ainsi, les personnes font état de diverses sommes versées en complément, ou indiquent que l'indemnité de rupture est composée de sommes de nature différente, ou soulignent l'existence de clauses spécifiques dans leurs conventions (clauses de confidentialité<sup>46</sup>, clauses de renonciation aux recours etc.). Pour obtenir des informations, il ne faut pas tabler sur la seule mémoire des personnes. Il est préférable de demander aux enquêtés de se munir des « documents » ou des « papiers » qui leur ont été remis au cours de la procédure, ou au terme de l'entretien.

---

<sup>46</sup> Un cadre interrogé nous a expliqué cette clause particulière du contrat : « *je ne sais pas à quels fins seront utilisées ces informations, mais sachez que j'ai signé une charte comme quoi je n'attaquerai pas l'entreprise. Il y a un article dans le document qui dit qu'effectivement on me donne ce que je veux, mais moyennant quoi... Vous comprenez le sens...* ». Parfois, le silence des salariés est donc contractualisé, même si la valeur juridique d'une telle clause est nulle.

C'est cette consigne qui a été donnée aux enquêteurs dans le cadre de nos entretiens en face à face, et elle doit l'être *a fortiori* pour la conduite d'entretiens téléphoniques.

Les résultats qui suivent sont présentés « bruts ». C'est – à-dire que nous avons pris comme base de travail les 101 entretiens dont nous disposions et nous avons tenté de présenter des tris et des comptages simples. Bien sûr, nous sommes conscients des limites de cette manière de procéder : l'échantillon ainsi constitué n'a aucune vocation à être représentatif, ni des salariés ayant connu une rupture conventionnelle ni des entreprises auxquelles ils appartiennent. Néanmoins, il nous a paru intéressant de présenter l'ensemble de ces résultats. Nous procédons en suivant l'ordre chronologique qui a également été celui de l'entretien : nous rendons compte d'abord de l'amont de la rupture en nous intéressant aux entreprises auxquelles appartiennent les salariés qui ont répondu aux enquêteurs, aux salariés eux-mêmes, et aux circonstances puis dans un deuxième temps, nous rendons compte de ce que nous avons appris sur la procédure en elle-même (assistance du salarié, indemnité...), avant de présenter ce qui concerne l'après rupture.

---

### **III.1) L'amont de la rupture**

Cette partie a pour but de rendre compte des contextes différenciés de rupture conventionnelle que ce soit au niveau de l'entreprise (1), de l'emploi du salarié (2) et du contexte de la rupture du contrat (3).

#### **1. Le contexte de l'entreprise ayant conclu une RC avec les salariés interviewés**

Trois éléments essentiels de l'enquête de terrain seront abordés : le secteur d'activité des entreprises (1.1.), la taille et l'évolution des effectifs (1.2.), la situation économique et sociale ainsi que les grands événements ayant marqués l'entreprise (1.3.).

##### **1.1. Le secteur d'activité des entreprises ayant conclu une RC**

Tant en Île-de-France qu'en province, les secteurs d'activité des entreprises auxquelles appartiennent les salariés ayant procédé à une rupture conventionnelle sont très hétérogènes. À titre d'exemple, l'agriculture, l'aéronautique, le transport, la restauration, la communication, le conseil, l'industrie pharmaceutique, le textile, la distribution, l'artisanat (plomberie, peinture, électricité), la construction, la grande distribution, la vente (incluant le e-commerce), le *marketing*, etc, constituent autant de secteurs d'activité représentés dans notre enquête. Aucun ne semble se dégager plus qu'un autre. L'échantillon recouvre également tous types d'établissement (commerces, entreprises, usines, cabinets libéraux, associations de service, *start-up*, etc). En somme, concernant cette variable aucun profil type ne semble émerger de notre enquête.

## **1.2. Taille de l'entreprise<sup>47</sup> et évolutions des effectifs**

La distinction Île de France/ Province est relativement nette puisque c'est en région parisienne que l'on trouve davantage de grandes entreprises (plus de 499 salariés), alors qu'elles ne sont quasiment pas représentées en province. Ceci s'explique notamment par le fait que les sièges sociaux des entreprises se regroupent essentiellement à Paris.

Hormis cette distinction géographique, la taille des entreprises auxquelles appartiennent les salariés qui ont répondu est également très diversifiée, allant de la très petite entreprise à la multinationale. En effet, l'échantillon<sup>48</sup> compte des entreprises de moins de 5 salariés à plus de 4 000 salariés en France et à plus de 20 000 salariés toutes filiales mondiales confondues.

## **1.3. Situation économique, sociale et organisationnelle des entreprises auxquelles appartiennent les salariés interviewés**

Selon les dires des salariés interviewés, la situation économique, sociale et organisationnelle des entreprises auxquelles ils appartiennent apparaît également diversifiée : près d'un quart connaît une situation stable, un autre quart une expansion malgré la crise et la moitié subit une baisse importante d'activité, du chiffre d'affaire et/ou des effectifs (28% des salariés interrogés déclarent que leur entreprise connaissait des difficultés ; 33% qu'elle avait réduit ses activités, 44% qu'elle avait réduit ses effectifs). En outre, une importante majorité des établissements auxquels appartiennent les enquêtés a connu un rachat ou une fusion dans l'histoire, plus ou moins récente, de l'entreprise. Certaines ont également procédé à de la sous-traitance et à la délocalisation de certaines activités. 40% signalent un changement dans le management. Enfin, nombre de services des personnes interrogés étaient soumis à de fortes restrictions budgétaires. Nous présentons plus en détails ces différentes situations.

---

<sup>47</sup> La taille de l'établissement du lieu de travail du salarié et celle du groupe auquel l'entreprise se rattache sont à distinguer.

<sup>48</sup> « L'échantillon » signifie : l'ensemble des 101 salariés ayant été interviewés

### 1.3.1. Situations économiques et sociales favorables

Sur les cent une personnes interrogées, environ la moitié estime que leur entreprise était plutôt en bonne santé financière et sociale ou du moins en situation stable et dans certains cas, les effectifs sont en hausse et l'activité en développement :

-Un centre d'appel axé sur la partie téléphonie mobile recrute de façon importante : 300 personnes à l'ouverture du site en 2002 et, actuellement, suite à l'ouverture d'une deuxième base, l'entreprise compte entre 350 et 400 salariés.

-Une entreprise d'aménagements numériques a quadruplé ses effectifs en 5 ans à la suite du développement de son activité et de rachat de filiales.

-Il en va de même pour cette entreprise : *« c'est vrai que nous, on fait partie des rares en France à ne pas avoir connu la crise ou à l'avoir connu en décalé. C'est une société qui vend des pièces détachées d'électroménager donc qui vit plus facilement dans ces périodes de crise dans la mesure où les gens ne vont pas forcément acheter du neuf. Donc ça a été l'effet inverse, nous 2008-2009, ça a été deux années de très gros boum et 2010, l'année de la confirmation ».*

### 1.3.2. Situations économiques et sociales instables et dégradées

Environ la moitié des établissements de l'échantillon sont décrits comme étant en difficultés financières ou en baisse d'activité. Ils connaissent pour beaucoup une baisse d'effectifs que ce soit par une non reconduction des contrats à durée déterminée, un non remplacement des départs<sup>49</sup>, des licenciements<sup>50</sup> ou par des ruptures conventionnelles<sup>51</sup>. Dans ces situations de

---

<sup>49</sup> « Récemment les effectifs étaient plutôt à la baisse parce qu'il y a eu une baisse d'activité. Comme ils ne sont pas du genre à licencier, c'est des personnes qu'ils n'ont pas renouvelées »

<sup>50</sup> Certaines entreprises ont même été liquidées ou sont en cours de liquidation comme en atteste cet exemple : « la société a ouverte en 2005, l'activité et les effectifs ont été exponentiels jusqu'en 2009, mais là c'est en train de descendre et je pense qu'il ne leur reste pas beaucoup de temps. Là ils ne sont plus que 20 ! Il y a eu des licenciements économiques qui ont été faits trois fois ! Maintenant le problème c'est qu'ils se sont mis les salariés à dos, mais quand une société va mal, on a besoin de ses salariés et de leur soutien, mais là eux ils attendent que la société ferme. Ils attendent un licenciement économique »

crise, la RC est bien souvent à l'initiative de l'employeur comme nous le verrons plus en détail par la suite.

- « *C'est souvent qu'on entendait l'assistante comptable dire qu'elle ne savait pas comment on allait payer le personnel à la fin du mois, donc oui, une situation financière difficile. Sur les relevés de comptes, on tombait à moins 393000 tous les mois* ».

- « *On avait des chantiers tout le temps, on travaillait beaucoup, mais on avait du mal à dégager du profit. C'était tout le temps un peu à flux tendu. L'entreprise ne faisait pas de bénéfices sur les chantiers* ».

-« *La main d'œuvre a été élaguée* ».

- « *L'agence de Y était en perdition, il ne restait plus que 20 salariés* ».

-Un bar restaurant connaissait également des difficultés financières (découverts, paiements des salaires en retard) due à une nette baisse de l'activité.

-Un établissement de cuisines équipées subit lui aussi la crise économique qui a nettement freiné les ventes dans la mesure où les clients n'achètent plus en avance ou sur plan (avant même la construction de la maison) comme auparavant. En 2011, 10 magasins de la marque ont fermé en France.

- Madame X était femme de ménage à temps partiel dans une entreprise d'horlogerie, pendant six années. Début 2009, la crise économique atteint l'entreprise : cinq ou six salariés sont licenciés pour motif économique.

---

<sup>51</sup> Une grande majorité d'établissement avait déjà eu recours au dispositif de rupture conventionnelle (pour beaucoup de façon répétée). En attestent les citations suivantes : « *fin 2008, on n'était pas encore dans la crise, mais on n'en n'était pas loin, donc je vous laisse imaginer ce que ça a donné en 2009 et 2010 en pleine période de crise. Moi j'étais un cas parmi tant d'autres pour les ruptures de contrat : je sais qu'il y a eu depuis des vagues de licenciements économiques et d'autres ruptures conventionnelles* » ; « *C'est le siège qui m'a proposé la rupture parce qu'à Lyon, ils ne savaient pas trop quoi me dire. À mon avis, il a dû y avoir d'autres ruptures conventionnelles parce qu'on était 4 dans le même cas* »

- M. Y était menuisier-poseur dans une entreprise de menuiserie, pendant environ deux ans. Après avoir connu un accroissement des effectifs, d'une demi-douzaine à une dizaine, l'entreprise connaît des difficultés en septembre-octobre 2010. Elle n'a plus de trésorerie pour payer les salariés. Dernier arrivé, le salarié a été le premier à quitter l'entreprise.

### **1.3.3. Évènements au sein de l'entreprise**

En amont de la RC, on remarque, dans la majorité des cas, des bouleversements au niveau de l'entreprise : un rachat, une modification de l'emploi concernant les horaires, le lieu de travail, l'organisation logistique, un important changement dans le management ou une diversification qui échoue. Parfois même, les situations se cumulent. Dans de rares cas, il peut arriver, au contraire, que l'absence de changement pousse le salarié à proposer une RC.

#### *Rachats, ventes ou fusion*

- La salariée travaille en tant que serveuse dans un bar restaurant depuis cinq ans. L'entreprise n'étant pas suffisamment rentable, au bout de trois ans, en 2008, pendant la crise, son fonds de commerce est racheté. La nouvelle propriétaire conserve tout le personnel soit trois serveuses et la même organisation. Les premiers mois, l'ensemble de l'équipe est motivé pour « relancer l'affaire ». Mais suite au changement de propriétaire, l'activité, déjà peu florissante, subit une nette baisse.

- La salariée travaillait au supermarché depuis son ouverture, en avril 2006. Durant les quatre ans où elle y a travaillé, l'établissement a été vendu et racheté 3 fois. Le projet d'ouverture du magasin a connu un retard important. Les premiers employeurs s'étaient lancés, entre temps, sur l'achat d'un supermarché beaucoup plus grand et ils n'ont pas pu conserver les deux affaires. Ils ont donc vendu. Le deuxième couple, après des difficultés avec le groupe, se séparent du magasin au bout d'un an. L'établissement est en portage par le groupe quelques mois, puis est racheté par un nouveau couple en novembre 2009.

- L'entreprise spécialisée dans les fermetures (portes, portails, volets roulants) est rachetée en 2007 suite à une liquidation. Les deux anciens associés s'étaient engagés sur de trop gros chantiers, des problèmes de gérance sont survenus ainsi que des conflits.

#### *Modification de l'organisation du travail*

- L'établissement de fabrique de ciment modifie son organisation : les salariés passent au 4/8. Il y a donc quatre salariés de trop. La direction en a reconverti pour licencier le moins possible de personnel. Les CDD, quant à eux, n'ont pas été reconduits.

- Avant son retour de congé parental, la salariée est avertie pas ses collègues des changements d'organisation prévus au supermarché. En effet, la nouvelle direction demande aux employés de travailler six jours sur sept et non plus cinq comme auparavant. L'employeur annonce à la salariée les nouveaux horaires effectifs début août (soit un mois avant son retour et contrairement aux engagements pris) : elle devra commencer tous les jours à 6h au lieu de 8h..

- En 2009, toute la logistique d'un groupe change : les dépôts régionaux ferment et sont remplacés par un dépôt central dans le nord. C'est la fin des arrangements avec les clients en cas de casses ou d'éléments manquants à la livraison des équipements. S'ensuivent beaucoup de mécontentements et de conflits avec les acheteurs. À cela, s'ajoute en 2010 le changement du logiciel de vente pour lequel le personnel doit se former.

#### *Changement de management*

40% des salariés interrogés mentionnent un changement dans le management de leur entreprise.

- Environ quatre mois avant le départ du salarié interviewé, un nouveau supérieur arrive pour tenter de redresser l'établissement en difficultés financières. Les relations sont rapidement extrêmement conflictuelles puisqu'il réorganise tout le fonctionnement en force, sans consulter les ouvriers.

- À partir de 2008, nouvelle politique interne au sein de l'association dans laquelle la salariée est responsable de secteur. L'association entreprend une démarche qualité en 2008 puis la certification en 2009. La concurrence se fait sentir sur le département avec l'arrivée des entreprises commerciales de services à la personne. La direction recrute une Responsable des services et un Assistant Ressources Humaines. À partir de 2008, la pression est importante : les pratiques entre les différents secteurs du département doivent être harmonisées rapidement ; « *Le climat devient très dur* ». À partir de 2009, le CA vote la démarche de certification. Les constats de la nouvelle politique interne sont négatifs pour la salariée : contrôle par le système informatisé qui « *tourne à l'obsession* » ; rigidité (au siège, le personnel ne doit plus communiquer dans les couloirs, la pause-café se fait en deux temps : personnel administratif d'un côté et personnel gestionnaire de l'autre afin de limiter la proximité avec les intervenantes) ; plusieurs avertissements sont envoyés au personnel ; la rentabilité. La détérioration des conditions de travail apparaît donc de façon évidente.

- Après le rachat de l'usine, la qualité des machines se dégrade. La finance prend le pas sur tout le reste : « *je l'ai vue pourrir* ». Quand le salarié entre dans l'entreprise en 1970 : 499 salariés et 10 cadres (« *Bonne mécanique, bons produits* »). Neuf à dix machines sont produites par an (« *La machine, c'était une œuvre d'art, tout était brillant, rond* ») pour différents secteurs : le nucléaire, l'aéronautique, l'automobile, etc. Après le rachat, la situation se dégrade : peu importe les imperfections, il faut bâcler et aller vite. Désormais, l'usine produit une à deux machines par semaine. Les anciens ouvriers qui avaient l'habitude de bien faire leur travail sont déstabilisés et souffrent. Au moment du départ du salarié, l'usine compte 250 ETAM (maîtrise et bureau) dont 90 cadres et 50 ouvriers en atelier et usinage. La sous-traitance (qui ne respecte d'ailleurs pas les conditions minimales de sécurité) devient courante. Au final, il reste trente machines à faire tourner pour sept salariés à force de ne pas remplacer les anciens (la politique interne étant de ne pas remplacer les départs à la retraite). L'effectif fait « *peau de chagrin* » notamment dans les ateliers où les personnels se retrouvent en souffrance. Parallèlement, l'usine se spécialise dans la fabrication d'un autre type de machines.

-Suite à son rachat par une société étrangère, une entreprise de métallurgie connaît des changements dans ses méthodes de management et une réduction du personnel suite à la délocalisation en Chine de certains services.

-« *Il y a eu une dégradation de l'ambiance de travail. Des audits ont eu lieu. Il y a eu un changement dans les méthodes de management : moins de travail en équipes, individualisation et fin d'un mode de management paternaliste* ».

- Un groupe pharmaceutique a connu des changements dans ses méthodes de management en 2008 avec la mise en place d'un plan de performance par le service Ressources Humaines.

- Monsieur X, opérateur en plasturgie a vu l'ambiance de travail se dégrader à partir de 2007. La direction a mis sous pression les salariés et a instauré des entretiens individuels au cours desquels des questions sur les collègues étaient posées. De plus, les heures supplémentaires (quasi-obligatoires) se multipliaient alors que les temps de repos se réduisaient. Sur certaines périodes, le salarié n'avait plus de week-end de repos. Les membres de la direction répétaient souvent la même formule : « *je ne veux pas un train, je ne veux que des locomotives qui avancent et qui entraînent* »

-Mme. Y, vendeuse à temps partiel, était en désaccord avec le mode de management mis en place par l'enseigne pour laquelle elle travaillait : former des jeunes femmes « dociles » pour leur permettre d'exercer des responsabilités (responsable de magasin par exemple) en les sous-payant.

*Changement au niveau du personnel dirigeant.*

- Madame Z, responsable pédagogique, est devenue co-gérante de l'entreprise de formation pour adultes dans laquelle elle travaillait. En 2007, le directeur s'est retiré et a laissé sa place à trois co-gérantes dont la salariée. La co-gérance n'a jamais vraiment bien été définie et une hiérarchie (ne serait-ce que salariale) existait entre les trois co-gérantes. Les deux autres co-gérantes avaient un fort caractère et la salariée ne s'est jamais sentie l'âme d'une « guerrière », elle était plutôt la « plus arrangeante » des trois. Elle a connu un arrêt maladie pour *burn out* fin 2008. À partir de ce moment, l'ambiance s'est dégradée, puis elle a démissionné de la co-gérance au cours de l'année 2009.

-Madame D, la trentaine, chirurgienne dentiste, a connu quatre directeurs du service dentaire différents au cours de ses quatre années passées au sein du cabinet.

## **2. Le contexte de l'emploi du salarié**

L'objectif de cette sous-partie est d'étudier le rapport à l'emploi et au travail des salariés, autrement dit, d'analyser le quotidien des enquêtés qui se révèle être, bien souvent, en cause dans la prise de décision du départ de l'entreprise. Les conditions d'emploi (2.1.), l'intérêt et la satisfaction pour les tâches à accomplir, l'existence ou non d'une évolution de salaire et/ou de poste (2.2.), l'ambiance de travail, les relations avec les collègues et avec la hiérarchie (2.3.) ainsi que l'existence d'une trajectoire professionnelle morcelée (2.4.) ont pu conjointement ou isolément jouer un rôle dans la décision de procéder à une rupture conventionnelle.

De manière générale, il ressort que ce dispositif est contracté par des salariés occupant tout type de poste (secrétaire, mécanicien, vendeur, formateur, infirmière préparatrice en pharmacie, cadre commercial, hôte d'accueil ou de caisse, consultant, responsable administratif et commercial, électricien, comptable, clerc de notaire, personnel laïc de paroisse, etc), toutes les PCS (agriculteur, ouvrier, employé, cadre, ingénieur) ainsi qu'à tout niveau d'ancienneté (de 3 mois à 41 ans) et tous niveaux de salaire (de moins de 600 euros à plus de 5 000 euros net), comme nous le verrons ensuite, ce sont les motifs qui divergent (les RC ont lieu tout autant dans un contexte d'insatisfaction du rapport à l'emploi ou du rapport au travail que de forts intérêts du travail et des conditions d'emploi ; le motif est alors extra-professionnel). Ce sont ces contextes d'emploi que nous décrivons avant d'analyser ensuite plus spécifiquement les motifs (3.).

### **2.1. Les conditions d'emploi**

Il s'agit de présenter brièvement le temps et les horaires de travail ainsi que les niveaux de salaires et leurs évolutions.

### **2.1.1. Temps et horaires de travail**

Une grande majorité d'interviewés travaillait à plein temps et le temps moyen de travail était d'environ 35 heures. Un quart de l'échantillon était à temps partiel (ces salariés comptent en moyenne parmi les plus jeunes de l'échantillon) et un autre quart avait une charge de travail très importante (entre 40 et 70 heures par semaine). De nombreux salariés ont déclaré effectuer des heures supplémentaires. En somme, l'investissement temporel des enquêtés étaient relativement conséquent, d'autant qu'il arrive fréquemment que ces heures ne soient pas compensées financièrement ni récupérées.

Les horaires de travail sont quant à eux très variés puisque selon les postes et les activités effectuées, certains salariés organisent de façon autonome leur journée de travail, d'autres ont des horaires contraints. Plusieurs salariés, bien souvent des femmes, bénéficient d'un aménagement d'horaires : elles effectuent une journée continue sans pause et quittent plus tôt le travail afin de récupérer leurs enfants à l'école. Dans le même ordre d'idée, d'autres ont des horaires décalés puisqu'ils commencent tôt le matin ou terminent tard le soir. Enfin, certains ont des plannings tournants, notamment pour le travail en usine ou dans la grande distribution.

### **2.1.2. Niveaux et évolutions de salaires**

Le salaire le plus bas rencontré est de 540 euros pour une secrétaire à temps partiel et le plus important s'élève à 5 500 euros net pour une responsable d'un service administratif et commercial en région parisienne avec de nombreuses années d'expérience. Il est à noter que les hauts salaires sont surreprésentés dans l'échantillon parisien et nettement moins représentés dans les échantillons de province. En effet, près des trois quart de l'échantillon parisien percevaient un salaire élevé (quatrième et cinquième quintile<sup>52</sup>), alors que dans le Doubs, par exemple, la moitié de l'échantillon perçoit un salaire faible (dont temps partiel) ou assez faible et la proportion s'élève au trois quart si on ajoute les salaires moyens.

---

<sup>52</sup> Les salaires des 101 salariés interviewés ont été répartis en 5 quintiles allant du premier (salaires les moins élevés) au dernier (salaires les plus élevés). Premier quintile : salaire inférieur à 1360 euros; deuxième quintile entre 1 360 et 1 710 euros; troisième quintile entre 1 710 et 2 130 euros; quatrième quintile compris entre 2 130 et 3 000 euros; cinquième pour salaire supérieur à 3 000 euros;

En dehors des évolutions légales du taux horaire ou de promotion, une petite proportion de salariés atteste d'une augmentation de salaire (en lien avec une évolution de carrière ou non). À titre d'exemple, entre 2006 et 2010, un salarié d'une poissonnerie traiteur passe de 1 800 à 2 300 euros au moment de la rupture, auquel s'ajoutent des primes qui correspondent approximativement à un treizième mois. Un géomètre commence, quant à lui, à 1080 euros par mois. Trois ans plus tard, après deux CDD, il négocie une augmentation au moment de la signature de son CDI, son salaire est alors de 1 500 euros sans prime. Un plombier perçoit à son embauche un salaire au smic, son employeur l'augmente régulièrement durant ses trois ans de travail ; au moment de la RC, son salaire s'élevait à 1 500 euros. Un menuisier-poseur a également connu deux augmentations, une première de 100 euros, puis une seconde de 50 euros par mois, car son entreprise était en plein développement.

A contrario, une partie très importante des salariés n'a pas été augmentée : 69% des salariés indiquent que leur salaire stagnait depuis des années. Parmi ces personnes, on compte certes les hauts salaires tels que la responsable du service administratif et commercial, la responsable administrative et financière ou le conducteur de travaux ou encore le chargé d'affaire de la société étrangère qui avait demandé tous les ans des augmentations de salaire qui lui ont été refusées. Mais il s'agit également de salariés ayant peu d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise ou qui travaillent au sein d'une TPE. Ainsi, le chef de cuisine d'un restaurant-pizzeria de quatre salariés n'a pas été augmenté tout comme l'assistant d'édition dans une association de deux salariés et qui avait quatre ans d'ancienneté. La non-évolution du salaire ou des responsabilités constitue un motif souvent évoqué par les salariés qui ont à un moment souhaiter quitter l'entreprise.

Enfin, plusieurs enquêtés connaissent des salaires fluctuants de par leur fonction, à l'image de d'un commercial qui avait un salaire fixe relativement bas auquel s'ajoutait des primes selon ses ventes et d'une chirurgienne dentiste qui était payée en fonction de son apport au chiffre d'affaire du cabinet.

## **2.2. Intérêt et satisfaction au travail**

L'échantillon se trouve relativement divisé entre des interviewés qui affirment être satisfaits de leur travail et de leurs conditions de travail et d'autres qui ne le sont pas ou plus (la pression émanant de la direction en est souvent la cause), ce qui n'empêche pas pour autant certains de porter encore un certain intérêt à leur activité. La moitié des interviewés déclarent qu'ils étaient satisfaits de leur travail. Le fait de ne plus trouver d'intérêt dans son travail peut constituer un motif expliquant le souhait de certains salariés de quitter l'entreprise.

### **2.2.1. Fort intérêt et satisfaction au travail**

L'attachement au travail, voire la dimension vocationnelle de l'activité apparaît chez quelques salariés. Par exemple, pour le technicien d'atelier (« *un métier dont je rêvais (...) c'était déjà dans ma peau, c'était inné* »), le cuisinier chez le poissonnier traiteur (« *je me suis éclaté* ») ou encore la responsable du service administratif et commercial (« *j'adorai mon travail et mon équipe fonctionnait bien ! Je ne voulais vraiment pas partir* »).

À un degré moindre, un petit quart de l'échantillon déclare satisfaction et intérêt au travail. Plus spécifiquement une satisfaction concernant leur rapport à l'emploi, leur rapport au travail et/ ou leur ancienne entreprise, comme en attestent les cas suivants :

- Pleinement satisfaite de ses conditions de travail au sein d'une agence reconnue sur F. Intégrée dans une équipe dynamique, jeune diplômée, elle a toute la confiance de ses patrons.
- chauffeur adjoint et chef d'équipe lavage dans une entreprise spécialisée dans l'environnement et la propreté urbaine : durant tout l'entretien il ne cesse de souligner l'intérêt et la satisfaction qu'il avait pour son travail. « *En déplacement, je partais tout seul, c'est moi qui gérais directement avec les responsables de la collectivité qui nous faisaient travailler* », l'autonomie et la confiance sont deux signaux forts qui lui étaient envoyés par sa direction. « *Le déplacement est très, très intéressant. (...). En déplacement, il envoyait que des personnes de confiance car c'est à nous de gérer.* » L'absence de routine dans le travail est également un élément important pour cette personne qui avoue vite s'ennuyer dans un emploi où la répétition des tâches est chose courante. Sans la perte du marché par l'entreprise qui a conduit à réduire fortement le service lavage dans lequel il était, « *je ne serai pas parti* »

conclu-t-il.

- La responsable développement du fabricant de verre ophtalmique était elle aussi pleinement satisfaite de son travail.

Précisons que ces situations favorables n'empêchent pas pour autant certains de ces salariés d'être à l'initiative de leur départ ; les raisons sont alors extra-professionnelles comme nous le développerons plus loin (garde d'enfants handicapés ou malades, raison de santé, souhait de s'installer à son compte).

### **2.2.2. Fort intérêt mais pas de satisfaction**

Environ un tiers des salariés déclare apprécier fortement leur travail, mais subir des conditions matérielles pénibles telles que l'éloignement du domicile familial ou des horaires de travail difficiles<sup>53</sup>. La satisfaction au travail peut également être entamée par un salaire jugée trop faible couplé à une absence d'augmentation (« *il nous a demandé de nous investir plus dans la société. Le problème c'est que le salaire ne suivait pas par rapport aux responsabilités qu'on nous demandait. Le fait qu'il n'y a pas eu d'augmentation de salaire a joué pour beaucoup* »).

Voici deux cas emblématiques d'un intérêt et d'une insatisfaction au travail :

-directrice et vendeuse dans une boutique de prêt à porter, ressent un réel plaisir à vendre les produits, la boutique lui plaît ainsi que d'aller à Paris pour la présentation des collections. Mais pour le reste « *c'est le goulag : on ne peut plus porter de bottes, on ne peut plus mettre les chaussures que l'on veut, on doit être maquillée tous les jours et mettre des talons. Interdiction de s'asseoir, aucune chaise, interdiction de s'asseoir pendant 9h ! C'est terrible ! J'ai su qu'elle envoie régulièrement des gens, je les appelle les espions, dans les boutiques. C'est terrible !* ».

---

<sup>53</sup> Ces motifs peuvent participer à la décision finale sans représenter la raison principale.

- X, doctorant Cifre éprouve un fort intérêt pour son travail, mais pas de sa satisfaction, car il est assigné à des tâches de manœuvre et la direction ne lui fait pas confiance et se désintéresse de ses travaux : *« un des deux patrons avait du mal à me confier des responsabilités et beaucoup de mal à déléguer. Il voulait tout prendre en charge. Moi il me donnait l'aspect recherche à faire, mais finalement il surveillait d'assez loin ce que je faisais. Donc, j'étais autonome sur mes aspects recherche, c'était un bon point, par contre dès qu'il s'agissait de faire des devis (ce que je faisais), il ne donnait jamais suite. C'est devenu assez rapidement compliqué. »* D'autant que plusieurs fois, il sort de son statut et de son rôle : *« j'allais aider pas mal sur les chantiers en tant que manœuvre, ce qui fait que ça a mis ma thèse en retard. C'était compliqué à gérer. »*

### **2.2.3. Pas d'intérêt et pas de satisfaction**

L'échantillon est donc relativement partagé entre des salariés satisfaits de leur travail et d'autres insatisfaits. Il s'agit notamment de ceux qui subissent une acceptation contrainte de leurs conditions de travail, à l'image de ces cinq salariés :

- X, consultant, Île-de-France : *« non, je n'étais pas du tout du tout satisfait de mes conditions de travail ! Ils mettaient un peu la charrue avant les bœufs, c'est-à-dire qu'ils voulaient qu'on trouve des clients potentiels avant d'investir dans le matériel. Ce qui est en décalage complet par rapport à la réalité et aux besoins du terrain. Je me suis vite rendu compte que la bonne volonté des uns n'était pas celle des autres, notamment des financiers. Donc ça remettait en cause à la fois mes objectifs et mon intégration dans l'entreprise ».*

- Y, hôtesse de caisse, Île-de-France : *« c'était une ouverture de magasin. Au début on a commencé avec une semaine du matin, une semaine l'après-midi avec une journée complète dans la semaine. Après on s'est retrouvé avec un planning fixe et dans la semaine, tu étais soit du matin, soit de l'après-midi, soit de la journée. Ça a posé beaucoup de problèmes au niveau de l'équipe donc c'était un peu embêtant parce que ce qu'ils nous avaient proposé lors d'une réunion, ça a changé le jour où ça a été imprimé. Une collègue avait proposé un planning mais finalement tout a été rechangé ! Et puis c'est pareil, au début c'était prévu un*

*35 heures et peu de temps avant qu'on signe, il nous dit « non c'est un 30 heures » ! On a essayé de savoir pourquoi ils avaient changé, mais on n'a jamais su ! Oui, ça me pesait, mais vu qu'il me fallait un travail, j'ai accepté quand même ».*

- Z, responsable administrative et financière, Île-de-France : *« travailler dans une start-up je ne le conseille pas parce que comme ils disaient souvent aux salariés : « vous êtes des citrons et on est là pour vous presser ! ». Donc travailler dans cette ambiance là... Pour eux le plus important c'était la réussite, se démarquer des autres, peu importante la manière ! ».*

- W, le clerc de notaire était insatisfait du contenu de son travail et du type de management de l'étude notariale.

- V, mécanicien, éprouvait un fort intérêt pour son travail au départ, qu'il a perdu lors de sa dernière année dans cette entreprise en raison du « débitage, de la pression » et du harcèlement dont il a été victime. Il était « dégoûté ». Il dénonce le travail à la chaîne, la quantité passant avant la qualité : *« j'ai été honnête, je faisais mon travail, quand ils avaient besoin de moi pour faire des remplacements je venais, j'étais pas obligé, mais je venais pour les arranger quand j'ai vu ça (la pression mise sur lui), j'ai dit : "c'est fini, il faut arrêter de me prendre pour un pigeon" (...) On nous demandait beaucoup de choses pour un petit salaire. (...). Franchement, sur toutes les boîtes que j'ai faites, là il y avait pas de qualité, moi du travail comme ça, ça m'a jamais botté, j'aime travailler, j'aime débiter mais comme ça non, ça te casse tout ton plaisir. Moi je suis un acharné de la mécanique et là ça m'a tout cassé ».*

Plusieurs salariés insatisfaits de leurs conditions d'emploi et/ou de travail ont entamé une reconversion professionnelle comme la salariée qui vendait des cuisines et qui attend une place pour une formation de conseillère en insertion professionnelle ou l'ingénieure analyste en informatique qui entreprend une formation de soigneuse animalier. D'autres envisagent un changement de poste, à l'image de la salariée qui ne veut plus travailler dans une association d'aide à la personne (sans quitter le domaine social pour autant) ni de poste de direction.

## 2.2.4. Évolutions et reconnaissance

Quelques interviewés ont pointé une évolution significative de leur emploi et/ou de leur travail comme marque de reconnaissance :

- couvreur-zingueur, intègre l'entreprise en contrat d'alternance, puis il est embauché l'année suivante en CDI et connaît une augmentation de salaire.

- responsable technique : *« je suis rentré en tant que téléconseiller, c'était un travail téléphonique et de traduction technique, c'est vers quoi j'ai été par la suite, donc j'ai migré à mi-parcours. Au bout de deux ans, je suis passé du téléphone au service technique où je suis resté jusqu'à la fin et où ça s'est très bien passé »*. Avantage de l'entreprise : *« on a la chance d'avoir eu un intéressement qui était conséquent tous les ans avec une augmentation régulière, quand je suis rentré le premier intéressement était de 800 euros, et quand je suis parti, on était passé à 2500 euros donc il y a eu une bonne évolution. »* En tant que délégué du personnel, des discussions étaient en cours afin d'apporter, selon lui, un *« droit légitime »* aux salariés : *« quand je suis parti, on avait mis en place des négociations pour le 13<sup>ème</sup> mois. »* Il a le sentiment d'avoir été apprécié et reconnu dans son travail : *« ils m'ont fait évoluer de poste au moment où j'en avais besoin, je leur en suis reconnaissant »*.

Mais beaucoup, au contraire, dénoncent un manque d'évolution (ou de perspectives d'évolution) et de reconnaissance que ce soit en termes de statut et/ou de salaire. De nombreuses personnes interrogées affirment donc ne pas avoir connu d'évolution professionnelle réelle durant leur présence au sein de l'entreprise<sup>54</sup>. Cette situation fait naître, chez celles dont la rupture conventionnelle est de leur fait, un sentiment de lassitude, d'insatisfaction, de dépit, les encourageant au départ pour *« tourner la page »* et intégrer une entreprise offrant davantage de perspectives d'évolution.

Voici plusieurs exemples de salariés dans ces cas de figures :

---

<sup>54</sup> Ceux d'abord entrés en CDD ou en contrat d'alternance, ne considèrent pas leur CDI comme une réelle avancée, mais plutôt comme une suite logique qui n'a pas vu se confirmer la reconnaissance de leur engagement pour l'entreprise.

- économiste/gestionnaire en restauration : « *ils vous demandent toujours plus chaque année, ils vous donnent plus de travail pour une évolution de salaire zéro, j'ai eu aucune évolution de salaire du jour où je suis arrivé jusqu'à mon départ (...) Pas d'évolution, absolument pas, dans la convention collective vous avez même pas de primes d'ancienneté, rien du tout !* ».

- hôtesse de caisse : « *il y a eu une évolution qui m'est passée devant et un jour, mon directeur m'a dit que c'est ma grande gueule qui fait que je n'évoluerai pas* ».

- secrétaire dans un garage auto : « *aucune évolution possible, c'est vraiment une petite entreprise familiale, on n'évolue pas.* » Mais cette absence était compensée par l'esprit familial qui y régnait lorsque l'enquêtée n'était pas encore harcelée par la sœur du patron et la comptable.

- électricien, Île-de-France : « *aucune évolution n'était possible, je le savais... Dans une petite structure on peut pas être payé plus que son patron ! On s'entendait bien, mais je voulais évoluer, passer chef d'équipe, mais là à 4 c'est pas possible. Donc j'ai voulu quitter le plateau parisien* ».

- chef d'équipe dans le transport, Île-de-France : « *je ne pouvais plus évoluer, donc je voulais aller voir ailleurs et faire autre chose, alors j'ai fait une formation* ».

- la chef de projet de l'agence de publicité appréciait son travail, mais la salariée ne voyait pas d'évolution dans une entreprise qui ne parvenait pas à régler ses problèmes internes.

- dès son embauche, la salariée ne pensait pas rester aussi longtemps dans l'entreprise à cause du salaire faible et de son investissement énorme pas toujours reconnu à sa juste valeur. Elle a un désir d'évolution professionnelle (« lassitude » et « frustration ») et l'impression d'avoir fait le tour de toutes les possibilités professionnelles dans cette structure. Elle demande une RC et songe à se mettre à son compte.

- technicien géomètre : pas de perspective d'avenir quant à la reprise du cabinet ou à sa vente. Il a proposé de reprendre, même en partie avec son patron, en co-gérance, mais aucune entente financière n'est trouvée. De plus, il prend beaucoup d'éléments en main : secrétariat,

sur le terrain les mesures, les dessins et plans, accueil des clients, réunion de chantier, devis, frais d'honoraires. Il occupe de fait une place de collaborateur. Il est sollicité pour toutes les décisions, il peut remplacer le patron pour les négociations sauf qu'il n'est pas rémunéré en conséquence. Il négocie alors, mais difficilement, une RC.

### **2.3. Ambiance, relations et souffrance au travail**

La question de l'ambiance et des relations entre collègues et avec la direction est là encore ambivalente. En effet, les personnes interrogées se répartissent entre ceux qui connaissent une bonne ambiance et de bonnes relations au travail (un petit quart), une ambiance « normale » (un quart), ceux pour qui elle est mitigée (bonnes relations entre collègues mais difficiles avec la hiérarchie) et ceux qui subissent mauvaise ambiance et relations conflictuelles (l'autre moitié de l'échantillon). 52% des salariés interviewés déclarent néanmoins que l'ambiance générale était mauvaise. On doit prêter attention au fait qu'un évènement particulier est souvent à l'origine de la dégradation : évènement économique (perte d'un marché), fusion-rachat, changement managérial et ou changement dans les conditions de travail : 53% des salariés interviewés mentionnent cette dernière situation.

#### **2.3.1. Bonne ambiance et bonnes relations au travail**

Environ un quart de l'échantillon a décrit une bonne ambiance au travail et de bonnes relations entre collègues et avec leur hiérarchie et un autre quart n'a souligné aucun problème particulier.

- responsable technique : sa rupture conventionnelle reflète les relations entretenues tant avec ses collègues qu'avec sa hiérarchie, à savoir « *sans problème* ». Tout s'est très bien passé jusqu'à la fin, il avait « *de très bons rapports avec [ses] responsables* » et au sein de son service, il « *n'a pas connu de problèmes particuliers. Après c'est comme dans toute entreprise, il y a toujours des gens qui ont plus de difficultés à travailler avec d'autres personnes, mais dans l'ensemble l'ambiance était bonne. (...) Personnellement, j'ai pas eu de problème et j'ai eu très peu de gens qui sont venus se plaindre à moi en ma qualité de délégué du personnel. À ce niveau-là, nous on était sur une structure un peu familiale parce qu'on*

*était sur une base où les gens venaient parler sans problèmes, on avait de bons rapports avec la direction. »*

- responsable paie : *« dans cette entreprise, j'ai eu un très bon contact dernièrement parce que le directeur d'usine avec qui je ne m'entendais pas était parti. On a eu à la place un responsable des Ressources Humaines, qui est devenu mon chef de service, un directeur d'usine, un Allemand, pour qui les finances, c'est pas son problème, son problème c'est que ça tourne et il veut que ça tourne dans une bonne ambiance. (...). J'étais en très bonne relation avec le directeur en question et d'ailleurs j'étais en très bonne relation avec lui-même quand j'étais pas bien avec mon directeur propre (...). Et quant au jeune responsable des Ressources Humaines qui est arrivé, il est très bien et j'en ai vu beaucoup ! C'est un cas intéressant. Il avait plus de rapport humain et voulait toujours que ça se fasse en bien. »*

- électricien, Île-de-France : *« ça se passait très bien avec mes collègues et mon patron. On s'entendait très bien, on partait même en vacances ensemble ! C'est pour ça que j'ai hésité à partir parce que ça se passait très bien. Mais je l'ai prévenu bien longtemps en avance pour pas le mettre dans l'embarras ».*

- vendeuse à temps partiel s'entendait bien avec les autres salariées, dont la responsable du magasin qui était une amie. L'équipe qu'elles formaient était soudée et coopérative.

- formateur à mi-temps n'a décrit l'ambiance comme étant ni bonne ni mauvaise. Il a souligné l'autonomie que son emploi lui procurait. À l'atelier, il travaillait en doublon avec un autre formateur, ils n'ont jamais eu de problème relationnel. Il nous a toutefois fait part de la mise à distance des formateurs à mi-temps, ce qui les empêchait de participer pleinement à la vie de l'entreprise.

### **2.3.2. Ambiance et relations mitigées ou dégradées**

Environ un quart de l'échantillon a dénoncé des relations au travail mitigées en ce sens que les relations avec leurs collègues étaient très bonnes, mais très tendues avec leur hiérarchie ou inversement, souvent à la suite d'un changement dans l'équipe de direction ou à l'échelon

supérieur :

- secrétaire : « *tout se passait très bien, avec les garçons, super, d'ailleurs j'ai toujours des contacts avec eux. Mais avec les filles, mes deux collègues féminines, non ! Au début, il y avait que P., la sœur du patron, qui était aussi secrétaire, mais c'est une peste. Et après ils ont embauché une comptable, une lèche-botte, elle a copiné avec P. et puis voilà, elles se sont montées contre moi, pour quelles raisons ? Je sais pas ! (...) Je faisais des crises d'angoisse des fois avant d'embaucher certains jours parce que je ne savais pas ce qui allait me tomber sur le coin de la figure (...) Elles le disaient au patron bien sûr. (...). Mais il ne prenait pas partie. Après, le chef d'atelier me défendait, mais il n'était pas toujours là. (...) Deux contre moi je ne pouvais plus lutter, c'est la plus faible qui est partie ».*

- hôtesse de caisse : décrit une bonne ambiance entre salariées. Elle entretient une bonne relation avec le manager qui l'a recruté, mais une fois celui-ci parti (au bout d'un an et demi), la relation avec sa remplaçante est très mauvaise. Elle critique le manque d'effectifs, les départs non remplacés qui font monter la pression et dégradent l'ambiance : « *à un moment, ça pète. Depuis deux-trois ans l'ambiance dégringole. On demandait trop aux équipes. Je me suis pris la tête avec mes managers. Moi je suis une grande gueule, et un jour ça a pété quoi. On a failli se mettre dessus avec ma manager.* » Mais elle a été soutenue par ses collègues lors d'un problème avec cette même personne. Elle soulève une dégradation des relations entre l'équipe et la direction. Le soutien au sein de son équipe existe même « *si beaucoup se taisent, ce qui crée de petites tensions* ».

- couvreur-zingueur : décrit une très bonne ambiance entre les ouvriers, mais elle l'est moins entre eux et le patron : « *il y a eu beaucoup de va et vient chez les employés parce que le patron était très particulier. Ça surprend, donc il y a eu du passage. Il est très lunatique, des fois il prenait des colères, moi j'ai gueulé d'entrée aussi fort que lui donc ça l'a calmé et ça a permis une continuité, mais quand le mec il arrive et qu'il voit un mec comme ça, il a pas envie de rester. Alors avec moi ça allait, on avait de bonnes relations sauf à la fin comme ça c'est encore dégradé.* » Mais la relation difficile entre les ouvriers et le patron a été bénéfique à la cohésion du groupe : « *du coup avec les autres employés ça créé un peu plus de lien, entre nous c'était très, très bien* ».

L'échantillon est donc partagé entre ceux qui insistent sur la qualité de l'ambiance et des relations au travail et ceux qui les critiquent, en souffrent, et pour lesquels elle est à l'origine du départ, à l'image de ce commercial : *« au 7<sup>e</sup> mois on fait un bilan et tout était excellent, mais un mois après le directeur commercial change et voilà c'était réglé. Le truc, c'est qu'ils n'avaient rien à me reprocher ! Mais entre nous deux ça ne passait pas, donc j'ai sauté ! ».*

-Parfois c'est l'ambiance générale qui se dégrade sans pour autant être pesante : *« une ambiance générale s'est installée qui n'était pas... Avant c'était un peu bon enfant, toutes les portes de bureau étaient ouvertes, on se disait bonjour dans les couloirs. Mais après, les gens étaient renfermés dans leurs bureaux, les portes étaient fermées. Il n'y avait plus vraiment de contacts entre les différents services en dehors du travail. Mais je ne sais pas pourquoi... Peut-être pour faire plus professionnel et moins familial. Mais vis-à-vis des responsables directs ça se passait bien et heureusement ! ».*

-À un degré plus élevé, une ambiance tendue laisse parfois place à de véritables conflits ouverts : *« je faisais un congé individuel de formation. Ça s'est bien passé, mais c'est à la fin de ma formation où j'ai eu un énième clash parce que régulièrement on se prenait la tête... Il y avait des clashes entre la direction et moi de par mon poste parce que j'alertais sur des choses qui ne leur plaisaient pas. Et j'ai un caractère où j'ai tendance à dire ce que je pense... ».*

- attachée commerciale à l'international : l'ambiance de travail est peu agréable avec ses collègues. Il y a beaucoup de pression de la part du directeur et du mépris émanant de son assistante : *« quand on est attaché, on a une assistante et en fait hormis la différence de salaire avec la personne qui était à côté de moi, on faisait la même chose. En juillet, j'ai demandé à ma pseudo-assistante de me rendre un service, ce qui est dans mon rôle d'attachée commerciale de demander ce genre de chose à mon assistante, elle m'a renvoyé balader en m'insultant, des insultes que j'avais jamais entendues : “me casse pas les couilles”, j'ai rien pu répondre ».*

- directrice et vendeuse dans une boutique de prêt à porter : déplore des relations détestables avec la directrice de la marque, mais évoque de très bonnes relations avec le directeur

régional qui l'a fait embaucher : « *durant les deux ans dans cette société, on m'a fait comprendre que j'étais nulle. Dès le départ, on ne voulait pas de moi. Mais je n'étais pas la seule, donc ça m'a rassuré* ». Les rapports avec la directrice qui est aussi la créatrice de la marque sont rares, mais difficiles : « *on monte sur Paris au moment des collections et on a pour ordre de ne pas ouvrir la bouche. On ne parle pas. Rien. On ne peut même pas dire "oui, mais à Bordeaux ça ne correspond pas à la clientèle", rien !* »

- le chargé de clientèle attribue la dégradation de l'ambiance de travail aux manœuvres de ses supérieurs hiérarchiques dans l'objectif de le faire partir ; l'ambiance de travail était «*lamentable* ».

- le directeur commercial de la société américaine de traduction considère que l'on ne peut même pas parler d'ambiance : « *l'ambiance de travail, c'est un grand mythe, il n'y en a jamais eu* ».

- X a subi une pression très forte : « *ça peut arriver en réunion le lundi matin qu'il soit très agressif, qu'il hurle (...) J'ai tenu un an (...) On avait une géo-localisation dans nos voitures, il nous appelait et nous demandait qu'est-ce que vous faites là ?* ».

- Y, opérateur en plasturgie a subi, comme ses collègues la pression du service des Ressources Humaines. Régulièrement, des entretiens individuels étaient organisés et des questions sur les collègues étaient posées.

- responsable pédagogique, a été co-gérante de l'entreprise dans laquelle elle était salariée. Pour autant, elle n'était pas à l'abri de la mauvaise ambiance créée par les autres co-gérantes. Après un arrêt maladie pour *burn out*, elle est devenue le « *bouc émissaire* ».

Quelques femmes cadres nous ont révélé la difficulté d'être une femme à une fonction de direction :

- responsable service administratif et commercial, Île-de-France : « *quand on est en haut, à la hiérarchie, il y a toujours des animosités. Je faisais partie des femmes cadres et la plus haute*

*de la société donc c'est difficile, mais ça je l'ai ressentie toute ma carrière, surtout à 30 ans à mon époque ».*

- responsable administrative et financière, Île-de-France : *« malheureusement le fait que je sois une femme à ce poste là... Ça par contre c'est sûr quand t'es une femme manager, aux yeux de ta direction, il faut que tu fasses deux fois plus d'efforts pour leur prouver que tu es capable de faire ! Ça je l'ai vu : quand il y avait un manager cadre qui proposait quelque chose, il n'avait pas besoin de se justifier alors que moi quand j'apportais quelque chose il fallait que je justifie tout le temps. En tant que femme, il fallait que je me batte plus qu'un homme ».*

### **2.3.3. Souffrance au travail et répercussion sur la santé des salariés**

Un point commun à tous les départements étudiés a été mis en évidence : l'intense recours à la notion de « souffrance » pour près d'un tiers des enquêtés. Beaucoup de souffrance, de conditions de travail dégradées ou insupportables, du fait ou bien de l'envahissement des logiques gestionnaires et des impératifs de rentabilité, ou bien de conflits de personne avec le supérieur ou un collègue proche comme nous l'avons analysé précédemment.

