



HAL
open science

La rupture conventionnelle pratiquée par un dirigeant d'une PME

Gwendal Roblin

► **To cite this version:**

Gwendal Roblin. La rupture conventionnelle pratiquée par un dirigeant d'une PME: " Donc le tout, c'est de le faire le mieux humainement possible. ". *Savoir/Agir*, 2020, N°52 (2), pp.129-136. 10.3917/sava.052.0129 . hal-04033656

HAL Id: hal-04033656

<https://hal.science/hal-04033656>

Submitted on 17 Mar 2023

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.

« Donc le tout, c'est de le faire le mieux humainement possible. » La rupture conventionnelle pratiquée par un dirigeant d'une PME

Gwendal Roblin

À qui profitent les innovations juridiques dans le monde du travail ? Institutionnalisée en 2008, la rupture conventionnelle (RC) est un dispositif juridique permettant au salarié et à l'employeur de rompre, d'un commun accord et sans motif, un contrat de travail à durée indéterminée (CDI). Créée dans un contexte de développement d'une « flexicurité à la française »¹, ce dispositif juridique permettrait aux employeurs de se séparer plus facilement d'un salarié (volet flexibilisation) tandis qu'il assure la garantie pour les salariés de se voir ouvrir l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) pour une durée maximale de deux ans (volet sécurisation).

Ce mode de rupture se caractérise par une procédure précise supposée garantir l'absence de vice de consentement du salarié. Ainsi employeur et salarié doivent avoir réalisé au moins un entretien préalable où ils conviennent des modalités de rupture. Les deux parties signent ensuite un formulaire d'homologation. À l'issue d'un délai réglementaire de rétractation de quinze jours, cette fiche est envoyée à la Direccte (service de l'État chargée de son homologation) qui doit la valider de nouveau sous quinze jours. Une absence de réponse à l'issue de ce délai vaut homologation. Ce dispositif juridique connaît cependant de nombreuses limites dans son objectif de garantie de liberté de consentement du salarié².

Pour le comprendre, il faut rappeler que la RC s'inscrit dans un processus de construction d'un droit du travail protecteur des entreprises à partir de 1983³ dont elle constitue l'un des aboutissements : une procédure individualisée qui se négocie directement avec l'employeur, au sein de l'entreprise. Cela s'entend dans le discours de Sébastien pour qui la RC est un outil pratique en tant que dirigeant d'entreprise puisqu'il permet de passer outre les institutions du travail comme les prud'hommes mais également le droit du travail en lui-même.

Dans le même temps, et sans nier le caractère contraignant pour le salarié, porter un regard précis sur les ruptures conventionnelles aide à rendre compte des différents aménagements permettant de jouer dans ce cadre, restreint pour les salariés mais souple pour les employeurs.

Objet complexe, la RC donne à voir plusieurs réalités du monde du travail. Si les propos des salariés donnent à voir les tensions et les effets que produisent sur eux les modes d'organisation du travail, le discours des employeurs, à l'instar de celui de Sébastien⁴ présenté ici, renvoie à une autre

¹ T. COUTROT, « Une "flexicurité" à la française ? » in M. HUSSON (dir.), *Travail flexible, salariés jetables*, Paris, La Découverte, 2006, p. 112.

² N. BERTA, C. SIGNORETTO et J. VALENTIN, « La rupture conventionnelle : objectifs officiels versus enjeux implicites », *Revue Française de Socio-Économie*, n°9, 2012, p. 191-208.

³ L. WILLEMEZ, *Le travail dans son droit*, Issy-les-Moulineaux, LGDJ, 2017.

⁴ Par souci d'anonymat, tous les prénoms ont été modifiés.

lecture des structurations à l'œuvre dans l'entreprise ainsi qu'à des préoccupations bien différentes du fait de la position sociale de dirigeant.

Sébastien est codirigeant d'une entreprise de moins de 10 salariés. Il a négocié deux RC au cours des huit années d'existence de l'entreprise : la première s'apparentait à une démission tandis que la seconde était selon lui plus proche d'un licenciement pour faute grave.

