

# La Lettre

N° 169 / OCTOBRE 2017

## FO-CADRES

DE L'UNION DES CADRES ET INGÉNIEURS - FORCE OUVRIÈRE



*L'édito d'Éric PÉRÈS*  
CONTRE L'ARBITRAIRE, LE DROIT

*Zoom sur...*  
L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

*FO Cheminots*  
LA SYNDICALISATION DES CADRES SUR DE BONS RAILS

*Dossier*

# MOTIF PERSONNEL

*Un flot de licenciements qui ne fait pas de vagues*

# BRÈVES LES

## TWEET

@Force\_Ouvriere, le 27 septembre, citant @JCMailly au sujet des #OrdonnancesMacron :

« Rejeter ce que nous condamnons et valider ce que nous obtenons »

Et le 11 octobre :  
« Force Ouvrière entend avancer sur ses jambes : la négociation (ou concertation) et l'action »

## LE CHIFFRE 180 voix

en faveur de la résolution du comité confédéral national de la CGT Force Ouvrière des 28 et 29 septembre derniers

 Pour lire la résolution, rendez-vous sur [fo-cadres.fr](http://fo-cadres.fr)



La commissaire européenne à la Concurrence veut que les géants de la tech soient "vite" plus imposés.

## LES Gafa BIENTÔT MIEUX TAXÉS DANS L'UE ?

De passage à Paris le 12 octobre, Margrethe Vestager a répondu aux questions des journalistes. Au centre des préoccupations de la commissaire européenne à la Concurrence : les dispositifs à mettre en place pour que les entreprises du numérique – notamment les Gafa (les géants Google, Amazon, Facebook et Apple) – paient des impôts correspondant à leurs bénéfices réels dans l'UE. Margrethe Vestager trouve importante la démarche initiée par la France, suivie par plusieurs États membres et enfin reprise par la Commission, pour élaborer une feuille de route – « ou plutôt un train à grande vitesse, car nous irons vite » – afin de taxer les entreprises du numérique. Margrethe Vestager faisait référence au discours d'Emmanuel Macron sur la refondation de l'Europe. Le 26 septembre à la Sorbonne, le chef de l'État avait proposé une taxation des géants du numérique sur la base du chiffre d'affaires réalisé dans chaque pays. Un dispositif qui entend empêcher la migration des bénéfices dans des pays à faible fiscalité, comme l'Irlande ou le Luxembourg.

## LE MAUVAIS PROCÈS FAIT PAR L'ÉLYSÉE AUX CONTRATS AIDÉS

L'État l'a décidé, les contrats aidés seront fortement revus à la baisse. 310 000 emplois de ce type seront financés en 2017, contre 459 000 en 2016. Et seuls 200 000 seront budgétés en 2018. Un coup dur pour les bénéficiaires de ce dispositif qui, n'en déplaise à ses détracteurs, a démontré son utilité sociale et économique. Sur le plan social, les contrats aidés permettent aux intéressés de reprendre pied dans le monde du travail ; sur le plan économique, ils jouent un rôle contracyclique et diminuent à court terme le chômage. Les contrats aidés ne sont certes pas la panacée. Mais couplés à une formation digne de ce nom, ils demeurent une réponse efficace pour briser le cercle vicieux du chômage et de l'exclusion.

## Retraites complémentaires LES COTISATIONS BIENTÔT RECOUVRÉES PAR LES URSSAF ?

Le recouvrement des cotisations Agirc-Arrco pourrait prochainement être délégué aux Urssaf. Or, le mode opératoire de l'Acos, la caisse nationale du réseau des Urssaf, ne permet pas un traitement individuel des situations, alors que c'est justement l'approche de l'Agirc-Arrco. C'est ce que FO-Cadres a rappelé lors du bureau et du CA des régimes de retraites complémentaires, en notant toutefois que la réponse technique liée aux limites du système informatique de l'Acos (qui n'est pas configuré pour gérer des cotisations individuelles et attribuer les points de retraite aux cotisants) ne pouvait sur le long terme demeurer la seule solution. C'est une réponse politique qu'il appartiendra rapidement de prendre pour préserver le contrôle du recouvrement des cotisations par les partenaires sociaux. Affaire à suivre !