Cet ensemble de salariés évoquant leur souffrance au travail était très large et nous avons voulu le scinder en deux parts: les salariés qui sont en souffrance sans que l'entreprise soit consciemment à l'origine de cette souffrance destinée à faire partir le salarié (ce qui recouvre les situations où c'est plutôt le changement des logiques gestionnaires, le changement de management, le rachat de l'entreprise par un groupe, qui est à l'origine de ces problèmes) ; et les salariés qui évoquent une situation insupportable à leur travail parce qu'ils ont été harcelés par leur collègue ou leur supérieur ou parce qu'on cherchait à les faire partir (ces derniers parlent d'ailleurs de licenciement<sup>55</sup>). La situation au travail devenant extrêmement pénible

---

<sup>55</sup> Ces ressemblances avec le licenciement et ces ressentis ont d'ailleurs laissé place à de nombreuses confusions de langage. En effet, pour ceux dont la rupture est assimilée à un licenciement, la confusion se retrouve dans le ressenti et dans les termes utilisés. Ces amalgames et ces lapsus sont nettement révélateurs de la manière dont le départ et la procédure ont été vécus. Ainsi, l'huissier d'accueil dont la rupture de contrat masque un licenciement économique a déclaré lors de l'entretien : *« j'ai été licencié le 30 novembre 2010 ! »* ; un opérateur : *« quand ils m'ont licencié, j'avais 17 ans et 7 mois d'ancienneté »* et un agent d'entretien à temps partiel, Doubs : *« trois-quatre mois déjà avant de me licencier, il m'a descendu mes heures (...) Bon, m'assister étant donné que bon, là*

voire invivable, le salarié envisage alors son départ par démission. Il s'agit de « démission poussée » (ou de licenciement dans le ressenti du salarié), la direction ayant contraint le salarié à ce choix en modifiant son contexte de travail. L'initiative réelle de la rupture se trouve ainsi faussée, mais ces interviewés ont vu dans ce mode de rupture de contrat une véritable issue de secours leur permettant de quitter ce contexte détestable avec un droit au chômage. En effet, en grande souffrance sur leur lieu de travail et rejetant toute idée de démission pour des raisons financières, la rupture conventionnelle, même contrainte, leur a permis de partir avec une sécurité minimale pouvant ainsi leur laisser un temps de reconstruction personnelle. Voici 5 exemples de situations de souffrance au travail parmi tant d'autres rencontrées :

- vendeur dans une pizzeria : dès le départ, il est question que le salarié devienne associé de l'affaire si celle-ci s'avère rentable. Le salarié est très intéressé par cette perspective. Mais très rapidement, l'employeur met une pression sur le salarié pourtant plus expérimenté que lui dans la restauration. Les relations jusqu'ici très cordiales se font très dures. Le changement de comportement est spectaculaire, le patron n'est jamais satisfait : *« pour une découpe de pomme de terre, y'avait un millimètre de trop »*. Le salarié a travaillé dans beaucoup d'entreprises, c'est la première fois que la situation est aussi exécrable. Il a une longue expérience de la démission (une dizaine de fois), le travail ne manquant pas dans la restauration. Une liste de reproches lui est présentée par le patron ; une accumulation de détails insignifiants. Le salarié envisage alors de démissionner quand il aura trouvé un autre poste (ce qui est très rapide dans ce milieu) : *« si je suis une plaie pour toi, je m'en vais »*. Finalement, il lui proposera une RC qui est vécue comme une « échappatoire » à cette situation de souffrance au travail. Le salarié part avec 140 euros environ sans aucune négociation : *« moi, je voulais sortir du calvaire, c'était vraiment un calvaire »*.

- conducteur de travaux : dès l'embauche, l'employeur est insupportable *« pour le moindre petit problème, c'est quelqu'un qui gueule, de suite il élève le ton de la voix (...) c'était très très très tendu, à des moments, hyper tendu »*. Il n'est jamais satisfait du travail effectué. Le salarié est régulièrement convoqué au bureau pour rendre des comptes sur des faits selon lui superficiels et récurrents dans la vie d'un chantier. L'ambiance se dégrade nettement. Les

---

*je suis licencié, j'ai les indemnités, ehh bon, on va prendre quelqu'un pour savoir la même chose »*. Ces citations sont des exemples parmi tant d'autres qui figurent dans ce rapport.

reproches sont incessants du matin au soir. Les deux hommes ne se parlent pratiquement plus. Étant à bout, le salarié envisage son départ: « *ça a été de plus en plus délétère (...) je disjonctais carrément (...) je vais péter un câble, ça sert à rien que je reste* ». Il a failli plusieurs fois proposer sa démission et c'est finalement son employeur qui finit par lui proposer une RC, un matin, en lieu et place d'une convocation pour un avertissement. Le salarié déclare que son patron signe assez souvent des RC : 5 ou 6 avant la sienne, dont 3 (en comptant la sienne) au poste de conducteur de travaux, c'est-à-dire « *bras droit du patron* ». Ses prédécesseurs étaient restés 6 mois ou 1 an dans l'entreprise, mais lui a tenu deux ans.

- secrétaire médicale : des difficultés relationnelles et « *de compréhension* » avec le médecin surviennent au bout d'un an de travail. La salariée se dit perfectionniste dans le travail et très investie. Elle a toujours peur d'oublier de faire certaines choses ou de mal faire ; « *je stressais, je le stressais, on se stressait, on s'est stressés jusqu'au moment où on ne s'est plus supportés (...) c'était devenu invivable* ». La salariée dort mal, elle est angoissée, le travail la ronge et elle se renferme. Après une altercation de trop, la salariée demande son départ, car « *le mal était fait, je ne pouvais plus (...) On ne m'a pas poussé à partir, pas du tout, mais le mal était fait. Je n'étais pas bien, très stressée (...) c'est une accumulation d'événements* ». Fin novembre juste après la rupture, elle fait des crises d'eczémas. Elle a également d'importants problèmes de dos qui l'handicapent fortement et elle est suivie par un psychiatre. Elle a déposé le 12 mai une demande à la COTOREP pour être reconnue travailleur handicapé.

- technicien d'atelier, salarié protégé : « *c'est mieux que mourir au travail* ». Syndiqué à la CGT en février 2000, élu du personnel au CE, au Conseil d'Hygiène et Sécurité dans les Conditions de Travail. Il sensibilise les ouvriers aux notions de stress, de maladies professionnelles et de vices cachés. Le nombre de syndiqués augmente (de 26 à 85). « *À partir du moment où je suis rentré dans le syndicat, ça a été le couperet* ». Les dix dernières années, son salaire ne progresse pas, ni son poste : « *parce que vous êtes un bon délégué, j'étais efficace, je les emmerdais* ». Les heures de délégation agacent les agents de maîtrise : « *encore tu vas partir en délégation, on s'en fout, le boulot avant tout !* ». C'est également la Maîtrise qui accorde les augmentations et les promotions : il n'en aura plus à partir du moment où il se syndique et sa carrière est bloquée. Il a même pensé faire un recours aux Prud'hommes pour son avancement. Les relations se tendent très rapidement. On ne tient pas

compte de ses heures de délégation, il doit faire plus de travail dans le même temps imparti. Au mois d'août 2010, on l'envoie sur un chantier où il doit réparer à l'intérieur d'une machine : *« Très difficile, très douloureux pour les jambes. Les positions sont hard. En récompense, après j'ai passé deux mois à réparer sur une échelle (...) Missions pourries clairement (...) J'étais en souffrance au niveau des jambes, je n'en pouvais plus là, des crampes à crier, des crampes pas possibles, je ne m'en sortais plus, que j'ai dit j'arrêterai avant »*. Le départ peut donc être forcé et la rupture vécue comme une solution pour débloquer des souffrances psychologiques ou physiques au travail.

-Une expérience douloureuse de « mise au placard » a également été relatée par une secrétaire : *« après mon deuxième congé de présence parental de 6 mois, il a vraiment commencé à me faire sentir que je devenais un boulet, il était odieux avec moi ! Par post-it interposés, il me disait que je faisais mal mon boulot. En plus, comme ça, tous les collègues ont vu le post-it en arrivant. Suite à ça, je me suis mise en arrêt de travail pendant un mois. Avec lui, il n'y a jamais de discussions en face à face, c'est soit par téléphone quand tout le monde est là, soit par post-it interposé et quand vous demandez un entretien, il vous gueule dessus. (...) Ça a commencé à être tendu quand je suis revenue : il avait embauché une autre secrétaire et moi j'étais au placard parce qu'elle était à temps-plein et qu'il lui a donné la totalité de mon poste. Quand je demandais un entretien pour qu'on me réattribue un certain nombre de choses, c'était toujours « non » et il discutait de mes attributions avec ma collègue. Donc il a aussi fini par créer une tension entre les deux secrétaires. Donc c'était devenu terrible : le boulot n'était plus intéressant (je ne faisais plus que de la frappe et des archives), on ne me parlait plus, tout le monde allait au restaurant et on ne m'invitait pas, mais ils en parlaient après. La dernière année c'était épouvantable ! »*.

Il arrive parfois que les tensions au travail deviennent délétères et aboutissent à des situations de souffrance psychique (stress, découragement, voire dépression) et/ou physique. En attestent les périodes d'arrêts maladie plus ou moins longues et répétées qui touchent près d'un quart de l'échantillon global. En voici quelques exemples :

- la directrice industrielle du fabricant de soutien-gorge, suite au changement radical de l'organisation du travail et des pratiques de management s'est mise en arrêt maladie : *« je n'en pouvais plus, ça faisait six mois que je pleurais tous les matins en allant au travail »*.

- attachée à la promotion du médicament : *« j'en pouvais plus, j'ai fait pas mal de dépression sur ma dernière année de travail parce que je n'en pouvais plus, je n'y arrivais plus. J'ai été arrêtée au moins six mois en tout, en cumulant »*. Cette salariée a d'ailleurs procédé à une reconversion professionnelle après avoir effectué une formation.

Les périodes d'arrêts maladie répétées peuvent, de surcroît, provoquer une réaction négative de l'employeur et donc un enlisement de la situation pour laquelle seule la rupture semble être l'issue. La rupture conventionnelle requiert le consentement du salarié. Or, si le choix s'élabore en fonction de mauvaises conditions de travail, on peut se demander dans quelle mesure il est réellement « libre ». Quelques cas se sont d'ailleurs vus refuser la reprise de poste à leur retour d'arrêt maladie et la RC leur a été proposée le jour même.

#### **2.4. Des trajectoires professionnelles morcelées**

Au-delà du poste en lui-même, il s'avère intéressant de replacer cet emploi dans la trajectoire professionnelle globale du salarié. En effet, une partie non négligeable des salariés de l'échantillon avait déjà démissionné au moins une fois durant leur carrière (un salarié qui travaillait dans la restauration avait même démissionné une dizaine de fois durant sa trajectoire). Un salarié est même retourné dans son ancienne entreprise : *« oui, avant j'avais démissionné de cette société dans laquelle je suis à nouveau actuellement »*. D'autres trajectoires sont morcelées par des années d'arrêt maladie ou de prise de congé parental. Ainsi une ingénieur analyste en informatique, Île-de-France, a mis sa carrière professionnelle entre parenthèses pendant six ans ayant *« pris un congé parental de trois ans pour chacun de mes deux enfants »*. Ou encore, une salariée qui, quinze jours avant l'annonce de la RC par la direction, reprend le travail après un congé maternité, puis deux mois de congé parental.

Plusieurs femmes interrogées ont ainsi signé une RC suite à un congé maternité ou parental. Les congés de présence parentale pour enfant malade peuvent également morceler la trajectoire des mères (nous avons rencontré uniquement des mères qui mettent leur trajectoire en suspens pour s'occuper de leurs enfants). Ce fut le cas d'une secrétaire et d'une employée commerciale. Cette dernière a un premier enfant en 2004, puis une deuxième grossesse très

rapidement après en 2005. S'ensuivent de longs séjours à l'hôpital pour l'enfant malade et des congés pour la salariée : un congé maternité, des Absences journalières de Présence Parentale, un congé parental (2006-2009), un congé sabbatique d'un an (2009-2010) et un congé sans solde le dernier mois de son contrat. Pendant toute cette période de non travail (2005-2010), la société trouve des solutions pour lui permettre de rester auprès de son fils, tout en gardant la possibilité pour elle de revenir au cas où elle le pourrait.

En somme, la RC constitue donc une porte de sortie pour une grande part des salariés (près de la moitié des personnes interrogées) qui étaient en souffrance, qui s'ennuyaient dans leur travail, qui étaient en désaccord avec la stratégie de l'entreprise, son mode de gestion ou l'arrivée d'un nouveau responsable, ou encore qui connaissent des trajectoires fort morcelées (démissions répétées, congés parentaux, congés de présence parental auprès d'un enfant malade).

### **3. Le contexte de la rupture de contrat : circonstances et pourparlers**

Dans cette deuxième partie, nous nous intéressons aux principaux éléments qui ont précédé le ou les entretiens officiels et la signature du document CERFA qui officialisent la contractualisation d'une rupture conventionnelle. De nombreux points seront abordés dans cette partie : la première prise de connaissance du dispositif par les enquêtés (3.1.) ; l'initiative et les motifs de la rupture (3.2.) ; une réflexion sur l'intérêt pour l'employeur de procéder à une RC lorsque le salarié est à l'initiative de la demande (3.3.) ; la question de l'accord (3.4.) ; l'éventualité d'autres départs envisagés avant le choix de cette forme de rupture avec ici la question de la démission et du licenciement (3.5.).

#### **3.1. Prise de connaissance du dispositif par les enquêtés**

Environ un quart des interviewés déclarent connaître l'existence de la RC avant de l'utiliser. Ils n'en maîtrisent cependant pas précieusement les modalités, à l'exception des salariés protégés et des salariés dont la fonction relevait des Ressources Humaines et qui, de ce fait, avaient déjà procédé à des RC pour d'autres salariés. Ainsi, plusieurs délégués du personnel connaissent parfaitement le dispositif dans la mesure où ils avaient précédemment assisté des salariés aux entretiens officiels. Il en va de même pour une responsable d'un service administratif et commercial qui avait procédé à une RC pour l'une de ses salariées<sup>56</sup> ou encore pour une formatrice qui avait déjà participé à l'élaboration d'une RC en tant qu'employeur.

En outre, plusieurs salariées connaissent le dispositif parce que d'autres employés de la même entreprise ou de leur entourage familial et amical y avaient déjà eu recours. Dans des cas plus rares, le salarié lui-même avait réalisé une RC lors d'un précédent emploi. Ce fut notamment le cas d'un chef de chantier paysagiste : *« c'est mon précédent patron. Je voulais justement négocier un licenciement avec lui. (...) Comme j'ai une famille et que je ne peux pas faire*

---

<sup>56</sup> Tout comme un responsable de paie : des ruptures conventionnelles avaient déjà eu lieu dans son entreprise, il était donc informé du déroulement. De par son poste, il s'occupait notamment du règlement des indemnités. En début d'année 2010, il ressent le désir de partir par lassitude estimant que son âge (63 ans) le lui permettait : *« je veux me barrer avant la fin de l'année, c'est fini, j'arrive au bout (...) ». En 2010, j'ai même pas pensé à ça, je m'étais bien préparé, normalement au pire je pouvais démissionner. Alors j'aurais pas eu à faire de chantage parce qu'on était en bons termes, j'ai pas eu à le faire en fait. (...) C'est lui [le directeur] qui m'a proposé la rupture conventionnelle ». Son directeur souhaitait que les séparations se déroulent en bons termes (« en bien ») d'où le recours à ce dispositif.*

*n'importe quoi, j'ai négocié un truc avec lui. C'était pas dans son intérêt de me laisser démissionner le temps que je trouve quelque chose, donc il a réfléchi et il m'a dit qu'il y avait une nouvelle loi qui venait de passer, que ça s'appelait la rupture conventionnelle, il m'a expliqué le truc et j'ai dit ok. Il m'a expliqué que c'est une rupture à l'amiable légalisée ».*

Un autre quart de l'échantillon a pris connaissance du dispositif par lui-même en se renseignant sur les différentes modalités de départ existantes. Une grande majorité de salariés qui souhaitent quitter leur entreprise, effectuent des recherches sur internet, se renseignent en interne auprès de collègues syndiqués, du DRH, du comptable ou de la direction. Certains se renseignent également auprès de leur entourage<sup>57</sup> ou des organismes compétents en la matière. Ainsi, les Unités Territoriales représentent une ressource importante pour nombre de salariés : *« j'ai téléphoné à l'inspection du travail. Ils m'ont donné tout le dispositif sur la manière de calculer, donc j'ai calculé aussi avant de signer et ça correspondait ».* Mais elle peut également l'être pour l'employeur. En effet, nous avons rencontré un cas particulier : une situation dans laquelle c'est l'employeur qui a entendu parler pour la première fois de la rupture conventionnelle par le salarié : *« une amie qui travaille dans une grosse boîte m'a renseigné, j'ai donné les papiers sur la rupture conventionnelle à mon employeur et ça lui allait. Il a demandé des informations supplémentaires à l'inspection du travail et après il a mis ça en route ».*

Un autre outil très particulier, l'assurance juridique bancaire, a été mobilisé par un salarié : *« je lui ai dit que je voulais partir mais sans être licencié ni que ce soit moi qui démissionne pour pas perdre mes droits. Donc moi j'ai téléphoné à mon assurance juridique qui m'a dit que c'était le licenciement conventionnel qui était le mieux adapté ».*

Notons que, bien souvent, différentes sources sont mobilisées conjointement ; la recherche est alors multi-outils.

---

<sup>57</sup> Y, ingénieur, a été informé en premier lieu par des newsletters et une amie qui avait fait du droit. Son information sur ce mode de rupture de contrat a donc été double : *« j'ai une amie du lycée qui a fait un cycle de Master sur les RH, c'est quelqu'un avec qui j'échange très souvent sur ce qui me choque dans mon entreprise et qui me suggère des choses. »* Il lui a alors demandé des renseignements sur la rupture conventionnelle. Par ailleurs, *« je me suis mis à bouquiner des choses sur les RH et donc j'ai été informé de l'arrivée de la rupture conventionnelle, car je suis inscrit dans des mailing-lists sur la gestion d'entreprise. Donc j'ai vu arriver des informations sur ce en quoi consistait la rupture conventionnelle ».*

Enfin, dans environ la moitié des cas, les salariés sont informés de l'existence de ce dispositif par l'employeur (ou son représentant). C'est notamment le cas des salaires les plus faibles (Q1 et Q2) qui intègrent le discours de l'employeur sans chercher à confirmer l'information, auprès de l'inspection du travail par exemple. La législation en matière de droit du travail est en effet très opaque pour les non-juristes, mais les salariés ne réagissent pas tous de la même manière : la majorité des bas salaires font donc « confiance » à leur employeur et s'en tiennent à leurs explications. Alors que les cadres vont davantage chercher l'information par eux-mêmes (internet, réseau personnel, inspection du travail, syndicats) afin de procéder à une véritable « étude de cas », à l'image de Y, consultant : *« j'ai exploré la piste des syndicats, mais je l'ai rejeté en quelques jours parce que ces gens là défendent leurs intérêts personnels avant de voir celui du salarié. Enfin, chez nous c'était évident. En 3 jours, je me suis dit que le mieux serait que je me débrouille par moi-même et que j'aille chercher des informations à l'extérieur. Donc j'ai activé un réseau de personnes confrontées à des situations similaires. Ensuite, j'ai fait la balance entre le licenciement et la rupture conventionnelle »*.

En somme, certains salariés ne se renseignent donc pas par eux-mêmes, soit parce qu'ils n'ont pas voulu et/ou ont fait confiance à leurs employeurs qui initiaient la RC, soit parce qu'ils n'en n'ont pas eu le temps, soit parce qu'ils n'y ont pas pensé ni su où chercher. Dans ces contextes différenciés, précisons que certains salariés ont eu connaissance de la RC lors d'une convocation de leur employeur à un entretien officiel au cours duquel ce dernier a annoncé le recours à ce dispositif sans qu'aucun pourparler préalable concernant un départ de l'entreprise n'ait au lieu.

Etant donné qu'il n'existe pas officiellement de motif de rupture, il est difficile de situer la rupture conventionnelle par rapport aux autres modes de ruptures (licenciement et démission). Mais l'évocation des raisons du départ et de la question de l'initiative (employeur ou salarié) durant l'enquête de terrain permet cette reconstruction.

## **3.2. L'initiative et les motifs de la rupture**

Même si la rupture conventionnelle est censée résulter d'un « commun accord », le souhait de rupture émane de l'une des deux parties. Si juridiquement la rupture conventionnelle résulte de la seule volonté des parties et qu'il n'y a pas lieu d'en rechercher le motif, ce n'est pas pour autant qu'il n'existe pas de raisons de rompre le contrat de travail. Cette rupture peut donc être à l'initiative de l'employeur ou du salarié. Selon les salariés interviewés, dans 57% des cas, la rupture du contrat de travail a été évoquée en premier lieu par l'employeur et dans 61% des cas, c'est également l'employeur qui a proposé le dispositif rupture conventionnelle.

### **3.2.1. L'initiative de la rupture**

L'initiative de la rupture ne représente pas en soi un indicateur pertinent. Il convient en effet de corréliser cette information avec d'autres éléments et donc de recontextualiser l'initiative du départ.

Ainsi, l'initiative du départ et/ou de la RC peut-elle elle-même recouvrir des situations très différentes : s'agissant des salariés, selon les déclarations desquels l'initiative de la rupture du contrat de travail leur reviendrait pour un peu plus de 40% d'entre eux, cette initiative peut trouver sa source ou bien dans un projet formulé fermement, qui peut relever de la sphère professionnelle, familiale ou personnelle, et se traduire par un souhait de quitter l'entreprise, mais aussi dans une insatisfaction générée par la non évolution du poste (non évolution du salaires ou des conditions de travail), voire encore dans une démotivation ou une incapacité à effectuer le travail du à des changements de circonstances (modifications des conditions de travail, du management, du projet d'entreprise...). De la même manière, dire que l'initiative a été prise par l'employeur ne signifie pas nécessairement que celui-ci a souhaité positivement se séparer du salarié mais peut revêtir de nombreuses situations : difficultés économiques, souhait de se séparer du salarié, acceptation d'un souhait de départ que le salarié ne parvenait pas à formuler. Ce sont les circonstances qui peuvent éclairer cet indicateur trop superficiel qu'est « l'initiative de la rupture ».

L'analyse de l'initiative du départ a également pour intérêt de mettre au jour des « initiatives simultanées ». Cet « effet RC », même s'il n'a été repéré que dans une faible proportion (moins d'un quart de l'échantillon), représente un élément important dans les modes de rupture de contrat. Il s'agit, par exemple, des cas où l'employeur propose la rupture conventionnelle à un salarié qui manifestait ouvertement ou non son désir de partir mais qui n'aurait pas démissionné.

Lorsque le salarié annonce son départ, il le fait majoritairement lors d'une discussion informelle, mais dans quelques cas, certains salariés profitent d'un entretien avec la direction. *A contrario* lorsque c'est l'employeur qui annonce une rupture de contrat, la modalité la plus représentée est la convocation à un entretien. L'employeur et ses représentants cadrent donc juridiquement la procédure dès ses prémices, alors que les salariés insèrent le plus souvent (lorsqu'ils ne subissent pas un conflit ouvert) cette annonce dans les relations quotidiennes de travail.

Le recours au courrier officiel ou à la discussion téléphonique est plus rare. Il recouvre les situations où le salarié est déjà absent de l'entreprise pour congé maternité, parental ou pour arrêt maladie.

Dans la majorité des situations, l'annonce du départ et le choix de la RC sont concomitants, que cette annonce émane du salarié ou de l'employeur. Lorsqu'un décalage est observé, il est souvent accompagné d'un autre choix de modalité de rupture de contrat (nous l'aborderons ensuite).

### **3.2.2. Les motifs de l'employeur**

L'employeur peut être à l'initiative du départ et de la rupture conventionnelle pour des raisons extrinsèques ou intrinsèques au salarié. Ce peut donc être soit pour motif économique, la rupture conventionnelle ressemblant alors à un licenciement économique, soit par volonté de se séparer pour des raisons inhérentes au salarié (salarié vieillissant, ayant des problèmes de santé et des absences répétées ou insatisfaction par rapport au travail fourni). On verra plus précisément plus bas que si 61% des employeurs sont, selon les déclarations des salariés, à

l'initiative du recours à la RC, environ 40% de l'ensemble de ces ruptures « ressemblent » ou présentent des traits communs avec le licenciement.

### *Motif économique*

Environ 40% des personnes interviewées met en évidence que la RC a constitué un moyen pour les employeurs de faire partir des salariés, alors qu'ils n'auraient pas pu ou voulu les licencier. On trouve ici des salariés travaillant dans des entreprises qui souhaitaient réduire leurs effectifs, auraient pu, dans d'autres circonstances, obtenir le même résultat en procédant à des licenciements pour motif économique ou pour motif personnel, ou encore en faisant des préretraites ou des plans de départ volontaires. La RC recouvre dans ces cas beaucoup moins un choix qu'un départ contraint qui a été habillé par la suite. Les salariés parlent d'ailleurs clairement de licenciement « caché » ou « déguisé ». Des situations de licenciements économiques masqués ont de fait été observées ; le fait que le poste ne soit pas pourvu après la rupture conventionnelle peut en être un indice. Il arrive parfois que le poste soit pourvu en interne ou que l'activité du salarié soit « avalée » par plusieurs salariés en poste (nous détaillerons la question du poste dans la dernière partie). Citons quelques exemples emblématiques de ruptures conventionnelles présentant des traits communs avec les licenciements économiques :

- R, consultant : *« à la rentrée 2010, il y a eu l'annonce du chiffre d'affaire du premier semestre 2010. Les chiffres étaient mauvais, je suis convoqué le lendemain en me disant « on a décidé de se séparer de toi ». Mais je dois vous avouer que c'était tout sauf une surprise parce qu'on voit les choses se dessiner. J'ai tout simplement dit que j'en prenais note, pas acte, mais j'en prends note. Reste à envisager les modalités, considérant que vous avez annoncé des mauvais chiffres hier, je pense qu'on va vers un licenciement économique. J'ai joué sur différents fronts, j'ai essayé de creuser quelles étaient les intentions et surtout je me projetais dans un certain avenir. Le lendemain j'ai eu un rendez-vous informel avec une personne des ressources humaines qui m'a réexpliqué le contexte et les fautes de moyens et elle m'a proposé une rupture conventionnelle. Donc j'ai fait un peu le bourricot et je lui ai dit qu'elle allait m'expliquer, mais que de la manière dont elle définissait les choses je ne comprenais pas que ce ne soit pas un licenciement économique. Elle m'a répondu que ce*

*n'était pas tout à fait ça, que l'idée était de trouver un arrangement pour pouvoir procéder à une séparation à l'amiable dans le cadre d'une rupture conventionnelle ».*

- ouvrier maçon : un lundi matin en septembre, le supérieur de l'ouvrier dans la pose de piscine le convoque dans son bureau et lui annonce que son contrat va être rompu, car l'entreprise doit se séparer de lui suite à la crise.

- commercial : son employeur décide de fermer la branche destinée aux particuliers dans la mesure où les ventes sont insuffisantes et ne génèrent pas suffisamment de chiffre d'affaires.

-couvreur-zingueur : l'entreprise était spécialisée dans le bâtiment. En plus d'une baisse d'activité due à la crise, l'entreprise connaît en 2010 d'importants problèmes financiers (salaires impayés, factures non réglées). L'enquêté reconnaît, pour expliquer les problèmes rencontrés, que *« le nerf de la guerre, c'est qu'il y avait plus de commandes, c'est la cause de la rupture conventionnelle. »* Il y avait des signes avant-coureurs comme *« les salaires en retard. Un an avant à peu près, ça a commencé »*. Se rajoutait à ces problèmes de commandes un employeur *« qui ne voulait plus bosser »*. *« Il disait qu'il avait plus de sous et qu'il aurait dû le faire [les RC] depuis un an »*. *« C'est le seul dans la région qui a été dans cette situation puisque dans le bâtiment j'entends dire que ça se passe plutôt bien, les autres continuent, lui non, mais je le crois après quand il disait qu'il avait plus de commandes. C'est dû un peu à la conjoncture et lui qui voulait plus bosser et puis un mauvais chiffrage sur les devis, il s'est ramassé, il avait pas prévu »*.

- chauffeur adjoint et chef d'équipe dans une entreprise spécialisée dans l'environnement et la propreté urbaine : mi-septembre 2010, son responsable lui annonce, ainsi qu'à l'ensemble des personnes de son service, l'obligation pour l'entreprise de réduire les effectifs du service et si possible sous forme de *« départs volontaires »*. *« Il a jamais parlé de rupture conventionnelle, après, sous-entendu quand il disait départ volontaire, c'était rupture conventionnelle (...) Pour moi c'était un licenciement à l'amiable, dans ma tête c'était ça, après le mot rupture conventionnelle, je ne connaissais pas »*. L'enquêté évoque donc un *« licenciement à l'amiable »* et le DRH répond : *« oui et bien dans ce cas-là, c'est une rupture conventionnelle »*.

- le directeur scientifique a subi de lourds problèmes de santé et a été hospitalisé pendant six mois. Dans ce contexte, il s'est soumis aux exigences de sa hiérarchie qui souhaitait supprimer son poste.

*Motif personnel (problèmes de santé, âge, productivité, faute grave)*

Si plus d'un quart des ruptures conventionnelles présentent des traits communs, selon les récits des salariés, avec le licenciement pour motif économique (individuel ou collectif), environ un sixième ressemblent à des licenciements pour motif personnel. L'échantillon présente ainsi des personnes qui sont proches de l'âge de la retraite : concernant la RC, on a évoqué la question de savoir si le dispositif ne serait pas utilisé pour faire partir les plus âgés : la rupture conventionnelle viendrait alors se substituer aux préretraites puisque ce serait l'Unedic qui les financerait. Il existe en effet une possibilité d'être indemnisés pendant 36 mois pour les plus de 50 ans, donc ceux quittant l'entreprise à 58 ans peuvent être indemnisés jusqu'à la retraite (en ayant de surcroît une dispense de recherche d'emploi à 60 ans). Un petit quart de l'échantillon a 50 ans et plus, parmi lesquels la moitié ont entre 57 et 64 ans. Certains salariés ont d'ailleurs souligné le fait qu'ils auraient souhaité travailler quelques mois ou années supplémentaires, afin de justement pouvoir bénéficier de cet aménagement :

- responsable service administratif et commercial : *« en rentrant de vacances mon service fonctionnait très bien, mais on m'a dit qu'on voulait se séparer de moi. On m'a dit qu'il y avait deux solutions, la rupture conventionnelle ou le licenciement, mais pour le licenciement comme il n'y avait pas de fautes, il fallait les chercher. J'ai demandé quelle était la troisième solution parce que même si c'était à cause de mon âge, j'aurai aimé travailler jusqu'à la fin de mes 58 ans. Je ne voulais certainement pas partir, j'avais prévu de travailler au moins 4 ans encore ! On m'a répondu qu'il n'y avait pas d'autres solutions parce que la direction voulait se séparer de moi. Je pense que l'âge a joué et j'avais un bon salaire. J'ai été remplacé en interne par une personne qui avait dix ans de moins que moi. La raison principale c'est qu'il y avait une personne qui n'était plus très occupée et qu'il fallait occuper, elle avait 10 ans de moins et gagnait 50 % de moins ! ».*

Un salarié de 59 ans, usé physiquement est en revanche très satisfait de ce départ qu'il souhaitait également :

- huissier d'accueil : *« j'avais des problèmes de santé, j'en avais ras le bol, arrivé à un moment, il faut dire stop et laisser la place aux jeunes. Et avec mes problèmes de cœur, de jambe et tout ce que j'ai, basta ! ».*

Des problèmes de santé récurrents et une « impossibilité » de reclassement peuvent aussi engendrer l'évocation d'une rupture de contrat par l'employeur :

- agent logistique de distribution : *« j'ai été arrêté pendant plus de deux ans après une opération du genou, donc c'est là qu'on a convenu avec le directeur d'une rupture conventionnelle parce qu'il ne pouvait pas me reclasser parce que moi au bout d'une heure debout je ne peux plus. Oui, c'est vraiment mon état de santé qui m'a contrainte à partir. Comme mon directeur ne pouvait pas me recycler, on a fait un licenciement conventionnel. Oui, j'ai demandé à être recyclée, j'ai demandé plusieurs entretiens, mais pas de postes vacants suivant mes compétences. Donc au bout de 21 ans dans cette entreprise, voilà où j'en suis. -J'avais pratiquement tout le monde à dos parce qu'ils c'étaient mis de son côté (une collègue de travail). Donc le soir je rentrais, j'étais énervée ! Mon mari en a pris plein la gueule, je me défoulais sur lui ! Je m'étais arrêtée pour dépression pendant 3 mois. Depuis décembre 2008, je n'ai jamais repris le travail puisqu'après j'étais en arrêt pour mon genou ».*

Enfin, le motif personnel peut être en lien avec l'activité du salarié, ce peut être alors pour manque de productivité ou pour faute grave :

- La société chinoise décide *« de se séparer de [lui] parce qu'[il] ne génér[ai]t pas assez de ventes ».*

- attachée commerciale à l'international : au début du mois d'août, elle est convoquée par le directeur de la propriété alors que quelques jours avant, cette même personne se rend à son domicile pour lui confirmer son CDI et pour mettre en place son emploi du temps de septembre : *« tout se mettait enfin en place pour un vrai poste d'attachée commerciale ».* Trois jours après, le 5 août, *« il y avait plein d'allers et venues au château, il y a le comptable qui est venu, j'ai envoyé un message à mon mari en disant "il y le comptable, je pense que*

*c'est pour moi". Et en fin de journée, le téléphone de mon poste sonne et on m'a demandé de me rendre à la salle de réunion. Donc là, j'ai compris. Donc là, on m'a trouvé une erreur. Alors oui effectivement lors des primeurs j'ai fait une bêtise, j'ai vendu pour un grand cru plus de caisses que je n'avais, (...), mais je me suis dépatouillée, c'est mon rôle. Une fois ce problème résolu je suis allée voir mon patron pour lui en parler, (...), et il m'a dit "oui, bon d'accord". Donc pendant cet entretien, on m'a reproché cette histoire que je pensais réglée, depuis le mois de mai on était au mois d'août, et là on m'a dit qu'on souhaitait se séparer de moi et on m'explique qu'on va faire une rupture conventionnelle ». Les explications sont vagues et c'est le comptable au mois d'octobre qui lui expliquera en détail toute la procédure.*

### **3.2.3. Les motifs du salarié**

Le salarié peut être à l'initiative du départ et/ou de la rupture conventionnelle pour des raisons liées à l'emploi (pas de perspectives d'évolution de poste et/ou de salaire au sein de cette entreprise, volonté de reconversion professionnelle ou de création d'entreprise), liées au travail (conditions de travail difficiles, désintérêt de l'activité, temps de trajet trop longs, problèmes de reclassement professionnel) ou pour des raisons extra-professionnelles (volonté de déménager, de suivre son ou sa conjoint(e), de s'occuper d'un enfant malade).

#### *Les raisons liées à l'emploi*

Plus d'un quart de l'échantillon a déclaré vouloir quitter son emploi parce qu'il n'offrait ou n'offrirait pas d'évolution en termes de poste, de responsabilité et/ou de salaire :

- un responsable en marketing : plusieurs motivations se croisent, à savoir, la distance à parcourir chaque jour intenable avec une future vie de famille, un désir de changement dans le travail (« lassitude » et « frustration ») et l'impression d'avoir fait le tour de toutes les potentialités professionnelles dans cette structure.

- un géomètre : après plus de quatre ans d'activité, ce technicien ressent les limites de son poste ainsi que les frustrations qui se mêlent au fait de gérer au quotidien l'entreprise (son

employeur a plus de 70 ans) comme un associé sans en avoir aucun des attributs. Il n'a aucune perspective d'avenir quant à la reprise du cabinet ou à sa vente.

- une assistante commerciale : *« je savais que je terminerais pas là-bas, parce que bon, je pouvais plus... Je pouvais plus évoluer, puis je voulais voir autre chose ».*

- un électricien : *« la rupture conventionnelle c'est juste un arrangement entre lui et moi parce que son fils arrivait dans l'entreprise et il reprenait les rennes. Moi je savais que je resterai électricien et qu'il n'y aurait pas plus d'évolution, mais moi j'avais besoin de changement. Il l'a très bien compris. Je voulais entrer dans une plus grosse structure de façon à pouvoir monter les échelons et passer chef d'équipe. J'avais aussi besoin de partir du plateau parisien, j'en avais vraiment marre et puis évoluer. S'il avait voulu évoluer dans son entreprise j'y serai resté parce que j'y étais très bien, mais au niveau du positionnement, de la qualification, je ne pouvais pas monter plus chez lui. Et comme c'est une petite structure, comme il me dit, il ne peut pas me payer plus que lui se paie. Donc à un moment il faut prendre une décision, moi j'ai pris la décision de partir et lui l'a très bien compris. Suite à ça, pour m'arranger parce que je changeais de région, on a fait une rupture conventionnelle. Ça me permettait de pouvoir bénéficier du chômage si ça ne se passait pas bien dans ma nouvelle région. Et lui aussi pour me remercier parce que j'ai travaillé 8 ans chez lui, donc pour me remercier, c'était plus ou moins une prime de départ ».*

Pour ces différents salariés qui souhaitent évoluer professionnellement, la rupture conventionnelle présente des atouts notamment par rapport à la démission qui n'ouvre pas de droit au chômage et s'accompagne du versement d'une indemnité de départ. Le fait que l'employeur ne tienne pas ses engagements concernant les évolutions d'attributions et de salaire peut engendrer une baisse de l'investissement du salarié, puis des tensions entre les parties et une envie de quitter l'entreprise :

- préparatrice en pharmacie : *« à l'embauche il m'a dit qu'il y aurait une évolution de mes attributions et des primes, mais il n'y a jamais rien eu. C'était que des promesses, mais il n'y a jamais rien eu de concret. Moi j'ai fait ce que je devais faire, mais lui n'a pas respecté ses engagements. Donc j'ai fait le minimum, ce qu'il y avait dans mon contrat et c'est tout, mais*

*ça ne lui a pas plu. Donc beaucoup de promesses, mais rien n'a été tenu donc je me suis dit pourquoi me défoncer alors que je n'ai rien en retour et là ça a commencé à ne plus aller ».*

Dans un cas rencontré, l'employeur a modifié le contrat de travail du salarié en divisant par deux son temps de travail. Ce dernier a alors souhaité quitter l'entreprise.

Enfin, un cas fréquemment observé est celui de salariés qui envisagent une reconversion professionnelle face à une non-perspective d'évolution ou un désintérêt de l'activité effectuée. L'envie d'un changement de statut d'emploi (devenir entrepreneur) représente également une motivation importante :

- chef d'équipe dans le transport, Île-de-France : *« j'étais bien dans mon travail, j'aimais ce que je faisais, mais j'avais envie de changer parce que les évolutions commençaient un peu à stagner, au-dessus il n'y avait pas grand-chose. Il n'y avait pas d'évolutions à court terme. Donc j'avais envie de changer de branche parce que j'étais électricien de formation... Le salaire n'était plus trop satisfaisant et le travail était très stressant... Pour le salaire que c'est, c'était pas spécialement bien payé avec le recul pour dix ans d'ancienneté. Avec une augmentation de salaire, je serai probablement resté parce que changer de secteur... J'ai quand même mené une réflexion pendant un an sur ce que j'allais faire. J'avais envie de revenir aux origines, donc j'ai refait une formation et j'ai trouvé du travail ».*

- responsable technique : malgré une importante satisfaction au travail (reconnaissance, responsabilité, apprécié par sa direction), il estime que son évolution professionnelle ne sera pas possible ou seulement à très long terme. Il ne se voyait donc pas rester sur son poste *« 5, 6, 7 ans de plus »*. L'envie de créer son entreprise avec un ancien collègue a alors fait son chemin, une envie née du *« hasard, c'est quelque chose qui moi ne m'était pas venue à l'esprit plus que ça (...) c'est donc une société en lien avec celle que j'ai quittée »*. Suite à un remplacement effectué dans son entreprise, il s'est aperçu de l'existence d'un *« marché à prendre »* : *« des clients étaient prêts à payer une fortune un service. Je me suis dit qu'il y avait un marché à prendre. Mais je me suis dit dès le début que j'avais pas les compétences de gestion pour pouvoir le faire. Ma démarche s'est arrêtée là. Il se trouve qu'au même moment, un de mes meilleurs amis qui m'avait fait rentrer dans la société, qui était parti sur Paris, a eu la même démarche et il est venu vers moi pour m'en parler. On s'est retrouvé sur*

*le projet commun sans s'être dit que ça nous intéressait mutuellement, on a eu la même idée. Il s'est retrouvé à lancer les démarches de son côté un peu plus rapidement que moi et on s'est dit qu'il fallait qu'on se libère du temps, il fallait qu'on se retrouve au chômage tous les deux sinon on pourrait pas avancer là-dessus. Lui a lancé les démarches de son côté vers juillet-août, et du coup j'ai fait de même mi-septembre ».*

- architecte : *« vers le mois de juin-juillet, j'ai trouvé quelqu'un qui me correspondait pour le travail. »* C'est à ce moment-là que sa décision a été prise de partir de l'entreprise afin de créer avec cette personne leur propre agence d'architectes puisque sa situation professionnelle n'évoluerait plus, notamment au niveau du salaire. À la suite de son départ, elle s'est inscrite à Pôle Emploi *« pour s'assurer un revenu si jamais je changeais d'avis ou si je n'étais plus sûre de rien ».*

- poissonnier : le salarié a travaillé à son compte pendant 14 ans (propriétaire d'un bar restaurant) avant ce poste. Il comprend rapidement que le créneau est porteur. Même si l'ambiance de travail est très satisfaisante, il pense alors à créer sa propre entreprise de poissonnerie en Aveyron. Ce projet a mûri pendant deux ans avant la rupture. Il visite des locaux et fait une étude de marché. L'intérêt se fait croissant, il évoque donc son projet à ses employeurs.

- technicien géomètre : un an et demi avant la RC, le salarié avertit son employeur de son désir de partir pour s'installer à son compte. Cette envie lui ait venue après trois ans d'ancienneté, mais il travaillera six ans dans cette structure comme technicien géomètre. Ce long préavis d'un an et demi est donné afin que son patron ait le temps de recruter un remplaçant et de le former. Il trouve un futur associé et se renseigne sur les démarches. Avant de partir de l'entreprise, son projet de cabinet est très précisément posé.

Une raison plusieurs fois évoquée est celle du désintérêt de l'activité et partant, d'une envie de reconversion professionnelle :

- ingénieur analyste en informatique : *« je commençais à avoir marre de l'activité, c'est pour ça que d'un commun accord on a fait une rupture. Pendant plusieurs années je n'ai fait que ça donc à force on a vite vu le bout. J'aurai préféré faire autre chose, mais quand je suis*

*revenue après mon congé parental, il n'y avait pas vraiment d'évolution, il y avait juste de la maintenance de projets. Donc ils n'avaient pas de poste à me proposer qui soit intéressant. Comme eux n'avaient pas grand-chose à me proposer, j'ai proposé de mettre en place une rupture conventionnelle ».*

*- attachée à la promotion du médicament, Île-de-France : « je n'avais plus trop de prime dernièrement parce que je n'étais plus très motivée par mon travail. Le métier ne me plaisait plus, mais j'ai jamais trop aimé en fait (rires). J'ai tenu le coup quand même parce que dix ans quand on n'aime pas un métier c'est bien ! C'était depuis le début : quand j'ai commencé, j'ai détesté ! Après je m'y suis habituée, j'y ai trouvé mon compte d'une certaine manière parce qu'on n'était pas mal payé et qu'on avait des avantages, mais le métier en lui-même je n'ai jamais trop adhéré. C'est particulier quand même... La visite médicale c'est très particulier comme boulot, on vend du vent, on vend de la prescription donc il n'y a rien de concret ! On va voir les médecins, on passe notre vie à attendre, donc c'est chiant. Sur une journée de travail de 8 heures, on passe véritablement entre une demi-heure et une heure à travailler vraiment ! Donc c'est un peu limité quand même, donc ça me gonflait ! En plus on sait seulement un mois ou deux après si on a bien travaillé ou pas, donc il y a un temps de réajustement extrêmement long ! Voilà, c'était pas mon truc ! La grosse contrainte liée au travail c'était que j'avais l'impression de perdre beaucoup de temps et d'attendre... C'est sur que je gagne moins maintenant, mais l'argent n'est vraiment pas un souci pour moi, c'était une question d'équilibre personnel dans mon travail... Une recherche d'épanouissement, être heureux dans ce qu'on fait ».*

Il arrive également que le salarié reprenne l'entreprise de son employeur :

*- plombier : le salarié est embauché en juillet 2007. Il commence en octobre une formation BEP en alternance dans le cadre d'une reconversion professionnelle (après une licence de biologie et du *tradding*). Il obtient son diplôme de CAP en 2010. Très rapidement, il est question du départ en retraite du patron qui aura soixante ans en 2010. Il est clairement envisagé que le salarié prenne la suite et rachète le fonds. Les accords financiers sont alors convenus et le salarié est présenté aux clients comme étant le successeur.*

## *Les raisons liées au travail*

Les motifs de départ en lien avec le travail sont également multiples et touchent un peu moins de la moitié des salariés « souhaitant » partir. Les raisons peuvent être liées à des problèmes de relation au travail (avec les collègues et/ou les supérieurs) et donc à une ambiance lourde, notamment après une « mise au placard » du salarié :

- secrétaire : *« quand il m'a dit qu'il me mettait en attente compte tenu de ma situation familiale, je me suis dit que ça confirme que je suis au placard, qu'il me considère comme un boulet et que je n'ai plus d'avenir. C'était devenu impossible, il me bouffait la rate ! Il me sapait le moral ! (...) J'étais assistante technique, mais j'ai fini par être dactylo quoi... Opératrice de saisis et archiviste ! C'est sympa ! On me donnait que des boulots de merde ! Et personne ne me parlais, j'étais devenue complètement transparente ! Donc la solution de partir et d'opter pour la rupture conventionnelle ça s'est fait très rapidement. Il était tellement méprisable que j'ai fini par demander la rupture ».*

- responsable administratif : en conflit avec son directeur, c'est une personne représentant l'interviewé qui annonce au directeur sa volonté de procéder à une rupture conventionnelle. *« C'est même pas moi qui l'ai vu parce qu'on ne pouvait plus se parler. C'est quelqu'un qui a été le voir, après il y a eu un premier entretien officieux, ensuite il y a eu un entretien officiel puis un deuxième parce que les chiffres de la rupture conventionnelle étaient tronqués. »* Lors de l'annonce, le directeur *« a été très, très opposé, il voulait même pas en entendre parler ! Le procès, il en avait presque pas peur puisqu'il m'a dit "moi j'ai toujours gagné mes procès et puis je m'en fiche »*. Par la suite, la tension est quelque peu retombée, l'acceptation de la rupture a fait son chemin face aux menaces de l'enquêté de médiatiser l'affaire.

- secrétaire dans un garage auto : son départ est dû au harcèlement mené par deux de ses collègues qui dure depuis deux ans. *« Un de mes collègues carrossier m'a dit de ne pas démissionner et de demander plutôt la rupture conventionnelle, c'est ce que j'ai fait. J'en avais jamais entendu parler, je ne savais pas »*. Sans se renseigner davantage, elle attend un mois pour annoncer sa décision à son directeur : *« mes collègues me demandaient si je voulais vraiment partir, "pourquoi t'en parles pas au patron ? Nous il faudrait qu'on sache !" , donc c'est là, après... C'était dur parce que je ne voulais pas partir, mais il le fallait (...). Il était à*

*côté de mon bureau, sur son ordinateur comme tous les soirs et je lui ai dit “patron, il faudrait que je vous parle ».*

Lorsque les conflits sont trop importants, la décision peut alors émaner des deux parties (le « commun accord ») :

*- responsable administrative et financière : « ils m’ont convoquée et ils m’ont proposé de garder le poste de responsable administrative et financière et de tenir le rôle de contrôleur de gestion qui sont deux métiers différents et deux temps-plein différents. Mais c’était ça ou rien et en plus sans augmentation de salaire ! Ils savaient très bien que j’allais refuser et que de ce fait on allait rompre le contrat de travail. Je déteste les conflits et malheureusement durant toute cette rupture conventionnelle on est rentré en conflit parce que quand ils m’ont proposé de rompre mon contrat de travail, ils y sont allés au bluff. Sauf que moi ça a muri et j’ai accepté de rompre mon contrat de travail parce que c’était le moment et en effet, je n’avais plus rien à donner à cette société. Je n’avais plus envie de m’investir comme je l’ai fait pendant 3 ans (j’étais souvent la première à être là à 8h et souvent à 20h j’étais la dernière à fermer la boutique et même parfois le samedi). Je n’avais plus envie de me battre pour eux... C’était leur comportement, c’était un ensemble, c’était tous les mensonges... On ne travaillait plus dans la confiance et dans la même ambiance qu’avant ».*

Le désintérêt de l’activité suite à un accident du travail ou un changement de direction, d’organisation du travail, une mutation peut également être une raison évoquée par les salariés :

*- « suite à un accident du travail j’ai été reclassé, au début ça a été mais début 2010 je ne faisais plus rien, j’étais toujours au bureau parce qu’ils avaient besoin de moi et qu’il n’y avait pas de secrétaire. Donc j’ai dit à mon patron (mon chef d’agence) que ce n’était pas mon travail, que ce n’était pas le but du reclassement, mais il m’a dit qu’on ne pouvait pas faire autrement. Donc j’ai tenu temps que j’ai tenu, mais à la fin de l’année j’ai craqué parce que j’en avais marre. En plus maintenant j’ai des problèmes aux jambes, je ne peux pas rester trop longtemps assis, donc au bureau comme ça... Je lui avais dit que ça n’allait pas, que je n’étais plus satisfait et que si ça continue j’allais partir tout de suite. Mais ma femme m’a dit de ne pas partir tout de suite, d’attendre un peu ».*

- électrotechnicien : il travaillait dans un atelier jusqu'au rachat de son entreprise par un grand groupe du BTP en 2008. Après ce rachat, il a quitté l'atelier pour les chantiers. Ses tâches et missions ne correspondaient plus à l'activité qu'il avait appréciée pendant des années. Il va alors au travail « *à reculons* ».