Pour Sébastien, être patron d'une petite entreprise, c'est également être patron d'« une boîte à petite échelle, à taille humaine » où les relations ne seraient pas aseptisées comme dans les grandes entreprises. Cela aurait pour effet de rendre la gestion du personnel plus difficile là où, dans une grande entreprise, il serait plus aisé de licencier parce que « personne n'est responsable de rien ». On comprend alors que dans la situation de Sébastien, chef d'une petite entreprise, la RC semble concilier à la fois un intérêt moral et un intérêt économique.

Selon l'enquêté, l'intérêt moral est essentiel dans une entreprise « à taille humaine » qui nécessiterait une gestion plus « humanisée » des relations entre le dirigeant et le reste des salariés. Dans ce contexte, la RC permet d'euphémiser la gravité de la rupture de contrat : le salarié n'est pas mis à la porte trop brutalement puisqu'il bénéficie de l'assurance chômage. Quant à l'employeur, il explique se sentir autorisé à se regarder « un peu plus facilement dans la glace ».

Pour ce qui est de l'intérêt économique, questionner l'employeur fait apparaître un ensemble de coûts indirects spécifiques à ce dernier. Ainsi une démission présente un coût en ce qu'elle engendre une absence physique de l'entreprise mais une présence administrative persistante (préavis et congés payés à prendre), pouvant freiner le recrutement d'un remplaçant.

Interroger le dirigeant d'entreprise offre ainsi un regard sur les bénéfices managériaux insoupçonnés de la RC tel que le tuilage de poste. Ce procédé amène le salarié quittant l'entreprise à former son successeur, salarié d'autant plus enclin à le faire qu'on lui accordé une RC, épargnant à l'employeur un coût de formation supplémentaire.

Ainsi, si le salarié peut trouver un intérêt ponctuel à la RC dans ces cas de figures, cet intérêt sera toujours subordonné à celui de l'employeur.

Sébastien : « C'est pas une règle mais c'est un constat. Soit ça matche⁵ pas tout de suite. Soit... en fait ça matche mais on se rend compte que on n'arrive pas à modeler [il hésite] le poste à la taille de la personne, la personne arrive pas à rentrer dans le poste. Tu le vois du point de vue que tu veux le voir, peu importe : à la fin, ça le fait pas. Donc après la question c'est quand ça le fait pas, comment on fait ? Alors... sur le premier cas c'était vraiment une démission. La personne nous dit : « j'veux partir ». Donc on peut faire l'employeur un peu connard et dire : « bon ok tu pars, très bien, merci au revoir, fin de contrat ». La personne a de toute façon acquis des droits. Donc tu vas lui devoir des indemnités de fin de contrat, même en cas de démission. Et tu vas lui devoir des... des congés payés non pris. En fin de contrat. Donc la personne tu vas encore la salarier deux mois alors qu'elle sera en congés. Et en plus tu vas lui devoir des indemnités de fin de contrat. Qui plus est, elle ouvrira pas de droits à l'assurance chômage en partant. Les gens repartent pas tout de suite tout le temps vers un nouveau job. Donc là faut voir avec la réforme de l'assurance chômage si ça va vraiment changer mais j'en suis pas sûr. Dans tous les cas, la première fois, donc dans le cas de Claire, on en est arrivés à la conclusion que la rupture

⁵ Le mot « matcher » renvoie au fait que plusieurs choses correspondent entre elles.

conventionnelle elle était la meilleure. Elle, elle pouvait partir un peu plus vite et partir vers autre chose. Elle nous avait prévenue en janvier pour un départ avant l'été. On avait le temps de faire un tuilage de poste et de faire un nouveau recrutement. Ça nous a coûté le prix d'un tuilage de deux personnes pendant un mois mais de toute façon il était nécessaire. On n'allait pas faire du *back to back* [consécutif]. On en est arrivés à l'idée que la rupture conventionnelle était la meilleure solution pour tout le monde. Voilà. Donc typiquement ce genre de cas où la personne veut partir mais ça passe très bien... c'est une démission mais sans... aucune animosité – de l'animosité y en a jamais mais... anticipée, vue, régulée, moi la rupture conventionnelle me paraissait le bon truc. Ça permet aussi d'être un peu plus souple sur le chèque qu'on fait à la fin du contrat. Et c'est souvent à la faveur du salarié. Si on est sur une démission, on est sur des règles très strictes. Dans le cas de la rupture conventionnelle on peut se permettre un peu plus de souplesse. On a un minimum de taux à calculer sur une indemnité de fin de contrat mais ensuite on peut aller...