## Retraites complémentaires

# LE GEL DES PENSIONS PERDURE

Les pensions de retraite complémentaire des salariés du privé, versées par l'Agirc et l'Arrco, ne seront pas augmentées le 1<sup>er</sup> novembre prochain, date de la revalorisation annuelle, en raison de l'accord d'octobre 2015. Celui-ci prévoit en effet que pour les années 2016 à 2018, les pensions Agirc-Arrco soient indexées sur l'inflation moins un point. Or l'inflation prévisionnelle retenue pour 2017 est de 1%. En conséquence, la valeur du point Agirc reste à 0,4352 euro tandis que celle du point Arrco stagne à 1,2513 euro. Pour rappel, au moment de la liquidation des droits, cette valeur doit être multipliée par le nombre de points acquis tout au long de la carrière, afin d'obtenir le montant de la retraite complémentaire versée. Ce gel est une mauvaise nouvelle pour bon nombre de retraités, dont les retraites complémentaires sont restées inchangées depuis 2013 — sachant en outre que les pensions du régime général seront gelées l'an prochain (elles ont crû de 0,8 % en octobre 2017) et que la hausse de la CSG touchera 60 % des retraités en 2018.



## LES FONCTIONNAIRES MOBILISÉS POUR DÉFENDRE LEUR POUVOIR D'ACHAT

Le 10 octobre, les fonctionnaires se sont mobilisés à l'appel de leurs neuf fédérations — un mouvement syndical unitaire inédit depuis dix ans. Soignants, enseignants, postiers, employés des télécoms, agents des ministères et des collectivités... : plusieurs centaines de milliers de fonctionnaires ont fait grève et manifesté contre les attaques du gouvernement. Suppressions de postes, rétablissement du jour de carence, gel des salaires, coupes claires dans les emplois aidés, hausse de la CSG non intégralement compensée viennent en effet aggraver les conditions de travail et de vie des personnels tandis que la qualité des services publics se dégrade. Réunis en 130 cortèges, plus de 450 000 fonctionnaires et agents publics ont redit qu'ils en ont assez d'être des variables d'ajustement budgétaire, et d'être méprisés par les gouvernements successifs. Comme les travailleurs du privé qui défendent le Code du travail contre l'inversion de la hiérarchie des normes, ils disent non à la destruction programmée de la fonction publique et de leur statut. La balle est désormais dans le camp du gouvernement.

## LE PIÈTRE BILAN DU CICE

Depuis la suppression de l'autorisation administrative de licenciement en 1986, les promesses de créations de postes qui accompagnent les politiques de flexibilité n'ont jamais été tenues. Les politiques économiques persistent pourtant dans l'idée que l'assouplissement du marché du travail favorisera l'emploi. Si besoin était, le dernier rapport annuel du comité de suivi du CICE témoigne de l'échec de ce raisonnement. Sur la période 2013-2015, seuls 10 000 à 200 000 emplois auraient été sauvegardés ou créés grâce au crédit d'impôt compétitivité emploi. On est bien loin de la promesse du patronat, qui assurait créer un million d'emplois grâce au CICE ! Le dispositif a en revanche induit un manque à gagner pour l'État de plus de 62 milliards d'euros entre 2013 et 2016. Cette évaluation est même en-deçà de la réalité. En tenant compte des mises à jour annoncées par le gouvernement, le manque à gagner atteint en effet 67 milliards, auxquels s'ajoutent 23 milliards au titre de 2017 et plus de 20 milliards pour 2018. Fin 2018, le CICE aura ainsi induit un manque à gagner total de plus de 110 milliards d'euros... témoignant au passage des errements d'une politique économique plus soucieuse de plafonner l'indemnisation pour licenciement abusif que de taxer le bénéfice des stock-options perçu par un dirigeant à la faveur de licenciements collectifs.