La dégradation des conditions de travail et la souffrance qui en découle peuvent aussi peser dans la décision de quitter l'entreprise :

- électrotechnicien : il était au bord de la dépression après un changement de son environnement de travail, suite au rachat de son entreprise par un grand groupe.

- chef de cuisine : il a demandé la RC pour sortir d'une situation de blocage provoquée par son employeur qui, depuis plusieurs années, ne payait plus les heures supplémentaires.

- au bout de six mois de prise de poste, son travail a commencé à être fortement critiqué. Depuis 2009, il ressentait une souffrance liée à un stress et une charge de travail importante.

Les conditions de travail deviennent parfois néfastes pour la santé des salariés, les incitant alors à quitter un emploi « destructeur » :

- agent de sécurité : ce salarié a été hospitalisé pour des problèmes de santé au cours de l'été 2010. Travaillant plusieurs nuits par semaine, il se sentait complètement « *déphasé* » : « *quand tu commences à perdre un peu la boule parce que t'es plus en phase avec ce qui se passe tous les jours, bah voilà* ». Ses problèmes de santé l'ont amené à réfléchir à ses conditions de travail (« *ma santé, elle vaut plus de 1200 euros par mois* ») et à quitter l'entreprise.

- agent de maîtrise : de 1988 à 1997, le salarié travaille en contact avec de l'amiante. Les salariés ayant travaillé dans le milieu de l'amiante passent un scanner à l'âge de 50 ans. On lui détecte alors des plaques pleurales. L'évolution de sa maladie est incertaine, mais rien ne l'oblige à arrêter de travailler. Il voit la médecine du travail, prend contact avec la Caisse Régionale d'Assurance Maladie pour savoir combien il percevrait par mois pour une

allocation de cessation d'activité à cause de l'amiante (70 % du brut sur le salaire mensuel). Il réfléchit et décide d'arrêter de travailler.

*Les raisons extra-professionnelles ou le poids des évènements privés*

Un peu plus d'un quart de l'échantillon a évoqué des motifs personnels qui ne sont pas liés à la nature de l'emploi ou du travail. Une salariée a expliqué que son départ a été envisagé, car elle doit faire face à un trop faible niveau de vie en région parisienne, entraînant des problèmes de logement :

- standardiste : *« si je suis partie c'est surtout parce qu'il fallait que je quitte la région parisienne. Il y a des raisons familiales que je ne souhaite pas évoquer, mais c'est surtout le fait qu'en Ile-de-France, avec un enfant en bas âge, je n'arrivais pas à trouver un logement à taille humaine. On vivait dans une seule pièce et je n'arrivais pas à trouver autre chose. Donc au bout d'un moment je me suis dit qu'il allait avoir trois ans et qu'il fallait qu'il change lui aussi de conditions de vie. Et j'ai trouvé que ça comme solution. Je tiens aussi à dire qu'avec mon ancienne entreprise qui est un grand groupe, on peut bénéficier du 1 % patronal, j'y ai fait appel mais ça n'a strictement rien donné ! Le logement qu'il me proposait était carrément hors de prix pour moi, je n'ai pas pu régler mon problème. J'avais demandé un logement social, mais les listes sont ce qu'elles sont donc au bout de trois ans toujours rien malgré les relances. Au moment où je leur ai annoncé, j'y pensais déjà depuis un an. Depuis un an je me disais qu'il fallait que je parte. Mais je suis arrivée au bout et je me suis dit que cette fois-ci c'était bon, je pars. Ça n'a pas été facile parce qu'un CDI, surtout de nos jours, ça m'a fait quand même mal de lâcher ça ! Mais on ne peut pas avoir le beurre et l'argent du beurre ».*

Il peut également s'agir d'un déménagement ou de temps de transport trop longs ; il est à noter que ces motifs sont essentiellement le fait de salariés dont l'entreprise se situe en région parisienne :

- peintre : *« c'est moi qui ai demandé de partir parce que ma femme déménageait dans le nord, donc je devais la suivre. J'ai demandé de partir et la seule solution c'était de faire une rupture conventionnelle. On en a discuté sur un chantier et en fait c'était aussi avantageux*

*pour lui parce que sinon moi j'aurais fait des allers retours en train et ça lui aurait coûté de l'argent à lui aussi ».*

- hôtesse de caisse : *« c'est moi qui ai demandé de partir parce que mon copain est tombé en dépression, il a quitté son travail et on voulait quitter l'Ile-de-France. Oui, sinon j'y serais encore ».*

- assistante de direction : *« on a décroché un gros chantier qui était à proximité de mon domicile, donc j'ai été mutée sur le chantier qui a duré 6 ans (jusqu'en 2009). Après j'ai été remutée au siège parce que le chantier était terminé, mais comme moi j'étais en province et que le siège est à Paris, c'est pour ça que j'ai demandé une rupture conventionnelle. (...) Non j'avais aucun problème, je suis partie en très bons termes avec mon entreprise. Franchement, c'est vraiment la distance qui m'a fait partir parce que sinon j'y serai toujours. Mais le siège est dans le 92 et moi j'habite dans le 45 ! Je voulais travailler dans une filiale nucléaire à côté de chez moi, mais ils n'ont pas voulu m'embaucher parce qu'ils avaient mon mari. Mais sinon, il y aurait eu possibilité de mutation interne et ça aurait été bien. Mon DRH a fait tout ce qu'il pouvait pour essayer que ça passe, mais de l'autre côté ils étaient un peu obtus, même si on reste dans le même groupe. Ils étaient fermés à cette conversation et la réponse a été négative et c'était non négociable. Du coup, j'ai continué à aller sur Nanterre, mais au bout d'un an avec les grèves, les trains jamais à l'heure, même si j'ai toujours été à mon poste de travail, ça va 5 minutes ! C'est pas une vie de se lever à 4h30 du matin et de rentrer à 20h chez soi. Ça a été une année pas facile, mais mon boulot à toujours été fait comme il le devait, mais après faut prendre sur soi et faire ce qu'il faut. Mon DRH le souhaitait depuis longtemps, pas parce qu'il n'était pas satisfait de mon travail, mais il m'a toujours dit que c'était pour ma vie privée... C'est pas une vie ! ».*

La rupture de contrat peut également être le fait d'un contexte familial difficile. Les problèmes de santé d'un proche et une solidarité intergénérationnelle sont alors évoqués :

- cette commerciale d'une marbrerie familiale a évoqué des problèmes familiaux (problèmes de santé de ses deux sœurs) pour justifier son départ.

- responsable de secteur : les problèmes de santé de ses parents participent à sa décision de RC (son père développe un Parkinson et sa mère se casse le col du fémur). Elle se détache petit à petit de son travail pour accompagner la fin de vie de son père.

Le fait de devoir s'occuper d'un enfant malade a aussi été observé à plusieurs reprises :

- secrétaire : *« je suis arrêtée parce que j'ai un fils qui est gravement malade, il a un cancer. C'est la cause de cette rupture conventionnelle ».*

- agent de service hospitalier : la salariée explique avoir eu beaucoup de problèmes à cause des difficultés de son fils qu'elle devait garder à domicile. Il est maintenant suivi dans une structure spécialisée (il rentre au domicile familial uniquement le week-end). Elle a rencontré de nombreux obstacles pour trouver une solution adaptée à son enfant et a dû s'absenter fréquemment de son travail. Puis, elle tombe enceinte de sa fille. La grossesse se déroule mal : elle doit être arrêtée tôt par le médecin. Depuis cette seconde grossesse et la naissance de sa fille en mai 2010, la salariée n'a pas repris ses fonctions.

- superviseur de centre d'appels : la salariée souhaite s'occuper de son fils polyhandicapé, aucune structure ne pouvant l'accueillir au quotidien.

Qu'elles émanent du salarié ou de l'employeur, les raisons du départ sont multiples. Pour des raisons didactiques, nous avons typifié les différents cas de figure, mais en réalité, les motifs s'entrecroisent et se cumulent bien souvent : un problème de logement est également le fait d'un salaire trop faible ; une « mise au placard » peut être liée à une sur-implication familiale du fait d'un enfant malade ; un employeur peut se séparer d'un salarié vieillissant mais ce dernier peut également être très satisfait, voire demandeur (pré retraite financée par l'Unedic).

Enfin, il convient également de distinguer l'initiative du départ de l'entreprise et celle de la RC. En effet, si l'annonce du départ est davantage le fait des salariés, le choix de la modalité par rupture conventionnelle revient majoritairement à l'employeur. Ainsi, il arrive souvent que le salarié souhaite quitter l'entreprise par un licenciement, mais l'employeur propose une RC. Tentons donc de comprendre l'intérêt pour un employeur d'accepter une RC à l'initiative

du salarié ou plus encore, de lui proposer le dispositif alors qu'il souhaite négocier un licenciement.

### **3.3. L'intérêt de l'entreprise de procéder à une rupture conventionnelle**

Lorsque l'envie de quitter l'entreprise et l'évocation de la rupture conventionnelle émanent du salarié, on peut se demander pourquoi l'employeur accepte de recourir à ce dispositif plutôt que d'attendre une éventuelle démission du salarié. Les salariés rapportent des situations variées.

L'employeur peut ne pas voir d'inconvénients à une rupture conventionnelle lorsque le départ du salarié lui permettra de réembaucher à des conditions moins favorables, comme le souligne cette salariée :

- attachée à la promotion du médicament : *« j'ai appelé mon chef qui m'a dit d'appeler le grand chef, je leur ai parlé de mon envie de partir et peu de temps après, ils me rappellent pour me proposer ça. Mais c'était aussi dans leur intérêt parce que moi j'étais en CDI, j'avais un 13<sup>e</sup> mois que les autres n'ont pas et un véhicule de fonction meilleur que d'autres. Donc ils ont recruté quelqu'un en CDD à la place et sans 13<sup>e</sup> mois et pas avec la même bagnole ! Donc c'était plus intéressant, donc tout le monde s'y retrouvait ».*

Ce dispositif peut aussi permettre de ne pas réintégrer une salariée qui était remplacée lors de la prise d'un congé parental ou de débloquer une situation conflictuelle :

- ingénieure analyste en informatique, Île-de-France : *« je sais que la société n'est pas forcée d'accepter, mais apparemment ça les arrangeait que je ne revienne pas non plus puisqu'ils ont accepté. Je n'avais plus vraiment de poste de toute façon puisqu'il avait été pourvu dès le début de mon congé parental ».*

- chargé d'affaire d'une société danoise qui a évoqué son départ en rupture conventionnelle au directeur commercial de l'entreprise (il n'a pas envisagé d'autres modalités de rupture). Son supérieur a d'abord refusé au départ, mais il l'a menacé de se mettre en arrêt maladie : *« soit*

*vous me faites une rupture conventionnelle et on fait les choses proprement et je travaille correctement jusqu'au bout, soit vous ne me revoyez pas demain et après-demain ».*

Ce mode de rupture peut également être accordé par un employeur qui souhaite soutenir un salarié dans son projet de reconversion professionnelle et par là, procéder à une forme de reconnaissance du travail effectué durant plusieurs années.

Enfin, la rupture conventionnelle, connotée moins négativement qu'un licenciement ou qu'une démission, peut permettre à une entreprise de se refaire une image positive après de nombreuses démissions pour causes de conditions de travail difficiles (« *d'autres ruptures conventionnelles non, mais il y a d'autres personnes qui sont parties en démission. Oui, je pense que les démissions étaient liées aux conditions de travail* », hôtesse de caisse. Dans ce cas, la salariée voulait être licenciée pour abandon de poste, car elle ne connaissait pas l'existence de la rupture conventionnelle, c'est donc l'employeur qui lui a proposé de recourir à ce dispositif. Cette situation révèle l'importance de distinguer l'initiative de la rupture du contrat de travail (ici la salariée) et celle de la rupture conventionnelle (ici l'employeur) et donc d'analyser à quel moment le salarié a-t-il entendu parler de la rupture conventionnelle pour la première fois.

### **3.4. La question de l'accord**

Dans quasiment la totalité des cas, l'accord de principe sur le recours à ce dispositif particulier se fait en amont de la procédure officielle, souvent de manière informelle ; c'est la phase des pourparlers qui précèdent celle de la procédure en elle-même. La rupture conventionnelle procède juridiquement d'une initiative commune de rompre d'un commun accord le contrat de travail. Il existe certes des communs accords, mais le consentement peut également être forcé. Ce sont ces différentes situations que nous allons aborder.

Le commun accord a souvent lieu lorsque l'initiative du départ relève du salarié puisque dans ce cas, l'employeur s'oppose rarement au principe de rupture conventionnelle. Mais il s'observe aussi lorsque l'employeur propose ce dispositif à un salarié ayant envie de partir. Ces deux salariées symbolisent des situations de commun accord :

- agent logistique de distribution : *« on s'est mis d'accord, d'un commun accord, pour la rupture conventionnelle. Ça a été fait en arrangement tous les deux, j'ai pas été contrainte. Aussi bien pour lui que pour moi... Il m'a dit « on va pas se mordre la queue ».*

- ingénieur logiciels : *« j'avais une opportunité, pas professionnelle, mais de vie, parce que Paris je commençais à saturer un peu. Et eux, ils n'avaient pas de missions à me proposer, donc dans les deux parties... Chacun a trouvé son compte, ça a été équitable ».*

Deux cas particuliers de « commun accord » sont à souligner puisque deux salariés étaient employés par des membres de leur famille (les parents pour l'un, le mari pour l'autre). Le premier, employé agricole à temps partiel, a quitté l'entreprise de ses parents (un GAEC) pour y revenir quelques mois plus tard en tant qu'associé. La seconde, secrétaire à temps partiel, a utilisé la RC car l'entreprise de son mari était liquidée. Elle n'a finalement pas quitté l'entreprise et a dû gérer la liquidation, car son mari était en fin de vie.

L'accord peut également « se faire et se défaire ». Par exemple, dans le cas de ce peintre, le commun accord a eu lieu lors d'une discussion informelle, mais l'employeur n'entame pas la procédure espérant que le salarié démissionne. C'est seulement après un conflit financier que l'employeur est revenu sur sa décision :

- peintre : *« entre temps j'ai déménagé, je faisais les allers retours tous les jours et après il y a eu un conflit parce qu'il ne voulait pas me rembourser mon abonnement SNCF de 100 euros par mois. Il m'avait dit qu'au-delà de 200 kilomètres ce n'était pas remboursé, mais je me suis encore renseigné auprès de mon assurance juridique et je lui ai envoyé les papiers qu'il fallait pour qu'il me rembourse tout. Donc ça a duré 2-3 mois et au bout du troisième mois, il a décidé de faire le licenciement conventionnel. Pendant 2 mois on n'avait pas reparlé de la rupture parce qu'il pensait que comme je faisais les allers retours tous les jours, qu'au bout d'un moment j'allais être fatiguée et j'allais démissionner. Mais non, moi ça ne me dérangeait pas de faire les allers retours. C'est quand je lui ai montré les papiers de mon assurance comme quoi il était obligé de me rembourser la moitié de mes transports, c'est-à-dire à peu près 400 euros, qu'il est revenu sur la rupture conventionnelle. Quand je lui ai*

*montré ça, ça l'a fait réfléchir et il a décidé de me licencier en conventionnel parce que c'était plus rentable pour lui ».*

Il est à noter que la durée des pourparlers et les délais de réflexion sont extrêmement fluctuants selon les cas. En effet, pour les « communs accords », la procédure est engagée en quelques jours, voire en quelques heures pour certains (pour le conducteur de travaux, la démarche a été expéditive : le 27 septembre, il apprend son départ, la modalité de la RC et donne son accord. Son patron lui demande de quitter l'entreprise le jour même). Alors que pour les situations conflictuelles, telles que les départs contraints, les délais de réflexion peuvent aller jusqu'à plusieurs semaines, comme le souligne ce cadre qui souhaitait fortement négocier son départ :

*- consultant : « je lui ai clairement dit que j'allais faire une analyse comparative entre l'intérêt que j'aurai à passer par une rupture conventionnelle et l'intérêt que j'aurai à être licencié économiquement. On s'est quitté avec un laps de temps de réflexion qu'on s'est accordé réciproquement. Ça a duré un mois, donc ça m'a laissé le temps de creuser ».*

Dans un certain nombre de cas, nous avons observé un « vice de consentement » au sens où la contrainte et la pression de l'employeur étaient si fortes qu'il ne s'agit pas d'un réel consentement, mais d'une résignation. Une salariée a même évoqué le fait qu'elle espérait que sa rupture conventionnelle ne soit pas homologuée puisqu'elle ne voulait pas partir. *A contrario*, c'est parfois le supérieur direct du salarié qui appuie sa demande de rupture conventionnelle auprès du responsable des Ressources Humaines qui refuse de prime abord le principe d'une rupture conventionnelle :

*- standardiste : « ma supérieure hiérarchique n'a pas émis d'objection à mon envie de partir, elle a compris ma situation qu'elle connaissait plus ou moins. Par contre, la responsable des ressources humaines n'était pas trop d'accord parce qu'il y avait déjà eu quelques départs négociés et qu'elle n'allait pas non plus les distribuer comme ça ! Mais heureusement, ma supérieure hiérarchique a défendu mon cas en disant qu'ils n'avaient jamais eu de problème avec moi et que ça serait un minimum de me l'accorder. Ça a ensuite été accepté sans plus de souci ».*

### 3.5. D'autres formes de ruptures de contrat ont-elles été envisagées ?

La rupture conventionnelle n'étant pas l'unique forme de rupture de contrat et pas la plus connue, certains enquêtés (ou leur employeur) ont envisagé un autre mode de départ. L'enquête de terrain nous a en effet permis de mettre en évidence le fait que, d'une part la RC n'est pas systématiquement le seul et unique mode de rupture envisagé et que, d'autre part, elle se substitue parfois à un autre mode de rupture de contrat de travail ou du moins s'y apparente ou y ressemble (démission « forcée », licenciement économique, etc). Nous allons donc aborder dans un premier temps la question de la démission, puis celle du licenciement.

#### 3.5.1. La question de la démission

Pour les salariés qui sont à l'initiative de leur départ, deux cas de figures distincts se dégagent : ceux qui, sans la rupture conventionnelle, auraient démissionné ou y songeaient fortement et ceux qui n'auraient jamais démissionné.

D'une part, environ un tiers des salariés aurait démissionné à plus ou moins long terme, que ce soit pour des raisons professionnelles ou extra-professionnelles et que ce départ recouvre un réel désir de reconversion professionnelle, des raisons familiales ou une incapacité de rester à un poste devenu intenable pour des raisons liées aux collègues, aux supérieurs hiérarchiques ou aux changements intervenus dans les conditions de travail ou le management. Les propos suivants illustrent des cas de démission en lieu et place de la rupture conventionnelle ou à plus longue échéance :

- standardiste : *« je pense que si, j'aurai démissionné en dernier recours s'ils ne m'avaient pas accordé la rupture conventionnelle parce que je ne pouvais pas rester, c'était plus possible. Je ne pouvais pas rester à Paris, j'étais à bout, les conditions de vie étaient trop difficiles ».*

- électricien : *« moi j'avais décidé de partir donc si pour lui au niveau financier... Parce qu'il y a une indemnité... Il y a quand même un coût pour le patron... Si ce n'était pas possible pour lui, j'aurai fait une démission ».*

- ingénieure analyste en informatique : « *je n'aurai pas démissionné à ce moment là, mais j'aurai certainement démissionné un peu plus tard. Pour faire autre chose parce que j'ai plus envie de me recycler que de refaire de l'informatique* ».

- manutentionnaire dans un supermarché : le salarié avait envisagé de démissionner durant la période estivale de 2010. « *Sur le coup c'était assez loin, j'étais en scooter, j'avais pas encore le permis, d'ici ça faisait une petite trotte et tous les matins, l'hiver c'était très froid, c'était loin, niveau essence c'était pas.... Donc très tôt le matin, je devais me lever très tôt le matin surtout l'été parce que le temps du trajet et le temps de la préparation avant, vu que j'embauchais à 4h du matin l'été, j'avais pas beaucoup de sommeil. C'est vrai que c'était un petit peu dur à faire, et donc en plein été, j'ai pensé à partir parce que je ne supportais pas de me lever le matin, donc ça m'est passé par la tête et en fait je me suis dit que ça ne valait pas le coup que je parte* ». Lorsque son employeur lui a fait part de son désir de séparation, celui-ci lui a laissé le choix : « *c'était soit le licenciement pour faute grave, soit la rupture conventionnelle* ». L'enquêté a donc choisi la deuxième solution qui lui a évité d'être directement licencié pour une faute qu'il affirme ne pas avoir commis. Dans ce cas, différents modes de rupture ont été envisagés.

Certains salariés subissant une réelle souffrance au travail avaient même annoncé leur départ par démission à leur employeur, bien souvent à la suite d'une énième altercation :

- secrétaire médicale : lors d'un conflit de trop avec son employeur, la salariée déclare « *puisque c'est ça, je m'en vais !* ». Celui-ci lui répond « *eh bien vas t'en !* », donc elle quitte le cabinet.

- vendeur de pizzas : son employeur rédige une liste de reproches à l'encontre du salarié qui souhaite alors démissionner dès qu'il aura trouvé un autre poste (« *si je suis une plaie pour toi, je m'en vais* »). L'accord sur la RC se fera quelques jours plus tard à l'initiative de l'employeur.

Le salarié peut songer à la démission et son employeur peut également l'y pousser :

- mécanicien : le salarié pensait démissionner dès qu'il aurait l'accord d'un prêt bancaire pour

ouvrir son garage. *« J'ai été honnête, en début d'année 2010, j'avais dit que je voulais me mettre à mon compte, que ça dérangeait pas et que je ferai quand même toujours mon travail, le temps que je fasse tous les papiers. En février, j'avais donc commencé à faire des recherches pour me mettre à mon compte avec mon fils »*. Cela a pris plus de temps que prévu, sa direction a fait pression sur lui pour qu'il parte le plus vite possible. Face au refus du salarié de démissionner avant l'accord des banques malgré le harcèlement et sans motif valable pour le licenciement, sa direction lui proposera une rupture conventionnelle.

- vendeuse : *« jamais, elle le sait, elle sait toujours comment faire pour que les gens partent d'eux-mêmes [...] voilà, elle pousse à la démission »*.

Le salarié peut également envisager de démissionner, mais l'employeur lui propose une RC :

- conducteur de travaux : il songe à démissionner avant la fin de l'année, car les relations avec son employeur sont devenues exécrables. En septembre, ce dernier le convoque et lui annonce son départ par RC. Il accepte immédiatement cette proposition qui l'avantage financièrement.

*A contrario*, de nombreux salariés pensaient quitter leur entreprise en démissionnant, mais à la suite d'une prise de renseignements, ils optent pour la RC, notamment parce qu'elle offre un filet de sécurité assurantiel (le droit au chômage).

D'autre part, les deux tiers des salariés à l'initiative de leur départ n'auraient pas démissionné, malgré une importante souffrance au travail ou une envie de reconversion professionnelle et ce pour deux raisons : soit parce qu'il leur fallait nécessairement le filet de sécurité que représentent les indemnités-chômage (sans quoi ils *« ne pouvaient pas se le permettre »*), soit parce que l'on retrouve une idée de « patrimonialisation de leur emploi » (volonté d'une prime de départ après plusieurs années d'ancienneté). Sans la rupture conventionnelle, certains salariés subissant des conditions de travail difficiles ou ayant un projet de reconversion professionnelle, seraient donc néanmoins restés à leur poste. Voici ces situations illustrées :

- attachée à la promotion du médicament, Île-de-France : « *ah non, une démission, j'aurais jamais... Je ne serais pas partie, je n'aurais pas fait ça, je n'aurais pas pu, j'ai un crédit sur le dos et une fille à charge* ».

- assistante de direction : « *moi c'était une rupture conventionnelle ou rien, il était hors de question que je démissionne ! C'est pour des raisons personnelles parce que j'ai acheté une maison donc je ne pouvais pas me permettre de rester sans travail. Vu que j'avais un salaire de région parisienne, j'ai quand même un montant de chômage assez intéressant* ».

- chef d'équipe dans le transport : « *sans la rupture conventionnelle je n'aurai pas démissionné, c'est certain. Je sais que c'est quelque chose... Pour moi au bout de dix ans de boîte, l'entreprise... Je ne dis pas qu'elle me devait parce qu'elle me devait rien, mais il ne fallait pas partir comme ça, sans rien. Il fallait quelque chose, je ne sais pas si c'est une reconnaissance ou quoi que ce soit, mais il fallait quelque chose parce qu'on était en très bons termes. Démissionner c'est trop compliqué, trop lourd, heureusement qu'il y a eu la rupture conventionnelle* ».

La démission peut aussi être encouragée par l'employeur, mais refusée par le salarié :

- technicien géomètre : il évoque la RC devant son employeur qui ne connaît pas le dispositif. Ce dernier accepte dans un premier temps, puis se rétracte lorsqu'il comprend qu'il doit verser une indemnité de départ : « *tu te fous de ma gueule ! Tu t'en vas et en plus il faut qu'il [l'employeur] te file des thunes ! (...)* Si tu n'es pas content, tu démissionnes ».

Dans de nombreux cas, la RC peut représenter une issue lorsque le salarié ne souhaite pas démissionner et que l'employeur ne veut pas licencier :

- hôtesse de caisse : la salariée avait déjà envisagé de partir depuis plusieurs années. C'est pour cela qu'elle avait demandé par trois fois au FONGECIF une aide à la formation. Ses trois demandes se sont soldées par trois refus. « *Ça faisait plusieurs années que je voulais partir. En fait, j'ai demandé à faire une formation à l'AFPA et donc j'ai demandé une demande de subvention au FONGECIF et le FONGECIF m'a refusé trois fois. Et donc, j'ai pris le risque de partir en me payant moi-même ma formation. Tout le monde le savait que ça allait pas,*

*j'avais vraiment envie de partir, j'étais pas bien* ». Entre temps, elle avait réfléchi au licenciement pour faute car il était hors de question pour elle de démissionner. La direction ne souhaitait pas se séparer d'elle et n'envisageait donc pas de la licencier.

Parfois, lorsque la démission n'est pas possible pour le salarié, l'employeur envisage un licenciement :

- employée de paroisse : au mois de juin 2010, sa sœur lui parle de l'existence de la rupture conventionnelle sans que l'enquêtée n'ait pris de réelle décision sur un possible départ. *« Honnêtement, quand j'ai repris le 1er août [2010], je me suis dit " il faut que je fasse un an de plus ", c'était pesant, quand j'ai repris oui. Je me suis dit " mais il faut encore faire un an de plus, c'est pas rien". Bon le temps passe, j'en conviens, mais un an de plus c'est pas rien quand même, bon à mon âge, j'ai des problèmes au cœur donc je me disais que ça allait être lourd parce que j'étais pas toujours bien quand même sur le plan santé* ». Aucune autre forme de départ n'avait été envisagée avant et ce en raison du décès de son mari qui l'a contrainte à travailler plus longtemps pour pouvoir cotiser suffisamment pour sa retraite. Elle reconnaît cependant que *« si mon mari avait vécu, j'aurais souhaité m'arrêter mais financièrement je ne pouvais pas* ». C'est une altercation avec une personne sur son lieu de travail, au mois d'août, à son retour de vacances, qui précipite son départ. Cependant, avant la proposition de la rupture conventionnelle, la comptable de l'employeur lui propose un licenciement *« pour incompatibilité d'humeur ou pour faute grave* ». Mais analysons plus en détail la question du licenciement.

### **3.5.2. La question du licenciement**

Le recueil des pratiques des ruptures conventionnelles révèle une réelle proximité avec d'autres régimes de rupture d'emploi, notamment le licenciement (pour environ 40% des salariés interviewés). Les récits des salariés permettent de saisir comment la RC est utilisée et de souligner le fait qu'elle donne la possibilité à l'employeur de « licencier » sans que ce choix soit réellement motivé ni justifié par une cause réelle et sérieuse.

### *Le licenciement économique individuel*

Dans cette configuration, le motif avancé par la direction est économique (à l'échelle de l'entreprise) et conjoncturel. Le choix du vocabulaire de l'employeur pour présenter la rupture conventionnelle est très révélateur : nous notons des amalgames entre la RC et le licenciement ; le second se substituant au premier dans les discours des employeurs, mais aussi des salariés (comme nous l'avons vu précédemment). Autre élément déterminant : les postes de nombre de salariés concernés ont été supprimés. Voici plusieurs exemples de ces cas de figure :

- serveuse : suite au rachat du bar restaurant en 2008, l'activité, déjà peu florissante, connaît une nette baisse. L'employeur informe alors ses deux serveuses que les dépenses sont trop élevées et que le nombre d'heures des salariés doit être réduit. Elle propose à l'une un contrat de 20 heures par semaine et à l'autre 30 heures par semaine. La salariée déclare ne pas pouvoir accepter ce changement de contrat pour des raisons financières. La propriétaire dit comprendre et propose immédiatement (durant ce même entretien) un licenciement économique. La serveuse est d'accord sur le principe et se sent même « *soulagée* » d'« *arrêter de supporter le moral des patrons* ». Trois jours plus tard, la serveuse s'entretient avec le comptable au restaurant pendant une heure. C'est lui qui le premier lui présente très positivement la rupture conventionnelle qu'elle ne connaissait pas : il lui explique que « *c'est une rupture, euh un licenciement normal* », qu'elle aura droit à « *son indemnité de licenciement* » mais qu'en échange l'employeur « *pouvait réengager à n'importe quel moment quelqu'un si l'activité reprenait* » et n'était pas dans l'obligation de « *justifier le licenciement* ». Pour la salariée, la procédure n'apparaît « *pas très claire* ». Elle demande pourquoi ne pas faire un licenciement économique qui lui paraît plus adapté à sa situation. L'argument du comptable, afin de justifier le second choix, renvoie à la lourdeur administrative d'une telle démarche. Pour elle, financièrement, cela ne changerait rien. Calendrier à l'appui, le comptable explique la procédure de « *licenciement par rupture conventionnelle* », les délais de rétractations, l'homologation, etc. Le 8 octobre lors du premier entretien, l'employeur réexplique le principe de la RC dans les mêmes termes : « *c'est pratique* », « *tu pars la tête haute, il n'y a pas de motif à donner au licenciement* ». Son emploi a été supprimé après son départ. Elle sait que la situation financière de son ancienne entreprise s'est encore aggravée. Elle pense clairement que dans son cas la rupture

conventionnelle n'était pas la modalité adaptée ni justifiée. Son départ relève d'un « *licenciement caché* » puisqu'on « *m'a demandé de partir* ».

- ouvrier maçon : l'entreprise de pose de piscines se porte mal (le patron a déjà dû se séparer d'autres établissements) ; l'ouvrier est au courant et des rumeurs courent sur des licenciements à venir. Le salarié est convoqué dans le bureau de son supérieur qui lui annonce : « *ça va s'arrêter là, t'es licencié ! On est obligé de se séparer de toi* ». L'entreprise doit se séparer de lui suite à la crise. Il lui propose un licenciement économique avec CRP (Convention de Reclassement Personnalisée). Une semaine plus tard, son employeur lui parle de la RC et le laisse lire la documentation pendant une heure puisqu'il ne connaît absolument pas le dispositif. L'homologation sera finalement refusée à cause d'une erreur dans les délais. Suite à ce refus, le 15 novembre 2010, l'ouvrier reçoit en main propre un courrier l'informant d'une mesure de licenciement économique.

- commercial : « *les chiffres ne sont pas là* », c'est avec cette formule que le salarié apprend par son employeur la fin de son contrat après sept mois de travail : « *ça sert à rien, je vois que ça marche pas, je vais annuler cette structure là, je ne vais pas vous garder* ». L'employeur lui parle simultanément de la RC et du licenciement, mais lui explique que « *pour vous avantager, je vous propose la rupture conventionnelle* ». Par rapport aux jours de carence, elle serait moins pénalisante au niveau des délais de carence de Pôle Emploi. Le choix est laissé au salarié qui opte pour la RC : « *Il [le patron] m'a bien arrangé vraiment, il savait que j'étais avec mes petites (...) Il a été clément* ». En outre, le salarié est satisfait de l'indemnité perçue : « *500 euros pour être licencié, c'est pas mal* ».

-Le poste de femme de ménage à temps partiel a été externalisé. L'entreprise dans laquelle elle travaillait a changé de locaux. Elle est convoquée par son employeur un peu plus d'un mois avant le déménagement. Elle ignorait le motif de cet entretien. Son employeur lui a proposé la RC car il n'avait plus besoin d'elle dans les nouveaux locaux. Son dernier jour de travail correspondait au dernier jour de l'entreprise dans les anciens locaux.

- un cuisinier pense avoir été trompé par ses employeurs qui lui ont proposé la RC en affirmant avoir vendu leur entreprise. Or, ce ne serait pas le cas.

L'étude de la rhétorique patronale permet de mettre en lumière les arguments avancés pour gagner l'adhésion du salarié. La première raison développée, par l'employeur de la serveuse par exemple, est la non motivation de la rupture. Le second argument plus fréquemment relevé consiste à dire que la RC favorise l'emploi en donnant la possibilité de « réembaucher ». Le dernier argument mobilisé est que la RC sécuriserait financièrement le salarié.

### *Le licenciement économique collectif*

Dans plusieurs entreprises, la rupture conventionnelle se rapproche très nettement d'un licenciement économique collectif, c'est-à-dire ciblé sur une partie des salariés : les plus anciens et ceux dont les contrats horaires sont les plus élevés. Les signatures de ruptures conventionnelles sont nombreuses pour ces établissements. En voici trois exemples :

- employé commerciale en supermarché : la salariée sait que des départs d'anciens salariés avec des contrats de 36,75h sont en cours avec des RC (les nouveaux embauchés ont tous des contrats de 30h/semaine). La salariée estime que durant la même période, ils sont cinq à avoir signé des RC à l'initiative de la direction. Elle sait qu'aujourd'hui encore, l'employeur en propose. En six mois, elle pense qu'une quinzaine de personnes avec le même profil sont ainsi parties par RC. L'avantage qu'elle voit est simple : avec une RC, l'employeur, avant même votre départ, peut trouver quelqu'un pour vous remplacer (ici pour un contrat de 30 heures). L'interviewée regrette le manque de vérification de l'inspection du travail notamment dans le cadre de nombreuses RC signées dans le même établissement.

- technicien d'atelier : la politique du groupe international est de ne remplacer aucun départ à la retraite. Pour pouvoir maintenir son effectif et son activité, l'établissement préfère signer des RC avec ses salariés âgés pour pouvoir ensuite, tout en fermant le poste, recruter dans un autre service (administratifs particulièrement). Il estime à une trentaine le nombre de salariés partis en fin de carrière par RC.

La rupture conventionnelle est dans certains cas utilisée par l'employeur à la place d'un licenciement :

- secrétaire : « *il me téléphone et me dit qu'il a vu avec son expert-comptable et que comme je suis en arrêt maladie il ne peut pas me licencier, alors il me propose la rupture conventionnelle et me demande ce que j'en pense* ».

### *Le licenciement pour motif personnel*

Dans cette catégorie, nous classons les licenciements pour cause réelle et sérieuse, qui obéissent à d'autres causes que les raisons économiques et sans faute du salarié. Dans certains cas, l'employeur menace même de faire basculer la procédure en licenciement pour faute grave. Dans certains cas, il est clairement question, sous couvert de RC, de licenciement à l'initiative de l'employeur sans le réel accord du salarié. Dans d'autres cas, le salarié accepte le licenciement proposé sans cause réelle et sérieuse parce que le climat est à ce point dégradé qu'il préfère partir. Dans tous ces cas, le départ est contraint et la subordination du salarié reste donc pleine et entière même avec une RC. Les situations suivantes sont emblématiques de ce cas de figure :

-commercial : « *ils ont décidé de se séparer de moi parce que je ne générerais pas assez de ventes* ». Son supérieur depuis la Chine (via *Skype*) lui propose comme alternative une RC ou un licenciement pour non résultat, mais « *moi, je n'étais pas d'accord (...) J'étais tellement en colère* » : toutes les épreuves des autorisations de mises sur le marché des panneaux photovoltaïques étaient passées ; le commercial pouvait enfin vendre après un an et demi d'attente. Il n'accepte absolument pas la mise en cause de ses résultats. Le motif du licenciement n'est pas justifié selon lui. Son supérieur lui annonce : « *tu peux nous mettre au Prud'homme, on s'en fout, on est en Chine ! Tu n'auras rien* » En *off*, le salarié dira avoir alors demandé un licenciement économique qui lui a été refusé parce qu'il n'était pas le dernier salarié embauché. L'avocate du groupe l'appelle deux fois pour lui expliquer la rupture conventionnelle. L'alternative est soit le conflit soit la RC. Dès le premier échange via *Skype* avec le directeur export, le salarié négocie son indemnité comme une véritable transaction. L'employeur lui propose une indemnité équivalente à trois mois de salaire, il en demande six et la possibilité de pouvoir garder la voiture de fonction. Après une dizaine d'échanges, le salarié obtient un ratio de 8, c'est-à-dire quatre mois de salaires. Il ne veut pas partir mais finit par accepter par dégoût, « *dans une colère monstre* ». Précisons que le salarié

n'avait pas signé de clause de rentabilité dans son contrat. Il aurait pu obtenir six mois de salaire pour licenciement abusif en ayant recours aux tribunaux.

- conducteur de travaux : il apprend le lundi 27 septembre au matin son départ : « *on met un terme à notre relation (...) À partir de ce soir, tu ne fais plus partie de l'entreprise* ». S'il refuse, l'employeur le prévient : il va recevoir un 2<sup>ème</sup> avertissement, puis être licencié pour faute et qu'il y aura un recours aux Prud'hommes. L'alternative est donc soit la RC, soit le licenciement avec recours aux Prud'hommes. Le salarié souligne le fait que la RC « *facilite pour licencier quelqu'un* ». La loi est selon lui arrangeante pour les employeurs si un travail de pression est effectué sur le salarié en amont.

- employée commerciale en supermarché : trois semaines après sa reprise de travail, elle apprend son départ. Début octobre, l'employeur demande à son employée de venir dans son bureau. Elle lui déclare que « *cela ne peut pas durer* » et que le mieux serait de faire une rupture conventionnelle parce que sinon « *cela allait très mal se finir* ». Elle lui explique aussi qu'en cas de refus, elle serait convoquée tous les jours dans son bureau pour être réprimander. La salariée se sent menacée. Elle comprend qu'elle court le risque d'un licenciement pour faute grave et accepte la RC.

Le licenciement pour faute grave est donc parfois brandi simultanément à l'annonce de la RC. Ce « faux-choix » met le salarié dans l'impossibilité de refuser celle-ci même s'il n'est pas d'accord. Parmi ces deux perspectives de perte d'emploi, les salariés choisissent alors ce qui leur paraît être la « *moins pire des solutions* » (la RC). Cette modalité réduit donc les possibilités de contentieux mais ne supprime pas pour autant le rapport asymétrique entre le salarié et l'employeur. Dans ce cas, la menace de la faute grave amplifie la domination de l'employeur sur son salarié : la stratégie patronale d'intimidation du salarié en le laissant craindre la faute grave s'avère opérante. L'acceptation contrainte de la RC est alors de mise.

Le recours à la RC par l'employeur peut également éviter l'aménagement de poste ou le reclassement de salariés ayant des problèmes de santé :

-mécanicien automobile : s'est vu proposé la RC le jour de son retour d'arrêt maladie, après avoir passé une visite à la médecine du travail au cours de laquelle il avait été considéré

comme « apte avec poste aménagé ». Son employeur n'ayant rien mis en place pour aménager son poste de travail, cette RC ressemble à un contournement des obligations légales de l'employeur.

- agent logistique de distribution qui après une procédure de reclassement pour problèmes de santé qui n'a pas abouti (« *nous n'avons pas d'autres postes à vous proposer* ») s'est vu proposer une RC.

Les salariés ont aussi fait état de RC qui présentent des traits communs avec une situation où le salarié, n'approuvant plus la ligne managériale de l'entreprise et subissant des modifications substantielles de son poste de travail (ses attributions changent de nature) se trouve acculé au départ. En voici un exemple :

- responsable de secteur associatif : suite à la mise en place de la démarche qualité et à la certification dans son association, la salariée constate les conséquences négatives de la nouvelle politique interne : contrôle par le système informatisé qui tourne à l'obsession ; rigidité et verrouillage (au siège, le personnel ne doit plus communiquer dans les couloirs, la pause-café se fait en deux temps : personnel administratif d'un côté et personnel gestionnaire de l'autre) ; sanction (plusieurs avertissements envoyés au personnel) ; rentabilité. La détérioration de ses conditions de travail est importante. La dimension sociale de l'aide à la personne est délaissée au profit d'une démarche commerciale. La salariée se retrouve à devoir surveiller les horaires de ses aides à domicile, à les faire pointer, à les réprimander pour les retards, etc. La pression est importante car les pratiques doivent être harmonisées rapidement. De plus, sa secrétaire doit partir à la retraite et la salariée apprend que sa remplaçante sera embauchée uniquement à mi-temps. De grosses difficultés s'annoncent. La salariée demande alors une RC. Le directeur se dit intéressé et en prend note. Il lui demande pourquoi elle ne sent plus à l'aise dans la structure. Elle met en cause la démarche commerciale au détriment de la démarche sociale.

Notons enfin que certains salariés qui souhaitaient partir sans démissionner, envisagent parfois le licenciement et lors de ruptures fortement négociées, notamment chez les cadres, les deux dispositifs sont alors mis en balance pour analyser lequel serait le plus avantageux pour le salarié :

- attachée à la promotion du médicament : *« j'avais dans l'idée un licenciement à l'amiable, mais eux ils m'ont proposé une rupture conventionnelle (moi je ne connaissais pas trop). Je ne voulais pas être virée pour faute. En plus ça aurait pu arriver tellement je n'étais plus enjouée par mon travail. Ça aurait pu arriver donc c'est pour ça que je l'ai fait aussi rapidement ».*

- responsable service administratif et commercial : *« fin juillet, ils ont cherché une petite erreur, j'ai pas compris pourquoi, mais ils n'ont pas trouvé. Ils m'ont dit de réfléchir pendant mes vacances parce que j'allais avoir 57 ans... Comme je n'avais que 7 ans d'ancienneté, la rupture conventionnelle était plus intéressante que l'accord société (la convention collective). Ils ont pesé le pour et le contre et moi j'ai vérifié de mon côté. J'ai pas dit oui avant de vérifier et de regarder si c'était vrai. Il fallait avoir 10 ans d'ancienneté pour que les avantages de la convention collective interne fonctionnent mieux. Donc ils m'ont appliqué la convention collective générale et les accords de la rupture classique, un peu négocié mais avec beaucoup de mal, en tirant. La DRH m'a fait le calcul pour voir dans les deux cas ce que ça faisait, à la fois le licenciement et la rupture conventionnelle. Elle m'a fait un calcul finalisé et complet pour me laisser la possibilité de choisir. Là-dessus j'ai eu le choix ».*

- menuisier-poseur : ses employeurs l'ont également laissé choisir entre la RC et le licenciement économique.

En somme, la rupture conventionnelle fait l'objet d'usages multiples : elle sert tout autant de support à une rupture volontaire, à un départ contraint ou à une substitution aux ruptures unilatérales que sont la démission et le licenciement. Dans les cas de forte négociation, elle a donné forme légale à des ruptures transactionnelles, mais qui empruntaient jusque-là l'une ou l'autre des procédures de ruptures existantes. Il s'est donc avéré intéressant de catégoriser les ruptures afin de mettre en évidence leurs similitudes avec les autres modes existants :

Chaque cas de rupture conventionnelle est unique, par conséquent les situations ou éléments qui précèdent le ou les entretien(s) officiel(s) sont multiples également et propres à chaque rupture conventionnelle. Très souvent ont lieu des discussions entre l'employeur et le salarié lors d'un entretien officieux durant lequel les modalités de la rupture sont discutées. Très

souvent aussi, le salarié profite du temps entre l'accord trouvé sur la rupture conventionnelle et le premier entretien officiel pour se documenter sur Internet, auprès d'amis, de collègues, de syndicats ou de l'inspection du travail. Après avoir analysé le contexte global des RC rencontrées (contexte de l'entreprise, de l'emploi du salarié et de la rupture), abordons maintenant les différentes phases de la procédure en elle-même.

---

## **III.2) La procédure**

Pour une rupture conventionnelle, le consentement des parties doit être libre qu'il s'agisse du principe de la rupture (nous avons abordé précédemment la question de l'accord) comme de ses conditions qui doivent respecter certaines règles : le ou les entretiens, l'assistance (notamment pour apprécier le consentement des parties), les délais, l'indemnité, etc. Nous nous proposons de rendre compte ci-après des manières dont la procédure se déroule empiriquement. Nous mettons en évidence une extrême diversité des modes d'usage dont nous rendons compte à travers 12 points : le déroulement des entretiens (1.) ; l'assistance des parties (2.) ; le rôle de tiers (3.) ; l'indemnité (4.) ; la phase des négociations (5.) ; les délais (6.) ; homologation et refus (7.) ; préavis et date de départ (8.) ; utilisations détournées du dispositif (9.) ; la RC comme mode de résolution des conflits (10.) ; versement et litiges sur les sommes (11.) ainsi que les vécus de la procédure (12.).

### **1. Le déroulement des entretiens**

Le nombre d'entretiens effectués, leurs durées ainsi que leurs contenus sont extrêmement fluctuants, mais une distinction peut être opérée : les grandes structures (essentiellement en région parisienne) procèdent généralement à plusieurs entretiens officiels (souvent au nombre de 3), alors que dans les petites structures, lors de situations non conflictuelles ou pour les départs à l'initiative du salarié, on assiste davantage à des discussions informelles et à un seul entretien final durant lequel le formulaire CERFA est signé.

#### **1.1. Le nombre d'entretiens**

Présenté comme un élément indispensable à l'homologation de la rupture conventionnelle selon la loi portant modernisation du marché du travail, l'entretien officiel au cours duquel l'employeur et le salarié se rencontrent pour convenir de la rupture du contrat est, dans les faits, bien différent selon les cas. Si pour le besoin de l'homologation une date d'entretien est effectivement spécifiée sur le document CERFA, il ressort que cette entrevue, lorsqu'elle a réellement lieu, se déroule de manière très différente selon la taille de l'entreprise et la nature de la relation salarié/employeur.

Un peu moins d'un quart des enquêtés souligne l'absence d'entretien avant la signature de la rupture conventionnelle ou assimile le face à face durant lequel le document CERFA est signé à ce dit entretien officiel. Ces cas recouvrent notamment les annonces « surprises » de l'employeur, mettant alors le salarié devant le fait accompli, la phase des pourparlers n'ayant pas lieu. En voici deux exemples :

- manutentionnaire dans un supermarché : accusé de faute grave sur dénonciation (mensongère) de sa chef de rayon, il est convoqué par sa direction qui le jour même de la convocation lui propose directement un licenciement pour faute grave ou une rupture conventionnelle, après avoir rappelé les faits en présence de la chef de rayon. Deux jours plus tard, il accepte la rupture conventionnelle et informe la direction de son choix. Il n'y a pas eu à proprement parlé d'entretien officiel et la convocation sera considérée comme tel. Par conséquent, le salarié n'était pas assisté puisqu'il a été informé de la convocation le jour même. *« Ma chef de rayon est venue me voir en me disant que le patron voulait me parler, donc sur le moment je suis monté, elle est montée avec moi, on est rentré dans le bureau, on s'est assis, on a discuté et après ils m'ont expliqué qu'ils comptaient se séparer de moi (...). Ça a duré une petite demi-heure où ils m'ont rappelé ce dont j'étais soi-disant accusé. Je me sentais idiot, j'osais rien dire. Ils m'ont dit que c'était ma parole contre celle de ma chef donc je savais que j'avais déjà perdu d'avance (...). Après, ils m'ont dit qu'ils me licenciaient pour faute grave ou qu'ils me faisaient une rupture conventionnelle. Comme je connaissais, ils m'ont pas expliqué la rupture conventionnelle (...). Ils m'ont demandé d'y réfléchir, j'y suis retourné deux jours après pour leur dire que j'acceptais donc ils ont préparé les papiers et une semaine après je les ai signés avec la comptable et une fois que je les ai signés tout s'est bien passé, bizarrement ».*

Dans les très petites structures (moins de 5 salariés) où l'employeur a recours pour la première fois à ce dispositif, l'entretien officiel n'est souvent pas effectué. Le déroulement de la procédure est alors reconstruit *a posteriori* sur le document CERFA. Ce salarié pointe le fait que des discussions informelles se déroulaient, sur son lieu de travail, en lieu et place d'entretien(s) officiel(s) :

- peintre : *« j'ai jamais eu d'entretiens comme c'était normalement prévu dans la loi... Il venait sur le chantier, on en parlait, il me ramenait les papiers que je devais signer. Il n'y a jamais eu d'entretiens à l'entreprise. Je m'arrangeais toujours pour qu'il y ai un collègue qui soit témoin s'il y avait un problème. Mais ça ne me dérangeait pas, le plus rapidement possible c'était le mieux ».*

**Dans environ la moitié des cas de rupture, la procédure se déroule avec un seul entretien officiel et le dernier quart de l'échantillon mentionne deux, voire trois entretiens.**

Majoritairement lorsqu'un seul entretien a été réalisé, la date de l'entretien et de la signature du formulaire sont identiques. Mais lorsque l'on constate deux entretiens, le scénario est toujours le même : le premier correspond soit à l'annonce du départ soit à une discussion sur la RC pour donner des explications sur la procédure et le deuxième entretien est le moment de la signature du formulaire CERFA. Lorsque la procédure compte 3 entretiens, notamment dans les plus grosses structures et lorsque le salarié négocie le montant de son indemnité, ils se structurent bien souvent de la manière suivante : le premier entretien assoie l'accord de principe après d'éventuelles explications du dispositif ; lors du deuxième entretien, les parties négocient les conditions de la rupture, notamment le montant de l'indemnité et c'est lors du troisième entretien que les parties signent le document CERFA : *« le retour de formation ça a été la période la plus délicate que j'ai jamais eu parce que je suis retourné au travail, je lui ai fait direct ma lettre de rupture conventionnelle. Ensuite, il me fixe un rendez-vous pour un entretien, au total j'en ai eu trois. Le premier entretien c'était pour officialiser les conversations qu'on avait eu avant la formation ; on a officialisé la demande et il m'a parlé de mes droits et m'a donné les documents. Le deuxième entretien c'était pour fixer officiellement l'indemnité et le troisième entretien c'était pour signer, pour conclure le départ »* (chef d'équipe dans le transport). Dans ce cas le salarié était à l'initiative de son départ, mais il peut en être de même pour les situations d'initiative de l'employeur :

-actrice : la procédure est longue puisque deux entretiens sont effectués avant la signature. L'enquêtée doit se déplacer au siège régional de l'entreprise à Bordeaux. Elle est reçue par le DRH dans une salle de réunion. Le premier entretien porte sur l'explication de la rupture conventionnelle et la lecture du dispositif, il dure un peu plus de 30 minutes. Le deuxième entretien qui a lieu huit jours plus tard avec la même personne, dans la même salle, est

constitué d'une nouvelle explication de la rupture conventionnelle et d'une discussion sur le montant de l'indemnité de départ. Enfin, 12 jours plus tard a lieu la dernière entrevue lors de laquelle la rupture est signée. *« J'ai reçu une lettre recommandée comme quoi j'étais convoquée pour la rupture conventionnelle. J'y suis allée. Ils se sont arrangés à chaque fois pour que je ne travaille pas. Donc durant le premier, il m'a expliqué ce qu'était la rupture conventionnelle, il m'a dit que dans tous les cas je ne pouvais pas réintégrer l'entreprise (...). Après le deuxième, c'était pour réexpliquer, j'ai dit que j'avais bien pris note et de fixer le montant de l'indemnité, il était toujours aussi long parce qu'il prenait franchement son temps pour... Il y a des moments j'avais l'impression d'être prise un peu pour... Mais bon et à chaque fois il insistait sur le fait que je ne pouvais pas réintégrer l'entreprise (...). Et le troisième, c'était pour la signature de tous les papiers et il m'a encore expliqué un peu la rupture conventionnelle parce qu'au départ il m'a vraiment lu le dispositif de la rupture conventionnelle, il m'a fait la lecture ! Mais ils ont fait ça dans les règles de l'art ! ».*

**Notons donc que pour une importante part des enquêtés, les entretiens indiqués sur le CERFA sont reconstruits *a posteriori* et que dans les petites structures notamment, ces « entretiens » correspondent en réalité à des discussions informelles.** Alors que dans les plus grandes entreprises, l'entretien notifié sur le CERFA peut correspondre à une convocation « surprise » du salarié par son employeur afin de lui annoncer son départ par RC.