Enquêteur : Ils étaient sur un taux conventionnel... ?

Alors nous on n'a pas... y a une convention collective mais on paye de toute façon bien au-dessus de la convention. Donc la convention collective a pas de... de jeu. Ici tu es sur une boîte où le premier des salaires doit être à... 1,7 fois le SMIC. J'pense. [...] Ça veut dire qu'en net la première personne va toucher 1600 euros à 80%. Tu vois. C'est à peu près là-dessus. Et tu vas... entre ça... et... 2,7 fois le SMIC. Donc t'es pas sur des écarts de salaire énormes entre le plus haut et le plus bas des salaires. Tout le monde est à peu près au même niveau de vie ça veut dire aussi, quelque part. Parce qu'entre gagner 1,7 fois le SMIC et pas avoir d'enfant à charge... Donc tout le monde comprend les problèmes de l'autre, quoi, un moment. C'est pas comme quand tu commences à avoir des décideurs qui gagnent dix fois ce que gagne le salarié et là ils vivent plus sur la même planète et du coup ils comprennent pas les enjeux du salarié ou/et le salarié comprend pas les enjeux du décideur, j'veux dire si on veut regarder le truc par les deux côtés de la lorgnette, voilà. Donc t'es pas dans le genre de boîte... vu que c'est une boîte à petite échelle, à taille humaine, c'est important que les gens partent bien.

En fait ça a une double importance : ça a une importance pour eux. Ça a une importance pour toi, tu te regardes un peu plus facilement dans la glace. Ça a une importance pour l'équipe qui reste. Quand les départs se font bien, assumés, ouverts, et que tu sais que personne n'a été lésé... ça fait aussi que ceux qui restent ils se disent pas : « tiens, lui il est parti, il a été foutu à la porte, ou alors il est parti, il s'est fait niquer ou... des choses comme ça. » Voilà. Au final de toute façon, tous les scénarios on arrive au même résultat à peu près économique. Donc le tout c'est de le faire le mieux humainement possible. Enfin moi j'pars de ce principe-là. Le deuxième cas, c'était un cas où on aurait pu aller au licenciement parce qu'il y avait des fautes, c'est ce qui nous a conduit à demander à la personne de partir. Ceci dit, quand quelqu'un arrive à la faute, c'est qu'il est pas bien dans son job. Donc des alertes y en avait eu avant. Dans les deux sens. La personne nous avait alerté qu'elle était pas bien dans son job. Cependant, en même temps, conduire à des fautes, notamment de l'absentéisme ou des choses comme ça. Ouais, principalement de l'absentéisme. Où donc clairement on peut faire l'employeur encore une fois l'employeur connard : noter les absences, qualifier la faute grave, très procédurale. Ça te coûtera de toute façon de l'avocat, ça te coûtera de toute façon potentiellement un risque de procès aux prud'hommes, etc. Tu mesures le risque : ensuite ça veut dire qu'à un moment tu vas prononcer un licenciement. Y a quand même [...] un préavis de licenciement. Donc de toute façon tu vas garder sous toi quelqu'un que tu viens de licencier pendant deux mois. Ça fait pas une bonne ambiance. La personne elle travaille pas. Donc en fait ça te coûte deux mois de salaire. Tu as rien à faire. [...]