## L'édito

# Contre l'arbitraire, le droit

ÉRIC PÉRÈS, secrétaire général de FO-Cadres

**S**i le droit participe indéniablement à la fabrication des comportements des employeurs, il est aussi indéniable que c'est en amont des politiques de gestion, au cœur des stratégies de performance et des pratiques managériales, que se situe l'origine des politiques de licenciement pour motif personnel.

La redéfinition permanente du périmètre des grands groupes internationaux a en effet contribué à faire émerger un nouveau mode de management des cadres fondé sur le principe du marché. Un management qui se caractérise notamment par l'accélération des mobilités, par la préférence donnée aux recrutements sur les promotions internes, par des séparations intervenant plus rapidement, mais aussi par l'évaluation systématique des résultats individuels.

La gestion des cadres évolue en cohérence avec ces transformations : elle est de plus en plus centralisée et individualisée pour les « hauts potentiels », et de plus en plus court-termiste pour les cadres opérationnels.

Désignant le cadre comme le seul responsable de son échec et écartant toute critique des politiques managériales, les licenciements pour motif personnel sont fortement pathogènes. Ils s'inscrivent dans cette logique libérale où la poursuite des économies d'échelle, les exigences de rendement financier, le démantèlement des systèmes de protection sociale collective sont autant de causes du mal-être au travail.

Et du côté des ordonnances Macron, point de salut ! Car si est unanimement reconnu l'engagement déterminé de FO pour préserver la branche comme niveau de négociation, pour éviter la décentralisation totale des pourparlers au seul niveau de l'entreprise et pour maintenir de nombreuses garanties menacées par le projet initial du chef de l'État, les ordonnances comportent encore de nombreuses mesures inacceptables – comme le plafonnement des indemnités pour licenciement abusif, la fusion des instances représentatives du personnel ou l'instauration d'un licenciement *sui generis* (ni économique, ni personnel) pour refus d'une modification du contrat de travail suite à un accord majoritaire.

Et dans ce cas, quand la concertation a échoué, il reste la mobilisation, pour lutter contre cette précarisation de l'emploi causée par la quête d'une performance sans limite, par la flexibilité sans sécurité et le court terme. Cela exige de conforter le droit du travail et de s'emparer de tous les niveaux de négociation collective pour peser contre ce mouvement de déprotection. C'est exiger également l'amélioration des conditions d'accès aux informations sur les pratiques de gestion de l'emploi et des compétences, pour permettre notamment aux cadres de contribuer à la critique de politiques soutenues par la seule idéologie financière. C'est enfin offrir aux cadres un levier d'action et d'expression pour interroger les critères qui participent à la mise en œuvre d'orientations stratégiques auxquelles ils sont de moins en moins associés... mais qu'ils sont souvent chargés de mettre en œuvre. L'action syndicale doit répondre à ces exigences pour briser l'isolement dans lequel les cadres sont si souvent confinés et pour offrir des perspectives d'action susceptibles de préserver les conditions de travail et les garanties collectives.

## Sommaire

OCTOBRE 2017

### Les brèves

- 2 **Toute l'actualité du trimestre**

### Dossier

- 5 **Motif personnel : un flot de licenciements qui ne fait pas de vagues**

### Une vie, un engagement militant

- 11 **Sylvie Ret, consultante à l'APEC**

### Zoom sur...

- 12 **L'évolution de la rémunération des cadres**

### Questions-réponses

- 13 **Le licenciement pour motif personnel**

### Les actus de FO-Cadres

- 14 **Toute l'actualité du syndicat**



La Lettre FO-Cadres de l'Union des cadres et ingénieurs • Force Ouvrière n° 169 • Octobre 2017 > 2, rue de la Michodière • 75002 Paris • Tél. 01 47 42 39 69 • contact@fo-cadres.fr  
www.fo-cadres.fr • Directeur de la publication > Éric Pérès • Chargée de la communication et de la presse > Marion Palm • Ont contribué à ce numéro > Marion Gaschnard  
Myriam Greuter • Marion Palm • Éric Pérès • Conception, réalisation > Corlet Communication • Impression > Imprimerie Gueblez • 197, rue du Général-Metman • 57070 Metz  
Photos > FO-Cadres • Fotolia • John Thys/AFP • Dépôt légal > Octobre 2017 • ISSN 1963-2509 CPPAP 1019 S 08146 • 1 € tarif adhérent et 2 € tarif public • Imprimé sur du papier recyclé.