## **1.2. La durée des entretiens**

Au-delà du nombre, la durée du ou des entretiens officiels varie de la simple convocation informelle, d'une discussion « entre deux portes » à un entretien de plusieurs dizaines de minutes, voire parfois de plus d'une heure, durant lequel l'employeur ou son représentant échange avec l'employé sur les modalités de la RC.

De façon plus précise, dans un tiers des situations, l'entretien est donné comme rapide par le salarié, voire « très rapide » (5 minutes à quelques secondes). C'est souvent le cas lorsque les modalités ont préalablement été arrêtées et que les deux parties n'ont plus qu'à signer le CERFA (il s'agit de situations de bonne entente où la procédure qui se déroule sereinement

est alors juridiquement peu encadrée) ou à l'inverse, lorsque les parties subissent un important conflit.

Mais la durée du ou des entretiens officiels n'est pas un indicateur pertinent en ce sens qu'un entretien rapide peut être le fruit d'une longue période de pourparlers en amont. Par exemple, le technicien géomètre et son employeur ont mis un an et demi pour trouver un accord. Dans ce cas, l'entretien a consisté à apposer la signature sur le formulaire puisque l'essentiel de l'accord avait été obtenu en amont, durant la longue phase des pourparlers.

Notons enfin qu'à de nombreuses reprises, les salariés n'avaient pas souvenir de la durée des échanges, car cette donnée ne les avait pas marqués.

### **1.3. Le contenu des entretiens et les documents signés**

**Le formulaire CERFA est quasiment toujours pré-rempli<sup>58</sup> lors de l'entretien durant lequel les parties signent la convention, nous verrons plus loin que cette manière de procéder annihile, pour beaucoup, la possibilité de négocier.** Une distinction a cependant lieu en amont : soit le salarié prend connaissance des clauses au moment de signer (il se doit alors d'avoir fait ses calculs au préalable ou il lui reste la possibilité de se rétracter durant le délai prévu) ; soit le formulaire est pré-rempli selon les clauses des négociations qui ont eu lieu antérieurement ; soit le salarié a eu en sa possession le formulaire pré-rempli plusieurs jours ou plusieurs semaines avant pour y réfléchir, à l'image de cette salariée :

---

<sup>58</sup> En effet, pratiquement dans tous les cas, le formulaire CERFA est pré-rempli de façon relativement équilibrée entre la direction (le plus souvent le DRH dans les grands groupes ou l'employeur lui-même dans les petites structures) et le comptable de l'entreprise. Les plus petites structures sont celles qui choisissent cette dernière modalité. Ainsi, T, attachée commerciale à l'internationale : à part la fois où son directeur lui a présenté sa volonté de se séparer d'elle au moyen d'une rupture conventionnelle, les autres moments essentiels de la procédure ont été dirigés par le comptable de l'entreprise. « *Je n'ai plus eu de contacts avec la direction. De toute façon la médecine du travail m'avait dit que c'était hors de question.* » C'est le comptable qui la contacte pour un premier entretien le 15 octobre 2010 : « *Il n'y avait que le comptable et moi dans son bureau parce que j'avais bien expliqué qu'étant donné mon état psychologique, il valait mieux que je ne vois personne de la société.* » Durant cette entrevue, il lui explique en détail les modalités de la rupture : « *C'est quelqu'un de très humain, qui m'a expliqué les choses calmement et qui je pense en a raz le bol de préparer des contrats de licenciement à tire larigot !* » Puis il la contacte de nouveau pour une deuxième entrevue afin de signer les documents. Cela se fera six jours après, toujours dans son cabinet et en tête à tête. À seulement quelques occasions, le document est rempli ou validé par l'avocat de l'entreprise.

- responsable service administratif et commercial : « après il fallait signer la convention, mais elle m'a donné un exemplaire une semaine avant la date de signature pour que je le regarde et que j'y réfléchisse. Elle ne m'a pas fait signer ça sur le coin du bureau, j'ai eu le recul et on s'est bien mis d'accord sur tout ce qu'il y avait dedans. Donc elle m'a expliqué le lundi et ensuite elle m'a laissé toute la semaine pour réfléchir. Elle m'a convié le vendredi d'après pour savoir ce que j'en pensais. J'ai voulu renégocier les montants proposés. Ensuite j'ai eu un troisième entretien pour rediscuter globalement ».

Dans de rares cas, les salariés ayant une fonction RH élaborent eux-mêmes leur convention et les calculs justifiant leur indemnité. Ces documents peuvent ensuite être validés par l'avocat de l'entreprise avant d'être soumis à signature :

- responsable administrative et financière : « en tout, moi j'ai du en faire 4 ou 5 des ruptures conventionnelles parce que c'est moi qui m'occupait de ça. Donc mes papiers, c'est moi qui les ai remplis, c'est moi qui ai tout fait. Mais comme je suis quelqu'un de carré, j'ai fait tous mes calculs sur Excel et après j'ai tout envoyé à mon directeur général qui lui l'a transféré à son avocat pour savoir si elle était ok sur le mode de calcul et le protocole ».

Deux enquêtés d'une entreprise de moins de trois salariés se sont également chargés de remplir le formulaire. Le technicien géomètre s'est en effet déplacé à l'UT pour retirer les documents ; il remplit le formulaire, la secrétaire note les derniers salaires, l'employeur signe et il dépose lui-même le dossier à l'UT (son employeur ne voulait s'occuper de rien). Le plombier quant à lui, imprime le formulaire sur internet, le remplit et calcule l'indemnité. Il dépose aussi le CERFA à l'UT après signatures.

Si la très grande majorité des entretiens se déroule sans problèmes notables, quelques-uns sont le lieu de conflits parfois violents :

- secrétaire : « l'entretien avait commencé à 8h35, donc à 8h45, je prenais mes affaires et je m'en allais ; il ne faisait que de me hurler dessus ! Donc je suis allée voir mon médecin pour me mettre en arrêt maladie (là je le suis toujours) parce que mon intention était de ne plus y remettre les pieds ! ».

- responsable administratif : *« ça pas été simple jusqu'à ce qu'il accepte et coup de vis au moment de signé les papiers, c'était pas les bons chiffres. Les chiffres étaient quasiment divisés par deux. Là, le ton est remonté jusqu'à ce que je menace d'abandonner la rupture conventionnelle pour l'attaquer et puis finalement il a cédé. Quand il a vu que je ne me laissais pas faire, il a cédé. On a voulu mettre la procédure en phase avec la DDTE, on n'a pas tenu compte du premier entretien [l'entretien devenu officieux] et on a fait la procédure comme elle devait se faire. Moi, je ne répondais même plus au téléphone à mon président [durant ce laps de temps]. Il m'a mis une pression en me demandant de continuer mon travail jusqu'à mon dernier jour et je lui ai dit que s'il m'adressait la parole encore une fois, je revenais avec l'inspection du travail et je que je l'attaquais pour harcèlement. Après ça a été terminé. (...). C'était une manière de me faire respecter parce que clairement au cours de ma mission, j'étais plus respecté ! (...). Le premier entretien officiel s'est passé dans une salle devant témoins, lui était là, seul, moi j'avais dit qu'on allait essayer de faire les choses sans se faire représenter. Moi j'avais juste deux personnes du conseil d'administration avec qui on s'était mis au clair entre nous, elles nous ménageaient parce qu'on aurait pu en venir aux mains, on avait atteint un point de non-retour, c'est vraiment le divorce parce qu'on pouvait plus s'adresser la parole. Ces personnes, c'est presque l'une qui disait à l'un et qui répétait à l'autre, c'était hallucinant. (...). On se serait cru à un véritable procès. Cet entretien a été très court puisqu'on s'était mis d'accord sur tout avant. (...). Tout était mâché, il n'y avait plus qu'à établir les papiers. Indépendamment de la rupture conventionnelle on a tout mis par écrit, on a fait rédiger une lettre signée par nous deux, moi je l'avais surtout demandé pour les chèques, pour les salaires. (...). Je voulais que tout soit instauré par écrit pour réinstauré un climat de confiance. Normalement, on en aurait pas eu besoin parce qu'il y avait la rupture conventionnelle mais on a fait cette lettre à côté pour justement éviter de pouvoir reparler de la rupture conventionnelle en dehors des entretiens. (...). [À la suite, il y a la deuxième rencontre pour signer la rupture conventionnelle]. Le document a été rempli par leur expert-comptable validé par deux autres personnes, le problème c'est que le président dans toute son honnêteté était passé derrière l'expert-comptable et un deuxième document annulant le premier avait été fait et moi lors de la rupture conventionnelle on m'a donné lecture du deuxième document alors que les médiateurs avaient le premier document, le premier étant juste et le deuxième étant faux. Et quand j'ai le deuxième, je dis que c'est pas les bons chiffres, les deux médiateurs ne comprennent pas. Ils me disent que les documents sont bons et que je dois signer. Je répète que les comptes ne sont pas bons et quand on a*

*comparé les documents, on s'est aperçu qu'on n'avait pas les mêmes ! Alors moi j'ai déchiré la rupture conventionnelle, je me suis levé et je suis parti ».*

Il est arrivé que le conflit soit tellement important que les deux parties ne pouvaient plus négocier les modalités de la rupture et qu'une tierce personne ait dû intervenir tel un « médiateur ». Dans le cas de R, responsable administrative et financière, c'est le Commissaire aux comptes de son entreprise qui a négocié certaines clauses de sa rupture conventionnelle. Nous aborderons plus en détail dans la partie traitant des négociations la particularité de cette situation.

Moins d'un tiers des salariés déclare avoir signé un autre document en même temps que le CERFA. La convention, parfois appelée « attestation complémentaire de RC », récapitule les items du formulaire (dates des entretiens, date de fin d'activité, délais, somme perçue). Il arrive parfois qu'une clause de confidentialité soit ajoutée dans la convention. Ainsi, un commercial signe une clause de confidentialité sur les informations concernant la société sans limitation de durée : « M. X s'engage à ne tenir aucun propos préjudiciable à la société ». La secrétaire médicale s'engage aussi : « *chaque partie s'astreint pour l'avenir à la confidentialité totale sur les informations échangées lors des entretiens* ». Le consultant de la région parisienne s'engage quant à lui à ne pas divulguer le montant de son indemnité et à n'engager aucun recours contre son ancienne entreprise.

À titre indicatifs, d'autres documents écrits ont été parfois échangés entre les parties :

- Des courriers durant la phase des pourparlers avec le siège ou avec la direction quand la salariée n'est pas en poste.
- Des lettres de convocation à un entretien qu'il soit « préalable » ou « préparatoire ». Elles sont majoritairement remises en main propre. Exemple : « *lors de votre entretien récent avec Mme... présidente de X, il a été soulevé l'ouverture de pourparlers en vue de la RC de votre contrat de travail* ». Cette lettre précise à la salariée qu'elle peut être assistée.

- Lettre du salarié de demande officielle de RC. Pour l'employée commerciale, l'employeur, qui était pourtant à l'origine du départ et de la RC, exige une lettre officielle. La salariée écrit « *Suite à notre entretien, j'accepte votre demande de RC* ». Ses collègues lui disent que cette formule « *ne passera pas* » auprès de la direction, finalement la lettre ne sera pas refaite.
  
- Dans certaines PME ou grandes entreprises, **l'employeur demande au salarié de rédiger une lettre afin de motiver sa demande et ainsi, de pouvoir en quelque sorte, prouver la liberté du consentement.** Nous avons retrouvé ce cas de figure dans près d'un **quart de l'échantillon**, comme en atteste cet exemple : « *comme il y avait déjà eu plusieurs ruptures, la DRH m'avait donné des modèles de lettre pour motiver... Parce qu'il faut motiver sa demande, en tout cas, moi il a fallu que je motive ma demande. (...) Ils m'ont demandé de faire une lettre pour motiver ma demande en expliquant pourquoi je demandais ça. Ils m'ont dit que c'est pour éviter les abus, les déguisements de licenciements économiques ou des choses comme ça. J'ai surtout parlé de mes envies de faire autre chose* » (attachée à la promotion du médicament).
  
- Lettre formalisant l'annonce du départ sans spécification de modalité.
  
- Feuille de présence aux deux entretiens que le salarié signe le même jour, le deuxième entretien étant fictif.
  
- Une transaction signée le 19 novembre à la fin des délais de rétractation de la deuxième RC signée : « *depuis la signature M. X a vivement contesté leur accord conventionnel (...) M. X soutient que les motifs n'étaient pas suffisamment sérieux pour mettre un terme à sa collaboration (...) de nature à lui causer un préjudice qu'il convient de réparer (...) après discussion et concessions réciproques (...) et dans le but de s'interdire réciproquement tout litige* ». La transaction détaille les montants dus.

## 1.4. Formulaire antidaté

**Un peu moins d'un quart des interviewés déclare que le formulaire CERFA a été antidaté.** Pour exemples :

-De l'annonce de la demande de RC jusqu'à la signature, le directeur de la responsable de secteur s'est « *très vite activé pour mettre en place les papiers* ». Elle reçoit des appels réguliers du directeur pour la tenir informée de l'avancée des démarches. Sur l'accord de la salariée, le formulaire est antidaté. Elle signe le 24 octobre et part en congé le lendemain, sans savoir si la RC serait homologuée. Elle ne revient pas. Sur le CERFA, la convention de rupture de contrat de travail est signée le 4/10/2010 en trois exemplaires, les entretiens préalables sont mentionnés les 21/09/10 et 4/10/10. La cessation définitive du contrat de travail a donc été fixée au 15/11/10. Date de fin de délai de rétractation le 19/10/10. Seule la date de signature est antidatée. C'est bien en septembre 2010 que la salariée décide d'annoncer ses démarches de recherches d'emploi (commencées depuis fin août) au directeur. Et c'est effectivement début octobre que la salariée, après une convocation à la direction suite à un conflit, rappelle qu'elle souhaite partir et propose une RC.

- huissier d'accueil : « *tout s'est passé par téléphone. Oui, oui j'ai signé un document, mais ce qu'ils ont fait c'est qu'ils ont tout antidatés et j'ai tout signé en une seule fois. C'est la fois où je me suis déplacé à l'agence pour aller récupérer mon chèque de solde de tout compte que j'ai tout signé antidaté ! (...)* Oui plein de choses sont passées à la trappe, mais de toute façon je n'avais pas le choix ».

- assistante de direction : « *je propose la rupture conventionnelle et il est tout de suite d'accord. Je vous avouerais que ça s'est fait entre deux portes, dans un couloir parce que de toute façon on savait ce qu'on voulait l'un comme l'autre. Ça a été rapide, on n'a pas tournée autour du pot pendant 107 ans. Non, il n'y a pas d'entretiens formels. Les papiers ont été établis et je les ai signés comme ça* ».

**Également dans environ un quart des cas, le nombre d'entretiens est erroné ;** il est majoritairement revu à la hausse ou indique une date fictive d'un entretien officiel qui n'a pas eu lieu. Ainsi, pour un vendeur de pizza, l'ambiance est trop tendue avec l'employeur pour

discuter : ils ne se voient plus et ne se parlent plus, aucun entretien n'a donc lieu. Dans le cas d'un plombier, toute la procédure est fictive, puisqu'il continue de travailler de manière non déclarée chez son employeur en attendant sa prise de retraite et sa reprise de l'entreprise.

Le formulaire peut également stipuler deux entretiens alors qu'un seul n'a eu lieu. Dans un cas, le salarié avait déjà quitté l'entreprise à la date du deuxième entretien mentionné. Pour un autre, deux entretiens ont été réalisés, mais il en est noté cinq sur le formulaire : ce cas correspond au long parcours du chef de poste en conflit avec les ouvriers. Sur le CERFA est spécifié : date du 1<sup>er</sup> entretien le 25 août 2010. Il doit s'agir pour le salarié d'une conversation téléphonique entre lui et la DRH, mais à cette date, la RC n'a pas encore été évoquée. Les autres dates spécifiées : 15 septembre, 20 septembre, 29 septembre et 4 octobre 2010. Sur les cinq entretiens déclarés, seules les dates du 29 septembre (date de l'annonce de la RC ou du licenciement) et 4 octobre (date de la signature) correspondent réellement aux échanges sur la RC.

L'enquête de terrain a donc parfois révélé des « vices de procédure » (notamment sur le déroulement des entretiens, leurs nombres et leurs dates) que le départ soit contraint ou en bonne entente.

## **2. L'assistance des parties**

**Une très petite minorité des salariés interrogés (environ un dixième) s'est fait assister pendant l'entretien.** La proportion est encore moindre pour les employeurs, à l'exception du Doubs où une particularité, voire une irrégularité a été observée : sur les 21 personnes interviewées dans ce département, seules trois ont été assistées lors du ou des entretien(s), alors que l'employeur ou son représentant est assisté dans huit cas (par une assistante RH, une secrétaire ou un comptable).

Les salariés assistés sont tout autant à l'initiative ou non de la rupture que les autres. Ainsi, une vendeuse à temps partiel a eu du mal à obtenir sa RC. Son employeur avait essayé de la licencier pour abandon de poste sans lui énoncer clairement. Elle s'est sentie flouée et s'en est

donc méfiée jusqu'au terme de la procédure. Dans ce contexte, elle a choisi de se faire assister par une collègue syndiquée. Autre exemple : un assistant d'édition, à l'initiative de sa RC, était en conflit avec son employeur. Ce dernier voulait lui faire signer une clause de non concurrence (illégale selon le salarié) et un document de rupture de CDI à l'amiable trouvé sur Internet. La présence d'un syndicaliste extérieur à l'entreprise a permis de régler ce différent ; les documents annexes ont été évacués à la demande du syndicaliste.

Deux salariées subissant leur départ ont également été assistées :

- secrétaire : *« il avait coché la case « pas assisté », je lui ai dit que c'était inadmissible ! C'était la psychologue du travail qui m'avait donné les papiers et qui m'avait dit qu'on peut être assisté. Donc j'ai pris contact avec un délégué syndical : j'ai récupéré la liste en mairie et j'ai cherché le premier qui était disponible ».*

- responsable administrative et financière : *« ils étaient toujours tous les deux lors des entretiens, mais moi j'avais demandé à être assistée par mon délégué du personnel. Il m'a soutenu, mais surtout il a fait un rapport super objectif, il a vraiment écrit ce qui a été dit durant l'entretien ».*

De façon générale, les salariés indiquent qu'ils ont été très peu assistés. Plusieurs raisons ont été évoquées : le salarié n'a pas confiance en une tierce personne et/ou préfère gérer son départ par lui-même (*« Non, je n'ai pas été assisté, au contraire on était tous les deux, on pouvait discuter pénard ! »*). Certains ont également souligné la crainte d'installer un climat de non-confiance, de réticence, voire de conflit (*« Non, je n'avais pas dans l'idée d'être assistée et je crois que j'étais un peu frileuse, je me disais que si j'arrivais avec quelqu'un, il pouvait mal le prendre, il allait peut être se braquer »*). Et si le conflit était déjà existant, étant donné que la rupture conventionnelle est généralement choisie pour l'étouffer (en évitant notamment le recours aux Prud'hommes), l'assistance n'a donc pas lieu. Des cas antérieurs de déception ont également été soulignés, comme pour cette salariée, assistée lors d'une procédure de reclassement qui a échoué et qui n'a pas souhaité réitérer ce recours lors de sa rupture conventionnelle :

- agent logistique de distribution : *« au début ça se faisait avec un représentant syndical de la CGT, mais pfff, ça n'a pas avancé plus ! Donc je me suis dit « je vais prendre le taureau par les cornes et je vais y aller toute seule ». C'est moi qui avait pris l'initiative d'être assistée, il n'était pas au courant. Donc quand je suis arrivée la première fois avec le représentant de la CGT, il a fait un peu la tête. Il a été surpris que je sois assistée. Mais moi je l'ai fait pour le « teaser » un peu, pour voir ce qu'il pouvait faire pour moi. Après j'ai vu que la CGT faisait rien non plus, donc je me suis débrouillée toute seule et ça s'est très bien passé ».*

### **3. Accompagnement et rôle de tiers**

Les salariés se retrouvent généralement très isolés lors de la RC. Du point de vue des institutions susceptibles de conseiller et d'accompagner le salarié, nous avons constaté une forte différence entre Paris et la province. **En province, les syndicats et les services du Ministère du travail ont été sollicités et jugés utiles, ce qui est moins le cas en Île-de-France.** En revanche, seuls les salariés de la région parisienne ont eu recours à un **avocat**.

Voici décrites les situations de ces 3 salariés (sur les 40 rencontrés dans cette région) :

- responsable administrative et financière : il s'agit d'une personne qui connaît parfaitement le dispositif (elle avait effectué plusieurs ruptures conventionnelles auprès de ses salariés) et le droit du travail dans son ensemble de par sa fonction RH. Malgré tout, elle a ressenti le besoin d'être assistée d'un avocat, notamment pour la rédaction de ses courriers ; leur manière spécifiquement juridique de communiquer s'est révélé être un atout de poids face à une direction hostile. L'avocat a également apporté un soutien moral de taille et une fonction de conseils importante. En effet, après un violent conflit lors d'un entretien de rupture conventionnelle, la salariée a failli démissionner « sur un coup de tête », c'est son avocate que l'en a dissuadé. Voici résumé sa situation : *« avant que je fasse ma formation, il était question d'embaucher une chef comptable et que moi je mette en place le contrôle de gestion, mais à la réunion c'était que je fasse les deux postes en un ! Ils ont été vachement agressifs... En fait, je pense qu'ils voulaient que je parte sans le vouloir. C'était stratégique de me proposer ça, ils savaient que j'allais refuser. Je me suis dit que c'était le moment. Mais j'ai pris un avocat quand même parce que quand on connaît les personnages... Parce que partir au bout de trois*

*ans sans avoir eu une seule augmentation, en ayant eu un investissement énorme, mais partir par la petite porte. Il était hors de question que je parte sans négocier quoique ce soit, donc j'ai pris un avocat, surtout qu'eux ils avaient un avocat que je connaissais bien puisque je travaillais avec elle. Donc je ne voulais pas qu'ils s'en sortent comme ça, je ne voulais pas partir comme ça. Donc j'ai pris un avocat parce que j'avais besoin d'un avocat pour la rédaction, pour me conseiller, me coacher, connaître mes droits, savoir comment les entretiens devaient se passer. Ça m'a bien aidé parce qu'ils ont essayé de m'intimider, mais le fait d'avoir un avocat qui m'écrivait mes mails ou mes courriers comme il fallait le faire ça a bien fonctionné. (...) Heureusement que j'avais un avocat, même si j'avais la fonction RH et que je savais comment se passait une rupture conventionnelle et quels étaient mes droits, j'avais besoin d'un soutien. C'était plus un soutien psychologique, elle m'a coaché jusqu'au bout et j'avais besoin de ça. (...) Je voulais absolument partir et je savais que l'avocate allait m'aider. Ils me disaient dans un courrier que moralement je devais rester dans la société parce que grâce à eux j'avais fait ma formation. Par rapport à ça aussi l'avocate m'a aidé. En plus, là où ils sont culottés c'est que ça leur a coûté zéro euro. Mais là, ils avaient cassé quelque chose, donc c'était fini. (...) Non, mon avocate n'a pas pris un pourcentage, j'ai négocié un forfait donc elle m'a pris 598 euros. C'était un forfait 5 heures, mais elle n'a pas tout utilisé ».*

- la comptable du cabinet de conseil a été convoquée un matin pour signer une rupture conventionnelle lors du rendez-vous et quitter son poste le jour même. Elle a signé, puis prend un avocat qui lui conseille d'utiliser son délai de rétractation. Elle envoie alors une lettre recommandée avec accusé de réception pour signifier son retour à son poste de travail. Durant la procédure, tous les documents ont été relus par l'avocate avant d'être signé. Grâce à ce recours, la salariée a vu doubler ses indemnités de rupture.

- l'acheteur du groupe pharmaceutique a également fait appel à un avocat. L'employeur a alors directement négocié avec lui et il a obtenu 51 000 euros d'indemnité.

**Ces salariés parisiens qui ont fait appel à un avocat ont vu le ratio de leur indemnité décupler.** Cette intervention juridique semble être un moyen de rééquilibrer les rapports de force entre les parties. La présence d'un avocat peut donc permettre au salarié d'être moins isolé et d'être mieux conseillé. Reste cependant la question du coût financier de ce soutien...

Seuls les hauts salaires ont (et peuvent avoir) recours à cette aide.

Comme nous le soulignons précédemment, en province, le recours aux UT est relativement fréquent et la plupart y trouvent de précieux conseils, notamment dans le calcul de l'indemnité et la possibilité de négocier<sup>59</sup>.

Enfin, si la grande majorité des salariés ne se fait pas assister lors de l'entretien, plusieurs ont demandé conseils à des syndicats, le plus souvent, extérieurs à l'entreprise.

En somme, l'accompagnement des salariés se fait donc généralement lors de la phase des pourparlers.

#### **4. L'indemnité de rupture**

**Les ratios indemnités calculés par rapport à l'indemnité légale, sont très étendus (de 140 euros pour une indemnité légale à 100 000 euros pour un ratio de 14) et se répartissent approximativement de la manière suivante : environ la moitié de l'échantillon perçoit une indemnité de ratio 1 (cette proportion est d'autant plus élevée en province<sup>60</sup>), pour près d'un quart de l'échantillon le ratio est de 2 ou 3 et enfin, pour à peine un dixième des enquêtés, il est compris entre 3 et 14.**

Il est intéressant de constater que l'indemnité n'est pas nécessairement liée à l'ancienneté puisque certains salariés qui ont peu d'ancienneté ont négocié des indemnités importantes. En revanche, **le ratio de l'indemnité est bien souvent corrélé avec la PCS : ceux sont les cadres qui obtiennent les indemnités les plus élevées.** Ceux qui négocient des indemnités relativement importantes sont souvent ceux qui connaissent le droit du travail, qui sont protégés par leur statut de représentant du personnel ou qui sont assistés par un avocat. Ainsi, l'acheteur du groupe pharmaceutique a obtenu 51 000 euros d'indemnités en ayant été

---

<sup>59</sup> Une seule personne, vendeuse à temps partiel a tenu des propos plutôt négatifs sur le rôle de conseil de la DDTEFP : « ils [les agents de la DDTEFP] vous donnent les papiers, puis c'est à vous de vous renseigner ».

<sup>60</sup> Or, dans plusieurs cas, il apparaît de manière assez évidente que devant les Prud'hommes, les salariés auraient perçu davantage au vue de leur ancienneté ou de l'absence de cause réelle et sérieuse.

assisté par un avocat. Le chargé de clientèle du centre d'appel, représentant du personnel, a menacé sa direction de porter plainte et a obtenu 13 000 euros d'indemnités. La comptable de l'équipementier automobile avait déjà connu une rupture conventionnelle, elle connaissait ses droits. Elle a obtenu 14 000 euros en ayant quatre ans d'ancienneté et avec un salaire de 1 850 euros brut mensuel. Enfin, la comptable du cabinet de conseil a doublé ses indemnités et obtenu 18 000 euros en ayant été assistée par un avocat.

Les non-cadres, plus isolés, peu informés et ayant parfois une position plus fragile au sein de l'entreprise, ont obtenu le minimum légal. C'est le cas, entre autre, de l'agent de service de la société de nettoyage qui a perçu 800 euros d'indemnité. La commerciale du garage automobile n'a même rien perçu. Or, la convention définit les conditions de la rupture, notamment le montant de l'indemnité pour le salarié ; ce montant ne peut être inférieur à l'indemnité légale de licenciement. Notre enquête de terrain a révélé que le montant de l'indemnité recouvre souvent celui de l'indemnité légale lorsque la rupture conventionnelle a lieu à l'initiative du salarié. Étant satisfait de l'acceptation de principe de l'employeur et craignant une rétractation de celui-ci, l'indemnité n'est alors pas négociée ; ce qui importe dans ce cas c'est l'obtention du filet de sécurité que représente les indemnités-chômage afférentes à ce dispositif, à l'image de ces trois salariés :

- attachée à la promotion du médicament : *« en plus quand j'ai eu l'entretien, j'ai vu que j'allais avoir une indemnité de départ intéressante, alors que je pensais que je n'aurai même pas le droit à ça... Enfin, je ne le faisais pas pour avoir une indemnité. Moi ce que je voulais c'était simplement de pouvoir toucher le chômage le temps que j'y ai le droit ».*

- électricien : *« on n'a pas du tout discuté de l'indemnité parce que ça je m'en fichais un peu, c'était plus pour toucher les indemnités-chômage dans le cas où je ne trouvais pas de boulot en arrivant sur la région ».*

- ingénieur analyste en informatique : *« je n'ai pas du tout négocié l'indemnité parce que j'étais déjà contente de pouvoir avoir cette rupture conventionnelle et ça ne m'est même pas venu à l'esprit. Mais en fait je ne pensais pas avoir une indemnité, donc c'était plutôt une surprise parce que je ne faisais pas tout ça pour l'argent. Mais sinon je savais que ça me donnait le droit au chômage ».*

Dans ce cas, l'enquêté ne se souvient souvent d'ailleurs plus du montant de l'indemnité qui lui importait peu (seule comptait le fait de percevoir le chômage). Certains apprennent même l'existence d'une indemnité lors de la signature du document CERFA et une personne interrogée l'a même découvert lors de l'entretien avec un enquêteur :

- hôtesse de caisse : *« l'indemnité ? Je ne pourrais pas vous dire, je ne sais même pas si on en a parlé, je ne me rappelle plus. Non, je ne me rappelle plus du montant... Non, je n'ai pas négocié, je n'étais même pas au courant vous voyez ! Il ne m'a pas parlé de l'indemnité. Je sais que lui il avait pas mal de documents avec des machins, des tableaux, un suivi, mais moi je n'en n'ai pas vu la couleur. Oui, là je viens de voir dans mon solde de tout compte, j'ai « indemnité de rupture conventionnelle soumise », c'est 281 euros. Mais non, on n'en n'a pas du tout discuté, je ne savais même pas ».*

Dans ces cas où la mémoire fait défaut, il leur faut regarder leur document CERFA lorsqu'il le possède. En effet, une petite proportion de l'échantillon ne disposait pas de ce document soit parce qu'ils ne le trouvaient pas soit parce qu'ils n'en n'ont jamais eu d'exemplaire.

Le montant de l'indemnité est en revanche supérieur à l'indemnité légale (jusqu'à 14 fois<sup>61</sup>) lorsque le salarié le négocie, lorsque la rupture a lieu dans un contexte conflictuel (**« indemnité d'apaisement »** : *« il avait déjà fait le calcul de mes indemnités et il m'a dit qu'il allait arrondir à 300 euros de plus »* LS 1, 48 ans, secrétaire, Île-de-France) ou lorsque l'employeur veut se séparer du salarié contre sa volonté (**« indemnité compensatrice »** qui s'apparente à une forme de versement de « dommages et intérêts » lors de démissions forcées ou de rupture conventionnelle proche d'un licenciement économique). Dans ce dernier cas, une indemnité plus importante représente un argument dans l'acceptation du départ. Ce fut le cas de la responsable de développement commercial du fabricant de verres ophtalmiques qui a obtenu 24 000 euros d'indemnité de rupture en ayant moins de trois d'ancienneté.

X, responsable de mécanique, a été convoqué un vendredi, à la fin de sa journée de travail. Son employeur lui a alors proposé le recours aux Prud'hommes (que le salarié saisirait) ou une RC. Il lui a également donné quelques jours pour y réfléchir. Le lundi suivant, après avoir

---

<sup>61</sup> Il correspond à un salarié ayant une grande ancienneté et qui a négocié 100 000 euros d'indemnité.

consulté un syndicaliste extérieur, le salarié a accepté la RC et a négocié sept mois de salaire brut (ce qui représente environ quatre fois le minimum légal) en guise d'indemnité de départ. Dans certains cas également, l'employeur achète parfois le silence du salarié par une indemnité très élevée<sup>62</sup> (dans les situations de conflits).

En outre, l'indemnité versée peut aussi être supérieure à l'indemnité légale dans des cas de parfaite entente entre les deux parties, ce qui peut être interprété comme une forme de reconnaissance de l'investissement du salarié et de gratification du travail correctement effectué.

L'ancienneté peut dans certains cas représenter un argument important dans la fixation du montant de l'indemnité (idée de « patrimonialisation de l'emploi »).

Il arrive parfois que l'employeur démontre au salarié, documents à l'appui, que la rupture conventionnelle sera plus avantageuse pour lui qu'un licenciement ou que de continuer à travailler (pour les salariés de 58 ans) :

- huissier d'accueil : *« on a eu au moins 3 entretiens, disons 4 avec le premier où on a parlé de la rupture. Je lui ai dit « ça va me coûter quoi ? », il m'a dit que ça ne me coûtera rien et il m'a dit que je serai payé pareil que si je travaillais jusqu'à la fin. Entre l'indemnisation et le Pôle emploi, il m'a dit que je ne perdrai rien jusqu'à fin avril 2012. C'était comme si je travaillais jusqu'à la fin. J'ai eu les chiffres et tous les machins ! Comme il m'a prouvé que je ne perdais rien, c'était bon. Sur les clauses, il n'y a eu aucun problème ».*

Une confusion entre le montant de l'indemnité et le solde de tout compte est souvent visible. Certains employeurs en jouent (« je vous fais un cadeau » alors qu'il s'agit de sommes dues), mais une salariée a également usé de cette confusion en négociant l'indemnité de rupture conventionnelle telle une transaction et à laquelle elle a fait ajouter l'indemnité légale et les sommes dues dans le solde de tout compte :

---

<sup>62</sup> Rappelons que l'indemnité a un plancher mais pas de plafond et que les sommes sont défiscalisées jusqu'à deux ans de salaire brut.

- responsable administrative et financière : « *l'indemnité ça faisait 14 000 euros mais ce qu'ils n'avaient pas pensé c'est que j'avais aussi mon indemnité légale de licenciement qui venait s'ajouter ! Donc oui les 14 000 c'était la négociation, mais en plus j'ai eu mon indemnité légale de licenciement (ça faisait 5 000 euros à peu près) et mes congés payés ! Ils ont tilté quand je leur ai dit qu'il y avait aussi les 5 000 euros d'indemnité de licenciement ! Ils me disaient que c'était inclus dans les trois mois et demi et je leur ai dit que non ! Mon avocate aussi m'a dit que c'était en plus donc elle m'a faite là encore la bonne formule. Ils ont dit qu'ils allaient voir avec leur avocat, mais elle aussi a dit que les trois mois et demi c'était la négociation qu'on avait parce qu'on rompait le contrat de travail, mais l'indemnité légale venait en plus. C'est comme une transaction* ».

Il a parfois été souligné que le montant de l'indemnité permet de recouvrir le délai de carence du versement des indemnités-chômage ; il s'agit alors d'un argument pour la négociation. Mais ce raisonnement est en partie erroné au sens où la réalité est inversée. En effet, les textes officiels disent que le demandeur d'emploi ne sera pas immédiatement indemnisé. Il doit en effet tenir compte de trois paramètres qui reculent d'autant le moment où il percevra sa première indemnité chômage. Le délai de carence : dans tous les cas, le Pôle emploi applique un délai de carence de 7 jours pendant lequel le chômeur ne sera pas indemnisé quelle que soit sa situation par ailleurs. Le nombre de jours de congés payés non pris, mais qui ont fait l'objet d'une indemnité compensatrice par l'employeur, recule aussi d'autant de jours l'indemnisation. Enfin et surtout, l'indemnité de licenciement supra-légale retarde également l'indemnisation : le salarié peut percevoir une somme supérieure aux indemnités légales ou conventionnelles que lui devait son employeur. Dans ce cas, le Pôle emploi divise le montant du « bonus » par le salaire journalier du salarié qui subira donc un différé d'indemnisation supplémentaire de X jours (ne pouvant pas dépasser 75 jours), selon les cas et qui s'ajoute aux autres délais. Le raisonnement selon lequel le salarié négocie une prime la plus élevée possible pour compenser les délais de carence est donc en partie erroné puisque c'est l'inverse (le délai de carence est plus élevé puisque l'indemnité est importante).

## 5. La phase des négociations

**La volonté et le pouvoir de négociation du salarié diffèrent selon sa PCS puisque nous avons observé que les ouvriers, les employés et les techniciens subissent globalement davantage les conditions de leur départ, alors que les cadres les négocient fortement :** « *ok je pars, mais à mes conditions sinon je reste !* » (responsable administrative et financière). Les négociations divergent également selon la position du salarié au sein de l'entreprise (le fait de détenir de nombreuses informations sur l'entreprise peut permettre aux salariés d'être en position de force) et du fait qu'il soit soutenu par une tierce personne au sein de l'entreprise (supérieur direct, Commissaire aux comptes, etc.).

Ce sont donc les ingénieurs et les cadres, davantage dotés en capital culturel et social et surtout porteurs d'un « habitus » et d'une culture de la négociation, qui négocient les clauses de la rupture (notamment le montant de l'indemnité). Ce sont surtout ceux qui n'ont pas eu la possibilité de négocier les modalités de rupture de leur contrat (licenciement économique masqué) ou le fait de rester dans l'entreprise qui veulent une forme de contrepartie financière *via* une indemnité de rupture plus élevée que l'indemnité légale. Une employée interrogée avait pleinement conscience de la distinction de classe précédemment citée:

- standardiste : « *il y a une injustice que je tiens à souligner : il y a certains profils dans l'entreprise (des personnes qui travaillent dans la négociation, qui ont un profil de commercial) pour qui c'est pas un souci de négocier et de pouvoir imposer leurs conditions. Mais pour quelqu'un comme moi, si je ne suis pas représentée c'est un peu plus compliqué. Je n'ai pas les outils pour ça, d'ailleurs je n'ai pas négocié la prime de départ. Je me suis dit que déjà j'étais en demande, ils auraient pu me la refuser, donc je n'allais pas en plus aller négocier. Alors qu'en fin de compte, ça aurait pu se faire quand même, mais je n'ai pas osé. J'ai pris ce qu'on m'a donné, je n'ai même pas discuté parce que je me disais que si je demandais davantage, ils allaient peut être revenir sur leur décision. Pour tout vous dire, je me sentais déjà chanceuse qu'il me l'accorde. Je n'ai donc rien négocié, je me suis contentée de valider. J'aurai au moins dû tenter de négocier la prime malgré le fait qu'ils avaient déjà rempli le document avec dessus toutes les sommes, ça n'aurait pas empêché qu'ils en refassent un autre éventuellement. En plus c'est une grosse entreprise en développement, elle n'a pas de soucis financiers ».*

En outre, pour les non cadres, le fait que le document CERFA soit pré-rempli, dans la très grande majorité des cas, tend à éteindre la négociation. Le salarié a en effet le sentiment que tout est déjà joué et que la rupture doit être acceptée en ces termes ou refusée. Certains regrets *a posteriori* se sont faits d'ailleurs jour lors des entretiens effectués.

## **5.1. Les négociations abouties**

Les négociations abouties sont majoritairement le fait des cadres puisqu'ils arrivent à obtenir ce qu'ils demandent (avec l'aide ou non d'un avocat). Avec ou sans pression, ils prennent le temps de tout calculer et de mener leurs négociations jusqu'à l'obtention de toutes leurs exigences. La situation de ce consultant est emblématique de ce pouvoir de négociation des cadres :

*« Au terme d'un mois de réflexion, ils sont revenus vers moi pour qu'on trouve un terrain de convergence. J'avais ciblé la possibilité de passer en rupture conventionnelle, mais vous remarquez, de façon quelque peu conditionnée et contrainte puisqu'ils n'envisageaient pas d'autres possibilités. Moi je m'étais dit qu'à partir du moment où financièrement je m'y retrouve... Mais je n'allais pas que privilégier cet aspect-là. J'en ai aussi profité pendant ce mois de réflexion pour voir quelle était la tendance sur le terrain pour voir si j'avais des chances de m'y retrouver après cette rupture dans les 3 mois, les 6 mois ou les un an. Cette analyse m'a conforté dans l'idée que ça valait peut être le coup d'accepter quelque chose, mais pas tout et n'importe quoi ! J'ai fait mon calcul et quand on s'est revu j'ai dit que puisqu'ils ne veulent pas entendre parler de licenciement économique (mais je reste persuadé que s'en est un masqué et je l'ai clairement dit), on peut engager une négociation et voilà mes chiffres. Je me suis mis dans la peau d'un futur chômeur avec le fait qu'il faut consommer ses vacances, qu'il y a des délais de carences, que les indemnités en licenciements économiques sont plus élevées qu'en rupture conventionnelle. Enfin voilà, j'ai fait un brassage de tout ça et j'en suis arrivé à des chiffres que j'ai mis sur la table. J'ai dit que s'ils voulaient continuer la procédure, on part sur ces bases là. J'ai imposé en quelque sorte parce qu'eux imposaient quelque chose, donc moi d'un autre côté j'arrivais en imposant certaines choses. J'ai fourni quelques explications, mais pas trop parce que je voulais voir comment ils réagissaient. Ils m'ont convoqué quelques jours après à Toulouse, aux ressources humaines officielles. Ils*

*m'ont dit que, comme j'avais un comportement tout à fait acceptable par rapport à la situation, ils seraient prêts à faire certains efforts. Alors je leur ai dit « maintenant on aligne et on met ça noir sur blanc et on voit si on signe à la fin ». On a mis des chiffres qui englobaient bien tout ce que j'avais calculé, même en chargeant un petit peu à la louche. Ils ont levé un point de litige qui était une condition sine qua none et ils sont revenus vers moi une semaine après avec leur proposition qui répondait à ce que j'avais demandé. J'ai pris le temps d'étudier, de décortiquer et de faire relire par des personnes de confiance. C'était conforme à mes attentes. (...)En tout cas, j'ai veillé à ne pas lâcher le morceau parce que « vous voulez jouer, on va jouer, mais il faut que j'y gagne aussi ! ». Tu ne me donnes pas les moyens de travail ok, tu ne veux pas de moi, c'est une chose, tu me fais une proposition, donc la démarche est engagée par toi parce que ça t'arrangerait bien, mais après voilà... (...)Non ils n'ont jamais accepté de dire que c'était un licenciement économique masqué mais histoire de dire qu'ils jouaient à un certain jeu, mais qu'ils faussaient déjà la donne. C'est pour les faire un peu tremper dans leur tambouille. Et oui, c'est vrai que d'avoir pointé ça, ça m'a aidé pour la négociation. L'indemnité que j'ai perçue c'est celle que j'avais envisagée. Englobant la prime de rupture conventionnelle, j'ai eu une enveloppe de 26 500 euros ; la prime c'était 2 500 je crois, à peu près 10 %. Je ne leur ai pas laissé le choix, je leur ai dit « vous me mettez ça noir sur blanc, je signe au bas de la feuille, c'est à prendre ou à laisser ». Comme j'ai argumenté chaque chiffre qui a fait cette addition, je ne leur donnais pas de marge théorique de manœuvre. Je leur avais quand même dit de venir avec leurs chiffres, mais ils ne sont jamais venus avec et je savais ce qu'il c'était passé dans les ruptures précédentes, les chiffres étaient minables ! Dans une négociation il peut y avoir des contre-propositions, mais là il n'y avait rien. En plus moi les calculs je les avais faits à la louche et à mon avantage. Je m'étais mis dans une logique de départ et il y avait l'aspect financier, je voulais leur faire cracher un peu et le fait qu'il faut tourner la page et passer à autre chose quand on te dit qu'on veut se séparer de toi. Mais surtout, il fallait que je m'y retrouve et en chargeant un peu, mais en ayant les pieds sur terre malgré tout ».*

Et cette cadre également contrainte à partir d'ajouter :

*« J'ai négocié mais j'ai eu du mal ! De toute façon il ne voulait pas me garder, donc à partir de là il faut prendre le maximum, j'ai fait un point complet sur ma retraite, quand je serai retraits... Il faut gérer le truc, il ne faut pas être là à baisser les bras en se disant « qu'est-*

*ce que je fais ». (...) Sur l'indemnité j'ai négocié un mois, j'ai gagné un mois par rapport à ce qu'ils proposaient. Ils ont accepté difficilement et sous condition de formation de ma remplaçante qui a donné lieu à une petite prime ».*

Voici également un autre cas :

- il refuse le montant minimal de l'indemnité proposée, soit 3 200 euros et raie le formulaire CERFA de bas en haut. Il demande le double pour ses dix années d'expérience et également des formations (des certificats d'aptitudes à la conduite d'engins). Le DRH refuse la formation demandée, trop chère (2 500 euros). Le salarié en propose d'autres à 1 500 euros. Il obtiendra une indemnité d'un montant de 6 400 euros et la prise en charge de formation pour un montant de 1 800 euros.