La deuxième fois la conclusion c'était aussi la rupture conventionnelle. Pour les mêmes raisons : parce que de toute façon l'argent il sortira, d'une manière ou d'une autre. L'intérêt, c'est que la personne elle retrouve tout de suite des droits alors que le licenciement pour faute grave, pas de droits. Parce que nous pour qualifier le licenciement faut qu'on ait des raisons. Donc il fallait qu'on [fasse] soit licenciement économique mais il faut produire ses bilans et nos bilans justifiaient pas le licenciement économique [...] donc y a un moment y avait un licenciement pour faute. Ça aide pas la personne à rebondir. Ça c'est pas productif. Alors c'est la posture de droit. Si on veut appliquer le droit, il aurait fallu qu'on fasse ça. L'essentiel c'est pas d'appliquer le droit, l'essentiel c'est de respecter. Enfin le droit c'est important, et encore ça j'ai des doutes, mais en tout cas. Pire qu'un problème de légalité, ce qu'il faut pas avoir c'est un problème d'éthique ou un problème de... Ouais, c'est ça. De morale, plus que légal. En l'occurrence la deuxième fois on est arrivé aussi à la rupture conventionnelle comme la bonne solution. Et finalement là dans le deuxième cas sincèrement, entre partir dans une procédure juridique, plus payer des mois à la personne [...] ou prononcer la rupture conventionnelle, c'est plus saint psychologiquement et humainement. Et ça nous a coûté un peu, là dans le deuxième cas, un peu moins cher. [...] Clairement. Et la personne va tout de suite retrouver des droits. Parce que t'as beau virer quelqu'un, le but c'est pas de le mettre à la rue. [...] Faut quand même dissocier les choses. Même si sur le moment tu peux être énervé sur la personne, ça... faut quand même garder raison là-dessus. [...]

Le licenciement, c'est jamais facile, hein, toute façon, c'est pas un truc unilatéral. Y a de la remise en cause dans le licenciement, forcément des deux côtés. Ça veut dire du côté du salarié, c'est assez facilement compréhensible, se faire virer ça veut quand même dire qu'on a fauté dans son job, on n'a pas été bon. En tout cas dans le licenciement dans ce cas-là. Licencier quelqu'un c'est très compliqué à faire. Bien sûr dans les grosses boîtes les trucs sont aseptisés donc... la procédure est la procédure et finalement personne n'est responsable de rien et on peut prendre des décisions à la con. Mais quand t'es sur une boîte à cette taille-là, c'est fragile. Et on a mis... Moi j'ai mis un an et demi à appuyer sur le bouton. Y avait un an et demi de problèmes au cul avant qu'on lui dise : « non là faut vraiment que ça s'arrête ». Mais c'est très, très difficile à faire. C'est pas tout d'un coup l'employeur est pas... le teneur du bâton et le salarié celui qui reçoit les coups. C'est pas si simple du tout. Donc c'est pas, les choses ont pas si unilatérales que ça. C'est très difficile d'être celui qui tient le bâton. Tu tiens un bâton que t'as pas voulu prendre quand même au départ. C'est un constat d'échec aussi : pour la boîte [...] parce que ça veut dire que t'as pas... recruté la bonne personne, que t'as pas... créé le job en fonction de la personne, t'as pas... réussi à intégrer la personne dans le flot du truc. Peu importe, le fait est que c'est une situation de rupture. Donc c'est une situation d'échec bilatéral. Donc, finalement, tout mécanisme légal ou économique, social, c'que tu veux, qui permet... d'adoucir les choses et de... [il hésite] d'ouvrir l'avenir, pour les deux partis, est le bienvenu. Est le bienvenu parce que finalement, voilà, après la remise en cause des gens là-dedans après une situation comme celle -là, chacun fait son chemin, hein, donc c'est plus... tu t'en fou en fait. Tu vois ce que j'veux dire.

Ok. L'idée c'est d'admettre que même si un salarié part, même dans le cas où il fait une faute, c'est que la cause elle vient pas que du salarié.

Jamais. [...] Elle vient jamais aussi que de l'employeur. [...] Il peut y avoir une faute de l'employeur [...] Je prends un exemple, assez simple : on est une petite boîte, on est sept, on est sur un marché très dynamique et haut de gamme. On peut, des fois, être obligé de faire des entorses au code du travail, notamment sur les horaires de travail. Ça nous est arrivé de faire... moi je suis cadre dirigeant donc... mais un salarié on a pu lui demander... et y aura pas un écrit ou alors y aura un écrit mais en fait y a jamais, pas beaucoup d'écrits là-dessus, mais on peut lui demander des fois... de faire une semaine où on dépasse les heures de travail. Légales. On peut lui demander... On paye pas. On devrait même pas