# MOTIF PERSONNEL

## UN FLOT DE LICENCIEMENTS QUI NE FAIT PAS DE VAGUES

### Dossier

Inaptitude, faute, insuffisance professionnelle, incompatibilité d'humeur... : la plupart des licenciements ont une justification non économique. Les ruptures de ce genre touchent plus de 500 000 personnes par an, mais leur violence reste feutrée car méconnue.



« Être licenciée pour inaptitude à mon poste, ça m'a fait honte », confie Adla\*, 62 ans, renvoyée après treize ans passés dans une mutuelle qu'elle adorait. Les cinq dernières années, cette spécialiste de la com' a vu sa situation empirer. On l'accuse de trop protéger son équipe, il y a des tensions avec son nouveau n+1. Jusqu'à la placardisation et à la dépression. En avril 2017, le médecin du travail la déclare inapte à son poste car il met sa santé psychique en danger. Adla refuse les trois reclassements minables qu'on lui propose et elle est donc congédiée. « Le licenciement économique, c'est la faute à pas de chance, le salarié n'y est pour rien. Moi, je me suis demandé si j'avais été une mauvaise manageuse, une faiseuse d'histoires... » Malgré le soutien moral de FO, du médecin et de l'inspecteur du travail, Adla s'est sentie seule. Elle n'est pourtant pas un cas isolé.



### Pas de définition légale

La loi ne donne ni définition du licenciement pour motif personnel, ni liste de motifs recevables (voir p. 13). Seul le juge, s'il est saisi, appréciera l'existence d'une « cause réelle et sérieuse », en demandant à l'employeur de prouver la réalité du motif et la proportionnalité de la sanction. « Sauf cas particulier (salarié protégé, femme enceinte, cas de discrimination) pour lequel un licenciement abusif sera frappé de nullité, on peut en fait renvoyer n'importe qui via un LMP », tranche l'avocate Diane Reboursier, spécialisée en droit des entreprises et des salariés. « La seule question, c'est : combien ça coûtera en cas de prud'hommes ? »

### Trois fois moins de licenciements économiques

Il n'y a pas d'étude fouillée récente sur les licenciements pour motif personnel (LMP). Reste qu'en 2016, selon la Dares, 469 800 personnes se sont inscrites à Pôle Emploi (en catégorie A, B ou C) après un licenciement autre qu'économique. Il faudrait y ajouter des dizaines de milliers d'autres qui, juste après leur LMP, ont retrouvé du travail, pris un congé maladie ou leur retraite, entamé une formation, créé leur entreprise...

Certes, en dix ans, le nombre de LMP a décliné, alors que se multipliaient les ruptures conventionnelles, entrées en vigueur mi-2008, ce qui laisse penser qu'elles se sont substituées à une partie des LMP. Néanmoins, en avril 2017, les LMP entraînaient toujours 38 600 entrées à Pôle Emploi – contre « seulement » 12 700 suite à un licenciement économique et 29 600 après une rupture conventionnelle. Cette prépondérance des LMP reste entourée d'un silence sidérant. Pour la sociologue Florence Palpacuer (voir encadré p. 8), « cet angle mort montre bien la difficulté à aborder les maux du travail et leur logique ».