**Les négociations portent généralement sur le montant de l'indemnité, la date du départ ou les congés payés restant dus.** Il est arrivé cependant que le salarié intègre, dans la négociation, un bien en nature (un véhicule par exemple) qui vient s'ajouter à l'indemnité financière :

- chauffeur adjoint et chef d'équipe au sein d'une entreprise spécialisée dans l'environnement et la propreté urbaine : *« j'ai entamé les discussions à la mi-novembre. Moi j'ai tout fait par téléphone directement avec le DRH. Il me dit qu'il y avait pas de souci, qu'on pouvait faire un licenciement, qu'on pouvait négocier. Alors moi je lui ai dit que le licenciement c'était hors de question et que je voulais une conventionnelle. Il m'a dit que c'était ok et il m'a demandé ce qui m'intéressait. C'est là où je lui ai dit qu'il y avait un véhicule qui était au garage depuis deux ans et qu'ils ne voulaient pas faire réparer alors je lui ai dit que je voulais le véhicule et une enveloppe de 2000 €. Il m'a dit qu'il voyait ça avec le directeur et qu'il me tenait au courant. Il a tardé à me rappeler donc c'est là où j'ai fait intervenir le chef de l'agence, qui est bien placé, qui a relancé le DRH et là le DRH m'a rappelé vers le 20 novembre pour me confirmer la rupture conventionnelle, que c'était accordé avec ce que j'avais demandé et qu'il me faisait passer les papiers ».*

## 5.2. Aide à la négociation par un tiers

Après un violent conflit lors de l'entretien de rupture conventionnelle, une cadre a été soutenue par le Commissaire aux comptes de la société qui est allé négocier pour elle sa prime de départ. Le fait qu'elle soit assistée par un avocat tout au long de la procédure lui a également permis d'obtenir la rupture conventionnelle et à ses conditions :

*« Eux ils m'ont proposé une indemnité normale, mais moi il était hors de question que je parte avec l'indemnité légale. C'est le commissaire aux comptes de la société qui est allé négocier pour moi. Il leur a dit que je m'étais investi pendant trois ans et que j'avais fait du bon travail. La négociation c'était que je restais jusqu'au 15 décembre, mais qu'en contrepartie ils me donnaient tant. Ils m'ont donné trois mois et demi de salaire pour partir. Mais ça c'est parce que j'ai pris un avocat et le commissaire aux comptes savait très bien que je connaissais tout de la société, j'étais à un poste super important. Je ne voulais pas partir salement, donc j'ai joué le jeu jusqu'au bout. Un mois après je leur ai envoyé un mail avec les mots de l'avocat et de la manière dont c'était formulé ils étaient un peu coincés. Je savais que j'allais avoir besoin d'un avocat pour ce genre de chose. Sinon moi toute seule, j'aurai peut-être perdu pied, alors que d'être assistée par un avocat, on emploie les bons termes. Et eux derrière, du fait de la formulation, ils savaient très bien que ce n'était pas moi qui avais écrit ! L'avocate m'avait toujours dit de ne jamais jeter mes cartes, mais de toujours sous-entendre. Donc lors de la négociation je leur ai dit que j'avais pris conseil auprès d'un avocat et que j'allais l'appeler. Ma grosse crainte c'était que du coup, ils refusent la rupture conventionnelle ! Après seulement est venue la négociation parce que l'avocate m'avait dit de négocier tant au vu de mon dossier. Et c'est là où il y a eu l'autre gros clash puisqu'ils ont dit « ok vous partez mais avec le minimum légal ». Donc là je leur ai dit qu'au vu de toutes les heures supplémentaires et de toute l'implication que j'ai eu dans cette société, il était hors de question que je parte avec le minimum légal. Donc là on est parti fâché ! Il y a eu un super gros clash parce que je ne vous dirais pas ce qui s'est dit, mais des choses dont j'étais au courant au sein de la société que je leur ai dit. Donc là c'était fini, la guerre était ouverte ! Donc le lundi le commissaire aux comptes arrive... C'est eux qui ont paniqué parce qu'ils ont vu comment ça partait, ils avaient peur que ça parte en live et que je fasse des conneries. Comme le Commissaire aux comptes a vu que ça partait mal et que j'étais à un poste assez stratégique et qu'il fallait que je puisse former ma future remplaçante... Mais comme là ça*

*partait super mal, il est allé négocier pour moi, mais ça a été super tendu ! J'ai appelé mon avocate et c'est elle qui m'a calmée parce que moi je voulais donner ma démission. Elle m'a dit que c'était une grosse connerie et elle m'a dit d'attendre. C'est le lendemain que le Commissaire aux comptes est venu me voir pour me dire qu'il allait négocier pour moi parce que ce n'était pas normal que je parte dans ces conditions. Si je donnais ma démission, je refusais de faire mon préavis et on entrerait en guerre ! Donc il m'a dit qu'il négociait pour moi trois mois et demi de salaire si je restais jusqu'au 15 décembre. Donc j'ai bien fait de ne pas donner ma dem' ! Finalement c'est avec le Commissaire aux comptes que j'ai négocié puisque je lui ai dit « moi je veux tant » et lui m'a dit « non, demande plutôt tant par rapport à ton profil ». Donc j'ai accepté parce que je trouvais que c'était très correct. (...) Non, je ne sais pas ce qu'il s'est passé entre eux, il est revenu vers moi et il m'a dit que c'était bon ».*

### **5.3. Les négociations sur des sommes dues**

Nous avons également rencontré un cadre qui a fortement négocié sa prime de départ, mais il s'agissait en réalité de récupérer des sommes qui lui étaient dues en raison d'une erreur de l'avocat de l'entreprise lors de la double imposition du salarié (la société était espagnole). Sa seule négociation a donc porté sur des sommes dues, il s'agissait pour lui d'une « *condition absolue* » sur laquelle il « *n'aurait pas dérogé* ».

### **5.4. Les négociations en partie abouties**

Les salariés qui ont un pouvoir de négociation moindre arrivent cependant à obtenir en partie ce qu'ils demandent à la suite de propositions et de contre-propositions, parfois grâce au fait d'être assisté. En voici 4 exemples :

- « *comme je lui avais dit au téléphone que je refusais ses 300 euros supplémentaires et que je voulais négocier, cette fois, il n'avait pas rempli la somme sur le formulaire. Je lui ai dit que je voulais le triple de l'indemnité qu'il me proposait. Mon patron a dit qu'il ne pouvait pas, alors le délégué syndical s'est retourné vers mon patron en lui disant qu'il était très surpris parce qu'en général ils demandent plus. Donc mon patron a fait le calcul et a dit qu'il voulait bien arrondir au double. Donc j'ai eu 5 000 alors qu'au départ il me proposait 2 700.*

*Il a lâché un peu de lest parce que je lui ai dit que s'il fallait aller plus loin, j'irai plus loin. Je voulais le faire cracher parce qu'il a la main sur le portefeuille mais pas sur le cœur, donc je voulais lui faire un peu mal ».*

*- « on a discuté de l'indemnité parce qu'au début il ne me proposait que 10 000 euros, donc moi j'ai appelé l'assistante sociale du boulot et je lui ai dit que je ne partirai pas avec 10 000 euros au bout de 21 ans de boîte ! Même pas en rêve ! Après ça a été 15 000 euros. Moi je voulais 30 000 euros et je suis partie avec 25 000. Mais après les 15 000, c'était 21 000 et au moment de signer il m'a dit « vous repartez avec 25 000 ». Je vous fais un cadeau qu'il m'a dit. Mais il ne voulait pas me lâcher à 30 000, il lâchait pas. Il voulait plus de moi, donc il s'est dit avec 25 000 euros, elle va accepter. Mais il a dû en parler avec le patron ».*

*- « j'ai essayé de négocier par téléphone. Moi j'ai demandé une prime de départ entre 2 000 et 3 000 euros, mais ils m'ont dit non, ils m'ont dit que ça serait à 1 5000 euros point final ».*

- les discussions pré-officielles portent sur le montant de l'indemnité. Il fait une première proposition financière autour de 80 000 euros. Pour cette somme, il est parti du minimum légal et motive la hausse en déclarant perdre les primes d'intéressement, de participation, les gratifications et l'augmentation de 2 % par an. Tout cela sur dix ans puisque le salarié part à 51 ans. Ce montant est refusé par la direction qui fait une contre-proposition trop basse, car trop proche de l'indemnité légale. L'accord se fera avant l'entretien à 32 150 euros. Le salarié pense qu'il aurait pu obtenir davantage, mais au moment de la négociation, il ne savait pas que l'usine allait changer d'organisation et passer en 4/8 et, donc, perdre neuf emplois. Cela aurait pu représenter un élément de tractation. 32 150 euros est la somme indiquée sur le formulaire, mais le salarié a en réalité perçu 36 000 euros. La différence de 4 000 euros a été perçue sur les six mois de la fin de son contrat en majoration sur salaire. Il a proposé à son chef que la prime qu'il touchait pour sa mission soit augmentée en conséquence.

## **5.5. Les négociations non abouties**

Voici un exemple d'un salarié qui demandait que lui soit versée une somme pour l'utilisation future de ses brevets, mais l'employeur, après avoir accepté, n'a pas tenu parole une fois la RC signée :

- au mois d'octobre 2010, la RH se rend dans le bureau de X, ingénieur, pour la signature du document CERFA. Durant cette entrevue qui sera identifié comme l'entretien officiel, la RH informe que les demandes de l'enquêté seront versées sur sa prochaine fiche de paye, ce qui n'a pas été effectué. *« J'avais retenu qu'il y avait une prime calculée sur le temps d'existence, de manière assez candide ça me satisfaisait parce que c'était prendre en compte dix années, maintenant la prime elle est pas haute, j'ai fait rajouté le DIF qui est symbolique, mais comme j'avais pas consommé parce que j'avais pas eu le temps, ça en faisait partie, et puis après on est rentré dans une vaste négociation sur ce qui me tenait à cœur c'était la reconnaissance et donc le fait qu'on me paye les brevets parce qu'il y avait deux brevets qui étaient en dehors de toute notion de primes à l'époque de 2005-2007 que j'avais déposés et qui sont structurant pour la boîte puisqu'aujourd'hui, c'est ça qui leur permet de lever de l'argent donc je voulais qu'on paye les brevets et je voulais qu'on me paye mes résolutions d'objectifs, et je voulais qu'on envisage des modalités pour me payer pour l'utilisation des brevets. Et là je me suis fait bien entuber par la RH qui m'a dit : "on va faire la rupture conventionnelle à minima, c'est à dire le DIF, des choses comme ça et l'ensemble de tes demandes seront traitées dans ton dernier bulletin de salaire comme primes". Et donc j'ai signé un papier effectivement qui est une rupture conventionnelle à minima, le standard. Et en toute confiance j'ai attendu que mon président revienne vers moi avec ma liste au Père Noël pour savoir ce que valait quoi puisqu'il y avait la possibilité de me rémunérer soit en cash, soit je savais qu'il y avait des actions gratuites qui existaient et qui étaient acquises donc je savais qu'il y avait un pack d'actions gratuite acquises qui pouvait m'être attribuées de suite, et ensuite je pouvais sortir de la boîte. Et donc ce que je disais c'est que ça pouvait être sous forme de cash ou parce que ça fait partie de la valorisation de mon travail, me donner des actions gratuites parce que si l'usine fonctionne, dans 3 ans le cours de l'entreprise vaudra plus donc ça veut dire que j'aurai bien travaillé. Et là j'ai eu une réunion avec le président pour me dire que c'était pas possible et que de toute façon j'avais signé ma convention ».*

## **5.6. Aucune négociation**

Quelques salariés ont obtenu ce qu'ils souhaitaient, voire davantage, sans avoir eu besoin de négocier. Le premier cas est celui du salarié de 58 ans pour lequel l'employeur a établi un

calcul de « préretraite » payé par l'Unedic (nous l'avons cité précédemment) ; pour le second cas, l'employeur a proposé d'office ce que le salarié envisageait ; le troisième cas est celui d'un geste de l'employeur qui reflète une certaine forme de reconnaissance du travail fourni :

- *« il m'avait expliqué comment ça se calcule, mais moi dans ma tête je m'étais dit que je ne partirai pas si je ne touchais pas 22 000 euros parce que je voulais partir avec un an de salaire. Donc effectivement je suis parti avec un an de salaire parce qu'il m'a proposé 21 800 euros ».*

- *« non il n'y a pas eu de négociations, le DRH m'a proposé directement une prime de licenciement...enfin un complément par rapport à ce que j'avais. En fait il m'a donné l'indemnité légale et après on s'est arrangé et il m'a donné un peu en plus l'équivalent de ma période de préavis que j'ai faite, mais il m'a donné ça en plus. Et après, gracieusement sans rien lui demander, il m'a remis un peu quelque chose, mais je n'ai pas négocié. Si je n'avais pas fait correctement mon boulot, je n'aurai pas eu tout ça. La légale c'était 7 000, mais il m'a donné 11 000 en virement tout d'un coup ».*

Notons toutefois pour ce dernier cas que le geste de l'employeur peut en réalité relever des sommes dues pour solde de tout compte (comme nous l'avons précisé précédemment lors de la remarque sur la confusion entre l'indemnité et le solde de tout compte).

Comme nous l'avons décrit précédemment, environ la moitié des indemnités recouvre l'indemnité légale, souvent par non négociation et ce pour plusieurs raisons : soit parce que *« j'ai pas voulu batailler plus que ça, c'était pas mon but »* soit parce que le salarié était dans une souffrance psychologique trop importante *« ça a été tellement un coup de massue derrière la tête, on m'a dit "on vous donne ça", j'ai dit "ah, d'accord" »* ou encore parce que le montant satisfaisait le salarié. D'autres raisons peuvent aussi expliquer cette absence de négociation : la non maîtrise de la pratique de négociation, la peur que l'employeur revienne sur sa décision ou encore l'ignorance ou la « surprise ». En effet, dans presque la moitié des situations, le montant de l'indemnité est découvert le jour de l'entretien, c'est-à-dire pour une majorité, celui de la signature. Les salariés sont souvent démunis et préparés (par la direction ou par des conditions de travail difficiles) à signer à n'importe quel prix. De plus, certains ne savent même pas que le montant peut être négocié et d'autres voient déjà dans l'acceptation

de la RC par leur employeur une faveur qui leur est accordée. Parmi les salariés demandeurs de leur RC, certains auraient été prêts à partir « *sans rien* » trop satisfaits de mettre un terme à une relation conflictuelle.

## **6. Le délai de rétractation**

Les délais peuvent être plus ou moins longs entre l'accord des parties, l'homologation de la rupture et son caractère effectif. Il a été observé que les délais de rétractation sont quasiment toujours respectés, à l'exception de quelques cas atypiques tant à l'initiative de l'employeur que de celle du salarié. Par exemple, dans un cas, il s'agit d'un licenciement économique masqué pour lequel la procédure s'est entièrement déroulée au téléphone et les documents ont été antidatés mais un autre est très particulier : il s'agit d'une rupture conventionnelle qui a subi trois refus avant son homologation. La salariée a émis l'hypothèse que son employeur ne voulait plus recourir à ce dispositif une fois qu'il aurait appris qu'il devait verser une indemnité légale. Espérant qu'elle finisse par démissionner face à plusieurs refus d'homologation, l'employeur aurait sciemment mal rempli le document CERFA à trois reprises. Ce dernier s'est cependant retrouvé « *coincé* » puisque la date du délai de rétractation était toujours celle de la première signature. Lors de la deuxième procédure et des suivantes, les délais de rétractation des deux parties étaient donc dépassés :

*- « pour le délai de rétractation, on a toujours gardé la date de la première rupture, donc on ne recommençait pas tout le procédé, on mettait juste la date du premier refus pour nous, donc on était d'accord, c'était acquis, ni l'un ni l'autre ne pouvait se rétracter. On attendait juste le délai de l'homologation, donc ça c'était très bien pour moi. C'était venu de lui, pour aller plus vite mais moi j'ai dit oui parce que je m'étais renseignée, je savais qu'il ne pouvait plus se rétracter. Mais lui ne le savait pas parce qu'il m'avait mis une pression par rapport à ça, en me disant « je change d'avis quand je veux », je lui ai dit que non, que le délai de rétractation était passé. Donc là aussi il était coincé ».*

Nous avons observé que les délais légaux de rétractation ne sont pas utilisés parce qu' « *à partir du moment où on accepte, on ne peut pas revenir en arrière, ça fait girouette* ». Et dans les cas où le salarié est contraint à partir, il va au bout de la procédure, même si une personne

nous a expliqué qu'elle espérait intérieurement que sa rupture ne soit pas homologuée. Ne se sentant pas « autorisée » à revenir sur sa décision par la possibilité de se rétracter, elle espérait que l'Unité territoriale refuse la rupture conventionnelle :

*- « j'appréhendais l'homologation mais peut être avec un peu d'espoir parce que je me disais que ça pouvait être refusé ! C'est un peu bête, mais j'ai eu une toute petite pointe d'espoir. Mon mari m'a dit de ne surtout pas me mettre ça en tête puisque toutes les conditions étaient remplies et le truc était formalisé nickel. Mais j'ai eu un petit espoir puisqu'il y en avait eu plusieurs dans la société. Il y en a eu 4 successifs dans la même année ».*

## **7. Homologation et refus**

À l'échelle nationale, le taux de refus s'élève à 9 %, mais comment le contrôle de la rupture conventionnelle est-il, en pratique, exercé par l'administration du travail ?

La rupture conventionnelle fait l'objet d'une convention élaborée entre les parties et homologuée par le directeur départemental du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (agent chargé du contrôle) pour être effective. En cas d'erreurs ou de vices elle peut être refusée puisque la convention de rupture est soumise à homologation, c'est-à-dire « à une procédure spécifique pour garantir la liberté du consentement des parties ». Or, dans les faits, le contrôle du consentement ne peut être effectué (à l'exception des salariés protégés où un entretien spécifique est prévu), seuls les données factuelles le sont (signatures, montant de l'indemnité minimale, ancienneté, salaires, dates). En réalité plus que de la liberté du consentement, la DDTEFP s'assure donc de la validité de la demande (montants de l'indemnité, délai de rétractation, signatures). **L'enquête de terrain a mis au jour 10 cas de refus d'homologation par l'Unité territoriale sur les 100 salariés interrogés.** Certains n'ont pas représenté de procédure après le premier refus et d'autres ont connu plusieurs refus avant homologation ; jusqu'à 3 (erreur de dates, puis sur l'ancienneté et enfin sur le montant de l'indemnité) pour cette salariée :

*- « on a signé une première rupture qu'il avait très mal rempli donc on a essuyé un refus. En fait on a signé 3 ruptures avant de signer une rupture définitive et bonne. C'était sa*

*comptable qui avait rempli le premier formulaire, mais elle s'était trompée sur la date du premier entretien et sur la date du délai de rétraction (il avait mis la date de notre entretien). Le deuxième refus c'était sur l'ancienneté et la troisième c'était sur les indemnités de licenciement qui n'avaient pas été bien calculées ; c'était une erreur de 500 euros. À ce moment-là, quand il a vu la somme qu'il me devait pour les indemnités, il a refusé d'en signer une quatrième parce que ça lui coûtait trop cher. J'ai appelé l'inspection du travail donc il s'est dit qu'il allait être coincé donc on en a signé une quatrième. Donc là j'ai tout vérifié et j'ai fait vérifier par un ami. Celle-ci c'est la bonne, donc je vais l'encadrer (rires). Mon sentiment ? Oui, je pense qu'il l'a fait exprès. Il espérait que je démissionne pour que je parte sans qu'il paie ».*

-La demande d'homologation de X a été refusée car les salaires de plusieurs mois (pendant lesquels le salarié était en AM) notifiés sur le CERFA correspondaient à 0. Le salarié avait fait pourtant fait remarquer à la représentante de son employeur que les salaires normaux devaient figurer malgré l'arrêt maladie. Cette remarque n'avait pas été prise en compte.

-Y n'avait pas daté sa signature sur le CERFA et son employeur non plus. Un nouveau formulaire a dû être rempli ce qui a repoussé la date de départ.

-J ouvrier agricole travaillant dans le GAEC de ses parents, s'est vu refuser sa demande d'homologation, car l'indemnité de rupture était nulle.

- Pour un défaut dans le calcul du montant de l'indemnité, la RC est refusée. En effet, la somme, trop faible, ne tient pas compte de la Convention collective du bâtiment. La deuxième tentative se fait immédiatement après et les dates des entretiens restent identiques. Un nouveau montant de l'indemnité est cependant calculé : 2354,78 euros à la place des 1883,84 euros précédents. Jusqu'à l'homologation, il peut rester à son domicile tout en percevant son salaire.

Nous avons également rencontré le cas d'un autre refus par l'Unité territoriale (indemnité inférieure à l'indemnité légale et signatures manquantes), mais celui-ci a ensuite donné lieu à un licenciement avec transaction puisque l'employeur n'a pas souhaité entamer une deuxième procédure :

- ingénieur logiciels : « on a essayé de faire une rupture conventionnelle, mais elle a été refusée parce que je crois qu'ils ne me donnaient pas assez par rapport à mon ancienneté. J'ai bien reçu la lettre de l'inspection du travail... En fait il y avait deux problèmes : il y avait aussi une signature qui a été oubliée. Après ça ne les intéressait pas de représenter un autre dossier. C'était mon RH qui m'avait proposé la rupture conventionnelle, moi je ne connaissais pas. En même temps aussi c'était aussi mon choix d'être mutée, de partir... Ça a été rapide, d'ailleurs tellement rapide qu'on a oublié de faire une signature. C'est bénéfique parce qu'ils m'ont licencié pour faute grave. Je ne sais pas si c'était une erreur intentionnelle, mais la situation dans laquelle j'étais... Légalement j'aurai dû démissionner... Dans la moralité de la chose, c'était moi qui faisais mon choix, donc j'aurai dû démissionner. Mais c'est quelque chose que je ne pouvais pas me permettre. Partir sans boulot et avec deux enfants, ça aurait été un peu compliqué ! Donc j'ai aussi profité du truc un peu aussi... Mais oui, à mon avis c'est voulu, ça les arrangeait d'avoir une faute grave alors qu'il n'y a rien. (...) Au refus on se met d'accord sur le fait qu'on va faire un licenciement pour faute grave parce qu'il ne voulait pas refaire la procédure, que ça allait faire encore un délai d'attente de deux mois et que ça leur ferait me payer des salaires. Donc on négocie, on fait une transaction. C'est ce qu'il devait y avoir avant la rupture conventionnelle, ils sont restés sur les vieux principes. Mais pour la transaction ils m'ont donné plus quand même, ils m'ont donné 10 000 euros net (6 500 pour la RC). Comme je récupère le montant que je voulais au départ, je n'essaie même pas de les comprendre. (...) Ils m'ont fait ça comme un abandon de poste. Ça m'était égal parce que je me tournais vers un autre emploi. Je me suis renseignée aux Assédic si je touchais bien le chômage pour faute grave. Comme c'était bon, peu importe l'un ou l'autre ».

Voici un autre cas de licenciement suite à une non-homologation de RC :

- Pour un défaut dans le calcul des délais, la RC est refusée. Il n'y aura pas de deuxième tentative et le salarié sera licencié pour motif économique.

Nous avons également rencontré des salariés protégés pour lesquels l'inspection du travail doit avoir une vigilance particulière : il évalue le consentement des parties, le bon déroulement de la procédure (et plus globalement, il vérifie l'application du droit du travail

dans l'entreprise) durant un entretien collectif avec l'employeur et le salarié, puis deux entretiens individuels. Selon la salariée, l'inspectrice du travail ne s'est pas révélée être indépendante :

*« Quand j'ai eu ma rupture conventionnelle j'ai été convoquée à l'inspection du travail pour voir si cette rupture n'était pas du fait de ma fonction de déléguée du personnel. C'était pas le cas, mais quand je suis arrivée au rendez-vous j'avais l'impression d'avoir quelqu'un en face de moi qui était pro-employeur et pas pro-salarié, alors que cet entretien c'était justement pour me protéger. Déjà par rapport aux questions et l'entretien avec elle a duré bien moins longtemps que celui avec mon employeur. Alors que c'est pas son rôle, normalement l'entretien c'est pour voir si la rupture n'est pas du fait de ma protection. Il y a eu un premier entretien où on était tous les trois (l'inspectrice a vérifié les différents documents) et après, chacun a passé un entretien individuel avec l'inspectrice. Ils vérifient que c'est bien un consentement mutuel. Par exemple, lors de l'entretien collectif mon employeur a demandé à l'inspectrice si j'avais le droit aux heures de recherche d'emploi et elle a répondu que c'était lui qui choisissait, alors que ça peut être assimilé à un licenciement et j'y avais le droit ! Quand elle a fait cette réponse, je me suis dit qu'elle n'était pas avec moi ! Elle aurait pu dire qu'on pouvait partir sur du 50/50. En plus, ça m'intéressait d'avoir ces heures pour trouver du travail le plus vite possible. Et dans l'entretien individuel, mes réponses étaient presque truquées puisque ce que je voulais c'est qu'elle valide mon licenciement ! C'est à partir de cet entretien qu'on reçoit le courrier d'homologation ou de refus de la rupture conventionnelle ».*

En revanche, dans le cas de ce salarié, l'inspection du travail s'est avérée opérante :

- Le salarié et son employeur se rendent ensemble à la Direction du Travail pour déposer le dossier de RC. Ils sont convoqués le même jour pour des entretiens par l'inspecteur du travail. Au total, 3 entretiens sont effectués : le salarié seul, son employeur seul et les deux hommes ensemble. L'inspecteur demande au salarié si les indemnités lui conviennent. C'est au cours de cet entretien que l'inspecteur s'aperçoit qu'il manque l'accord signé du CE comme pièce au dossier. Il dit au salarié que l'homologation sera de fait rejetée. Tous les salariés élus savaient que le salarié allait partir sur sa demande, mais rien n'avait été voté officiellement (il s'agit d'un oubli). L'inspecteur le rassure en lui précisant que la date de son départ restera

inchangée. Par la suite, le CE donne son accord sans aucune difficulté. Le formulaire est rempli de nouveau à l'identique du premier (même date).

## **8. Le préavis et la date de départ**

Juridiquement, aucun préavis n'est prévu pour les ruptures conventionnelles (il l'est pour le licenciement et la démission). Cependant, le salarié doit théoriquement travailler jusqu'à l'homologation de la rupture ou jusqu'à la date de fin de contrat fixée conjointement par les deux parties. Mais dans les faits, la date de fin de contrat est majoritairement imposée par l'employeur ou les délais d'homologation.

Il a été observé que dans les situations de conflits et/ou de suppression de poste ou lorsque le salarié est remplacé rapidement, ce dernier reçoit parfois une dispense autorisée de travail. En attestent ces quatre interviewés :

- ingénieur analyste en informatique, Île-de-France : *« j'étais payée sans aller travailler jusqu'à la fin de mon contrat ».*

- attachée à la promotion du médicament : *« en plus, je trouve qu'ils ont été sympas avec moi parce que j'ai travaillé 10 jours, mais ils m'ont payé jusqu'à la fin. Jusqu'à ce que ce soit homologué, j'ai continué à être payée et ils m'ont laissé la voiture jusqu'à la fin, donc j'étais vraiment très satisfaite. Ils n'ont vraiment pas été chien, j'étais très contente. J'ai arrêté de bosser à la date du délai de rétraction (12 novembre) et j'étais payée jusqu'au 4 décembre ».*

- consultant : *« ils ont également décidé de me donner une liberté anticipée (rires), ce n'était pas la prison mais bon. Ils m'ont juste demandé de rester à disposition s'ils avaient besoin de moi ».*

-Le conducteur de travaux part le lendemain de l'annonce de la RC. Son employeur préfère lui verser son salaire et qu'il *« attende à la maison ».*

Un cas particulier a également été rencontré : un chef d'équipe dans le transport a retrouvé un emploi avant la date de fin de contrat. Il a donc posé des congés payés pour travailler parallèlement dans sa nouvelle entreprise (celle dans laquelle il avait réalisé son stage lors de son CIF).

En somme, la date de fin de contrat n'est pas un élément anodin ni là encore exempt du rapport de force salarié/employeur. Certains salariés sont en effet insatisfaits de la date fixée unilatéralement par l'employeur, que la période de fin de contrat soit courte ou longue. Ainsi, une salariée a vu son contrat terminer plus d'un mois après la fin du délai d'homologation, alors qu'elle souhaitait partir le plus vite possible. À l'inverse, une autre enquêtée qui au contraire souhaitait du temps pour s'organiser auprès de ses patients, s'est vue refuser un délai supplémentaire au temps de procédure de la RC (« *ils voulaient que je parte dans les quinze jours* »).

## **9. Remontées des salariés sur les utilisations détournées du dispositif**

Un certain nombre de salariés considèrent qu'ils ont en réalité été licenciés ou du moins qu'ils relevaient d'une éventuelle procédure de licenciement. « *Ça aurait dû être un licenciement économique ! Je veux dire la raison de mon départ était à la grande limite un licenciement économique. Parce qu'il me dit "voilà, j'ai dû m'adapter, je n'ai pas de place pour toi dans l'agence, et si je n'ai pas de place c'est parce que je n'ai pas les moyens", donc ça s'appelle un licenciement économique. Après j'ai regardé ce que c'était un licenciement économique, et j'ai bien vu qu'il ne pouvait pas faire ça parce qu'il aurait été dans son tort et qu'il aurait dû expliquer que...* Les salariés rapportent que selon eux un des indices de ce qu'ils considèrent comme un contournement réside dans le caractère coordonné et organisé des ruptures conventionnelles (certaines entreprises avaient déjà contracté des dizaines de fois ce dispositif), mais aussi dans le fait que leur poste n'a pas été pourvu après leur départ.

On remarquera aussi le nombre assez élevé de RC utilisés alors que l'entreprise aurait dû procéder à un reclassement du salarié ou à un aménagement du poste de travail. On a ainsi relevé l'usage de RC dans des situations où les salariés demandaient un aménagement de poste pour des raisons de santé, de la formation, était jugé « trop cher », « gênant » ou

vieillissant.

Enfin, dans un cas très spécifique, la RC a été utilisée à des fins de changement de statut du salarié au sein de l'entreprise :

-X, travaillant pour le GAEC de ses parents, savait qu'il deviendrait associé dès son embauche. Il travaillait à temps partiel en attendant le départ du troisième associé. Quelques mois avant sa prise de fonction comme associé, ils s'entendent sur la RC après s'être renseignés sur les moyens de rompre un contrat de travail auprès du service juridique agricole. Le salarié a ainsi signé la RC proposée par ses parents/employeurs. Il a quitté son emploi d'ouvrier agricole courant septembre 2010 pour revenir en tant qu'associé au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

## **10. La rupture conventionnelle comme mode de résolution des conflits**

La rupture conventionnelle a été présentée comme le moyen de limiter les contestations et d'éviter au maximum les recours en justice d'une des deux parties grâce à la pacification des ruptures de contrats de travail. Elle serait ainsi une « forme juridique organisée de rupture amiable » du contrat de travail et permettrait de « sécuriser » la rupture de ce dernier en évitant le recours à la justice et pour restreindre les contentieux. Mais en lieu et place de cette sécurisation attendue, notre enquête de terrain a plutôt mis au jour, si l'on suit les salariés, un étouffement, voire un évitement et en tous cas un non-règlement des conflits.

Plusieurs salariés interrogés ont insisté sur le fait que ce dispositif permet de partir « proprement », sans reproches sur la qualité du travail effectué (alors qu'un licenciement pour fautes, même « à l'amiable », salit le travail du salarié) ; il permet en ce sens, de se séparer en « bons termes » (expressions récurrentes dans les entretiens, même chez les salariés contraints à partir). Voici présenté de nombreuses citations qui illustrent cette idée d'étouffement des conflits par le recours à la rupture conventionnelle :

- consultant : « *donc c'est une négociation qui au final s'est bien passé... Je ne voulais pas de bras de fer parce que c'est dur à vivre et je ne pense pas qu'on puisse aboutir à des choses*

*intéressantes de part et d'autre. Je ne voulais pas entamer une procédure avec un avocat parce que c'est important d'avoir un réseau de connaissances et je suis reconnu partout où je suis passé comme ne voulant pas faire de vagues. Donc je voulais que ce soit clean même si au départ on n'était pas d'accord sur le principe parce que j'ai essayé de leur faire dire les choses en pressant le citron et je n'y suis pas parvenu ».*

- commercial : *« les modalités c'est à la tête du client. Moi par exemple ça aurait dû finir aux Prud'hommes, mais pour éviter ça, ça a fini comme ça. Comme j'étais avec une personne de l'entreprise, ils ont préféré que ça ne fasse pas trop de vagues, donc le jour où je suis parti en rupture conventionnelle, comme par hasard, cette personne a évolué. C'est pas grave, j'ai laissé faire, je voulais éviter les problèmes. Ça ne me convenait pas du tout, mais c'était soit partir avec la somme qu'ils me proposaient, soit aller aux Prud'hommes et ça aurait traîné en longueur sachant que je ne voulais plus entendre parler d'eux. (...) J'ai été contraint de partir. J'ai accepté parce que je n'aime pas les problèmes, je préfère récupérer un chèque et partir ».*

- secrétaire : *« je ne voulais pas aller aux Prud'hommes parce que je ne voulais plus entendre parler. (...) Il était bien content de la porte de sortie qu'est la rupture conventionnelle. Comme c'était un peu tendancieux, il avait peur du recours aux Prud'hommes. Mais je ne l'ai pas fait parce que je ne voulais plus le voir ».*

- attachée à la promotion du médicament : *« j'avais envie de partir en bons termes. C'est pour ça que je suis satisfaite de ça parce que je n'ai pas eu besoin de me battre, ça s'est fait tout seul. Donc c'était bien, un truc rondement mené ».*

- huissier d'accueil : *« ce qu'il s'est passé, c'est que notre société a perdu le site des XXX, donc ils ne savaient plus quoi me proposer. Une autre agence a voulu me reprendre, mais ce qu'ils me proposaient était moins intéressant que mon poste de chef d'équipe. En plus, on n'avait plus les heures sup, ils baissaient le coefficient, donc j'y perdais. Mais du coup ma société ne savait pas où me mettre. Ensuite, ils voulaient me mettre à R ou à T, mais moi j'habite à S et j'ai une vie familiale, donc j'étais dans l'impasse. Donc au lieu de me faire un licenciement économique, ils ont voulu me faire un licenciement par consentement mutuel. Malheureusement dans mon contrat j'avais une clause de mobilité, donc ils m'ont mis...pas*

*une pression, mais ils m'ont fait comprendre que si je n'acceptais pas ça, j'allais me retrouver aux Prud'hommes et que ça allait durer 2 ou 3 ans. Donc là ils m'ont donné même pas 3 000 euros de solde de tout compte avec la prime de 1 000 euros pour pas que j'aille aux Prud'hommes. Comme j'étais dans l'urgence.... En plus, ils m'auraient fait attendre pour mon attestation de salaires pour le Pôle emploi. Du coup, ils ont utilisé la loi, mais dans le mauvais sens ! Parce que bon, le consentement mutuel... (...) Le Pôle emploi m'a dit que j'aurai pu avoir plus d'indemnités si j'étais allé aux Prud'hommes ou s'il m'avait fait un véritable licenciement économique. Mais je ne peux pas regretter parce qu'avec ce genre de société ça aurait été la croix et la bannière, ça aurait duré 3 ans ».*

*- responsable service administratif et commercial : « c'est une rupture conventionnelle pour laquelle je ne suis pas demandeur. Ça s'est passé comme ça, de façon très surprenante, donc c'était un peu dur au départ. Tout s'est passé correctement après, mais c'est le principe qui m'a beaucoup surpris. Mais à partir du moment où j'ai accepté ça, j'ai joué le jeu correctement, j'ai formé ma remplaçante et je n'ai pas porté plainte parce que soit on accepte soit on n'accepte pas. Sinon il fallait que j'accepte le licenciement, il faut être raisonnable. J'ai accepté parce que je ne voyais pas vraiment d'autres issues, je ne me sentais pas d'attaque à me bagarrer en Prud'hommes pour le licenciement. Il aurait fallu que je cherche des fautes sur les 18 mois qui venaient de passer pour faire les entretiens de licenciement. Psychologiquement je ne... Et déjà ils voulaient que je parte, donc psychologiquement j'ai quand même été abattue. J'ai beaucoup réfléchi avec mon mari. Je voulais négocier encore un an, mais mon mari me disait que ce n'était pas la peine puisqu'ils ne voulaient plus me voir. Je ne demandais pas la lune, je demandais un an pour avoir ma retraite couverte. C'était ça le souci d'autant que les nouvelles lois étaient juste en train de passer. (...) La direction ne me parlait plus, mais j'ai joué le jeu je suis quand même aller dire au revoir parce que sinon psychologiquement je ne me serai pas sentie bien. Quand on est responsable et qu'on a un poste important, on ne peut pas faire n'importe quoi. Je voulais partir sereinement. (...) Par contre si j'avais eu 40 ans, je n'aurai sans doute pas réagi de la même façon : j'aurai accepté le licenciement, mais j'aurai attaqué derrière ! Dans le même contexte, si j'avais eu 10 ans de moins, je n'aurai pas réagi de la même façon étant donné qu'il n'y avait pas de faute et qu'ils n'ont pas réussi à me donner une raison. Si, ils m'ont dit qu'à partir de 57 ans on se fatigue. J'aurai refusé, mais après vivre dans le conflit dans une société c'est l'horreur ».*

- responsable administrative et financière : *« cette rupture est du fait que j'avais envie de partir de cette société parce qu'on était en conflit. Oui, ils ont tout de suite évoqué la rupture conventionnelle parce que c'est la rupture à la mode... Mon directeur général savait que ça fonctionnait et qu'il pouvait se débarrasser d'un salarié légalement et sans qu'il n'y ait de problème derrière. Donc systématiquement quand il y avait un clash avec un salarié, il disait « si tu veux, on fait une rupture conventionnelle » ! J'avais un dossier assez conséquent pour les attaquer aux Prud'hommes, mais je ne voulais pas les attaquer parce que je ne suis pas procédurière et je n'aime pas les conflits. (...) L'avantage de la rupture conventionnelle c'est que quand il y a un conflit, au lieu de rentrer dans un protocole transactionnel avec un licenciement... Disons que c'est moins lourd à gérer qu'un licenciement normal. C'est vrai que quand il y a vraiment des conflits des deux côtés... Dans 70 % des cas des ruptures conventionnelles que j'ai faites dans la société c'était ça ! Le directeur marketing c'est pareil, ils ont voulu s'en débarrasser et au lieu de faire un licenciement, ils font une rupture conventionnelle parce que c'est plus rapide et ils n'ont pas besoin de se justifier ! Donc au lieu de faire un licenciement, de devoir trouver des preuves et de risquer les Prud'hommes, on a fait une rupture conventionnelle ! Mais j'en suis satisfaite parce que ça m'a permis de partir avec quelque chose et d'éviter d'aller aux Prud'hommes pour éteindre le conflit. Je n'avais pas envie d'entrer là-dedans. C'est une facilité en fait ».*

- G, vendeuse à temps partiel dans le Doubs, envisageait un recours aux Prud'hommes pendant sa longue et difficile période de pourparlers. Satisfaite d'obtenir la RC, elle a préféré laisser cette période derrière elle.

- T, la quarantaine, formateur à temps partiel, envisageait également de saisir les Prud'hommes après avoir signé un avenant à son contrat réduisant son nombre d'heures de travail. L'obtention de la RC le satisfaisant, il a renoncé à ce recours.

Enfin, certaines personnes interrogées affirment, avec le recul qui leur ait possible de prendre cinq ou six mois après leur départ, qu'elles auraient dû agir différemment en refusant, par exemple, la rupture conventionnelle proposée – si ce n'est imposé par leur employeur – pour intenter à la place une action en justice par la saisie des Prud'hommes. Ces cas d'étouffement des conflits s'ils existent, ne doivent cependant pas masquer le fait qu'une majorité des

enquêtés affiche une satisfaction face aux modalités, rapides et simples, de cet outil qui ouvre, de surcroît, droit aux allocations chômage.

## **11. Versement et litiges sur les sommes**

Les délais de versement des indemnités sont très variables. Dans la majorité des RC, le salarié reçoit la somme en totalité ou en partie le jour de son départ. Mais pour les autres, la somme est perçue plusieurs jours, plusieurs semaines, voire plusieurs mois après lorsque, notamment, les employeurs subissent des difficultés financières. Elle peut également être réglée en plusieurs fois à l'image de ces deux enquêtés : D l'a reçue en deux fois (la moitié le jour du départ et l'autre moitié quelques jours plus tard) et V en trois fois (le premier tiers le jour du départ, le deuxième le mois suivant et le troisième le mois d'après). Dans de rares cas enfin, l'indemnité n'a toujours pas été perçue au jour de l'entretien :

- couvreur-zingueur : en raison des problèmes économiques rencontrés par son employeur, il n'a toujours pas touché l'intégralité de son indemnité de départ (au jour de l'entretien). De même, un salaire lui est toujours impayé. Cette situation l'exaspère et l'a amené à menacer son ancien employeur de déposer plainte aux Prud'hommes.

- Le salarié B dans le Tarn n'a jamais perçu la somme indiquée sur le CERFA puisque ce montant minimal a été gonflé afin d'assurer simplement l'homologation.

- Dans le cas particulier de F qui a effectué une RC dans le Doubs, mais qui n'a pas quitté l'entreprise pour suppléer son mari en fin de vie, nous ignorons si l'indemnité a été versée.

Quel que soit le déroulement de la procédure, il règne fréquemment une confusion autour du contenu de l'indemnité et du solde de tout compte. Ces sommes versées étant très opaques (ou étant rendues très opaques), semblent difficilement contestables et contestées. Dans ce contexte, les litiges sur les sommes versées sont quasi inexistantes ; seules quelques personnes en ont évoqué. Ils peuvent porter sur des heures supplémentaires impayées ou un chèque de solde de tout compte sans provision :

- « *il s'était trompé dans mon solde de tout compte : il n'avait pas compté mes heures supplémentaires et en plus il m'a reproché de ne pas lui avoir rappelé ! Donc j'ai refusé de signer et une semaine après, il m'a rappelé pour le nouveau solde de tout compte* ».

- « *oui, il m'a bien donné les sommes, mais il y a eu un litige parce que le chèque qu'il m'a donné c'était un chèque en bois, donc j'ai dû y retourner pour qu'il me redonne un autre chèque et me rembourser les agios que j'avais eu par rapport au chèque qui n'était pas payé ! Mais à l'heure actuelle je n'ai toujours pas reçu les agios, il fait le mort. Il m'a redonné un bon chèque ensuite, mais j'avais eu 150 euros d'agios à la banque. Je lui ai tout envoyé, mais il ne m'a jamais répondu. Mais je laisse tomber parce qu'il ne faut pas que ça me coûte plus cher que ce qu'il me devait. Ça se passait bien mais dès qu'il s'agissait d'une histoire d'argent ça se passait mal* ».

## **12. Vécus de la procédure et du départ**

Nous nous posons la question de savoir si ce dispositif concourt à pacifier, dans les faits, les ruptures de contrat de travail. Si pacifier c'est éviter le recours aux tribunaux, alors la réponse est positive. Mais si pacifier c'est éviter les conflits latents ou ouverts ou ressentir un vécu positif de la procédure, alors la réponse est négative. En effet, si la quasi-totalité des interviewés émettent une opinion très favorable sur le dispositif de rupture conventionnelle (comme nous le verrons plus loin), **la procédure est en revanche, chez bon nombre de salariés, vécue difficilement, certains ressentent même de la colère et de l'écœurement.** Il peut s'agir de personnes qui vivent un conflit et/ou qui sont contraintes à partir, mais aussi de salariés à l'initiative de la rupture :

- secrétaire : « *je ne voulais pas lui faciliter la tâche et je voulais lui dire ce que je pensais lors du dernier entretien, mais il ne m'a pas entendu. C'était difficile, je suis sortie en pleurant* ».

- préparatrice en pharmacie : « *la mise en place concrète a été très longue parce qu'au début il était d'accord, mais après il a laissé traîner les choses pendant 9 mois. Il me disait qu'on*

*allait le faire, mais il ne me donnait pas de date précise d'entretien pour cette rupture. Il n'enclenchait pas le processus donc c'était très long et surtout très tendu ! Cette année a été très dure. (...) La période du délai de rétraction et d'homologation ça dure, deux mois... Ça a été les deux mois les pires de ma vie. Il me mettait une pression telle... Il faisait tout pour me pousser à la faute grave. (...) Il a essayé par tous les moyens de me déstabiliser, mais moi grâce à l'inspection du travail j'ai pu lui montrer qu'il n'avait pas le droit de faire ce qu'il faisait. (...) J'étais sur mes gardes tout le temps et pour tout ! J'ai une famille qui a été très présente et heureusement parce que c'est grâce à ça que j'ai pu gagner la bataille et la guerre surtout ! ».*

*- commercial : « si on m'a expliqué ? Sincèrement ? Je lui ai dit, je m'en fou, je signe et je pars ! Je me prends pas la tête dans ces cas-là. Le plus marrant, c'est qu'on m'a fait signer ça alors que j'étais en arrêt de travail pour dépression à cause de ce crétin ! J'étais super pote avec le directeur Europe, il aurait fallu que je passe un seul coup de fil pour rester, mais quand ça commence comme ça, c'est pas la peine. (...) La DRH m'en a parlé le mardi et le mercredi j'avais l'entretien. Je suis rentré dans son bureau, j'ai signé et je suis reparti donc ça a duré 16 secondes ! J'ai rien regardé. L'indemnité de départ ? Non, vraiment j'ai même pas regardé. J'ai été contraint, mais quand on veut plus de moi, je vais pas chercher à m'accrocher, je passe à autre chose. J'ai juste signé sans regarder le montant. Le montant je l'ai su le soir quand ma copine a voulu voir les papiers que j'avais signé. Dans le fond, j'étais éccœuré ».*

*- responsable service administratif et commercial : « le jour où ils m'ont convoqué, je suis tombée de l'escabeau parce que ça se passait très très bien et il y avait énormément de travail. Je pensais que c'était pour faire un suivi des intérimaires qu'on me convoquait. Donc j'y allais avec le sourire jusque-là sans aucune pensée, c'était impressionnant ! C'était très dur ! ».*

*- responsable administrative et financière : « jusqu'à la signature de la rupture conventionnelle où il y avait bien écrit mes trois mois et demi d'indemnité ça a été super dur ! C'était stressant, il y avait cette pression et je voulais partir. Donc là pendant trois mois, psychologiquement les négociations étaient hard, c'était dur ! J'ai eu la chance d'avoir le soutien du commissaire aux comptes, mais jusqu'à la fin parce que je le connaissais tellement,*

j'avais tellement peur qu'il revienne sur sa décision. Tant que le protocole de rupture conventionnelle n'était pas signé, j'étais super stressée. Le stress supplémentaire c'était l'homologation de l'inspection du travail parce que quand on a envie de partir, on ne veut pas qu'une personne extérieure dise non. En plus, moi derrière j'avais trouvé du travail ! Ma rupture conventionnelle c'était le 15 décembre et je commençais mon nouveau travail le 16 ! C'est le vécu de la procédure qui est lourd à gérer ».

- chef d'équipe dans le transport : *« moi j'étais très pressé, je voulais partir le plus vite possible parce que quand on rentre de formation, qu'on a un travail... Parce que pendant ma formation j'avais fait des stages dans une entreprise qui m'a dit que si je validais mes acquis, un poste m'attendait. Donc quand je suis revenu au travail, j'avais qu'une envie c'était de partir. Donc ça a été deux mois très très très très longs ! En plus je me mettais à l'écart parce que je partais donc je n'allais pas reprendre mon poste. J'en ai avisé mon chef de centre. J'ai quand même assuré mon travail, mais en collaboration avec la personne qui me remplaçait. C'était un peu particulier, je me suis senti très mal jusqu'à la fin ».*

- préparatrice de commandes en pharmacie : suite à plusieurs refus d'homologation et souhaitant quitter l'entreprise au plus vite, elle a très mal vécu la procédure.

- assistante comptable : sans justification, la rupture conventionnelle a été vécue comme un choc pour elle. Elle pensait, qu'en étant irréprochable dans son travail depuis 35 ans, elle serait toujours reconnue.

D'autres positivent leur départ (même lorsqu'il est contraint par l'employeur) en y voyant une opportunité pour leur trajectoire professionnelle :

- consultant : *« ça a été un soulagement pour moi de les quitter parce qu'il n'y avait plus rien à faire avec ces gens-là et on avait engagé la procédure, donc je m'étais fait à l'idée de les quitter. J'ai fini par me dire que c'est un mal pour un bien. Je suis parti dans cet état d'esprit pour rester constructif. C'est aussi le coup de pied au cul qui fait qu'on va voir ailleurs parce que je savais qu'il n'y avait plus rien à faire ».*

Il existe cependant des enquêtés ayant très bien vécus la procédure de RC (*« ma boîte était*

*assez exceptionnelle sur le fait qu'elle acceptait les ruptures conventionnelles. Tout s'est passé sans souci* » (chef de projets, Île-de-France) et des procédures qui se déroulent sereinement : *« ça s'est passé très vite, très simplement, la procédure n'est vraiment pas lourde »* et *« tout s'est très bien passé, ce n'était pas un coup de poignard dans le dos »*. Enfin, pour certains salariés elle représente un véritable soulagement, notamment lorsque la RC supprime toutes formes de souffrance au travail.

Mais quelques en soient les modalités, comme pour toutes ruptures de contrat, il n'est jamais aisé de quitter son emploi, son poste de travail et ses collègues. Que la page se tourne dans un soulagement ou avec amertume, la rupture est toujours marquante, comme en attestent ces dires : *« avant de signer j'avais quand même la larme à l'œil, c'est une page qui se tourne. (...) Ça fait un pincement de faire ses cartons »* ;

*« Mais j'ai quand même pas quitté mon travail sans un peu de regret non plus »* ;

*« Compte tenu de mon profil, on peut se dire que c'est un peu une préretraite dans le départ, pas vraiment mais bon. Je ne suis pas du tout dans l'esprit de la préretraite, de me dire que je ne suis plus utile à rien. Je fais une recherche réelle de travail »*

Voyons maintenant ce qu'il en est de la phase qui suit la rupture (le devenir de l'emploi, du salarié et les opinions sur le dispositif).

---

### III.3) L'après rupture

Cette dernière partie vise à rendre compte de ce qu'il advient du poste des enquêtés ayant connu une RC (est-il majoritairement pourvu ou supprimé ?) (1.), des salariés eux-mêmes (sont-ils toujours à la recherche d'un emploi ou en ont-ils retrouvé un ?) (2.) et enfin, quelles opinions portent-ils sur ce dispositif avec ces quelques mois de recul (3.).

#### 1. Le devenir du poste

Concernant le devenir du poste, l'échantillon se répartit de la manière suivante :

**Le poste est pourvu pour la moitié de l'échantillon, mais précisons que dans 10 % des cas il est pourvu en interne et que parfois c'est le poste du remplaçant qui est supprimé.**

Dans bon nombre de cas, le poste est pourvu, mais à des conditions nettement moins avantageuses pour le nouveau salarié (CDD, temps partiel, salaire moins élevé, etc). Plus rarement, il est pourvu lorsque le salarié n'est pas en poste (arrêt maladie, congé maternité, congé parental) ou qu'il n'a pas encore signé la RC<sup>63</sup>.

**Dans près d'un tiers des cas le poste est supprimé et, de façon plus anecdotique, il est externalisé ou « avalé » par l'activité de salariés déjà en poste.**

Près d'un quart de l'échantillon ne savait pas ce que son ancien poste était devenu.

Il ressort donc de l'enquête de terrain que l'emploi du salarié est le plus souvent pourvu, mais il est important de distinguer les situations où le poste est pourvu aux mêmes conditions que le salarié parti ou à des conditions inférieures ainsi que les cas où le poste est pourvu en interne par un salarié déjà en poste et les réelles embauches. Enfin, lorsque le poste n'est pas pourvu, il convient de différencier les cas où l'activité est « avalée » par les collègues et les cas où ni le poste ni l'activité ne sont pourvus. Ainsi, pour un cadre commercial export : « *ils*

---

<sup>63</sup> « La personne a été recrutée quand je suis allée signer les papiers. Ça m'a un peu énervée » .