l'enregistrer [*il regarde le dictaphone*] [...] On passe des *deals* sur les heures sup'. Pas question qu'on paye les heures sup'. On gèrera la prime – ça veut pas dire que les gens sont lésés. Ça veut juste dire qu'on gère autrement que des heures sup'. [...] On peut faire des primes, on peut faire des récup', on peut faire des tas de choses pour pas avoir à payer d'heures sup'. C'est des *deals* gagnants-gagnants qu'on essaie de trouver pour tout le monde, y compris pour nous, dans le gagnant-gagnant. Les deux gagnent. Donc ces fautes, c'est des fautes d'employeur. Puisqu'on se met en défaut vis-à-vis de la loi. Dans le sens du droit, c'est une faute d'employeur. [...] Donc il faut être plus malin que ça : il faut amener autre chose. Donc ce genre d'assouplissement – finalement la rupture conventionnelle c'est un espèce d'assouplissement de la fin de contrat. C'est un truc... mal défini, qui reste assez flou – le licenciement reste très défini, la démission est très définie, la rupture conventionnelle au milieu c'est un truc où t'as compris – enfin je sais pas si t'étudies, du point de vue droit, c'est un peu plus souple.

C'est-à-dire ?

C'est-à-dire que t'as un préavis de 15 jours. Que personne t'embête si tu antirates⁶ – j'espère que tout ce que je dis c'est anonyme [*je lui fais signe que oui*] – ensuite tu vas pouvoir faire la modalité de fin de contrat que tu veux. Tu vois. Tu as plein d'assouplissements donc en fait tu peux faire partir la personne quand tu veux [...] verser les fins de contrats à peu près que tu veux. Tu tombes d'accord, entre gens de bonne intelligence. Donc en fait c'est un assouplissement. [...] Le fait est que cette zone de flou elle permet d'alléger la rupture. Pour tout le monde.

Et toi du coup tu as pu embaucher quelqu'un après sur le poste ?

Alors sur le poste d'administratrice, oui. Et sur le poste qui nous a quitté en juillet on n'a pas rebauché tout de suite mais c'était un choix. C'est juste parce que de ce fait-là on a rebauché l'organisation générale de l'équipe et on a recréé un profil de poste qu'on est en train de recruter.

Qui est différent ?

Qui est différent. Voilà. On n'a pas remplacé, donc du fait qu'il y avait pas de remplacement, on s'est pris le temps de re-réfléchir à l'organisation en interne. [...] À se dire que finalement ce poste il était peut-être un peu... trop exigeant ou trop dur ou... ou je sais pas. En gros qu'il fallait plus fonctionner comme ça. J'avais pas envie de... C'qu'on n'a pas envie c'est de subir un deuxième échec sur le même truc. On subit assez d'échec pour qu'on soit pas tout le temps au même endroit sinon... On commence à s'ennuyer dans les échecs. Donc l'envie de pas se reprendre tout le temps le même mur. On s'est dit bah oui, on allait peut-être, peut-être qu'on a eu un... et certainement on a eu un problème de candidat, de personne, qui convenait pas au poste. Ça on peut pas l'écarter. Mais peut-être aussi pour s'éviter... Alors là ok si tu dis ça ok c'était pas la bonne personne, on re-recrute. Bah tu vas retrouver une autre personne. Ben... tu as peut-être traité que la moitié du problème.

⁶ Il s'agit d'une pratique courante mais illégale consistant à falsifier la date de signature de la fiche d'homologation – le plus souvent avec l'accord du salarié – en l'avançant de 15 jours afin de se passer du délai de rétractation et accélérer ainsi la procédure de rupture conventionnelle.

Je vois ce que tu veux dire [...] Et tu peux me parler du coup de l'organisation du travail ? De la boîte ? Au niveau de comment sont répartis les salariés, votre taff, leur taff, et comment ça bouge ensemble ?