*ont fait l'économie d'un poste ».* Notons enfin que dans près de la moitié des cas où le poste est pourvu, le salarié doit former son remplaçant :

- standardiste : *« oui, mon poste a été pourvu, je l'ai même formé pendant un mois avant de partir. C'est un CDI ».*

- électricien : *« je ne voulais pas le pénaliser donc je l'ai prévenu très très longtemps en avance, donc ça lui a permis de se renseigner par rapport à la rupture conventionnelle et de voir comment ça se passait. Pour éviter qu'il se retrouve sans ouvrier, je l'ai prévenu 6 ou 7 mois à l'avance. On s'entendait très bien donc mon but ce n'était pas de le pénaliser. Ça m'a permis de tester la nouvelle personne que j'ai trouvée convenable pour me remplacer ».*

- hôtesse de caisse : *« oui, quelqu'un m'a remplacé et d'ailleurs je l'ai formé. Elle a un CDI en 30 heures ».*

- responsable service administratif et commercial : *« ils m'ont donné une carotte, une petite prime de fin d'année si je formais correctement la personne ».*

## **2. Le devenir du salarié**

Concernant le devenir du salarié après sa RC, les proportions sont les suivantes :

**Les trois quarts de l'échantillon est toujours inscrit à Pôle Emploi. Un quart de l'échantillon a obtenu un nouvel emploi salarié après s'être inscrit à Pôle emploi.**

**Un tiers de l'échantillon est toujours inscrit au Pôle emploi et recherche dans le même secteur. Un peu moins de la moitié de l'échantillon est toujours inscrit au Pôle emploi, mais met en place un projet de création d'entreprise (souvent en auto-entrepreneur) ou de reconversion professionnelle (formation).**

Des situations plus rares ont également été repérées : environ 5 % de l'échantillon est en invalidité, arrêt maladie ou congé parental ; 5 % également en « préretraite » payée par

l'Unedic et prochainement en dispense de recherche d'emploi ; et deux personnes sont à la retraite<sup>64</sup>.

## **2.1. La diversité des inscriptions au Pôle emploi**

Si une grande partie de l'échantillon est toujours inscrite au Pôle emploi (environ les trois quarts), ce statut commun recouvre cependant une hétérogénéité des situations entre ceux qui recherchent dans le même secteur, ceux qui sont dispensés de recherche d'emploi, ceux qui souhaitent se reconverter et ceux qui deviennent entrepreneurs.

### **2.1.1. Une recherche d'emploi dans le même secteur d'activité**

Nous avons observé que les personnes qui sont toujours inscrites au Pôle emploi et qui recherchent dans le même secteur d'activité sont, bien souvent, celles qui ont subi leur départ. Ne souhaitant ni quitter leur entreprise ni leur ancien poste et étant pour beaucoup surprises de l'annonce de la rupture, elles n'envisagent pas de changements particuliers dans leur trajectoire professionnelle. Ce sont surtout pour ces salariés que la rupture du contrat et le statut de chômeur représentent une véritable charge mentale, à l'image de cette enquêtée :

- responsable administratif et commercial : *« je recherche du travail, mais c'est pas évident avec l'âge et avec le salaire que je gagnais avant ! (...) C'était dur, il faut être clair parce qu'aller à Pôle emploi... Je ne pensais pas que je serai allée à Pôle emploi à 57 ans. Donc en janvier j'ai eu du mal. J'envoie des CV, mais c'est très dur. Psychologiquement j'ai du mal à me dire que je vais être couverte pendant 3 ans alors que je suis en état de travailler ».*

---

<sup>64</sup> Il a quitté son entreprise le 8 février 2011 et s'est inscrit au Pôle Emploi : *« j'ai fait comme tout le monde, je suis allé m'inscrire au Pôle Emploi. J'ai donné mes papiers, on a discuté, on a parlé de l'auto-entreprise, ils m'ont très bien renseigné, c'est comme ça qu'ils m'ont dit que je pouvais bénéficier d'un chômage. Ils m'ont demandé une notification de rejet de la part de la CRAMA, pour savoir si vraiment j'avais pas droit à la retraite. J'ai fait mon dossier de demande de retraite, et puis ça a traîné, ça a traîné, alors j'ai téléphoné à la CRAMA parce que je touchais rien pendant ce temps-là, bon j'étais à l'abri parce que j'avais prévu, mais quand même, j'avais pas de nouvelles. Alors ils ont été très bien, la personne m'a dit qu'elle allait contacter la personne qui s'occupait de mon cas et lui dire de me rappeler. Et elle m'appelle le lendemain pour me dire que mon dossier de retraite était accepté parce que mes années à l'armée étaient prises en compte, ce qui fait que j'avais 180 trimestres ! ».*

Un enquêté a même eu recours une deuxième fois à la RC avant sa réinscription au Pôle emploi : il avait retrouvé un CDI, moins de deux semaines après la fin de son contrat, mais il a demandé et obtenu une nouvelle RC, car il ne s'entendait pas avec ses collègues.

### **2.1.2. Dispense de recherche d'emploi**

Environ 5 % de l'échantillon, âgé de plus de 58 ans, se retrouve dans la situation d'une « préretraite » rémunérée par l'Unedic et, de par leur âge, prochainement dispensés de recherche d'emploi jusqu'à la retraite (« *j'ai commencé à être indemnisé depuis avril, mais en décembre j'aurai 60 ans et j'aurai plus besoin de faire de recherche d'emploi* », LS 7, 59 ans, huissier d'accueil, Île-de-France). Ce fut d'ailleurs l'argumentaire de certains anciens employeurs qui leur ont démontré (parfois documents à l'appui) qu'en contractant une rupture conventionnelle et donc, en percevant l'indemnité légale et l'assurance-chômage, ils bénéficieraient jusqu'à leur retraite de la même somme qu'ils auraient perçue en travaillant.

### **2.1.3. Projets de reconversion professionnelle**

Les interviewés toujours au chômage, mais qui ont un projet de reconversion professionnelle, notamment ceux en attente de formations sont, dans la majorité des cas, à l'initiative de leur rupture de contrat. Pour ces personnes, la rupture conventionnelle offre une opportunité de reconversion à des salariés qui souffraient d'un manque d'intérêt de leur ancienne activité ou de conditions de travail difficiles. C'est le filet de sécurité du droit au chômage qui permet à ces salariés de « *sauter le pas* » puisque sans ce dispositif ils n'auraient pas démissionné et seraient donc restés dans un emploi et un travail aux conditions insatisfaisantes. Mais il arrive également que la reconversion soit imposée par la faiblesse des offres d'emploi dans le domaine d'activité. Les citations suivantes rendent compte de cette diversité :

- « *depuis janvier, je me suis faite amie avec Pôle emploi (rires). J'ai émis le souhait de faire des formations, mais comme on ne peut rien négocier, pour l'instant c'est en stand-by. Ils ne peuvent pas financer ma formation d'assistante RH. Sinon je me suis renseignée pour faire une création d'entreprise, mais je ne sais pas encore... En fait je regarde, mais il n'y a rien dans ma branche dans ma région* ».

- « aujourd'hui je travaille en tant qu'auto-entrepreneur dans l'audiovisuel. Je suis aussi inscrite au Pôle emploi et je vais refaire une formation. Moi je ne suis pas encore déclarée, c'est mon mari qui s'est mis en auto-entrepreneur, moi on va dire que je fais du bénévolat pour l'instant. Là j'attends des dossiers de formation dans le domaine de l'audiovisuel, mais comme c'est pas très sécurisant, je vais peut-être passer les concours d'instit. Comme je n'avais qu'un Bac+4, je m'oriente pour avoir un Bac+5. Donc un Master audiovisuel ».

- ingénieur analyste en informatique : « je suis inscrite au Pôle emploi et je suis en train de me renseigner sur les différentes formations possibles parce que je suis intéressée pour faire soigneuse-animalier ».

- T, commerciale, était encore à la recherche d'un emploi, mais elle avait décidé de quitter la région parisienne et de s'orienter dans le domaine médical.

- R, vendeuse : elle n'avait pas retrouvé d'emploi et elle songeait à une réorientation professionnelle, étant donnée les conditions de travail difficiles qu'elle avait connues.

- F a entamé une reconversion en tant qu'assistante maternelle ; son homologation est en cours.

- L'ancienne vendeuse de cuisine équipée est dans l'attente d'une formation de conseillère en insertion professionnelle.

#### **2.1.4. Entre emploi et non-emploi : aux prémices de l'entrepreneuriat**

La rupture conventionnelle, par son volet assurantiel, incite à la création d'entreprise. En effet, nombre d'anciens salariés ayant bénéficié de ce dispositif visent à devenir travailleurs indépendants. **La rupture de contrat est alors réinterprétée comme une opportunité à saisir pour mener à bien un projet professionnel, voire le projet d'une vie :**

- préparatrice en pharmacie : « après cette expérience, je veux vraiment un changement d'activité. J'avais déjà cette envie de changer, donc dans un sens c'est un mal pour un bien, ça me permet de me dire « il faut que je me lance ». Sans ça je ne l'aurai pas fait

*immédiatement ou même pas du tout, donc c'était l'occasion ou jamais. D'où la demande d'une rupture conventionnelle pour que je puisse avoir des aides et les indemnités de chômage. C'est pour ça que je ne voulais pas démissionner ».*

- commercial : *« j'y pensais depuis un certain temps de me mettre à mon compte et là je me suis dit qu'il faut bien se lancer un jour ».*

- attachée à la promotion du médicament : *« je me suis déclarée à l'URSAFF, en auto-entreprise, au mois de février parce que je voulais attendre d'avoir le chômage. Ma priorité c'était d'avoir mon chômage, cette sécurité parce que là je ne vis pas de mon métier. Si je n'avais pas le chômage, je ne pourrai pas vivre. Je bénéficie aussi de l'ACRE, ils m'ont dit ça au Pôle emploi, je ne connaissais pas. Ça a surpris beaucoup de gens que je fasse ça, on me dit que je suis gonflée, surtout que je suis seule avec ma fille. Mais je leur ai dit que c'est une question de survie quand on n'en peut plus dans son travail... Il faut faire ce qu'il faut, on ne peut pas passer sa vie à se plaindre. Je suis heureuse de l'avoir fait. (...) J'ai envie de me lancer dans autre chose, mais je garde à l'esprit que si ce que je tente de faire ça ne marche pas, je reprendrai... Quand je n'aurai plus d'indemnité de chômage... Je retournerai chercher un travail de salarié, mais ça me coûtera ! Mais au moins j'aurai tenté, je n'aurai pas de regret ».*

- responsable administrative et financière : *« mais j'ai quitté aussi cet employeur parce que je me disais que j'avais la chance d'être indemnisée par le chômage, c'était la première fois que j'étais licenciée et que j'allais bénéficier du chômage et que du coup je pouvais faire autre chose de ma vie que de travailler pour un employeur donc pourquoi pas créer ma société. Du coup je crée mon entreprise au 1<sup>er</sup> juillet. Même si là j'ai démissionné comme je n'ai pas travaillé plus de 91 jours depuis mon licenciement, je n'ai pas perdu mes droits au chômage. Depuis un moment j'avais envie de travailler pour moi, mais il faut franchir ce cap et se dire qu'on le fait, donc je vais ouvrir une franchise. C'est grâce à l'argent de l'indemnité que j'ai pu créer mon entreprise. J'ai aussi les trois aides à la création d'entreprise et le maintien du salaire pendant 15 mois. Donc c'était le moment rêvé de créer mon entreprise. C'est une opportunité à saisir qui ne se représentera peut-être pas plus tard ».*

- chargé d'affaires est en train d'ouvrir un gîte avec son épouse, mais il est toujours inscrit au

chômage.

- directeur commercial et marketing, Île-de-France, a créé sa société de conseil sans associé.

- artiste, était en train de créer son entreprise au moment de l'entretien.

- a ouvert son Bureau d'étude de géomètre le 11 janvier 2011 (SARL). Son ancien employeur sous traite chez lui. Pour le moment, aucun salaire n'est prélevé.

- l'ancien agent comptable ne perçoit pas de salaire sur ses deux sociétés, mais seulement des dividendes, il est donc toujours indemnisé par Pôle emploi.

Un enquêté à lui créé sa micro-entreprise après avoir effectué une formation :

- chauffeur adjoint et chef d'équipe dans une entreprise spécialisée dans l'environnement et la propreté urbaine : à la suite de son départ, le 3 décembre, l'enquêté a créé une micro-entreprise de maréchal-ferrant après s'être au préalable inscrit au Pôle Emploi : *« j'ai fait mon inscription à Pôle Emploi, j'ai fait ma demande de stage à la chambre des métiers, préparé les papiers pour l'entreprise et moi j'ai attaqué dans la foulée. Je suis reparti dans ma branche d'origine en fait parce que ma formation initiale c'était ça, oui. J'ai eu une mauvaise fin avec mon ancien patron et du coup j'avais tout arrêté et quand il y a eu la rupture conventionnelle, j'en ai profité pour repartir dedans puisque entre temps j'ai jamais arrêté les chevaux, j'ai toujours continué malgré mon emploi, j'ai toujours eu des chevaux. »* Il a ouvert sa micro-entreprise le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

## **2.2. Le retour à l'emploi**

Les conditions de retour à l'emploi sont également diversifiées puisqu'on retrouve des individus qui se sont reconvertis, d'autres qui sont en CDI et d'autres en CDD, voire en intérim. Pour les premiers, leur projet de reconversion professionnelle relève parfois d'une véritable construction (ayant émergé pendant leur ancienne activité, ils ont, pour certains,

demandé un CIF). **Ceux dont la trajectoire professionnelle est la plus stabilisée aujourd'hui sont donc ceux qui ont élaboré leur projet de reconversion avant la rupture et qui ont fait des formations en emploi. Il s'agit d'ailleurs de salariés à l'initiative de leur départ et dans ce cas, le projet professionnel est construit et longuement mûri.** En voici deux exemples emblématiques :

- attachée à la promotion du médicament : *« comment ça s'est passé... J'ai d'abord cherché qu'est-ce que je pourrai faire d'autre, donc j'ai trouvé un métier qui m'intéressait, j'ai fait une formation que je me suis payée (j'ai fait une école de Shiatsu) et quand j'ai passé mon diplôme, j'ai parlé de rupture conventionnelle. Du moins, j'ai demandé de quelle manière on pourrait procéder pour que j'arrête de travailler. (...) Ma formation a duré un an et demi pendant que je travaillais. (...) Non, mon employeur ne savait pas, je me suis débrouillée, je faisais ça le week-end, un week-end par mois ».*

- chef d'équipe dans le transport : *« j'avais réfléchi à quoi faire si je partais... Comme j'étais électricien, j'ai demandé un CIF. Au bout de six mois de CIF, à mon retour j'ai négocié une rupture conventionnelle. Avant de partir en formation j'avais demandé l'avis de mon chef de centre et il était d'accord. J'avais donc demandé un entretien avant ma formation pour lui demander si à mon retour de formation je pourrai négocier un départ. Il m'a dit qu'il était tout à fait favorable. (...) Oui, avant de partir en formation j'ai demandé un accord de principe à mon chef de centre. Il m'a dit qu'il avait aucune raison de refuser parce que le travail était bien fait et le relationnel était parfait, donc il n'avait rien pour s'opposer à la rupture conventionnelle. Comme je lui avais parlé du projet de reconversion, il a dit que justement il avait de bonnes raisons d'accepter la rupture conventionnelle ».*

Concernant le statut d'emploi, il convient de distinguer les personnes ayant retrouvé un emploi en CDI et ceux en CDD ou en intérim. Pour les salariés actuellement en CDI, il peut s'agir tout autant de rupture à l'initiative du salarié que de l'employeur :

- peintre : *« je me suis inscrit au Pôle emploi pendant 3 mois et j'ai retrouvé du travail. (...) Oui, je suis en CDI ».*

- consultant : *« en janvier j'ai réactivé mon réseau et ça a réagi assez rapidement parce que j'ai eu plusieurs possibilités qui se sont présentées. Mais je n'ai pas voulu me précipiter, je me suis laissé un temps de réflexion parce que je m'étais déjà planté donc je ne voulais pas que ça recommence. J'ai eu 5 opportunités et j'ai priorisé. J'ai eu deux mois latents mais c'était quand même voulu et je ne suis pas resté inactif, loin de là. C'était imposé, mais j'ai essayé de retourner la situation à mon avantage. Oui, je suis satisfait parce qu'on est jamais rentré en conflit, j'ai eu ce que je souhaitais avoir et je n'y ai pas laissé de plumes puisque j'ai retrouvé un boulot rapidement. Donc j'ai été gagnant dans l'affaire, c'est le constat que je peux faire aujourd'hui. Tout est bien qui finit bien. (...) Oui en quelque sorte cette rupture est un peu un tremplin parce qu'elle a permis d'aller voir ailleurs et de faire des choses avec les moyens qui vont avec ».*

- chef d'équipe dans le transport : *« je travaille, j'ai enchaîné directement... Il ne faut pas le dire parce que durant les deux mois j'ai pris les congés payés de l'année d'avant parce que mon nouvel employeur m'a dit qu'il avait du travail et moi j'en pouvais plus. Donc j'ai posé des congés payés et je suis allé travailler. (...) Pour moi c'était vraiment l'idéal parce que partir avec une indemnité et retrouver du travail tout de suite. C'était parfait, mon projet de reconversion s'est super bien goupillé ».*

- Depuis fin avril, l'ancienne serveuse a trouvé un poste de vendeuse en CDI à temps plein dans une boulangerie à 1050 euros par mois. Elle est à l'heure actuelle en période d'essai.

Un employeur a même aidé son ancien salarié à retrouver un emploi : X, agent d'entretien a retrouvé un CDI à temps partiel avec l'aide de son ancien employeur. Ses propos montrent la reconnaissance qu'il éprouve : *« ils m'ont pas lâché comme ça, ils m'ont trouvé un autre travail à côté (...) et là maintenant, je suis bien, c'est grâce à eux ».*

Quelques salariés en CDD (pour certains après avoir été intérimaires) ont été rencontrés :

- électricien : *« j'ai eu beaucoup de difficultés à trouver une entreprise les trois premières semaines, mais c'est le temps de chercher. Beaucoup d'entreprises prennent des intérimaires, mais moi j'étais têtu, je voulais absolument un CDD, voir un CDI. J'ai réussi à avoir un CDD de 3 mois, mais qui ne s'est pas bien passé ; Donc après j'ai fait les boîtes d'intérim. Ça*

*permet de faire différentes sociétés, différentes structures et là je viens de tomber sur ce que je voulais ».*

- le chargé de clientèle du centre d'appel a retrouvé un emploi avec un salaire équivalent. Il est cependant en CDD.

- manutentionnaire dans un supermarché : *« lorsque je suis parti, je me suis dit qu'il fallait que je trouve quelque chose d'autre et j'ai trouvé, il y a pas longtemps, [une semaine avant l'entretien], juste à côté, pour le même poste. Il y a un seul chef de magasin et une ambiance plus détendue, les gens sont agréables. Au niveau du travail à effectuer, c'est moins long, moins difficile. Ça se passe très, très bien et le salaire est quasiment identique. (...). C'est un CDD que j'ai, je vais faire un contrat saisonnier cet été et s'ils me proposent de rester, je reste ».*

Enfin, un cas très particulier de retour à l'emploi au sein de la même entreprise a été observé : l'ouvrier agricole a retrouvé un emploi dans l'entreprise qu'il avait quittée, mais son cas est très particulier puisque deux de ses trois employeurs étaient ses parents. Il était prévu dès son embauche qu'il deviendrait associé du GAEC au 1<sup>er</sup> janvier 2011, lorsque l'associé de ses parents partirait à la retraite.

En moyenne, les salariés qui ont pu retrouver un emploi, ont mis entre trois et quatre mois à sortir du chômage.

### **2.3. Les non-inscrits au Pôle Emploi**

Les enquêtés qui ne sont pas inscrits au Pôle Emploi recouvrent des situations très diversifiées. Ainsi, environ 5 % de l'échantillon est en arrêt de travail. Que ce soit en arrêt maladie, pour la plupart en dépression à cause des conflits qu'elles ont vécus avec leur ancien employeur, ou en invalidité. Par exemple, T, agent logistique de distribution est en invalidité pour problèmes de santé ; c'est d'ailleurs le motif de la rupture conventionnelle puisque son employeur n'a pas pu effectuer de reclassement. D'autres sont en congé maternité, en congé d'adoption ou aidant familial. En effet, C a renoncé à toute activité professionnelle depuis

novembre 2010 afin de s'occuper, à plein temps, de son enfant handicapé à plus de 80 %.

En somme, pour la quasi-totalité des enquêtés, l'inscription à Pôle Emploi a suivi leur départ de l'entreprise afin de s'assurer une sécurité financière le temps de débiter une formation, de retrouver un nouvel emploi ou de démarrer leur propre activité. Les trajectoires sont en effet diverses : certains ont le projet de créer une entreprise, d'autres de suivre une formation (bien souvent pour se reconvertir) ou d'attendre la retraite. D'autres encore recherchent un nouvel emploi tandis que quelques-uns se reconstruisent après avoir souffert psychologiquement avant, pendant et/ou après leur rupture conventionnelle.

### **3. Opinions portées sur la rupture conventionnelle : entre « *solution idéale* » et « *moins pire* » des solutions**

Il est frappant de constater que quelle que soit la partie à l'initiative de la rupture (salarié ou employeur), les situations (conflictuelles ou non) et les modalités (négociations abouties ou non), la quasi-totalité des enquêtés émet un avis positif sur le dispositif même lorsque les entretiens révèlent que les salariés regrettent profondément ce qui est arrivé ou ont eu à souffrir de la situation ou encore considèrent qu'ils ont été poussés dehors. Les raisons évoquées sont diverses, mais il ressort que le dispositif étaient parfaitement adapté à leur situation (au-delà même de leurs espérances pour certains) et/ou que les clauses étaient intéressantes. En somme, la rupture conventionnelle est vue comme la « *solution idéale* » pour beaucoup ou comme « *la moins pire des solutions* » pour les autres. Cette vision positive peut tout autant porter sur le principe, les droits afférents que sur les représentations (dispositif moins stigmatisant que les autres modes de rupture). Il était en cela essentiel de distinguer les vécus de la procédure, souvent négatifs (comme nous l'avons vu précédemment) et les opinions, majoritairement positives ou du moins mitigées, comme nous allons l'appréhender dans cette dernière sous-partie.

#### **3.1. Opinions négatives**

Des enquêtés se plaignent de l'absence de motif et souffrent du fait que leur employeur ne leur ait pas explicité les raisons pour lesquelles ils devaient quitter l'entreprise. Au-delà de ce

manque de transparence, deux arguments négatifs ont principalement été énoncés lors des entretiens : l'un ayant trait à la question du consentement (en cas de départ contraint, on assiste à un vice du consentement<sup>65</sup> qui ne relève donc pas du commun accord) et l'autre à celui des conflits (la rupture conventionnelle pouvant être vue comme un mode de résolution des conflits) :

- commercial : *« non c'était pas du tout adapté à ma situation. Le dispositif est bon, mais il faut creuser pour savoir pour quel motif parce que là c'est limite de l'arnaque : quand on force quelqu'un c'est plus à l'amiable. Normalement c'est pas fait pour forcer quelqu'un à partir ».*

- responsable administrative et financière : *« j'ai trouvé du travail en octobre, donc assez rapidement, mais j'ai dit à mon futur employeur que je faisais une rupture conventionnelle. Mais c'est pas très bien vu parce qu'on se dit que s'il y a rupture c'est qu'il y a conflit, mais j'ai expliqué que donner sa démission comprend un risque trop important. (...) C'est assimilé au licenciement transactionnel où il y a un litige et pour l'éteindre on verse une somme. Donc on se dit qu'il y a un loup, ça sous-entend quelque chose. C'est le seul truc négatif sur ça. Ça peut être mal perçu ».*

- acheteur d'un groupe pharmaceutique : *« un groupe qui fait 1,5 milliards de chiffre d'affaires, ce qui me révolte c'est la façon dont il jette les gens (...) C'est une mauvaise chose pour les salariés. L'augmentation des marges passe par la réduction des effectifs. Le fait de perdre son emploi ce n'est pas quelque chose qui peut s'acheter. Les indemnités c'était juste pour se défendre ».* Il estime que les plans sociaux sont moins nombreux depuis l'institution de la rupture conventionnelle.

Les salariés se plaignent aussi des abus tels que les licenciements économiques masqués :

---

<sup>65</sup> S'intéresser à l'initiative de la RC, seule, ne permet pas de comprendre les enjeux de domination qui se jouent sur le lieu de travail. La contrainte exercée, voire même orchestrée par la direction, apparaît dans certains cas de façon exacerbée : *« on m'a demandé de partir », « je n'avais absolument pas le choix », « j'ai signé à contre cœur », « je me suis senti obligé de signer », « on vous pousse à la RC ».*

- R, chef de cuisine, estime que ce n'est pas une bonne chose, car il peut y avoir des abus des deux parties. Ce salarié a demandé une RC, car son employeur refusait de lui payer les heures supplémentaires qu'il effectuait depuis plusieurs années déjà.

- T, formateur à temps partiel : *« heureusement qu'il y a eu ça autrement j'aurais été obligé de démissionner, puis me retrouver dans le caca quoi. Par contre j'ai l'impression que des employeurs en profite aussi (...) J'ai l'impression que les employeurs peuvent utiliser ça pour faire partir les gens plus facilement... Au lieu de les licencier, c'est plus facile en fin de compte peut-être ».*

### **3.2. Opinions mitigées**

Un certain nombre d'enquêtés indiquent que si le dispositif est bien pour eux, il n'est pas bien sur le principe. Ce sont ceux qui ne voulaient pas partir, mais n'ont pas eu le choix ou auxquels on a exercé une forme de chantage : *« si tu ne prends pas la RC c'est le licenciement pour faute grave »* ou dans d'autres cas, le licenciement économique. Un salarié dont la rupture conventionnelle masque un licenciement économique et dont les négociations sur le montant de l'indemnité n'ont pas abouties, émet un sentiment ambivalent à l'égard du dispositif au sens où il permet une garantie financière (indemnité légale de rupture et indemnités-chômage), mais rend également possible le contournement des lois en matière de licenciement économique :

- huissier d'accueil *« en fait j'ai un avis partagé parce que c'est une bonne chose quand on est dans l'urgence et moi je n'avais pas le choix avec cette clause de mobilité. Donc c'est du 50/50 : c'est bien parce qu'on n'a pas rien, mais c'est infime... Je ne pouvais pas me permettre de rien avoir puisque j'aurai eu une carence avec les Assédics. Donc il me fallait un minimum pour la carence soit moins dure parce qu'en fait ce que j'ai eu, ça m'a permis de tenir le temps de ma carence, c'est tout. J'ai eu une carence de 3 mois, donc ça m'a fait sur trois mois, 900 euros, c'est ce que me donnent les Assédics maintenant. (...) Le dispositif n'était pas vraiment adapté à ma situation puisque c'était eux qui n'avaient plus de travail à*

*me proposer, mais ils essayaient de me gruger pour que je parte. Mais la rupture conventionnelle n'est pas si mal que ça parce que ça permet d'avoir quand même quelque chose, d'avoir un minimum. Oui, c'est bien, mais il faut voir comment les sociétés l'utilisent. (...) La réalité c'est qu'ils auraient dû me faire un licenciement économique puisqu'ils n'avaient plus rien à me proposer. Mais dans mon petit malheur, c'est pas si mal que ça ».*

En outre, la portée de la RC dépend donc de son utilisation :

-directeur de clientèle d'un cabinet de formation : *« la RC est un mode de fonctionnement intermédiaire. Ça reste un outil et tout dépend de la personnalité de l'employeur ».*

### **3.3. Opinions positives**

**La plupart des interviewés (84%) porte un jugement positif sur la RC tel que « pour moi, c'est bien ».** Ce dispositif leur a permis de quitter un emploi devenu source de souffrance<sup>66</sup> ou de mener à bien un projet professionnel (reconversion ou entrepreneuriat) voulu depuis longtemps ou peu à peu formulé au cours des moments qui ont amené à la rupture.

Pour les personnes qui voulaient partir, de leur fait ou parce que leur travail était devenu insupportable, l'indemnisation chômage apparaît comme un formidable avantage : *« c'est tellement avantageux pour le salarié que ça va disparaître ».* Notons toutefois que beaucoup connaissent mal le droit du travail et pensent que s'ils étaient licenciés, ils n'auraient pas accès à l'indemnisation chômage. Le licenciement apparaît comme un dispositif repoussoir, tant pour les employeurs que pour les salariés qui considèrent le fait d'avoir été licencié comme un stigmate. La RC permet alors aux employeurs et aux salariés d'éviter le mauvais effet réputationnel du licenciement. Pour beaucoup le dispositif se révèle donc être la *« solution idéale »* par rapport au licenciement (qui *« salit »* le travail ou la relation à

---

<sup>66</sup> *« Il fallait que ça se termine donc la rupture conventionnelle pour moi c'était, enfin c'était l'idéal quoi (...) Les gens qui sont dans une situation un peu difficile, quand ça va plus, qu'ils aient cette possibilité de se retourner c'est bien ».*

l'employeur) et à la démission (qui installe le salarié dans une forme de précarité économique s'il n'a pas retrouvé d'emploi). Plusieurs arguments positifs, parfois croisés, ont été évoqués.

### **3.3.1. Un bon compromis**

La rupture conventionnelle apparaît, pour nombre de salariés, comme une troisième voie, un troisième mode de rupture complémentaire de ceux existants :

- standardiste : *« c'est un bon dispositif, une bonne alternative aux deux autres parce que c'est jamais simple d'être licencié et le fait d'être aculé à démissionner sachant que derrière on n'a droit à rien, c'est pas simple non plus. Donc pour moi ça a vraiment été un dispositif idéal. C'était vraiment une solution idéale pour moi. Si j'avais dû démissionner, je serai retournée chez ma mère, je me serais reposée sur ma famille. Avec un enfant à charge on ne réfléchit pas de la même manière ».*

- secrétaire : *« c'était la meilleure solution parce que je ne voulais pas opter pour l'incapacité de travail parce que pour l'employeur c'est trop facile, j'aurai été licenciée du jour au lendemain. Le licenciement je ne voulais pas non plus parce que je ne voulais pas revenir au bureau (comme j'étais en arrêt maladie, il fallait que je revienne au moins une journée). Comme je ne voulais pas démissionner, c'était la seule solution ».*

- attachée à la promotion du médicament : *« oui, je suis vraiment satisfaite, je trouve ça bien de pouvoir proposer à des salariés de pouvoir quitter son travail proprement, sans mettre l'entreprise dans l'embarras et sans se mettre soi-même dans une galère. Je ne vois pas comment j'aurai pu faire d'autre... Si, un licenciement à l'amiable, mais là il n'y a pas de trace de licenciement. C'est se dire qu'on part la tête haute parce qu'on a choisi de tourner une page. Je n'aurais pas voulu un licenciement pour faute. Ça aurait pu m'arriver, mais ça m'aurait fait chier ! J'étais une bonne salariée, mais qui n'en pouvait plus. Ou alors saloper son travail, pourrir ce qu'on a fait auparavant pour qu'on nous lâche j'aurai trouvé ça dommage. C'est bien de donner la possibilité aux gens de faire autre chose de leur vie, au moment où ils ont décidé de le faire. (...) Si ça n'existait pas, il faudrait l'inventer ! (...) Cette rupture me permet de tourner la page ».*

- huissier d'accueil : *« moi ce dispositif m'a avantage, je dis merci à mon DRH de m'avoir proposé ce truc ! C'est pas moi qui irai lui faire un procès ! Ça peut aider des gens, il y en a un qui est parti pour s'occuper de sa femme malade et lui il va bénéficier de deux ans et demi de chômage avant la retraite. Il y avait aussi une autre dame de 58 ans qui avait besoin de se faire soigner, elle a eu aussi une rupture conventionnelle. C'est vraiment bien ».*

- ingénieur, juge la rupture conventionnelle comme un très bon outil pour clore une activité, c'est comme *« un divorce »*.

- mécanicien : *« moi, je dis que c'est un bon dispositif parce que c'est aussi bon pour l'ouvrier que pour le patron parce que l'ouvrier ne perd pas ses droits, c'est l'avantage et puis bon, on reste en bons termes. Parce que bon, partir en se mettant des bâtons dans les roues, c'est pas... ».*

### **3.3.2. Le filet de sécurité de l'assurance-chômage**

**La quasi-totalité des salariés à l'initiative de leur rupture de contrat a précisé qu'ils ne l'auraient pas fait sans ce dispositif, car ils ne pouvaient pas « se permettre » de démissionner.** C'est donc le volet assurantiel de la rupture conventionnelle qui est, la plupart du temps, évoqué comme opportunité permettant de rompre son contrat de travail :

- électricien : *« c'est un petit plus, surtout quand on change de région. Pour la personne qui part, ça lui fait une garantie derrière ».*

- hôtesse de caisse : *« oui j'en suis très satisfaite. C'est un bon arrangement je trouve parce que maintenant on ne peut pas démissionner comme ça sans avoir retrouvé. Cette rupture permet de toucher le chômage, donc sans ça je ne pense pas que j'aurai démissionné, j'aurai vu pour un licenciement avec mon patron ».*

- chargé d'affaires : *« le seul gain que j'ai eu à faire ce genre d'opération c'est d'avoir une couverture au niveau de Pôle Emploi, au cas où mon projet ne marcherait pas (...) mon souhait ce n'était pas de profiter du système, c'était de sécuriser mon départ ».*

- gestionnaire en restauration : la rupture conventionnelle est selon l'enquêté un instrument utile notamment en raison des droits aux allocations chômage qu'il ouvre ; *« elle offre une garantie »*. Elle donne, selon lui, les moyens pour réaliser des projets en donnant accès au chômage. Elle offre du temps, elle permet à celui qui a réalisé ce type de rupture de pouvoir se retourner.

### **3.3.3. Facilité et rapidité de la procédure**

Nombre de salariés ont souligné la facilité et la rapidité de la rupture conventionnelle (malgré le fait qu'elle doit être homologuée par l'Unité territoriale) comparé aux deux autres modes de rupture existants : *« c'est bien, c'est pas trop compliqué, c'est assez rapide »* ; *« c'est rapide, tout le monde est content »* ; *« le principe me semble très bien pour les gens qui sont d'accord, dont les deux parties sont d'accord. C'est bien qu'on puisse s'entendre sans passer par des trucs extravagants »*.

### **3.3.4. Un outil de mobilité professionnelle**

La rupture conventionnelle représente pour certains un véritable outil de reconversion professionnelle, voire de mobilité ascendante ou rendant possible davantage de satisfactions au travail, que ce projet de reconversion ait été formulé depuis très longtemps ou à mesure que la rupture du contrat se rapprochait :

- préparatrice en pharmacie : *« c'est une vraie issue de secours parce qu'au quotidien c'était impossible à gérer, mais surtout ça m'a permis de changer. C'est vraiment le tremplin idéal, une opportunité. C'est bien pour tout le monde, tout le monde y gagne »*.

- ingénieur analyste en informatique : *« oui j'en suis très satisfaite parce que c'est un bon compromis entre ne pas donner sa démission et d'avoir la possibilité d'être au Pôle emploi, donc on touche un petit revenu, et ça permet de faire la formation qu'on a envie de faire, surtout quand on veut se reconvertir. C'est la solution idéale en fait. Sinon j'aurai eu du mal à me reconvertir ou alors il aurait fallu que je fasse des formations que le soir »*.

- assistante commerciale : *« c'est un bon moyen pour celui qui veut se reconvertir »*.

Pour cette proportion non négligeable de salariés souhaitant accéder à une mobilité professionnelle et/ou géographique (nombre de salariés parisiens ont déménagé en province), la RC est alors vécue comme une aubaine. La manne financière issue de l'indemnité de rupture permet à certains de s'installer à leur compte et les indemnités-chômage de sécuriser leur création d'entreprise et donc leur trajectoire.

### **3.3.5. Un dispositif plus neutre et moins destructeur**

Les interviewés ont souvent expliqué que la rupture conventionnelle est connotée moins négativement qu'une démission, mais surtout qu'un licenciement au sens où elle « nuit à l'image de personne ». Cette connotation plus neutre se retrouve tant d'un point de vue individuel (le salarié part sans reproches sur son travail effectué) que collectif (pour le futur employeur, le salarié est parti sans fautes graves ou sans conflits). Voici plusieurs citations qui illustrent cet argument :

- chef d'équipe dans le transport : *« c'est une très bonne chose, ça met de la souplesse parce que qu'est-ce qu'on fait sinon on se fait licencier et le futur patron demande... Le licenciement c'est toujours mal vu, alors qu'une rupture conventionnelle... Négocier son départ c'est mieux ».*

- agent logistique de distribution : *« je regrette rien parce qu'il n'y avait pas d'autres solutions. Je suis partie de mon plein gré on va dire. Je préfère être licenciée comme ça que pour un licenciement sec ou pour faute grave. Moi j'étais toujours travailleuse, on a jamais rien eu à me reprocher, donc je suis partie le cœur propre et les mains propres ».*

- responsable service administratif et commercial : *« oui, j'ai été contrainte à partir, mais en rupture conventionnelle c'est mieux, c'est plus facile pour retrouver du travail et moi-même je suis plus à l'aise qu'avec un licenciement. L'ouverture de droits aux Assedics pendant trois ans c'est quelque chose de très fort et ça fait un très gros montant, c'est quelque chose de très positif dans la rupture conventionnelle. Juridiquement et psychologiquement c'est moins compliqué qu'un licenciement dans le cas où c'est l'employeur qui demande. Ma grosse question c'était de me dire, si je refuse qu'est-ce qu'il se passe ? On m'a répondu que je ne*

*pouvais pas, enfin si je pouvais refuser, mais alors on me licencierait. Comme c'était plus serein comme ça... C'est vraiment la raison pour laquelle je l'ai accepté. Le terme de licenciement est quand même négatif, on reste pas sur une bonne idée. J'ai été décontenancée, j'ai été déstabilisée parce que j'espérais finir là. Dans mon cas c'est comme un licenciement malgré tout, mais c'est psychologiquement moins dur à supporter quand ça se déroule comme ça... C'est pas moi qui étais demandeur donc c'est comme un licenciement, mais psychologiquement c'est moins dur qu'un licenciement. Là je pars en me disant que je n'étais pas demandeur, mais au moins il n'y a pas eu de confits et on ne m'a pas reproché de ne pas bien travailler. Donc même pour retrouver un travail je suis plus à l'aise que si j'avais été licenciée. Si je dis que j'ai été licenciée et qu'il a fallu que je cherche les fautes, ils vont me rire au nez ».*

- directrice industrielle : *« c'est monstrueux les procédures, à chercher des fautes sur un salarié pour le licenciement (...) quand la rupture est inévitable, le licenciement est un habillage juridique, c'est de l'hypocrisie ».*

- vendeuse à temps partiel : *« quand on est licencié, on a l'impression d'être humilié, j'aurais plus eu du mal à me reconstruire si j'étais licencié (...) La rupture conventionnelle m'a permis de me dire, j'ai une échappatoire par rapport à cette humiliation de licenciement et je peux me reconstruire ».*

### **3.3.6. Modernisation du droit du travail**

Une cadre a précisé que la rupture conventionnelle est, selon elle, une manière de règlementer et de moderniser le licenciement avec transaction :

- ingénieur logiciels : *« j'ai l'impression qu'une rupture conventionnelle c'est une modernisation de la transaction, sauf qu'elle est régie par l'inspection du travail. C'est une bonne chose parce que ça règlemente un peu la transaction qui est un peu bateau ».*

Elle évite également les « faux » licenciements pour abandon de poste :

« Aujourd'hui personne n'est asservi à quelqu'un (...) chacun a la liberté d'aller où bon lui semble (...) Avant la RC, les licenciements pour abandon de poste existaient, donc en fait la RC n'a fait que mettre les choses à jour (...) On ne peut pas empêcher quelqu'un de partir, s'il a envie de partir ». Effectivement, la salariée qui souhaite partir pour s'occuper de son fils polyhandicapé déclare que si son employeur ne lui avait pas accordé la RC, elle ne se serait pas présentée à la date de fin de congé et aurait été licenciée pour absences injustifiées.

En somme, les opinions portées sur le dispositif de rupture conventionnelle sont globalement très positives (« *la meilleure des solutions* », « *la solution idéale* ») ou plutôt positives (« *la moins pire des solutions* »). La quasi-totalité des avis converge vers le sentiment que cette nouvelle forme de rupture « à l'amiable » est un très bon outil, une bonne solution, rapide et simple où les deux parties ressortent gagnantes, à condition cependant qu'elles soient toutes deux d'accord et que la procédure soit établie dans les règles.

En outre, les salariés ressortent financièrement avantagés. Ils ont en effet l'assurance de bénéficier d'une part, de l'indemnité de départ – dont le montant doit au minimum être égal à l'indemnité légale de licenciement – et d'autre part, des allocations chômage, une condition essentielle pour la majorité des salariés dans l'acceptation de leur départ. Cela est d'autant plus vrai pour les enquêtés mariés ou ayant des enfants à charge, dans ce cas plus qu'un autre, l'idée de quitter un emploi sans assurer derrière un minimum de ressources financières n'est pas concevable. On peut en effet aisément supposer que le départ n'a pas les mêmes effets selon que la personne vit seule ou non, dans le deuxième cas des négociations et des discussions ont alors lieu avec le conjoint pour décider de la meilleure décision à prendre.

Au total, le salarié part le plus souvent soulagé et satisfait de la procédure, chose d'autant plus vraie si ce dernier est dans une situation de souffrance au travail (« *moi, je voulais sortir du calvaire* » ; « *c'était devenu invivable (...) je n'en pouvais plus* » ; « *c'était pas supportable avec lui [son supérieur]* » ; « *ça devenait ingérable (...) ça n'était plus possible, je n'allais pas tenir* »). La rupture conventionnelle représente donc une issue de secours que le salarié, très souvent non conseillé et non représenté, se hâte d'accepter sans prendre bien souvent le temps (par ignorance ou par résignation) de négocier son indemnité de départ.

## IV ) L'exploitation des entretiens

A l'issue de l'analyse juridique des modèles de rupture, nous disposons de sept configurations types : la démission, la prise d'acte, la résiliation judiciaire, le licenciement économique individuel ou collectif, le plan de départ volontaire ou le licenciement pour motif personnel. Pour analyser les entretiens, nous procéderons en trois temps: nous présenterons d'abord la méthode d'analyse des cas (A). Puis nous donnerons les classements issus de l'ACP, après contrôle des discordances entre classification automatique et le codage manuel (B). Enfin, nous illustrerons chacune de ces classes par les cas les plus typiques (C).

### IV.1) Construction des configurations-types

Pour appliquer les sept modèles à nos cas, nous avons préparé une grille de codage, comportant 41 indicateurs dichotomiques (oui / non). Ces modalités renseignent sur les circonstances, les modalités et les conséquences de la rupture conventionnelle. Chaque configuration-type est codée à l'aide de ces indicateurs, conformément à la répartition ci-dessous.

#### Les configurations-types

	DEM	PRI	RES	LEI	LEC	PDV	LMP
L'entreprise connaît des difficultés	Non	non	oui	Non	oui	Non	Non
L'entreprise a réduit ses activités	Non	non	oui	Non	oui	Oui	Non
L'entreprise a réduit ses effectifs	Non	non	non	Non	oui	Oui	Non
L'entreprise a changé de management	Non	oui	non	Oui	oui	Oui	Non
L'entreprise est en restructuration	Non	non	non	oui	oui	Oui	Non
Le salaire diminue	Non	non	oui	non	oui	Non	Non
Le salaire stagne	Oui	non	non	oui	oui	Non	Non
Les horaires diminuent	Non	non	oui	oui	oui	Oui	Non
Des primes ou des salaires pas versés	Non	non	oui	non	non	Non	Non
L'employeur est satisfait de mon travail	Oui	non	non	oui	oui	Oui	Non
salarié satisfait de mon travail	Oui	non	non	oui	oui	Oui	Non
Plusieurs arrêts maladie	Non	oui	non	non	non	Non	Oui
Conditions de travail modifiées	Non	oui	non	non	non	Non	Non
Mauvaise ambiance générale	Non	oui	oui	non	oui	Oui	Non
Veut changer d'entreprise ou d'activité	Oui	non	Non	non	non	Oui	Non
Désire cesser son activité	Oui	non	Non	non	non	Non	Non
Difficultés personnelles	Oui	oui	oui	non	non	Non	Non
Désire conserver son emploi	Non	oui	oui	oui	oui	Non	Oui
Rupture proposée par l'employeur	Non	non	non	oui	oui	Oui	Oui
Rupture autre que RC	Non	non	non	non	non	non	Oui
RC proposée par l'employeur	Non	oui	oui	oui	oui	oui	Oui
Indemnités minimales	Oui	oui	oui	oui	non	non	Oui

Fortes indemnités, gratification	Non	non	non	Non	oui	oui	Non
Indemnités négociées	Non	non	non	non	oui	oui	Non
Indemnités confidentielles	Non	non	non	Non	oui	Oui	Non
Employeur veut départ immédiat	Non	non	non	Oui	oui	Oui	Oui
Salarié veut départ immédiat	Oui	oui	non	Non	non	Non	Non
Le salarié a un projet professionnel	Oui	non	non	Non	non	oui	Non
Le salarié a retrouvé un emploi	Oui	non	non	Non	non	non	Non
Le salarié est en formation	Oui	non	non	non	oui	oui	Non
Le salarié crée son entreprise	Oui	non	non	Non	non	oui	Non
Le salarié est au chômage	Non	oui	oui	Oui	oui	oui	Oui
Emploi maintenu, mêmes conditions	Oui	non	non	Non	non	non	Oui
Emploi maintenu avec salaire inférieur	Non	non	non	Non	non	non	Oui
Emploi supprimé, tâches redistribuées	Non	non	non	Oui	oui	oui	Non
Emploi supprimé, tâches supprimées	Non	non	non	Oui	oui	oui	Non
Avis positif sur RC	Oui	oui	oui	Non	oui	oui	Non
Avis négatif sur RC	Non	non	non	Non	non	non	Oui
Serait parti même sans RC	Oui	oui	non	Non	non	non	Non
Regrette d'être parti	Non	non	non	Non	non	non	Oui
Bonnes relations ancien employeur	Oui	non	non	Oui	non	oui	Non

Nous avons soumis ces configurations à une première analyse en composantes principales. Trois dimensions se dégagent.

Tout d'abord, l'analyse fait apparaître une nette opposition entre deux formes de **licenciement économique (licenciement économique collectif (LEI))** et son avatar le **Plan de départ volontaire (PDV)**, et l'ensemble des autres. La distance entre ces deux configurations (en jaune dans le tableau) est faible. Elles ne se distinguent entre elles que par 8 dimensions sur les 41 de l'analyse. Ensemble, elles se caractérisent principalement (en gras dans le tableau), par rapport aux autres, sur différents critères: par la suppression du poste à la suite de la RC (les tâches peuvent être supprimées ou redistribuées), par d'autres suppressions de postes, par la restructuration en cours de l'entreprise, par le fait que l'indemnité soit négociée, son montant supérieur au niveau légal, (une véritable gratification souvent), avec demande de confidentialité par rapport aux collègues. Des réductions d'horaires peuvent également se rencontrer.

La deuxième distinction porte sur la **démission (DEM)** qui se caractérise principalement, par rapport aux autres configurations de rupture, par le fait que le salarié voulait quitter son poste, changer d'entreprise et même d'activité, avec un projet de reconversion professionnelle ou de création d'entreprise ; est également caractéristique le fait que le salarié soit en emploi et pas au chômage au moment de l'entretien, quelques mois après la RC.

La troisième dimension oppose le **licenciement pour motif personnel (LMP)** à la **résiliation**

**judiciaire (RES)**. Du côté du licenciement pour motif personnel, sont caractéristiques le départ immédiat du salarié du fait de l'employeur, l'avis négatif du salarié sur la RC et le regret de l'avoir acceptée, et le remplacement du salarié dans le même emploi mais avec un salaire moindre. A l'opposé, du côté de la « résiliation judiciaire », la dégradation de l'ambiance au travail, le fait que l'employeur ne souhaite pas le départ immédiat, qu'il n'ait pas proposé d'autre mode de rupture, et l'avis positif sur la RC comme mode de rupture.

Les 2 dimensions suivantes, de moindre ampleur, rapprochent puis opposent **prise d'acte (PRI)** et **licenciement économique individuel (LEI)**. Ces deux modes de ruptures se ressemblent (quatrième dimension), par rapport aux autres, par le changement de management dans l'entreprise, la modification des conditions de travail, l'absence de difficultés économiques et d'emploi dans l'entreprise, pas de diminution des horaires, pas de problèmes de versement de primes, et une RC qui ne suscite ni regret ni avis négatif. Ils sont opposés, cinquième dimension, par l'appréciation négative des conditions et de l'ambiance de travail du côté de la prise d'acte et par des problèmes de rémunération (stagnation du salaire, réduction des horaires, non versement de primes) du côté du licenciement économique individuel.

Plus globalement, les 7 configurations se présentent dans un système d'opposition en 3 grands types :

- le licenciement économique (individuel et collectif) et le Plan de départ volontaire ;
- le licenciement pour motif personnel, la prise d'acte et la résiliation judiciaire ;
- la démission.

C'est le « meilleur » regroupement en 3 parties des 7 configurations de départ. On obtient une partition en 4 en isolant le licenciement pour motif personnel de la prise d'acte et de la résiliation juridique.

---

#### **IV.2) Les variables dans les 101 entretiens: méthode et résultats**

Chaque entretien a été codé par les chercheurs à l'aide des 41 indicateurs. Pour chaque entretien, les chercheurs ont proposé au surplus un classement dans une configuration-type.

Les entretiens codés ont ensuite soumis à une ACP, qui a réalisé des classements dans les configurations typiques, avec des distances plus ou moins grandes.

Nous présenterons d'abord les résultats bruts par indicateur (a). Puis nous procéderons à l'analyse des classes, après contrôle par les chercheurs (b). Enfin, nous vérifierons si ces classements varient selon les départements (c).

### *a- Fréquence des indicateurs*

<b>Indicateur</b>	<b>alias</b>	<b>nombre de oui sur les 101 cas</b>
L'entreprise connaît des difficultés	ENTREP_diff	28
L'entreprise a réduit ses activités	ENTREP_redu	33
L'entreprise a réduit ses effectifs	ENTREP_supp	44
L'entreprise a changé de management	ENTREP_mana	40
L'entreprise est en restructuration	ENTREP_rest	23
Le salaire diminue	SALAIR_dimi	4
Le salaire stagne	SALAIR_stag	<b>69</b>
Les horaires diminuent	SALAIR_redu	13
Des primes ou des salaires pas versées	SALAIR_vers	14
L'employeur est satisfait de mon travail	APPREC_empl	57
salarié satisfait de mon travail	APPREC_sala	50
Plusieurs arrêts maladie	APPREC_mala	17
Conditions de travail modifiées	APPREC_modi	43
Mauvaise ambiance générale	APPREC_ambi	52
Veut changer d'entreprise ou d'activité	POURSU_chan	51
Désire cesser son activité	POURSU_cess	14
Difficultés personnelles	POURSU_diff	18
Désire conserver son emploi	POURSU_cons	52
Rupture évoquée par l'employeur	RUPTUR_empl	57
Rupture autre que RC	RUPTUR_norc	19
RC « proposée » par l'employeur	RCRCRC_empl	<b>61</b>
Indemnités minimales	INDEMN_mini	<b>74</b>
Fortes indemnités, gratification	INDEMN_grat	11
Indemnités négociées	INDEMN_nego	22
Indemnités confidentielles	INDEMN_conf	6
Employeur veut départ immédiat	CESIMM_empl	44
Salarié veut départ immédiat	CESIMM_sala	38
Le salarié a un projet professionnel	SITPRO_proj	36
Le salarié a retrouvé un emploi	SITPRO_empl	21
Le salarié est en formation	SITPRO_form	15
Le salarié crée son entreprise	SITPRO_crea	26
Le salarié est au chômage	CHOMAG_oui	<b>74</b>
Emploi maintenu, mêmes conditions	EXEMPL_mase	44
Emploi maintenu avec salaire inférieur	EXEMPL_masi	16
Emploi supprimé, tâches redistribuées	EXEMPL_sure	15
Emploi supprimé, tâches supprimées	EXEMPL_susu	24
Avis positif sur RC	AVISRC_posi	<b>84</b>
Avis négatif sur RC	AVISRC_nega	16
Serait parti même sans RC	AVISRC_part	35
Regrette d'être parti	AVISRC_regr	<b>4</b>
Bonnes relations ancien employeur	RELAEX_bonn	40

Sur les 101 salariés enquêtés après une RC, 84 ont un avis favorable sur leur propre RC,

même si certains sont plus critiques sur l'usage qui peut ou pourrait être fait de cette nouvelle modalité de rupture de CDI par d'autres employeurs ou pour d'autres types de salariés. 35 salariés auraient quitté leur emploi même sans RC et seulement 4 regrettent d'être partis en RC. Pourtant, 74 sont au chômage au moment de l'enquête (ou ont connu une période de chômage de plusieurs mois). La RC est « proposée » par l'employeur dans 61 cas enquêtés ; en amont, la rupture a été abordée en premier par l'employeur dans 57 cas (avec une autre modalité dans 19 cas). Cependant l'employeur était satisfait du travail de son salarié dans 57 cas. Mais le salaire et plus largement la carrière stagnaient dans 69 cas de RC.

Du point de vue de la convention de rupture, 74 salariés ont eu des indemnités minimales ; les gratifications n'ont concerné que 11 salariés, souvent des cadres dirigeants. Les indemnités n'ont été négociées que dans 22 cas.

Le poste est maintenu dans 60 cas, le plus souvent (44 contre 16) dans les mêmes conditions. Lorsque le poste est supprimé (39 cas), les tâches sont également supprimées dans 24 cas.

### ***b- Les classements et leur contrôle***

Un premier classement des entretiens a été effectué par l'ACP. Nous avons ensuite procédé à un pointage des classements de l'ACP avec nos propres suggestions, pour vérifier la cohérence. Dans un peu moins du tiers des cas (29), les classements automatiques et les classements « manuels » ne coïncidaient pas. Ces cas ont été réexaminés collectivement pour comprendre les divergences, et arrêter un classement. De telles divergences ne sont pas surprenantes, compte tenu du fait qu'au cours des entretiens, les salariés apportent des informations qui viennent nuancer l'interprétation des événements, notamment sur l'imputation de la rupture. On peut le voir dans l'exemple suivant.

#### ***RC n° 13, [homme, 45-50 ans, salaire dans le dernier quintile, 2 ans d'ancienneté, forte indemnité de rupture]***

Un cadre diplômé et expérimenté est embauché dans un groupe multinational. Il se rend compte rapidement que l'activité réalisée en France allait être stoppée (manque de rentabilité). Il se fait confirmer la préparation d'un plan social, trouve un autre travail et propose alors à la direction de partir en disant qu'il pressentait une restructuration. Il les a convaincus d'accepter une rupture conventionnelle (« une personne de moins à gérer » pour le plan social à venir) et obtient trois mois de salaire de prime de rupture, 10 fois le montant de l'indemnité légale.

Cet entretien, codé selon les 41 indicateurs, se rapproche d'un modèle de « démission » et n'est proche d'aucun autre. Pourtant, la décision de partir tient à des événements qui sont de nature économique, et le codeur l'avait plutôt classé dans ce modèle. Le classement « machine » a été confirmé après nouvel examen des échanges avec l'enquêteur, dans la mesure où le salarié est resté maître de la rupture, en anticipant largement le risque de PSE. Si la RC n'avait pas existé, le salarié aurait démissionné, puisqu'il avait trouvé un nouvel emploi. La RC lui a permis d'obtenir une indemnité à laquelle il n'aurait pas eu droit.

Un autre entretien, la RC n°4, illustre un cas de reclassement « manuel » du fait de la complexité de la situation du salarié dans l'entreprise. Le codage automatique le plaçait en démission, mais les distances avec la démission, la prise d'acte et le licenciement économique (individuel), étaient comparables. Après réexamen, ce cas a été classé en prise d'acte ....

Entretien n°4 [*homme, 50-55 ans, salaire dans le deuxième quintile, 9 ans d'ancienneté, représentant du personnel*]. Le salarié est employé dans un centre d'appel où l'ambiance de travail est « lamentable ». Pas d'augmentation de salaire. Il est actif comme délégué du personnel dans un contexte de baisse d'activité (perte d'un gros client) et conteste des licenciements. Il s'estime victime d'attaques de la direction pour le déconsidérer (qui suscite des accusations de racisme), au point d'en être psychologiquement affecté (troubles de la parole). Après plusieurs années de rapports difficiles avec les supérieurs hiérarchiques. Il prend l'initiative de la rupture (« la seule solution était de partir »), comme avant lui un autre représentant du personnel. Pour obliger l'employeur à négocier le montant de l'indemnité de rupture, il menace de porter plainte contre l'entreprise et obtient finalement l'équivalent de 10 mois de salaires. L'inspection du travail a demandé à rencontrer les parties pour vérifier que l'entreprise n'avait pas fait pression pour le faire partir (*sic*). Sa santé s'est améliorée depuis son départ de l'entreprise, il est rassuré par le fait de toucher des allocations chômage. Au moment de l'enquête, il est en CDD pour 5 mois et il calcule qu'il lui faut encore 7 ans pour partir en retraite à taux plein.

A l'issue de ces arbitrages, le classement de 12 cas opérés par le logiciel été confirmé , tandis que l'examen de 17 autres cas a conduit à une modification du classement. Ces déplacements sont de plus ou moins grande ampleur. La moitié des réaffectations s'opère à l'intérieur d'un même « bloc » d'imputation de la rupture: 3 dans le groupe des ruptures « à l'initiative du salarié » 6 entre les ruptures à l'initiative de l'employeur. Les 8 autres modifications opèrent des déplacements plus importants, d'une imputation de l'initiative du salarié vers celle de

l'employeur. En revanche, aucune modification n'a été réalisée dans l'autre sens, de l'initiative de l'employeur à celle du salarié. A l'issue de ces opérations de vérification, nous avons obtenu un classement final, présenté dans le tableau ci-dessous.

### Les classements après contrôle

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	Total final
Démission	23	1	-	-	-	-	-	<b>24</b>
Prise d'acte	2	25	-	-	-	-	-	<b>27</b>
Rés. judiciaire	1	-	5	-	-	-	-	<b>6</b>
Lic. éco. individuel	-	-	2	16	-	-	-	<b>18</b>
Lic. éco. collectif	-	2	-	-	6	-	1	<b>9</b>
Plan départ volont.	1	-	-	-	-	2	-	<b>3</b>
Lic. motif perso.	-	4	1	2	-	-	7	<b>14</b>
Total (avant correction)	27	32	8	18	6	2	8	<b>101</b>

Le résultat brut est le suivant : 27 RC se rapprochent d'une prise d'acte, 24 de la démission, 18 du licenciement économique individuel, 14 du licenciement pour motif personnel, 9 du licenciement économique collectif, 6 de la résiliation judiciaire et 3 du plan de départ volontaire. La moitié des 101 RC enquêtées sont ainsi rapprochées des modalités de rupture à l'initiative du salarié, avec une légère prédominance de la prise d'acte. Les 50 autres RC résultent d'une l'initiative de l'employeur, licenciement économique individuel et licenciement pour motif personnel essentiellement (pour les deux tiers).

### *c- Le classement des entretiens dans les départements*

Nous avons cherché à savoir si les classements variaient suivant les départements, sachant que les entreprises dans lesquels travaillaient les salariés enquêtés sont sensiblement plus grandes en Île-de-France : 13 et 14 d'entre elles ont 50 salariés et plus, ce qui n'est le cas que de 6, 7 et 8 entreprises des autres départements. Les différences en termes de forme juridique sont également sensibles : les SA sont majoritaires dans l'échantillon francilien au détriment des SARL.

Pourtant, le classement varie peu selon les départements, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous.

## Les modèles dans les départements

	Doubs	Gironde	Yvelines	Tarn	Hauts-de-Seine	Total
Démission	4	5	4	6	5	24
Prise d'acte	6	6	5	6	4	27
Résiliation judiciaire	2	0	1	0	3	6
Lic. éco. individuel	6	3	3	3	3	18
Lic. éco. collectif	0	1	3	2	3	9
Plan départs volontaires	0	1	0	0	2	3
Lic. motif personnel	3	4	3	3	1	14
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>101</b>

Les variations sont faibles entre les départements: de 9 à 12 pour les RC à l'initiative du salarié et de 8 à 11 pour celles qui sont à l'initiative de l'employeur. Les entretiens réalisés en Île-de-France et dans les autres départements manifestent une tonalité différente, mais ne conduisent pas à des types de RC sensiblement différents. Quelques RC supplémentaires « à l'initiative de l'employeur » sont relevées dans les départements de province (10, 11 et 12) par rapport aux départements d'Île-de-France (9 et 9).

Après correction des rapprochements automatiques, nous avons réparti les modèles selon les 41 indicateurs. Le tableau ci-dessous donne les occurrences du OUI par indicateur (en ligne) et par configurations rapprochées (en colonne).

### Les indicateurs selon les cas

	DEM	PRI	RES	LEI	LEC	PDV	LMP
<b>NOMBRE DE CAS</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>14</b>
L'entreprise connaît des difficultés	2	4	2	8	8	1	3
L'entreprise a réduit ses activités	2	6	3	9	7	2	4
L'entreprise a réduit ses effectifs	6	10	3	8	8	2	7
L'entreprise a changé de management	3	14	2	7	6	3	5
L'entreprise est en restructuration	2	4	0	5	7	2	3
Le salaire diminue	0	0	2	2	0	0	0
Le salaire stagne	17	22	4	10	7	1	8
Les horaires diminuent	0	6	2	5	0	0	0
Des primes ou des salaires pas versées	0	5	3	4	1	0	1
L'employeur est satisfait de mon travail	20	8	2	14	5	2	6
salarié satisfait de mon travail	16	6	1	13	4	1	9
Plusieurs arrêts maladie	1	7	1	2	1	0	5
Conditions de travail modifiées	5	19	2	9	3	1	4
Mauvaise ambiance générale	3	21	3	5	7	2	11

Veut changer d'entreprise ou d'activité	<b>19</b>	17	3	3	2	3	4
Désire cesser son activité	<b>6</b>	6	0	1	1	0	0
Difficultés personnelles	5	5	<b>0</b>	3	2	0	<b>3</b>
Désire conserver son emploi	<b>0</b>	13	3	16	8	0	12
Rupture proposée par l'employeur	3	12	3	17	9	0	13
Rupture autre que RC	3	2	<b>0</b>	3	5	0	<b>6</b>
RC proposée par l'employeur	<b>5</b>	14	3	17	9	2	11
Indemnités minimales	22	20	6	14	<b>0</b>	<b>1</b>	11
Fortes indemnités, gratification	1	3	0	1	<b>5</b>	<b>1</b>	0
Indemnités négociées	1	6	1	2	<b>6</b>	<b>2</b>	4
Indemnités confidentielles	1	2	0	0	<b>3</b>	<b>0</b>	0
Employeur veut départ immédiat	4	10	<b>0</b>	12	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>11</b>
Salarié veut départ immédiat	11	17	2	3	1	1	3
Le salarié a un projet professionnel	<b>21</b>	7	0	4	1	2	1
Le salarié a retrouvé un emploi	<b>9</b>	4	1	5	0	1	1
Le salarié est en formation	4	6	0	2	0	0	3
Le salarié crée son entreprise	<b>13</b>	6	1	1	1	2	2
Le salarié est au chômage	<b>14</b>	20	5	14	9	1	11
Emploi maintenu, mêmes conditions	14	<b>15</b>	1	<b>2</b>	0	1	11
Emploi maintenu avec salaire inférieur	4	4	<b>1</b>	2	2	1	<b>2</b>
Emploi supprimé, tâches redistribuées	3	4	0	5	<b>3</b>	<b>0</b>	0
Emploi supprimé, tâches supprimées	3	1	1	13	<b>4</b>	<b>1</b>	1
Avis positif sur RC	24	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	3	3	<b>12</b>
Avis négatif sur RC	1	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	4	0	<b>5</b>
Serait parti même sans RC	14	12	2	0	1	2	4
Regrette d'être parti	0	<b>0</b>	0	1	2	0	<b>1</b>
Bonnes relations ancien employeur	17	7	0	9	2	2	3

Dans plus de la moitié des cas de RC qui se rapprochent de la démission et dans un peu moins de la moitié des cas proches d'une prise d'acte, le salarié serait parti même en l'absence de RC, respectivement 14 sur 24 et 12 sur 27. Ce n'est le cas que 9 fois dans les 50 autres cas.

---

### IV.3) Le classement des entretiens : casuistique

Les configurations seront illustrées par des cas typiques, que nous avons sélectionnés à partir de la classification automatique révisées. Les cas sont résumés, et sont assortis d'un bref commentaire. Les retranscriptions intégrales figurent en annexe du présent rapport.

Nous regrouperons d'abord les cas de rupture à l'initiative des employeurs (a), puis les ruptures initiées par les salariés (b).

## **a- Des employeurs qui veulent la rupture**

1-La proximité de la RC avec le **licenciement économique collectif (LEC)** est bien illustrée dans 2 cas, les RC n°5 et n°81.

*RC n°5 [femme, 50-55 ans, salaire dans le quatrième quintile, 3 ans d'ancienneté, très forte indemnité] : employée administrative dans une société de gestion comptable et marketing spécialisée, elle assiste au développement des difficultés économiques de son entreprise qui passe de 100 à 50 salariés en 4 ans, sans aucun licenciement économique. C'est la rupture conventionnelle qui est proposée par la direction qui écarte le recours au licenciement économique et qui propose d'emblée une prime de rupture d'un montant sensiblement plus important que le minimum légal. Pendant le délai de rétraction dont elle a découvert l'existence sur Internet, elle a pris contact avec l'inspection du travail (« pas très intéressée par son cas ») puis avec un avocat qui l'a aidée à obtenir le doublement du montant proposé initialement de la prime de rupture. Elle a voulu « se défendre » devant la violence de la rupture alors qu'elle était irréprochable au travail, marquer qu'elle n'était pas d'accord, sans penser pouvoir rester dans l'entreprise. C'est la première fois, depuis 35 ans qu'elle travaille, qu'elle se trouve au chômage (elle découvre le délai de carence lié au montant de la prime de rupture). Elle est en difficulté, sans emploi au moment de l'entretien, et avec l'impression de ne savoir rien faire : « je suis blessée et je le suis encore ».*

La salariée semble penser qu'un licenciement économique lui aurait permis de mieux vivre la situation en indiquant clairement l'origine de la rupture. Pour la salariée, avec la RC, la « responsabilité » de la rupture semble partagée entre l'employeur et le salarié, ce qu'elle conteste absolument. De plus, les conséquences de cette rupture subie et brutale sont catastrophiques ; pour la salariée, ce sont 35 années d'investissement dans le travail qui lui semblent réduites à rien ; elle ne sait pas les valoriser sur le marché du travail.

**Cas n°81 [Homme, 22 ans, salaire au troisième quintile, ancienneté de 10 mois, neuf fois l'indemnité légale] :**

*Le salarié est recruté dans une entreprise de nettoyage en mars 2010. En octobre 2010, cette entreprise perd un important marché et est donc contrainte de réduire drastiquement les effectifs, mais ne souhaite pas procéder à des licenciements économiques collectifs pour une raison juridique précise : l'entreprise a un pic d'activité saisonnier important pendant lequel elle doit embaucher des intérimaires. Or, elle ne pourra plus embaucher de travailleurs en intérim si elle procède à des licenciements économiques collectifs.*

*L'entreprise réduit effectivement ses effectifs : de 15 salariés en mars 2010, l'entreprise est passée à 6 salariés à la date de l'entretien avec le salarié (printemps 2011). Tous les départs se sont faits par rupture conventionnelle.*

*Le salarié est un des premiers à partir, et, à la différence des autres salariés qui négocient sous les conseils d'un représentant du personnel, il négocie lui-même directement et en secret avec l'employeur sa rupture conventionnelle. Bien qu'ayant une faible ancienneté, il obtient une prime extra légale importante, qui prend ici la forme d'un véhicule usagé appartenant à l'entreprise qu'il souhaite récupérer.*

Nous avons ici un cas-pur de *rupture conventionnelle- licenciement économique collectif*. A la suite de la perte du client le plus important de la société (perte de marché), l'entreprise doit rapidement réduire les effectifs. Il devait donc s'agir d'un licenciement économique collectif lié selon les circonstances soit à une difficulté économique, soit à une réorganisation consécutive à une sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise. Le choix des ruptures conventionnelles collectives s'explique par une seule raison : l'entreprise a besoin d'intérimaires. Les salariés sont informés du motif économique et du caractère collectif des ruptures, mais sont résignés à la perte de leur travail. Les plus avertis négocieront la rupture et obtiendront une indemnité plus élevée, moyennant une certaine sécurité juridique. Il n'est pas étonnant que le salarié ait une très bonne appréciation de la rupture conventionnelle, d'autant que le bénéfice d'allocations chômage lui permet de préparer sa réinsertion professionnelle. Il faut cependant noter que dans cette affaire, tous les salariés ne semblent pas avoir eu la même possibilité de négocier des indemnités supra légales ou conventionnelles.

- Les RC n°25 et n°40 sont également typiques du licenciement collectif pour motif économique, tout en comportant une dimension plus « individualisée » que le cas précédent.

En effet, des « reproches » sont adressés au salarié pour justifier son départ.

RC n°25 [**Homme, salaire au cinquième quintile, ancienneté de deux ans, double de l'indemnité légale**] : consultant dans une société de services : nombreux cas de RC et vague de licenciement économique après le départ de Mr U. Nombreux conflits. A l'annonce des mauvais chiffres d'affaire du 1<sup>er</sup> semestre 2010, Mr U. est convoqué le lendemain et son directeur technique lui dit « on a décidé de se séparer de toi » (Mr U. pense que cette décision vient de la direction générale). Il accepte de façon contrainte ce départ, mais veut en négocier les modalités ; il propose alors le licenciement économique. Il a rendez-vous le lendemain (de façon informelle) avec une personne des ressources humaines qui lui propose la RC. Il a accepté de façon contrainte la RC car sa direction n'envisageait pas le licenciement économique.

RC n°40 [**Homme, salarié protégé, rupture homologuée, cinquième quintile, trois ans d'ancienneté, 4 fois l'indemnité légale**] : Entreprise de e-commerce qui est née en 2005. L'activité et les effectifs de cette start-up se sont accrus jusqu'en 2008, allant jusqu'à 120 salariés. Mais à partir de 2009, la

*logistique a été sous-traitée et les effectifs ont commencé à décroître (passant à 80 salariés) à cause de problèmes de gestion. Suite à 3 vagues de licenciements économiques, l'entreprise ne compterait aujourd'hui qu'une vingtaine de salariés ; elle serait sur le point de fermer. 5 RC avaient été faites avant celle de Mme S. Elle était responsable administrative et financière depuis 2007. Sa charge de travail très conséquente et son fort investissement au travail (8h-20h et parfois le week-end-end) ne lui posaient pas problème, elle était également satisfaite de son activité et de son salaire (4 000 euros brut mensuel avec une prime annuelle non contractuelle). En revanche, elle subissait des conflits récurrents avec sa direction. En septembre 2010, à la suite de son congé CIF (Master audit contrôle de gestion), le PDG et le DG la convoquent pour son entretien annuel durant lequel ils la contraignent à partir. En effet, ils lui demandent d'occuper le poste de contrôleur de gestion en plus de celui qu'elle occupait déjà et sans augmentation de salaire. Ils la menacent de rompre le contrat si elle refuse. Selon la salariée, « ils y sont allés au bluff ». Mais en la contraignant à cette « fausse » alternative, « quelque chose étant cassé » et fatiguée de son fort investissement sans retour, elle souhaite alors partir en RC.*

2- La proximité avec un **Plan de départ volontaire** est illustré dans notre enquête par les RC n°14 et n°65.

*Cas n°14 [femme, 25-30 ans, salaire dans le quatrième quintile, 2 ans d'ancienneté, indemnité un peu supérieure au minimum légal] : commerciale dans une agence de publicité (c'est son premier travail après le diplôme), elle assiste rapidement à des conflits au sein de la direction. L'ambiance se dégrade, les difficultés économiques conduisent à des licenciements qui désorganisent le fonctionnement de l'agence. La perte de motivation est générale. Elle aime son travail mais ne voyait pas d'évolution dans une entreprise qui ne parvenait pas à régler ses problèmes internes. Elle parle de sa volonté de partir pour monter son entreprise et sa responsable lui propose une RC. Elle savait qu'il allait y avoir des licenciements, ne se sentait pas concernée et ne voulait pas prendre le risque d'attendre, d'autant plus qu'une personne allait arriver sur le même type de poste et qu'elle allait être alors de trop. Elle n'a pas négocié sa prime, a fait relire la RC au représentant du personnel. Elle a eu le minimum légal. Elle travaille à monter son projet d'entreprise dans le domaine de la coiffure ; elle a repéré une demande insatisfaite dans le cadre de son ancien travail. Elle pense avoir tiré bénéfice de la rupture conventionnelle ».*

*Cas n°65 [Homme, 64 ans, RC homologuée, salaire : cinquième quintile, ancienneté : 25 ans, indemnité légale] : Le salarié, assez âgé, a une forte ancienneté (25 ans) dans l'entreprise (secteur agro-alimentaire), et occupe une place importante et stratégique dans l'organigramme de la société. Même si d'un point de vue financier, l'entreprise se porte plutôt bien, une restructuration latente s'opère suite à des rachats de concurrents. Les effectifs ont ainsi déjà baissés de 150 à 110 salariés en quelques années, sans licenciement économique. L'entreprise a été rachetée par une nouvelle équipe dirigeante encore plus préoccupée que l'ancienne par une rentabilité immédiate, et se lance dans une politique de réduction des coûts.*

*Le salarié désapprouve cette évolution stratégique, et, de par sa position dans l'entreprise, il se doute qu'une des usines de fabrication devra prochainement fermer. De plus, il arrive à un âge proche de la retraite et se sent un peu fatigué. Il sait cependant que son poste est indispensable pour l'entreprise, et que son employeur n'envisage pas de se séparer de lui. Il propose donc une rupture conventionnelle à son employeur, avec des indemnités assez conséquentes dues à son ancienneté. Après une rapide réflexion, l'employeur accepte la rupture. L'emploi occupé, essentiel au fonctionnement de l'entreprise, ne peut qu'être repris par d'autres salariés, mais au salaire certainement moindre.*

Le second cas est le plus typique d'une *rupture conventionnelle plan de départ volontaire*.

L'entreprise est dans un contexte latent d'économie et de réduction de personnel. La réduction

se fait pour l'essentiel par des départs naturels en retraite. Cependant, l'entreprise commence à éprouver le besoin de se séparer plus rapidement de certains salariés. Le salarié interrogé se déclare spontanément comme partant, ce qu'accepte l'employeur. Même si le salarié prend l'initiative de la rupture (ce qui pourrait faire penser à une démission) il y est invité par le contexte économique. Autrement dit, il anticipe une fermeture qu'il considère comme inévitable.

3- Le **licenciement économique individuel (LEI)** se reconnaît particulièrement bien dans deux entretiens: la RC n°48, n° n°82. Dans deux autres entretiens (RC n° 20 et n° 86) le motif économique se combine avec des éléments individuels.

**Cas n° 48, [Homme, 54 ans, cuisinier, 4 ans d'ancienneté, Salaire 1200 euros nets, indemnité de 1400 euros, égale à l'indemnité légale + 300 euros hors Cerfa]**

*Le salarié, cuisinier dans un restaurant-pizzeria a été débauché 4 ans plus tôt par ses employeurs (la nièce du salarié et son mari), qui insistaient pour qu'il vienne travailler chez eux, car ils avaient besoin de quelqu'un diplômé dans la restauration. Un jour de septembre, ils annoncent au salarié que le restaurant est vendu. Quelques jours plus tard, les employeurs proposent la RC au salarié, car le futur patron ne pourra pas le garder « à cause des charges ». Une ou deux semaines après, le nouveau patron potentiel passe une semaine au restaurant, et réaffirme au salarié qu'il ne pourra pas le garder. Bien qu'il n'ait pas envie de partir (il comptait aller jusqu'à la retraite), et soit déçu que les employeurs vendent le restaurant, le salarié cherche à les arranger. Il négocie une prime de 300 euros en plus de l'indemnité légale, qui n'apparaît pas sur le Cerfa. Etant au contact de ses employeurs au quotidien, il n'y a pas réellement d'entretien. Le salarié est maintenant demandeur d'emploi.*

*Il a appris début mai que le restaurant n'a pas été vendu et a recontacté la direction du travail pour expliquer sa situation. Celle-ci lui aurait dit qu'elle n'aurait pas dû homologuer la RC, le futur acquéreur aurait dû reprendre le salarié et le licencier par la suite. Les employeurs auraient caché ce projet de vente à la direction du travail. La direction du travail a conseillé au salarié de saisir les prud'hommes.*

*Le salarié est maintenant demandeur d'emploi. Il pense s'être fait avoir en signant sa RC. La RC est arrangeante, mais le serait plus pour l'employeur.*

**RC n°82 [Femme, 25 ans, serveuse, 5 ans d'ancienneté, salaire 1080 euros, indemnité 1320 euros, salaires et congés payés 1200 euros]**

*La salariée est serveuse depuis 2005 dans un bar restaurant qui a été repris en 2008. La nouvelle propriétaire conserve tout le personnel, et augmente la durée du travail (de 20 à 35 heures). Les premiers mois, l'ensemble de l'équipe est motivée pour « relancer l'affaire ». Puis en raison des difficultés financières, l'ambiance se dégrade au quotidien pour la salariée. Elle songe à partir mais ne peut absolument pas assumer financièrement une démission. Début octobre, l'employeur propose à la salariée une réduction horaire à 20h, mais elle déclare ne pas pouvoir accepter ce changement de*

*contrat pour des raisons financières. La propriétaire dit comprendre et propose immédiatement (durant ce même entretien) un licenciement économique, acceptée par la salariée. Après entretien de l'employeur avec la comptable du restaurant, cette dernière lui propose une rupture conventionnelle, et lui explique que « c'est un licenciement normal », qu'elle aura droit à « son indemnité de licenciement » mais qu'en échange l'employeur « pouvait réengager à n'importe quel moment quelqu'un si l'activité reprenait » et n'était pas dans l'obligation de justifier le licenciement. La salariée demande pourquoi ne pas faire un licenciement économique qui lui paraît plus adapté. L'argument du comptable est la lourdeur administrative d'une telle démarche. Pour elle, financièrement, cela ne changerait rien. La salariée reçoit une « convocation à un entretien préparatoire en vue d'une rupture conventionnelle » antidatée du 1<sup>er</sup> octobre. Ce document préparé par le comptable est signé par l'employeur et la salariée le jour même. Au cours d'un deuxième entretien, le formulaire Cerfa rempli par le comptable est signé par les deux parties. L'emploi de Mlle X a été supprimé après son départ. Elle sait que la situation financière de son ancienne entreprise s'est aggravée, et que le fonds de commerce est en vente.*

*Elle s'inscrit au Pôle Emploi tout de suite après la RC. Elle envisage de passer le concours d'aide-soignante. Mais devant les difficultés de financement d'une telle formation, elle y renonce. Elle souhaite quitter le domaine de la restauration. Depuis fin avril, Mlle X a trouvé une place de vendeuse en CDI à temps plein dans une boulangerie à 1050 euros par mois. Elle est à l'heure actuelle en période d'essai, et gagne 100 euros de plus qu'en étant au chômage.*

*Avec le recul, Mlle X dit s'être sentie trahie, et s'est sentie acculée à la démission. Le dispositif de rupture conventionnelle lui semble une bonne chose si le salarié est à l'origine de la démarche. Dans son cas, l'employeur étant à l'initiative, elle a vécu la RC comme un licenciement non déclaré comme tel, « une arnaque cachée ».*

Ces deux cas concernent de très petites entreprises du secteur de la restauration, où les salariés sont au contact quotidien de l'employeur. Ils n'ignorent donc rien des projets, ou des difficultés financières que l'entreprise peut connaître, et sont plutôt compréhensifs. Mais comme l'initiative de la rupture départ incombe à l'employeur, ils auraient préféré un licenciement économique. La proposition de RC leur paraît ne pas correspondre à leur situation réelle, et leur laisse un sentiment de dissimulation, voire de fraude, qui les conduit à des appréciations très négatives (« s'être fait avoir », « arnaque »). Les motifs de l'employeur, semblent avoir été d'éviter un affichage du motif économique.

*Cas n°20 [homme, 60-65 ans, salaire dans le cinquième quintile, 2 ans d'ancienneté, indemnité supérieure au minimum légal] : cadre dirigeant dans une petite société anglaise d'édition spécialisée qui a brutalement perdu son principal client qui doit faire face à de grandes difficultés, il revient à son travail, après 6 mois d'arrêt maladie pour une grave opération, dans une entreprise dont l'activité s'est considérablement réduite. Dès son retour, son employeur lui annonce qu'il ne peut plus le garder et lui propose une rupture conventionnelle, ce qu'il a accepté de façon passive, sans négocier ; il est très diminué par les suites de son opération et se préoccupe d'abord de sa santé (il a la possibilité de garder sa mutuelle). Son poste est supprimé. Depuis, il a été reconnu travailleur handicapé et Pôle emploi lui a proposé un contrat d'insertion dans une association (médicale) payé au Smic ...*

**Cas n°36 [Femme, rupture refusée, cinquième quintile, 10 ans d'ancienneté, indemnité légale] :** ingénieur logiciel depuis 9 ans, sans évolution de poste. Elle travaille à temps-plein avec des horaires « aménagés » : elle commençait très tôt le matin pour finir plus tôt le soir (8h-16h) afin de s'occuper de ses enfants. Elle percevait 2 500 euros net ; son salaire a été régulièrement augmenté puisqu'elle a commencé à 1800 euros. Elle percevait également annuellement des primes de participation et des « primes vacances ». De façon générale, elle était très satisfaite de ses conditions de travail, de ses relations au travail et de son salaire (« je n'ai jamais eu à me plaindre de cette entreprise », « l'inspection du travail me disait que j'étais à un poste stressant, mais j'ai jamais eu de stress non plus »). Les raisons du départ : ne souhaitant plus habiter à Paris pour des raisons familiales, elle a demandé à être mutée à Toulouse, l'employeur a accepté, mais ils ne lui ont pas trouvé de mission. L'envie de se séparer a émané des deux parties : la salariée voulait partir puisqu'elle n'avait plus de travail et l'employeur en était évidemment d'accord.

La RC 20 est proche des deux précédentes du point de vue de la cause économique. Cependant, il existe également une composante individuelle (l'état de santé du salarié). De plus, son statut de cadre dirigeant lui permet d'obtenir une meilleure indemnisation.

La RC n°36 apparaît comme un cas limite : une mutation en province à la demande du salarié mais pas assez d'activité ; la RC est d'ailleurs refusée et la rupture sera finalement un licenciement pour faute (abandon de poste) qui donne également accès au RAC.

#### 4- Le licenciement pour motif personnel est illustré par les RC n°21, 26 et n°29.

**Cas n°21 [Femme, rupture homologuée, quintile 5,9 fois l'indemnité légale] :** Grande société distributrice de produit chimique avec des filiales à l'étranger dont 90 personnes au siège social où elle travaillait en tant que responsable du service administration commerciale depuis 8 ans. Pendant la crise, son équipe a fortement diminué passant de 13 à 8 (non remplacements des départs), puis est remonté à 14. D'autres RC ont eu lieu mais certaines à l'initiative du salarié. Peu de temps avant l'évocation de la RC, son supérieur direct cherche une faute à lui imputer mais il ne trouve pas. Il lui dit alors de réfléchir pendant les vacances à ce qu'elle voudrait faire parce qu'elle va avoir 58 ans. En septembre, son service fonctionne très bien, mais la direction lui a annoncé qu'elle voulait se séparer d'elle. Mme X pense que c'est à cause de son âge et de son salaire très élevé (65 000 euros par an et prime importante en fin d'année) ; elle sera d'ailleurs remplacée par une personne plus jeune et nettement moins rémunérée. Deux solutions sont alors envisagées : la RC (Mme R. connaissait le dispositif car une personne de son service l'avait également subi) ou le licenciement, mais n'ayant fait aucune faute cette possibilité est écartée. Mme R. évoque une 3<sup>e</sup> solution, celle de rester jusqu'à la fin de ses 58 ans (pour avoir sa retraite couverte) dans la mesure où elle ne voulait absolument pas partir. Elle fut donc très surprise et abattue par cette volonté de se séparer d'elle, mais elle a accepté (de façon contrainte) parce qu'elle ne voyait pas d'autre issue et voulait éviter toute forme de conflit. Elle a précisé que 10 ans avant, elle se serait battue et serait allée aux Prud'hommes.

L'entretien 26 est quant à lui caractéristique d'un LMP suite à un retour de congé parental :

**Cas n°26 [Femme, rupture homologuée ; salaire dans le 2<sup>ème</sup> quintile, ancienneté de 9 ans, indemnité proposée 2 fois supérieure à l'indemnité légale] :** cabinet d'expertise en BTP de 6 salariés. Pas d'évolution des effectifs, mais fort turn-over des secrétaires. Mme X. était secrétaire à mi-temps à son arrivée, puis à temps-plein, puis à nouveau à mi-temps. Elle a pris 2 congés de présence parentale de 6 mois à un an d'intervalle pour cause d'enfant malade. A son retour l'ambiance de travail et les relations avec son employeur se sont extrêmement dégradées jusqu'à sa « mise au placard » malgré sa forte implication au travail (heures supplémentaires et travail le samedi). Les tâches peu gratifiantes lui étaient attribuées (travail de frappe et d'archivage) et elle était mise à l'écart du collectif de travail (repas du midi au restaurant sans elle). A cela s'est ajouté une non-augmentation de salaires : elle percevait environ 1 000 euros net jusqu'à la fin de son contrat, alors que sa collègue était augmentée

*régulièrement et percevait des primes. Elle demande alors un entretien avec son employeur pour en discuter, mais les relations au travail se dégradent davantage. Puis, elle se retrouve en arrêt maladie qu'elle prolonge de mois en mois.*

**Cas n°29 [Homme, rupture homologuée, troisième quintile, ancienneté : un an, 7 fois l'indemnité légale]** : *Entreprise d'archivage qui comprend 350 salariés sur 9 sites. Fort turn-over : 3 DG et 3 directeurs commerciaux différents en 9 mois ; 3 salariés sont actuellement aux prud'hommes et le meilleur commercial France à démissionner. Mr Z. était commercial depuis 9 mois. Il s'est formé à ses frais aux Etats-Unis, mais le directeur commercial a choisi de s'en séparer au bout de 9 mois pour le remplacer par un commercial de la concurrence. Le salarié est alors surpris puisque son entretien annuel qui s'était déroulé 2 mois avant était très positif et son implication au travail était très forte. Satisfaction également en termes conditions de travail et de salaire (2 300 euros de fixe, doublé, voire triplé avec les commissions), malgré un conflit sur 2 commissions non perçues. C'est donc à la suite du changement de directeur commercial que la volonté de se séparer de Mr Z. apparaît et que la procédure s'enclenche. Mr Z. a évité toutes formes de conflits ouverts car il était en couple avec une personne de l'entreprise et il ne voulait pas que sa situation lui cause du tort. Il n'avait jamais entendu parler de la RC avant que la DRH lui propose en face à face. Elle a tenté de lui expliquer le dispositif, mais par amertume Mr S. lui a répondu : « je m'en fous, je signe et je pars ».*

Dans ces trois derniers cas, la volonté de l'employeur de se défaire du salarié est patente. Mais visiblement, il ne disposait pas de motifs sérieux, voire, dans le cas n° 26, le motif pourrait être jugé discriminatoire. Autrement dit, l'employeur n'aurait pu licencier sans courir un important risque contentieux.

## **b- Ces ruptures voulues par les salariés**

Il est important de s'attarder sur ces cas, dans la mesure où c'est pour eux , c'est-à-dire dans l'intérêt du salarié, que la RC a été conçue et légitimée.

### **1- Les démissions**

Sur les 24 cas de RC-démissions, nous présenterons donc 14 cas, en allant des plus purs, vers les plus complexes.

Les **cas-purs de démission** sont bien illustrées par les RC n°79, n°55 (démissions pour création d'entreprise), n°85 (démission pour motif personnel), n°58, et par les cas n°12, et n° 39 (mobilités).

De nombreux autres cas, bien que finalement classés en démissions, présentent des **composantes complexes** qui rendent moins clair le projet de départ (n° 23, 32, 34, 38, 50, 58, 59)

## *De vraies démissions*

**Cas n°79 [Femme, 25 ans, RC homologuée, salaire : quatrième quintile, ancienneté : deux ans et demi, indemnité légale] :**

*Contexte de la salariée : Entrée le 8 octobre 2008 à la suite de ses études réalisées sur Paris, l'interviewée s'épanouit rapidement. Son travail est apprécié au point que six mois après son arrivée, elle est autonome sur des projets. Six mois en période d'essai, elle est ensuite en CDD durant une année avant de signer un CDI. L'ambiance au sein du cabinet est normale entre les salariés, et les rapports avec la hiérarchie sont bons. Ayant un salaire de 1400 euros nets durant sa période d'essai, celui-ci passe à 1800 euros lors de son CDD. Lors de son passage en CDI, la salariée demande une augmentation qui ne sera pas entendue.*

*Première occurrence de la RC : Courant juin 2010, elle pense à partir en raison d'une part de l'impossibilité de voir son salaire augmenter et d'autre part du désir de créer son propre cabinet d'architecture.*

*Position originelle de la salariée : envie de départ pour créer son entreprise.*

*Position originelle de l'entreprise : pas de désir de se séparer mais ne s'oppose pas au départ.*

*Principaux événements après : Inscription au Pôle Emploi et premier entretien le 30 décembre. Puis création de l'entreprise en auto-entrepreneuriat.*

Le cas présent est très représentatif de la *rupture conventionnelle* pour création d'entreprise. En effet, la salariée, assez jeune, aime bien son travail, a des bonnes relations professionnelles avec ses collègues et sa hiérarchie, mais souhaite monter son entreprise. L'employeur ne souhaite initialement aucunement le départ de la salariée, mais par volonté de conciliation voire de gratification, accepte la RC, avec l'indemnité correspondant au minimum légal. La salariée a une bonne appréciation du dispositif, qui lui permet principalement de bénéficier des indemnités chômage pendant sa période de création d'entreprise.

**Cas n°55 [Homme, rupture refusée puis homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté : un an, indemnité légale] :**

*Le salarié est embauché par une toute petite structure agricole dirigée par ses deux parents et une cousine de son père. Le départ du salarié est orchestré : vu que la cousine va cesser son activité, le salarié est amené à prendre sa place, mais souhaite pendant une courte durée reprendre des études et bénéficier des allocations chômage. Tout se passe comme prévu : après la rupture conventionnelle et une courte période de chômage, le salarié s'associe avec ses parents dans l'exploitation.*

On a ici un cas très pur de démission. Le salarié s'en va uniquement par volonté d'évoluer professionnellement (devenir associé). Le contexte de l'entreprise est ici à noter : le salarié est embauché par des membres de sa famille, et a pour projet de remplacer la cousine de son père. La structure familiale de l'entreprise permet de bien comprendre pourquoi l'employeur

accepte ici aussi facilement la RC. L'attrait du système est ici principalement la possibilité pour le salarié de bénéficier pendant un certain temps des allocations chômage.

**Cas n°85 [Femme, superviseur dans une société sous-traitant de téléphonie mobile, 8 ans d'ancienneté, salaire 1500 euros, indemnité 2017,78 euros, congés payés 1280,80 euros]**

*La salariée travaille dans l'entreprise depuis son ouverture en 2002 Elle débute sa carrière en tant que chargée de clientèle, puis évolue en superviseur, et était très satisfaite de son travail et y serait restée si les circonstances avaient été tout autre. En 2004, Mme X enchaîne un premier congé maternité, retour à l'emploi, deuxième grossesse très rapidement après en 2005. S'ensuivent de longs séjours à l'hôpital pour l'enfant malade : un congé maternité, des absences journalières de Présence Parentale, un congé parental (2006-2009), un congé sabbatique d'un an (2009-2010), congé sans solde le dernier mois de son contrat. Pendant toute cette période de non travail (2005-2010), la société trouve des solutions pour permettre à Mme X de rester auprès de son fils, tout en gardant la possibilité pour elle de revenir au cas où. Mme X souhaite son départ de l'entreprise pour s'occuper de son fils polyhandicapé, aucune structure ne pouvant l'accueillir. Avant de se rendre au rendez-vous de reprise avec la DRH, elle appelle l'inspection du travail, qui lui conseille la RC qu'elle ne connaît pas. Elle appelle ensuite un avocat de sa connaissance qui lui confirme que dans sa situation délicate, c'est la meilleure solution. La DRH connaît de longue date, des difficultés personnelles de l'employée et tout est mis en place pour que son départ se passe le mieux possible, même si elle et ses supérieurs auraient préféré qu'elle reste. Ses collègues étaient déçus mais compréhensifs. Mme X n'a pas du tout négocié le montant de l'indemnité puisqu'elle était à l'initiative de la procédure. La somme totale est de 3016,03 euros.*

*La salariée ne s'est pas inscrite à Pôle Emploi. Elle bénéficie d'un statut d'aidant familial à temps plein pour un enfant handicapé à + de 80%. Son fils perçoit une Prestation de Compensation de Handicap. Mme X était déjà remplacée durant ces différents congés. Elle n'en sait pas plus.*

*Elle pense qu'elle a fini son contrat dans son entreprise « au mieux » en lui laissant la possibilité d'y revenir un jour. L'atmosphère était très bonne et franche. La meilleure solution a été trouvée selon elle. Si son employeur ne lui avait pas accordé la RC, elle ne se serait pas présentée à la date de fin de congé et aurait été licenciée pour absences injustifiées.*

Cette situation constitue un cas-pur de démission pour motif personnel. Pendant près de cinq ans, (sur huit ans de contrat), la salariée a enchaîné les absences liées à des maternités et à la naissance d'un enfant handicapé. L'employeur semble avoir fait au mieux pour préserver l'emploi, et c'est finalement la salariée qui prend l'initiative du départ. On peut se demander ce que la RC apporte dans ce cas. En effet, ces situations sont prévues par diverses dispositions du code du travail (Chapitre V : Maternité, paternité, adoption et éducation des enfants) que la salariée a largement utilisés avant la RC. Et depuis, elle bénéficie d'un statut d'aidant familial au titre du handicap (Article L245-12 CASF). Elle aurait pu démissionner, d'autant plus qu'elle ne s'est pas inscrite au chômage, puisqu'elle n'est pas à la recherche d'un emploi.

**Cas n°12 [femme, 40-45 ans, salaire dans le quintile inférieur, 1 an d'ancienneté, montant minimal de l'indemnité (selon formulaire Cerfa)] :** dans l'attente de retrouver un travail dans son secteur, l'édition, elle se fait embaucher par un petit patron de sa connaissance pour des tâches de secrétariat et de commercial dans un garage. Elle est payée au Smic, cherche activement un autre emploi en activant son réseau professionnel ; elle démissionnera dès qu'elle trouve un emploi et déclare à son employeur qu'elle quittera l'entreprise s'il trouve une personne qui répond à ses attentes. C'est ce qui se passe et son employeur lui demande de démissionner. Il lui propose une RC pour qu'elle parte mais ne lui versera finalement pas d'indemnités de rupture. La RC est selon elle un moyen de se séparer sans que ça coûte « ni à l'employeur, ni au salarié ». 6 mois plus tard, elle a retrouvé un travail dans son domaine.

**Cas n°39 [Homme, rupture homologuée, troisième quintile de salaire, 5 ans d'ancienneté, indemnité légale] :**

Electricien chez le même employeur depuis 5 ans, à temps-plein, il était très satisfait de ses conditions de travail et de ses relations au travail (entreprise conviviale et familiale). Il percevait un salaire de 1 750 euros net (primes panier-manger comprises) dont il était satisfait. La RC était un arrangement entre les deux parties, car le fils de l'employeur reprenait l'entreprise, mais Mr P. ne pouvait pas connaître l'évolution de poste qu'il souhaitait. Il voulait donc intégrer une plus grosse structure afin de devenir chef d'équipe et également quitter la région parisienne. Ils ont procédé à une RC pour arranger Mr P. qui, changeant de région, pouvait bénéficier du chômage avant de retrouver un emploi. La RC a représenté une forme de reconnaissance du travail bien fait et de l'implication au travail de Mr P. durant ces 5 années, donc « la RC c'était plus ou moins une prime de départ »

Ces deux entretiens illustrent des volontés de mobilité, bien accueillies par l'employeur qui entretient de bonnes relations avec le (ou la) salarié(e). C'est bien le problème des « vraies » démissions: il faut supposer que l'employeur est suffisamment bienveillant envers son salarié pour accepter une rupture qui a un coût pour lui, sans rien lui apporter.

## Des cas-limites de démission

Les 7 entretiens suivants sont plus proches de la démission que des autres configurations, tout en présentant des circonstances qui empruntent aux unes et aux autres. C'est le cas en particulier de la RC n°23, qui soulève des questions sur ce qui distingue une démission voulue d'une prise d'acte, en raison des conditions de travail.

**Cas n°23 [Homme, 59 ans, rupture homologuée, quatrième quintile, 26 ans d'ancienneté, indemnité légale] :**

*Après 26 ans passé dans la même entreprise, d'abord en tant qu'agent de sécurité puis en tant qu'huissier, Mr D. ressent un « ras le bol » de son activité. Cette lassitude provient notamment d'une importante fatigue physique et de divers problèmes de santé. A 59 ans, ce salarié a l'envie de quitter son entreprise, malgré sa satisfaction au travail tant au niveau des tâches accomplies, des relations au travail (hormis une collègue) que du salaire. Le DRH se rend compte de la baisse de motivation de Mr D. et pour abonder dans son sens, il lui propose alors de procéder à une RC.*

Certes, le salarié souhaite partir mais on peut se demander si la proposition d'un autre poste, peut-être moins fatiguant, n'aurait pas été de nature à lui donner envie de rester.

La RC n°32 apparaît au premier abord comme un cas-pur de démission, mais à l'analyse, on voit que ce salarié souhaite changer du fait de l'absence de perspectives et d'évolution sur son poste.

**Cas n°32 [Homme, rupture homologuée, quatrième quintile, 11 ans d'ancienneté, indemnité légale] :** *Le salarié a commencé manutentionnaire (ouvrier), puis chef des trafics pour terminer chef d'équipe (agent de maîtrise). Malgré des conditions de travail relativement difficiles et un important stress, il éprouvait une certaine satisfaction au travail. Cependant, les évolutions de postes et de salaires (il percevait 1 600 euros net, mais les augmentations étaient gelées) n'étaient pas suffisantes, il a donc souhaité changer d'entreprise et, ce faisant, d'activité professionnelle. Etant électricien de formation, il a voulu revenir à cette activité et a donc demandé un CIF. Avant de partir en formation, il demande à son chef de centre s'il serait d'accord sur le principe d'une RC (il en avait entendu parler par les médias lors de la mise en place du dispositif)*

Les cas n°34 et 35 sont également emblématiques de l'enchevêtrement des motivations.

**Cas n°34 [Femme, rupture homologuée, salaire 3em quintile, 4 ans d'ancienneté, double de l'indemnité légale] :** *La salariée a été recrutée à 1500 euros brut, mais ayant bénéficié d'augmentations, elle a terminé à 1 800 ; elle percevait également un 13<sup>e</sup> mois et avait une possibilité de placement. Elle n'était pas satisfaite de son salaire, surtout en région parisienne où le niveau de vie est élevé : « si je suis partie, c'est parce qu'il fallait que je quitte la région parisienne : en Ile de France j'avais beaucoup de mal à m'en sortir seule avec mon enfant... On vivait dans une seule pièce ». C'est donc le désir que son jeune enfant change de conditions de vie qui lui a fait prendre la décision de déménager en province et conséquemment, de quitter son entreprise. Elle avait auparavant essayé de bénéficier du 1% patronal pour se reloger, mais sa démarche n'a jamais aboutie, car les loyers des logements proposés étaient bien trop élevés. -Dans ce contexte, elle est allée voir sa supérieure hiérarchique pour évoquer son envie de départ et la possibilité d'une RC (elle connaissait le dispositif par les médias).*

Certes, la salariée souhaite partir car le logement à Paris est trop cher, mais les employeurs n'ont-ils aucune responsabilité dans la faiblesse des salaires ou dans la possibilité d'aider les salariés à se loger ? Bien sûr, il ne s'agit pas d'imputer l'ensemble de la responsabilité à l'entreprise mais on voit bien que la trop grande faiblesse ou la non évolution des salaires, comme la non adaptation des postes de travail à la situation physique des salariés ne peut pas non plus être totalement imputée à ces derniers.