On a trois branches d'activité. On est deux dirigeants. [...] Alors oui y a une subtilité quand même qu'il faut que tu comprennes c'est que nous, y compris les dirigeants, on est salariés de la boîte. C'est parce qu'en fait dans les statuts juridiques d'une boîte on est en SAS et c'est la version simplifiée de la SA, société par action. Simplifiée pour SAS. C'est-à-dire ce qu'il faut que tu voies c'est que ton statut de dirigeant... la propriété de la boîte se fait par une possession de parts. Le fait que tu la diriges c'est un mandat, en tant que t'es salarié cadre-dirigeant. Tu as trois niveaux de salariés : tu as le cadre-dirigeant, le cadre et le salarié. D'accord ? Salarié et cadre-dirigeant ça a pas beaucoup d'avantages. Si ce n'est que tu as le mandat de présidence et de direction générale. Voilà. C'est juste ça. Donc ça veut dire que nous aussi on est salariés de la boîte en fait. Donc on voit bien le truc. Alors après l'organisation elle est très simple, on a trois activités. On est moins de 10. Autant dire qu'on a... tout le monde est *cross*. On essaie de maintenir à ça. Ça t'évite les problèmes de chômage technique. Je m'explique : on a une activité qui est un peu moindre, on peut réaffecter les gens sur l'autre activité. On essaie de garder une organisation relativement agile. Cependant faut quand même spécialiser les gens (...) ⁷ Donc il y a pas d'organigramme pyramidal, c'est impossible de le faire, il faut surtout pas tomber là-dedans. Donc en fait c'est un espèce d'organigramme circulaire où tout le monde a vue sur tout, mais pour autant chacun est spécialisé, pas emmerdé avec les autres mais peut aider le copain. Si tu veux un peu le truc. L'implication c'est que sur les salariés c'est cool. Toi en tant que dirigeant t'as vue sur tout. Tu peux être un peu sur-sollicité mais bon t'as signé pour ça. C'est un peu le truc. C'est un peu le défaut de ce genre d'organisation. Mais ça a plein de qualités. Donc... faut admettre les petits défauts que ça a. Le principal défaut c'est que la personne ressource à un moment sur laquelle tout le monde tombe, et qu'est saturée et qui devient le goulot d'étranglement de l'organisation... ça c'est chiant.

Ça c'est sur toi que ça tombe ?

C'est sur moi que ça tombe mais ça peut tomber sur un autre mais... ça peut tomber sur une autre personne qui peut se retrouver dans cette situation-là. Ça il faut le gérer en fait. Ça c'est une des raisons de départ : ça peut stresser la personne. Ça. De se retrouver en situation comme ça, d'être le ralentisseur et de se sentir saturé. De boulot. Et du coup d'être le ralentisseur et t'as un autre, un troisième symptôme dont on parle beaucoup en psychologie du travail mais qui est un vrai truc c'est le syndrome de l'imposteur. C'est juste que la personne elle est... vu qu'elle est en situation... elle se sent pas compétente à son poste. Bon ça, ça arrive, c'est... et les départs, les deux départs. Un, c'est passé en démission très bien. L'autre, la personne a fait des fautes et j'pense avec le recul que y a eu des fautes, y a eu des comportements qui peuvent pas marcher dans l'organisation mais j'pense que ce qui l'a conduit à la faute...

⁷ Par souci d'anonymat il a également été retiré des détails sur l'organisation du travail jugés trop précis.

Elle s'est retrouvée dans cette situation de...

Cette situation. Et là c'est de la psychologie de gens et on est plus ou... moi j'arrive à encaisser beaucoup de boulot, me retrouver saturer mais que ça m'atteigne pas.

Oui mais ta position c'est pas la même non plus.

Alors ça oui, la position hiérarchique tu peux en parler... C'est, c'est vraiment une tournure d'esprit.

Ah oui, tu penses ?

Oui, j'en suis sûr en fait, de plus en plus. Parce que tu as d'autres gens, ils sont capables de te dire : « ouh là j'suis trop charrette j'peux pas ». Et en fait il suffit d'avoir dit ça pour que les autres fassent : « ok j'essaie de t'éviter ça, de te libérer de ça ... ». Dans les petites boîtes ça peut marcher. Je dis pas dans toutes les organisations mais en tout cas ici à taille humaine, ça marche, donc... Non mais faut que tout le monde connaisse tout le monde. Tant que tu es dans ce genre d'organisation ça marche. Et donc ça veut dire que ça peut grossir, hein. Ça peut même à trente personnes tu peux considérer que tout le monde connaît tout le monde.