**Cas n°38 [Homme, rupture homologuée, troisième quintile de salaire, deux ans d'ancienneté, indemnité légale] :**

*Le salarié déménage et souhaite quitter l'entreprise. Il s'entend mal depuis quelques mois avec son employeur. Il demande une RC mais l'employeur préférerait qu'il démissionne. Il demande alors la prise en charge de la moitié de ses frais de transports. Pendant les pourparlers et la recherche d'informations de part et d'autre, Mr N. déménage et fait les allers retours quotidiens. A partir de ce moment, les relations commencent à se tendre, car l'employeur refuse de rembourser la moitié des frais de transport du salarié prétextant une non-obligation de remboursement au-delà de 200 kilomètres du domicile. Mais Mr N. qui s'était à nouveau renseigné auprès de son assurance juridique, maintient sa position sur ce remboursement. Dans ce contexte, au bout de 3 mois, l'employeur se décide alors à procéder à la RC alors que les pourparlers étaient suspendus (l'employeur espérait qu'il allait démissionner face à l'importance des trajets quotidiens, mais il ne l'aurait pas fait). La RC était finalement plus « rentable » pour l'employeur que le remboursement mensuel de la moitié des frais de transport.*

**La RC n°50** est rapprochée du codage d'une démission alors que le cas présente quelques traits d'un licenciement qui plus est d'un salarié protégé :

**Cas n°50 [Homme, chef de cuisine, entré en juin 2004, depuis élu au CE de l'entreprise] :**

*Le salarié bénéficie d'un 13<sup>e</sup> mois depuis le changement de propriétaire. Le nouveau patron demande des sacrifices temporaires pour lancer l'entreprise qui s'agrandit. Au bout de 2 ans, l'entreprise tournant bien, le salarié estime que les efforts ont été fournis et qu'ils doivent être reconnus et rémunérés. En avril ou mai 2010, lors d'une réunion avec l'employeur, le salarié insiste sur ces heures supplémentaires non rémunérées, le patron répond que ceux qui ne sont pas content n'ont qu'à partir. Cette réponse ne satisfait pas le salarié. Face à ce blocage, le salarié réfléchit et en conclut que la RC est la meilleure solution.*

Les RC n° 58 et n°59 montrent l'utilité de la RC dans certains cas, ubuesques ou douloureux

**Cas n°58 [Femme, salariée protégée, rupture homologuée, salaire : quatrième quintile, ancienneté : 6 ans ; indemnité légale] :** *la salariée travaille dans une clinique mutualiste dans une ambiance agréable. En 2008, face à la lenteur de l'évolution de son salaire et de sa carrière, elle passe et réussit un concours d'infirmière anesthésiste. Son entreprise refuse de lui financer la formation. Enceinte, la salariée repousse son entrée en formation d'octobre 2009 à octobre 2010 et continue à négocier avec ses employeurs pour être financée. Début août 2010, ne trouvant aucune solution, elle demande à être licenciée. Le directeur de la clinique propose une RC à la salariée, car celle-ci est plus simple, étant donné que la salariée est déléguée du personnel, et qu'il ne peut la licencier sans motif.*

**Cas n°59 [Femme, rupture homologuée, salaire : premier quintile, ancienneté : un an, indemnité légale] :** *fondée en 2009, l'auto-école dans laquelle la salariée a travaillé est liquidée fin 2010. Le mari de la salariée, fondateur et gérant de l'entreprise ne pouvait plus assurer sa mission à cause de problème de santé très importants. Début 2010, l'interviewée devient salariée de l'entreprise de son mari, comme secrétaire à mi-temps, pour suppléer son mari dont l'état de santé se dégrade. Elle sort d'un congé parental. La salariée et son mari ont choisi la RC, moins contraignante que la démission et le licenciement, pour permettre à la salariée d'être aux côtés de son mari en fin de vie.*

## **2- Les prises d'acte**

Les situations de type « prise d'acte » se caractérisent par une ambiance nettement plus

dégradée que dans la démission, avec des reproches de part et d'autres, et la très grande difficulté pour le salarié à poursuivre son activité. La ressemblance avec la prise d'acte (PRI) est bien illustrée par les RC n°45 et n°87, et les cas n° 54, et n°72.

**Cas n°45 [Homme, 57 ans, électrotechnicien, 30 ans d'ancienneté, salaire 1400+environ 100 euros de primes, indemnité au minimum, 17 850 euros]**

*Le salarié travaille depuis 1980 dans la même entreprise. Au début des 2000, une demi-douzaine de personnes sont licenciées, puis l'entreprise est vendue en 2008 au départ en retraite du patron. Après la vente, le salarié ne travaille plus à l'atelier comme il l'a toujours fait et se retrouve sur le chantier à faire un travail qui ne correspond pas à ses compétences.*

*Ce changement de poste a dégoûté le salarié, il va au travail en faisant de gros efforts. Erosion du collectif ces dernières années, « chacun pour soi ». Depuis l'été, le salarié pense à quitter l'entreprise, il consulte un collègue syndiqué, qui lui fait connaître la RC. En septembre, le médecin dit qu'il est au bord de la dépression. Le salarié téléphone à son employeur pour lui expliquer sa situation et son envie de mettre fin à leur contrat de travail. Il s'entend avec la direction pour ne plus retourner au travail en prenant ces jours de congés, et envoie un courrier pour demander un entretien à son patron pour convenir d'une RC. Le premier entretien a lieu le 22/10, il dure environ ¾ d'heure, dans une salle de réunion de la direction locale. Les indemnités sont vite discutées, elles correspondent au minimum légal. Une semaine après a lieu un second entretien le Cerfa y est signé, la date de fin de contrat est annoncée. Le salarié s'est inscrit à pôle emploi, il est toujours demandeur d'emploi. Il n'a pas été remplacé. Il considère que la RC est une bonne chose, et lui a permis de quitter son travail dans une situation plus confortable (indemnités + allocations chômage) qu'une démission.*

**Cas n°87 [Femme, employée commerciale, Salaire 1056 euros par mois, 4 ans d'ancienneté, 1095 euros d'indemnité, plus indemnité compensatrice de congés payés de 1383 euros]**

*La salariée remplit les rayons dans un supermarché depuis son ouverture en 2006. Mais l'établissement a été vendu et acheté 3 fois depuis. L'ambiance générale se dégrade, un manager démissionne et va travailler pour la concurrence. La salariée est en congé maternité, puis en congé maladie, et durant les 8 mois des congés, elle revient plusieurs fois au magasin pour gérer des commandes. La reprise de travail est prévue en septembre 2010. Début août, l'employeur annonce les nouveaux horaires: tous les jours à 6h, au lieu de 8h. Mme X répond qu'elle va avoir des difficultés de garde pour son enfant, l'employeur ne veut rien entendre : « vous avez encore un mois et demi pour vous débrouiller ! ». Mme X s'organise, trouve une nounou qui accepte de garder l'enfant très tôt le matin : cela va coûter 200 euros par mois en plus de la crèche. Dès son retour, la salariée est prise à partie par l'employeur ( « c'est une catastrophe ! »). Quelques jours plus tard, elle la traite d' « incompétente ». Mme X est en larmes. Elle ne comprend pas ce changement de ton. L'employeur la convoque, et lui déclare que cela ne peut pas durer et que le mieux serait de faire une rupture conventionnelle parce que sinon cela allait très mal se finir. La patronne explique aussi qu'en cas de refus Mme X serait convoquée tous les jours dans son bureau pour être réprimandée. Durant la même période, 5 salariés ont signé des RC à l'initiative de la direction, et la salariée estime qu'au total une quinzaine de personnes sont concernées par les RC. Même si la salariée n'avait pas envie de partir, elle se résigne. Deux jours plus tard, dans le couloir, elle donne son accord. L'indemnité n'est pas négociée. La salariée est remplacée, avec un contrat de 30h/semaine.*

*Mme X s'est inscrite à Pôle Emploi, et n'a pas retravaillé. Elle a le projet d'être assistante maternelle et se lance dans l'agrément. Elle estime avoir été contrainte à signer sous la pression et regrette le manque de vérification de l'inspection du travail notamment dans le cadre de nombreuses RC signées dans le même établissement.*

Bien que concernant des emplois et des situations différentes, (un ouvrier âgé d'un côté, une mère d'un très jeune enfant de l'autre) ces deux cas illustrent parfaitement la position difficile de ces salariés qui ne peuvent plus assurer leur activité, et que l'employeur « pousse vers la sortie » en multipliant les vexations et les obstacles, tout en se gardant de les licencier. En effet, un licenciement risquerait d'être jugé discriminatoire (selon l'âge, selon la situation de famille et la maternité, voire pour harcèlement discriminatoire), La position des salariés vis-à-vis de la rupture est ambivalente. Certes, les salariés souhaitent quitter l'entreprise, mais c'est à la suite d'une dégradation de la situation due à l'employeur, lequel propose la RC comme une bonne solution. L'appréciation des salariés reflète cette ambivalence : elle peut être positive (ils sont soulagés de partir), ou négative (l'employeur est responsable des conditions de travail dégradées).

Les deux cas suivants (n° 54 et 72), font apparaître des situations moins difficiles professionnellement, mais où les rapports avec l'employeur sont dégradés.

**Cas n°54 [Femme, rupture homologuée ; salaire troisième quintile, ancienneté de 4 ans, indemnité proposée proche de l'indemnité légale] :**

*Maison d'édition associative dans laquelle travaillent trois personnes, le président (bénévole) et deux salariés. L'association dégage certaines années un léger bénéfice, mais vitote grâce aux subventions publiques. Le président tient quasiment tous les rôles (éditeur, trésorier, secrétaire). Aux dires du salarié, il est « incompetent, avare, colérique, insultant, bordélique » et considère les salariés comme des employés à sa solde.*

Le salarié adore son travail, mais est frustré par la contre-productivité et le comportement du président. Une dispute (fin 2009) au cours de laquelle le salarié (une personne très courtoise) a répondu aux insultes du président correspond au début d'une dégradation de l'ambiance.

Le salarié propose la rupture. L'employeur refuse tout d'abord assez fermement, invoquant qu'il n'a qu'à démissionner, avant finalement d'accepter cette rupture.

**RC n°72 [Homme, 31 ans, RC homologuée, salaire : quatrième quintile, indemnité légale] :**

*Créée en 2008, l'entreprise paysagiste, dirigée aujourd'hui encore par son fondateur, fonctionne cahin-caha du fait de la mauvaise gestion du directeur. Embauché comme bras droit en juillet 2009, le salarié se rend compte au fil des mois de l'inefficacité de son directeur. Il perd son statut de bras droit en raison d'une incompatibilité de caractère. Il donne tout son temps pour l'entreprise au point de vivre une rupture avec sa compagne. A bout, sous pression, il décide de partir pour retrouver notamment une vie privée stable malgré une très bonne entente avec ses collègues.*

*Première occurrence : Fin septembre 2010. Les deux parties estiment qu'il est préférable qu'elles se séparent. L'interviewé avait déjà fait avec son précédent employeur une RC. Au lendemain de cette discussion, accord pour une RC présentée par le salarié. Les indemnités, d'un montant de 708 euros (congrés, prime de départ), ne sont pas négociées. Le salarié est inscrit à Pôle emploi, avec qui il travaille pour créer son entreprise.*

Ce dernier cas illustre bien la dimension « réactive » d'un projet professionnel qui n'est pas la cause, mais la conséquence, de la rupture. La rupture elle-même résulte de conditions de travail dégradées. Le salarié, qui était « le bras droit » de l'employeur, a énormément travaillé malgré de très mauvaises relations avec son chef. Quand il part, le salarié se décrit comme « à bout », et n'a pas de projet professionnel bien construit. Ce n'est qu'une fois le contrat rompu qu'il peut se reconstruire personnellement et professionnellement.

**3- La RC-résiliation judiciaire** apparaît rarement dans nos entretiens (6 cas seulement).

Comme nous l'avons indiqué plus haut, ce modèle implique une capacité du salarié à exercer un recours contre son tout en continuant à travailler dans l'entreprise. La voie de la résiliation judiciaire est souvent utilisée par les salariés protégés pour pouvoir mettre fin au contrat sans attendre l'autorisation de l'inspection du travail, tout en récupérant des salaires et des dommages-intérêts pour inexécution. Le cas 42 en offre une bonne illustration.

**Cas n° 42 [Homme, 40 ans, chef de cuisine, 6 ans d'ancienneté, salarié protégé, suppléant au CE, salaire 2300 euros net, indemnité au minimum légal 4400 euros] :**

*Chef de cuisine depuis 2004 dans un restaurant repris en 2006, et en croissance (les effectifs passent de 13 à 18 salariés), le salarié est élu suppléant au CE à sa création en 2008. Le nouvel employeur demande des sacrifices temporaires pour lancer l'entreprise qui s'agrandit. L'ambiance est bonne entre les collègues. Au bout de 2 ans, l'entreprise tournant bien, le salarié estime que les efforts ont été fournis et qu'ils doivent être reconnus et rémunérés. Lors d'une réunion avec l'employeur, en 2010 le salarié insiste sur ces heures supplémentaires non rémunérées, le patron répond que « ceux qui ne sont pas contents n'ont qu'à partir. », les heures supplémentaires ne seront pas payées. Le salarié connaissait la RC, d'autant qu'une précédente RC avait eu lieu dans l'entreprise à l'initiative du patron pour un salarié qui était sous ses ordres. Compte tenu de la situation de blocage, le salarié conclut que la RC est la meilleure solution, et en fait la proposition par courriel. L'employeur donne son accord rapidement. Toutefois, entre cet accord de principe et l'homologation par DDTEFP, trois mois se déroulent. Un premier Cerfa signé fin mai n'a pas été envoyé par l'employeur. Un second est signé en juillet, le contrat prend fin début septembre, après enquête de la DDTEFP. Les indemnités représentent le minimum légal, et leur versement a été échelonné sur 4 mois.*

*Inscrit à pôle emploi, le salarié a retrouvé un travail en CDI le mois suivant, comme sous-chef de cuisine. Sur les conseils de l'inspecteur du travail qui l'a contacté lors de la procédure de RC étant donné son*

*statut de salarié protégé, le salarié a essayé de s'arranger avec son ancien patron pour que les heures dues soient payées. Sans réponse, il s'adresse aux prud'hommes début mai.  
Pour le salarié, la RC n'est pas une bonne chose, « parce qu'il peut y avoir des abus des deux parties ».*

Ce cas est typique des circonstances qui fondent habituellement une action en résiliation judiciaire: l'employeur refuse de payer des heures supplémentaires, le salarié connaît bien le droit et ne craint pas d'agir contre son employeur tout en continuant à travailler. Le salarié n'a du reste pas renoncé à ses heures supplémentaires. La convention n'ayant pas prévu leur paiement, il saisit le conseil de prud'hommes après la rupture, ce qu'il est parfaitement en droit de faire.

Ce dernier cas montre que la volonté de départ du salarié connaît bien des nuances. On doit en tout cas considérer que hormis les cas de démission pure, guidés par un projet de mobilité, cette volonté est plutôt l'acceptation résignée d'une situation dégradée. C'est le cas pour les nombreux exemples de prise d'acte, qui font apparaître une situation de malaise au travail. Il ne s'agit pas de dire que dans ces ruptures voulues par le salarié, son consentement a été surpris. Le problème du recours à la RC dans ces cas est plutôt qu'il dispense l'employeur d'avoir à poser la question des conditions de travail, ou des moyens de concilier vie professionnelle et vie familiale.

---

#### **IV.4) Les configurations de ruptures par grandes caractéristiques de salariés et des entreprises**

Enfin, nous terminons la présentation des cas par le croisement des types de ressemblance avec les grandes caractéristiques des salariés (âge, ancienneté, sexe, salaire) et des entreprises qui les employaient (taille, statut juridique, secteur d'activité).

Age des salariés par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	Total
NR	3	2	1	1	2	0	2	11
20-29 ans	5	4	0	4	1	1	2	17
30-39 ans	11	11	1	5	1	0	3	32
40-49 ans	4	4	3	3	2	0	3	19
50-64 ans	1	6	1	5	3	2	4	22
Total	24	27	6	18	9	3	14	101

Lire ainsi : Sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 5 ont moins de 30 ans.

Les RC des plus jeunes salariés (les 20-39 ans) sont plus souvent proches de la démission ou de la prise d'acte. Les ruptures de CDI par démission sont également plus fréquentes chez les plus jeunes salariés. Ce qui Les plus âgés, les 40-64 ans, ont des RC qui sont plus fréquemment proches du licenciement économique, du licenciement pour motif personnel, du

PDV et de la résiliation judiciaire.

Ancienneté des salariés (données Cerfa) par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	Total
2 ans et moins	<b>10</b>	8	0	5	3	1	5	32
Entre 3 et 7 ans	<b>10</b>	8	5	8	3	1	2	37
8 ans et plus	4	<b>11</b>	1	4	3	1	<b>7</b>	32
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>27</i>	<i>6</i>	<i>18</i>	<i>9</i>	<i>3</i>	<i>14</i>	<i>101</i>

Lire ainsi : Sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 10 ont une ancienneté de 2 ans et moins.

Les RC qui ressemblent à des démissions sont le fait des plus jeunes salariés, pour les raisons d'âge (cf. supra). En revanche, la proximité avec le licenciement pour motif personnel est plus fréquente chez les salariés les plus anciens (fatigue, insuffisance professionnelle).

Montant des salaires (données Cerfa) par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	Total
Q1	7	7	1	3	0	0	2	20
Q2	3	5	1	4	0	0	0	13
Q3	5	6	1	4	<b>1</b>	0	<b>6</b>	23
Q4	5	7	0	3	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	23
Q5	4	2	3	4	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	22
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>27</i>	<i>6</i>	<i>18</i>	<i>9</i>	<i>3</i>	<i>14</i>	<i>101</i>

Lire ainsi : Sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 7 avait un salaire dans le quintile inférieur de la distribution des salaires.

Les démissions et les prises d'actes comme configurations proches de la RC sont assez bien réparties selon le niveau de salaire. En revanche, les RC proches du licenciement économique collectif, du plan de départ volontaire et du licenciement pour motif personnel sont plutôt le fait des salariés les mieux payés.

Sexe des salariés par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	Total
Homme	<b>15</b>	12	4	<b>13</b>	5	2	5	56
Femme	9	<b>15</b>	2	5	4	1	<b>9</b>	45
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>27</i>	<i>6</i>	<i>18</i>	<i>9</i>	<i>3</i>	<i>14</i>	<i>101</i>

Lire ainsi : Sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 15 sont des hommes.

Les RC des salariées femmes ressemblent plus souvent à la prise d'acte et au licenciement pour motif personnel, alors que les RC des salariés hommes sont plus fréquemment proches

de la démission et du licenciement économique individuel. Ce qui va dans le sens de notre observation selon laquelle des difficultés de conciliation vie de famille / vie de travail sont à l'origine de la rupture et prennent la forme d'une RC.

#### Taille des entreprises par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	Total
NR	3	7	1	0	1	0	0	12
0-9	<b>9</b>	5	1	<b>8</b>	2	0	3	28
10-49	3	2	1	5	1	0	4	16
50-499	6	9	1	1	4	2	5	28
500-	3	4	2	4	1	1	2	17
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>27</i>	<i>6</i>	<i>18</i>	<i>9</i>	<i>3</i>	<i>14</i>	<i>101</i>

Lire ainsi : Sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 9 travaillaient dans une entreprise de moins de 10 salariés.

#### Statut juridique des entreprises par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	Total
NR	2	3	0	1	1	0	1	8
SA	<b>9</b>	13	3	7	6	3	7	48
SARL	6	6	1	<b>7</b>	1	0	<b>5</b>	26
Société civile	2	1	0	0	0	0	0	3
Association	1	3	0	1	0	0	1	6
Autre p. morale	2	1	1	1	1	0	0	6
Trav. individuel, prof. Libérale	2	0	1	1	0	0	0	6
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>27</i>	<i>6</i>	<i>18</i>	<i>9</i>	<i>3</i>	<i>14</i>	<i>101</i>

Lire ainsi : sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 9 travaillaient dans une société anonyme (SA).

Les RC proches des démissions sont moins fréquentes dans les SA et celles qui le sont des licenciements plus souvent des SARL.

#### Secteur d'activité des entreprises par type de RC

	DEM.	PRI.	RES.	LEI.	LEC.	PDV	LMP.	Total
NR	2	3	0	0	1	0	0	6
Agriculture, industrie	5	3	2	6	2	2	3	23
Commerce, réparations, transports	6	11	2	3	4	0	8	34
Autres services	11	10	2	9	2	1	3	38
<i>Total</i>	<i>24</i>	<i>27</i>	<i>6</i>	<i>18</i>	<i>9</i>	<i>3</i>	<i>14</i>	<i>101</i>

Lire ainsi : sur les 24 cas rapprochés de la démission parmi les 101 salariés enquêtés, 6 travaillaient dans le Commerce, la réparation d'automobiles et de motocycles, transports et entreposage.

Les RC proches de la démission, de la prise d'acte et du licenciement économique individuel sont sur représentées dans les « Autres services ».

## V ) Résumé

Dans ce résumé, nous exposons en deux temps les principaux résultats de nos analyses d'entretiens: nous résumons d'abord les résultats bruts ; puis nous nous attachons à l'objet principal de notre enquête, les « motifs de rompre ». En conclusion, nous proposons un certain nombre de recommandations.

---

### V.1) Les entretiens, vue d'ensemble

Nous indiquons successivement les caractéristiques des salariés et de leur entreprise, les conditions de travail, la procédure et l'information des salariés, les indemnités et la situation après la rupture.

#### Les salariés et leurs entreprises

Les salariés interrogés occupaient des types de postes variés : secrétaire, mécanicien, vendeur, formateur, infirmière préparatrice en pharmacie, cadre commercial, hôte d'accueil ou de caisse, consultant, responsable administratif et commercial, électricien, comptable, clerc de notaire.... Ils relevaient de PCS qui ne l'étaient pas moins : agriculteur, ouvrier, employé, cadre, ingénieur. Leur ancienneté était très diversifiée : de 3 mois à 41 ans. L'amplitude des salaires était très large : de moins de 600 euros à plus de 5 000 euros net, les hauts salaires étant surreprésentés dans l'échantillon francilien.

Les secteurs d'activité et la taille des entreprises concernées sont très hétérogènes. Cependant, en régions, on trouve majoritairement de très petites entreprises, et en région francilienne, de petites et moyennes entreprises.

Près d'un quart des entreprises connaissait une situation économique stable, un autre quart était en expansion et la moitié avait subi une baisse importante d'activité, du chiffre d'affaire et/ou des effectifs : 28 entreprises connaissaient des difficultés, 33 avaient réduit leur activité et 44 leur effectif.

Une forte majorité des établissements avait connu des bouleversements récents : rachat, fusion, modifications dans l'organisation du travail, changements managériaux, voire un cumul de ces événements. Dans 40 cas, les salariés interrogés indiquent que leurs entreprises ont connu des changements managériaux. De nombreux salariés ont également indiqué que leur entreprise avait connu de fortes restrictions financières. Ces différents événements ont souvent constitué sinon l'explication principale du moins le déclencheur qui a conduit à la rupture.

### **Les conditions de travail**

Un quart des salariés affirme qu'ils étaient satisfaits à la fois de leur travail et de leurs conditions de travail. Un autre quart se déclare satisfait du travail tout en indiquant avoir subi des conditions matérielles difficiles : éloignement du domicile, horaires de travail inadaptés, etc. La moitié déclare avoir éprouvé de l'insatisfaction par rapport au travail, dans certains cas dès le début ou bien, plus souvent, depuis un événement identifié : changement d'organisation du travail, mutation, perte d'un marché, arrivée d'une nouvelle équipe de direction, etc.

S'agissant de des relations au travail, un quart des salariés interrogés déclare avoir connu une bonne ambiance et de bonnes relations de travail, entre collègues ou à l'égard de la hiérarchie. Un autre quart déclare l'ambiance « normale ».

La moitié indique que l'ambiance était ou bien mitigée (bonnes relations entre collègues mais difficiles avec la hiérarchie ou inversement, souvent à la suite d'un changement dans l'équipe de direction ou à l'échelon supérieur) ou mauvaise, avec des relations conflictuelles. Ces cas recouvrent des situations différentes. Parfois, les conditions de travail se sont dégradées

mécaniquement par l'effet de changements managériaux ou dans l'organisation du travail. Dans d'autres cas, ces dégradations semblent avoir été intentionnelles, en vue d'inciter le salarié au départ. Ces tensions peuvent aboutir à des situations de souffrance psychique (stress, découragement, voire dépression) et/ou physique. Dans 17 cas, les salariés avaient connu des périodes d'arrêts maladie plus ou moins longues et répétées.

### **Entretien(s) préalable(s) et information des salariés**

La loi a prévu au moins un entretien préalable et la possibilité pour les parties de se faire assister. Ces conditions figurent dans les formulaires CERFA. Cependant, contrairement à l'entretien préalable au licenciement, le texte est muet sur les conditions matérielles de ces échanges, tant sur l'initiative de l'entretien, que sur son formalisme et son contenu. Il ressort de l'enquête que cette entrevue, lorsqu'elle a réellement eu lieu, s'est déroulée de manière très variable.

Un quart des enquêtés signale deux voire trois entretiens. La moitié en déclare un seul. Et dans un quart des cas, l'entretien s'est limité à la remise pour signature du formulaire CERFA pré-rempli. Il s'agit d'annonces « surprises » de l'employeur, mettant le salarié devant le fait accompli, sans information ni négociation.

Dans environ un quart des cas, le nombre d'entretiens ou leur date, indiqués sur le CERFA, semblent erronés. Ainsi, pour un des salariés interrogés, qui travaillait dans une pizzeria, les relations avec l'employeur étaient trop tendues pour pouvoir discuter.

Dans certaines entreprises, l'employeur a même demandé au salarié de rédiger une lettre dans laquelle il reconnaissait être à l'origine de la demande, sans doute pour éviter des contestations sur la liberté du consentement. Nous avons retrouvé ce cas de figure dans près d'un quart de l'échantillon, principalement dans des grandes entreprises.

De manière générale, les salariés interrogés semblent s'être informés sur la rupture conventionnelle par leurs propres moyens en cours de procédure.

Un grand nombre de salariés à qui une telle rupture était proposée ne savait pas au départ en quoi consistait ce dispositif. Ils ont fait peu appel aux syndicats et à l'inspection du travail mais ont mobilisé leur entourage ou le plus souvent ont eu recours à Internet, surtout les plus jeunes. Les salariés à bas salaires semblent avoir fait davantage confiance à leur employeur que les cadres et s'en sont tenus à leur explications.

Une très petite minorité des salariés interrogés (environ une dizaine) s'est fait assister pendant l'entretien. Ce qui est sensiblement inférieur aux données fournies par le ministère du Travail par exploitation des CERFA.

### **Des indemnités**

Les indemnités de rupture mentionnées dans le formulaire CERFA sont, pour 74 enquêtés, proches du minimum légal. Ce qui signifie donc qu'il n'y a eu aucune négociation dans ces cas. Au total, on ne compte dans notre enquête que 22 RC pour lesquelles les salariés évoquent la négociation du montant de leur indemnité. Et on ne peut parler de gratification (montant prévu très largement supérieur au minimum légal) que dans 11 cas.

Quant au montant de cette indemnité, il varie de 140 euros à 100 000 euros. Les sommes les plus importantes résultent à la fois d'un salaire et d'une ancienneté élevés (base de calcul du montant légal) et d'un ratio élevé, témoignant d'une capacité de négociation plus importante pour ces salariés. Certains ont été aidés par un avocat. On rappelle en effet que si la présence de l'avocat au cours de l'entretien est exclue, rien n'empêche le salarié, comme l'employeur, de

consulter un avocat pour s'informer et préparer les négociations.. Certains ont dit n'avoir pas souhaité communiquer à leurs collègues le montant de l'indemnité qui leur avait été allouée.

Les entretiens ont permis d'élucider d'autres raisons de cette disparité, liées aux conditions de la rupture. Ainsi, lorsque la rupture était fondée sur une raison économique, les salariés ont parfois pu négocier leur départ. En outre, certains employeurs ont gratifié leurs salariés qui avaient un projet de reconversion professionnelle, parfois dans la perspective d'une poursuite de relations dans un nouveau cadre.

### **Après la rupture**

Après la rupture, les trois quarts des salariés interrogés n'ont pas repris d'activité et sont toujours inscrits à Pôle Emploi. Parmi ces derniers, beaucoup cherchent à devenir travailleurs indépendants, notamment par la voie du régime de l'auto-entrepreneuriat. Cependant, il faut rappeler que la RC n'ouvre pas droit à un suivi ou à un accompagnement spécifique des demandeurs d'emploi. Il en résulte que les salariés interrogés se sentent isolés dans leur parcours de création d'entreprise.

Les situations de ceux qui ont repris une activité sont très diverses : en CDI, CDD, ou intérim, avec ou sans reconversion professionnelle. Certains ont anticipé leur reconversion, les plus nombreux construisent leur projet après la rupture. Les anciens salariés dont la trajectoire professionnelle est stabilisée six mois après la rupture sont ceux qui ont élaboré très tôt leur projet de reconversion ou ont suivi des formations.

---

## V.2) Des raisons de rompre

Les raisons de rompre sont au cœur de notre enquête. Pour les caractériser, nous avons établi des « modèles de ressemblance », qui permettent de comparer les circonstances des ruptures conventionnelles avec celles des autres modes de rupture. Nous distinguerons ces « modèles objectifs » des avis donnés par les enquêtés. Selon les déclarations de ces derniers, dans 57 cas, c'est l'employeur qui a proposé la rupture du contrat de travail et dans 61 cas, c'est lui qui a proposé la rupture conventionnelle. L'analyse des entretiens à l'aide des modèles montre que la question de l'initiative est complexe.

### Des modèles de rupture

Nous avons voulu nous doter de « modèles de rupture » pour pouvoir retrouver la dynamique qui a conduit à la signature d'une convention. La rupture conventionnelle, si elle constitue bien un acte de rupture autonome, emprunte nécessairement au répertoire des causes existantes. Ce n'est pas parce que les causes de la rupture ne sont pas exprimées qu'elles n'existent pas. Et c'est par référence aux autres modèles de rupture qu'il est possible de rendre compte des *circonstances objectives* de conclusion d'une RC. Il existe trois situations dans lesquelles on peut dire que c'est plutôt le salarié qui a été le moteur de la rupture, mais pour des motifs différents : la démission, la prise d'acte (définie juridiquement comme un départ contraint), la résiliation judiciaire (définie comme demande de rupture formée par le salarié au juge). Quatre cas correspondent à une volonté de l'employeur de mettre fin au contrat : le licenciement pour motif personnel, le licenciement pour motif économique individuel, le licenciement pour motif économique collectif et le plan de départ volontaire. Chaque RC peut être rapprochée de l'un de ces modèles de rupture. Nous avons caractérisé chacun de ces modèles à l'aide de 41 indicateurs, caractérisant les événements qui précèdent, définissent et suivent la rupture. Chaque entretien a été rapproché d'un des 7 modèles de rupture configurés à travers les mêmes indicateurs. Il s'agit ici de comprendre et non de juger les RC : établir un rapprochement ne signifie nullement caractériser une substitution ni une fraude.

Sur l'ensemble des entretiens, une majorité (57) des ruptures peut être dite à *l'initiative principale* du salarié mais dans plus de la moitié des cas pour des raisons conflictuelles : 24 sont rapprochés de la démission, 27 de la prise d'acte et 6 de la résiliation judiciaire. Les autres RC, *principalement* à l'initiative de l'employeur, sont fondées principalement sur des motifs économiques : 18 licenciements pour motif économique individuel et 9 collectifs, 3 plans de départ volontaire, pour 14 licenciements pour motif personnel.

Tous modèles confondus, les raisons avancées par les salariés pour demander ou accepter la rupture correspondent rarement au modèle idéal du salarié qui connaît une mobilité voulue.

- Le salarié peut être à l'initiative du départ et/ou de la rupture conventionnelle pour des raisons liées à l'emploi (pas de perspectives d'évolution de poste et/ou de salaire au sein de cette entreprise, volonté de reconversion professionnelle ou de création d'entreprise), liées au travail (conditions de travail difficiles, désintérêt de l'activité, temps de trajet trop longs, problèmes de reclassement professionnel) ou pour des raisons extra-professionnelles (volonté de déménager, de suivre son ou sa conjoint(e), de s'occuper d'un enfant malade).

- Plus d'un quart de l'échantillon a déclaré vouloir quitter son emploi parce qu'il n'offrait ou n'offrirait pas d'évolution en termes de poste, de responsabilité et/ou de salaire. On doit mettre ces affirmations en lien avec le fait que 69 salariés déclarent qu'il n'y avait eu aucune évolution de salaires depuis plusieurs années, voire pour 14 d'entre eux que des heures supplémentaires, des primes et même des salaires n'avaient pas été versés. Les motifs de départ en lien avec le travail sont également multiples et touchent un peu moins de la moitié des salariés « souhaitant » partir, ce qui doit être rapproché du fait que 43 salariés interviewés déclarent que leurs conditions de travail ont été modifiées.

- Les raisons peuvent être liées à des problèmes de relation au travail (avec les collègues et/ou les supérieurs) et donc à une ambiance lourde, notamment après une « mise au placard » du salarié : 52 déclarent ainsi que l'ambiance était mauvaise. Dans 43 cas, le départ a résulté de

conditions de travail physiques ou morales dégradées : changement d'horaires imposés, de management (40 entretiens), forte pression, « mise au placard », etc.)

Parmi les salariés qui sont à l'initiative de leur départ, on peut distinguer deux groupes : ceux qui, sans la rupture conventionnelle, auraient démissionné ou y songeaient fortement et ceux qui n'auraient jamais démissionné. 35 salariés à l'initiative de la rupture auraient démissionné à plus ou moins long terme, que ce soit pour des raisons professionnelles ou extra-professionnelles. Les deux tiers n'auraient pas démissionné, malgré une importante souffrance au travail ou une forte envie de reconversion professionnelle.

Pour moins de la moitié de l'échantillon (44 cas), l'analyse par modèle de rupture a permis d'attribuer l'initiative de la rupture à l'employeur ou à son représentant. Cependant, tous modèles confondus, la RC est proposée comme mode de rupture par l'employeur dans 61 cas. Il semble donc que l'employeur ait une meilleure connaissance du dispositif que le salarié, même lorsque c'est ce dernier qui souhaite rompre le contrat.

Lorsque l'employeur est à l'initiative du départ et de la rupture conventionnelle, ses raisons ne sont pas directement observables, et sont saisies à partir des récits des salariés. Dans les entretiens, les salariés évoquent des situations ressemblant à des licenciements pour motif économique, ou pour motif personnel : salarié vieillissant, ayant des problèmes de santé et des absences répétées ou insatisfaction par rapport au travail fourni.

Un nombre important de personnes enquêtées ont en effet indiqué que la RC a constitué un moyen pour les employeurs de les faire partir, alors qu'ils n'auraient pas pu ou voulu les licencier. On trouve ici des salariés travaillant dans des entreprises qui souhaitaient réduire leurs effectifs et auraient pu obtenir le même résultat en procédant à des licenciements pour motif économique ou pour motif personnel, ou encore en mettant en place des préretraites ou des plans de départ volontaires. Les salariés eux-mêmes parlent alors de licenciement « caché » ou « déguisé ».

Mais qu'elles émanent du salarié ou de l'employeur, les causes du départ sont souvent combinées, et les raisons de rompre s'entrecroisent et se cumulent : un problème de logement s'explique également par le faible niveau de salaire ; une « mise au placard » peut être liée à une sur-implication familiale du fait d'un enfant malade ; un employeur peut se séparer d'un salarié vieillissant à la satisfaction de ce dernier.

**Cependant, ces résultats doivent être évalués au regard de la finalité assignée à la RC. Si on confronte les situations observées à la situation de mobilité voulue et sécurisée présentée comme étant l'objectif de la RC, alors on doit conclure que le dispositif n'a atteint sa cible que dans un peu moins du quart des cas, ceux qui correspondent à ce que l'on a appelé une « vraie » démission. Pour toutes les autres situations, la RC n'a pas apporté de bénéfice au salarié, si ce n'est, pour un tiers d'entre eux (prise d'acte et résiliation judiciaire), celui de mettre fin à une souffrance et/ou une insatisfaction au travail.**

### **Des avis sur la RC**

Quelle que soit la partie à l'initiative de la rupture (salarié ou employeur), les situations (conflituelles ou non) et les modalités (négociations abouties ou non), une écrasante majorité des enquêtés (84) a porté un jugement positif sur le dispositif s'agissant de leur cas personnel. Seize ont exprimé un avis négatif à la fois sur leur cas personnel et sur le principe.

Comme c'est souvent le cas lorsqu'on recueille des récits au cours d'un entretien, un grand nombre de salariés a opéré une reconstruction *a posteriori* du sens des événements. Ainsi la RC même imputable à l'employeur peut-elle être vue positivement si elle déclenche l'idée d'une reconversion professionnelle. De même, la RC consécutive à une insatisfaction au travail (modèle de la prise d'acte ou de la résiliation judiciaire) peut être vue positivement si elle permet de sortir d'une impasse contractuelle.

Pour pratiquement tous les salariés, l'avantage principal du dispositif est l'indemnisation du chômage, même s'ils en découvrent postérieurement les limites : « *c'est tellement avantageux pour le salarié que ça va disparaître* ».

Pour ceux qui ont vécu une rupture sur le modèle du licenciement, la RC apparaît comme moins stigmatisante, en évitant, surtout dans les milieux professionnels restreints, un mauvais effet réputationnel.

Pour ceux qui ont été à l'initiative de la rupture sur le modèle de la démission, la RC présente tous les avantages, prise en charge par l'assurance chômage et indemnité de rupture. La quasi-totalité des salariés à l'initiative de leur rupture de contrat a précisé qu'elle n'aurait pas pu « se permettre » de démissionner. L'indemnité apparaît dans ce contexte comme la « cerise sur le gâteau ».

Sur ce point, il faut rappeler que les salariés interrogés sont ceux qui ont bénéficié de l'accord de l'employeur. Par définition, on ne connaît pas la proportion des salariés en emploi qui, souhaitant partir, se sont vu refuser la convention.

**En somme, la rupture conventionnelle est vue comme la « *solution idéale* » pour beaucoup ou comme « *la moins pire des solutions* » pour quelques uns, alors même que les trois quarts d'entre eux sont toujours au chômage six mois après la rupture.**

---

### **V.3) Pour aller plus loin**

La RC a-t-elle atteint les objectifs qui lui ont été assignés par les partenaires sociaux, à savoir, sécuriser les ruptures du contrat de travail et promouvoir les mobilités choisies en assurant la

transition entre périodes d'emploi ? Si la sécurisation est attestée au plan national par le très faible nombre de litiges, sur le second objectif, notre enquête nous conduit à apporter une réponse très réservée. En effet, parce qu'il n'a pas à être motivé, ce mode de rupture peut être utilisé dans toutes sortes de situations, et pas seulement dans celles pour lesquelles il a été pensé.

La mobilité *vraiment choisie* correspond dans nos modèles à la démission pure. Selon l'enquête, **à peine un quart des cas** correspond à ce modèle, celui des salariés désireux de quitter leur emploi et d'engager une reconversion professionnelle dans de meilleures conditions.

Dans les cas où salarié souhaite partir en raison de difficultés dans son travail (prise d'acte et résiliation judiciaire), la RC répond à une situation de souffrance et permet de sortir d'une impasse, sans que la transition professionnelle ait été l'objectif premier. **Cette configuration regroupe le tiers des entretiens.** Dans les nombreux cas où l'exécution du travail est pénible, source de souffrance dans le travail ou dans la vie personnelle, la RC dissimule les problèmes sans les résoudre.

Dans tous les autres cas, la RC répond principalement à un souhait de l'employeur, quelles qu'en soient les raisons (économiques ou personnelles).

Si on considère que l'objectif poursuivi par la RC est de faciliter les seules mobilités choisies on peut donc estimer que le dispositif a atteint sa cible dans **un quart des cas**. La RC a ici joué pleinement son rôle, en répondant aux attentes des salariés. Si l'objectif est également d'aider les salariés en souffrance et/ou en conflit à quitter leur emploi, alors le dispositif a atteint ses objectifs dans plus de la **moitié des cas**.

A partir de ces constats, quelles sont les pistes de réforme envisageables? Deux types de propositions nous semblent pouvoir être soumises à la discussion: des propositions visant à

améliorer certaines des situations rencontrées dans l'enquête ; des propositions qui visent à améliorer le dispositif lui-même.

### **Des situations à clarifier**

La loi a ouvert un large champ d'application à la rupture conventionnelle, y compris en présence de causes économiques. Une instruction du 23 mars 2010 insiste sur ce point : « *la rupture conventionnelle résulte de la seule volonté des parties au contrat de travail, sans qu'il y ait lieu de rechercher les motifs. En conséquence, une rupture conventionnelle peut intervenir alors même que l'entreprise rencontre des difficultés économiques qui l'amènent à se séparer de certains salariés* ». C'est donc en toute légalité qu'un salarié qui a signé une RC pour une raison d'ordre économique perdra l'accès à un contrat de sécurisation professionnel, au droit au reclassement dans l'entreprise ou dans l'entreprise du groupe, ainsi qu'aux priorités de réembauche. D'autres droits peuvent être perdus selon les situations, comme des conditions de travail adaptées ou un reclassement en cas de maladie ou d'accident du travail, ou le droit à un emploi équivalent à l'issue des différents congés (de maternité, de paternité, d'adoption, de congé parental...). Il est certes toujours possible dans ces hypothèses de demander au tribunal de prononcer la nullité de la convention pour cause illicite, ou motif discriminatoire. Mais encore faut-il apporter la preuve de l'intention frauduleuse de l'employeur, c'est-à-dire de sa volonté d'éluder les droits des salariés. Une autre solution serait d'exclure *a priori* ces situations du périmètre de la RC, par exemple sous forme de liste. Mais on voit mal comment cela serait possible sans réintroduire en même temps l'exigence d'indiquer les motifs de la rupture ... ce qui revient à abroger le dispositif.

Pour les cas d'abus, la sanction judiciaire reste donc la voie à privilégier. En revanche, au-delà des abus, les entretiens ont fait apparaître au moins deux types de situations pour lesquelles la RC n'apporte pas une réponse suffisante, ou n'est pas adaptée : la RC-démission, et la RC-prise d'acte. Pour traiter ces deux types de situations, des évolutions peuvent être envisagées.

- Si la RC est bien adaptée à la « vraie » démission, elle ne constitue pas une **réponse suffisante pour embrasser tous les cas de mobilité**. En effet, permettre l'accès à la rupture conventionnelle dépend du bon vouloir de l'employeur. Or ce dernier n'a en général aucun intérêt à accorder une RC et à verser une indemnité à un salarié qui souhaite partir en vue d'entreprendre une démarche de reconversion. Par définition, l'enquête ne permet pas de connaître le nombre de cas de refus de RC demandées par le salarié, mais ces exemples nous ont été signalés à plusieurs reprises. **La RC laisse donc subsister un « volet » de salariés désireux de partir pour développer un projet et qui n'ont d'autre alternative que de démissionner ou de renoncer. L'objectif de favoriser les mobilités choisies serait renforcé par l'amélioration du régime de la démission**, en donnant accès à l'assurance chômage à ces salariés, sous condition de présenter un projet sérieux de formation, ou de création d'entreprise. Une telle disposition n'exigerait pas le versement d'une indemnité de rupture, mais maintiendrait le préavis, ce qui permettrait de sécuriser pour le salarié la transition entre l'emploi et la mise en place de son projet. Ces personnes, comme celles qui ont signé une RC dans ces mêmes conditions, devraient se voir reconnaître un droit spécifique à l'accompagnement dans leurs démarches. Pôle Emploi pourrait, dans ce cas comme dans d'autres – et conformément aux propositions du rapport Boulanger – être sollicité.
- Dans un second type de situation, celles où le salarié est en souffrance et/ou en conflit dans l'entreprise, la RC apparaît constituer une **réponse d'urgence, mais inadaptée**. En effet, loin de permettre l'explicitation des motifs du conflit et l'expression des griefs par chaque partie, elle élude le possible dialogue et donc l'éventualité d'une amélioration de la situation. Au lieu de donner aux salariés des instruments leur permettant de négocier et d'améliorer les conditions de travail, contribuant ainsi à l'augmentation générale du niveau de qualité de l'emploi, **ce dispositif incite à choisir la voie de la séparation, voire de la suppression de l'emploi, comme préférable à toute autre**. De plus, la RC individualise la solution, éludant la dimension collective des problèmes pouvant se rencontrer dans une entreprise.

Plutôt que d'en venir à une séparation trop rapide, il serait nécessaire d'imaginer des **instances de traitement et de règlement internes à l'entreprise pour** des problèmes liés à

l'exécution du travail. Ces instances permettraient de donner au salarié un pouvoir individuel d'expression et de réclamation sur les conditions de travail. Elles devraient également permettre **l'expression collective** de réclamations pour les entreprises qui ne disposent ni d'IRP, ni de syndicats.

Le grand nombre de cas où les salariés se sont saisis de la RC comme du seul moyen d'échapper à une situation devenue intenable atteste du besoin de moyens supplémentaires pour renforcer le pouvoir de négociation des salariés ou de leurs représentants au sein de l'entreprise, notamment les plus petites. A défaut, le risque est grand de voir se former une coalition d'intérêts – des employeurs et des salariés – pour préférer l'*exit* à la *voice*, le retrait à l'amélioration des conditions de travail, le risque de suppression d'emplois à l'amélioration de sa qualité. **Pour cette raison, la mise en place d'instances représentatives et/ou d'instances permettant le traitement des conflits à l'intérieur des entreprises ou entre certaines d'entre elles (instances locales) constitue un impératif.**

### **Un dispositif à améliorer**

En même temps qu'elle fait disparaître l'initiative et les raisons de la rupture, la RC fait disparaître les conditions de procédure et de fond prévues pour les ruptures unilatérales, qui assurent à chacune des parties l'anticipation des conséquences de la rupture. Certains aménagements permettraient tout à la fois d'améliorer l'information des parties, d'éviter les ruptures brutales, et de donner des perspectives au salarié.

- Sur l'entretien préalable à la signature

Comme nous le soulignons dans le rapport, la loi est muette sur l'initiative et le formalisme de l'entretien. Cette absence de précision laisse ouvertes toutes les formes d'échanges, pas nécessairement en face à face. Des échanges informels, voire même des rendez-vous téléphoniques, sont envisageables, du moins dès lors que le salarié a été informé de la

possibilité de se faire assister. Cette imprécision peut être mise à profit par l'employeur pour baptiser « entretien » tout échange intervenu entre les parties. Mais rien n'est dit sur les moyens et informations qui doivent éclairer cet accord, ni sur la partie sur laquelle repose la charge d'informer l'autre. Il serait nécessaire tout d'abord de formaliser l'invitation à l'entretien préalable, qu'elle se fasse à l'initiative de l'employeur ou du salarié.

Sur le contenu, compte tenu de l'état d'ignorance des salariés sur leurs droits à l'assurance chômage, **il serait nécessaire de rendre obligatoire que soit réalisé avant signature** (par exemple, au cours d'un second entretien), **un diagnostic de situation des droits du salarié** qui pourrait être établi par Pôle emploi.

– Sur la convention de rupture

La loi est très allusive s'agissant des dispositions qui doivent figurer à la convention de rupture. Ce contenu est à la fois large et indifférencié: il s'agit de définir « les conditions de la rupture », ce qui inclut « notamment » l'indemnité, et signifie que la liste n'est pas limitative. S'agissant de mettre fin à des relations contractuelles, on serait en droit de considérer que la convention doive, pour être valable, prévoir l'apurement de ces relations, et régler toutes les questions relatives au contrat (salaires, participation, DIF, clauses de non concurrence, etc.). Ces indications devraient figurer dans la convention à peine de nullité. **Les formulaires CERFA pourraient être complétés** par des indications sur ces différents points.

– Sur les délais de rupture

La loi a laissé aux parties la liberté de fixer le délai de rupture, qui ne peut être antérieur au lendemain du jour de l'homologation, mais qui peut se prolonger, cette fois sans limitation de date. Ce texte signifie principalement qu'aucun délai de préavis n'est nécessaire avant la rupture, et donc qu'aucune indemnité n'est due, ce qui constitue la différence la plus importante avec le licenciement et la démission. Jusqu'à la rupture, c'est le contrat de travail qui continue à s'appliquer. Concrètement, cela signifie que, hors cas de report de la date de

rupture, la fin du contrat peut intervenir beaucoup plus rapidement que dans les autres formes de rupture. En effet, si on ajoute à la date de signature le délai quinze jours calendaires pour exercer le droit de rétractation, et le délai d'instruction de quinze jours ouvrables prévus à l'article L.1237-14, la rupture peut intervenir dans à peine plus d'un mois. **Les salariés enquêtés ont tous souligné la rapidité avec laquelle ils se sont trouvés en-dehors de l'entreprise.** De plus, l'absence de formalisme des entretiens rend difficile le contrôle des dates par les services administratifs. Rien n'empêche les parties d'antidater la signature pour raccourcir le délai de rétractation, ce qui a été souligné dans plusieurs des entretiens. La solution nous semble être de réintroduire un délai de préavis, qui courrait à compter de l'homologation, et dont l'employeur pourrait dispenser le salarié le cas échéant.