## Des procédures opaques

● ● ● Une partie des licenciements est bien sûr justifiée. Mais le LMP est aussi utilisé comme un outil pour réduire, rajeunir ou remodeler les effectifs – autrement dit, pour des raisons... économiques ! Dans l'étude « *Les cadres et la justice du travail* » (2008), FO note ainsi que les LMP « tendent à contourner le licenciement économique et privilégient des procédures pour le moins opaques ». Un LMP, c'est moins de tapage, de frais (type congé de reclassement), de délais, et de justifications, surtout par rapport à un PSE. « Et ça ne détonne pas par rapport au rapport annuel de la société qui proclame que tout va bien », ajoute l'avocate Diane Reboursier, spécialisée en droit des entreprises et des salariés. Il reste certes quelques garde-fous : « Les syndicats et l'inspection du travail réagiront s'ils voient s'accumuler les LMP », fait valoir l'avocate. Et si les prud'hommes sont saisis, « l'employeur devra prouver que le manquement du salarié a persisté malgré des efforts de formation et des rappels à l'ordre ». Mais dans la course perpétuelle à la performance, bien faire son travail dans une structure florissante ne suffit plus à éviter le renvoi. Parmi les plus touchés, Florence Palpacuer cite « les seniors, les jeunes

mères, les cadres "qui ne rentrent pas dans le moule", les délégués syndicaux, et enfin les commerciaux, consultants et informaticiens, qui évoluent dans des marchés très fluctuants ». Et si certains cadres s'accommodent de leur image de nomades et de stratèges, libres et flexibles, « pour la plupart, le LMP est bien plutôt synonyme de précarité, d'inégalité, d'isolement ».

## 76 % des saisines de prud'hommes

La particularité du LMP, « c'est la blessure narcissique qu'il inflige », note Me Reboursier, « d'autant que certains employeurs, restés très XIX<sup>e</sup>, sont inutilement agressifs en entretien et dans la lettre de licenciement ». Malgré les trophées professionnels qui remplissent sa maison, Adla a un temps perdu confiance en elle après son licenciement pour inaptitude : « Je n'osais même plus conduire ! Et je ne sortais plus après 17 h 30 par peur de croiser d'anciens collègues dans la rue. » Le sentiment d'injustice et l'atteinte à l'ego expliquent peut-être la très grande conflictualité autour des LMP : en 2013, selon le ministère de la Justice, pas moins de 76 % des quelque 200 000 saisines des prud'hommes concernaient un LMP (et seulement 2 % un licenciement économique) ! « Certains salariés ont besoin de l'exutoire de l'audience pour faire reconnaître l'injustice », analyse Me Reboursier. Mais gare à la brutalité des attaques de la partie adverse, aux délais (« trois-quatre ans jusqu'à l'appel »), au coût de la procédure... et à ses aléas : rien ne dit que le salarié gagne, et « le seul outil de réparation sera une somme d'argent – pas l'idéal pour apaiser ». Pour tourner plus vite la page, « mieux vaut donc souvent un accord (rupture conventionnelle, transaction) qu'un procès, même gagné ».

## Témoignage

### « Le plus gros choc... et la plus belle opportunité de ma carrière »

**ARNAUD\***, 51 ans, chargé de communication dans un grand groupe financier (8 000 salariés).

« La première alerte a eu lieu mi-2013, au bout de trois ans et demi dans ce groupe, lorsque sur mon blog personnel, consacré à l'instruction en famille, je publie une lettre au ministre pour défendre les alternatives à l'école. Mon employeur est proche du monde enseignant, mais je ne cite jamais son nom sur mon blog et un internaute n'aurait à l'époque pas pu savoir où je travaillais. Pourtant, dès le retour des vacances, je suis convoqué par ma n+1, qui me dit : "On a eu vent de ton blog ; il faut que tu fasses attention, que tu aies un ton moins agressif." Je ne le sais pas, mais un administrateur s'est inscrit à ma newsletter sous un faux nom pour surveiller mes écrits. Ma cheffe est bien consciente de s'aventurer sur un terrain privé, qui ne regarde pas l'employeur. J'ai un devoir de loyauté vis-à-vis de l'entreprise, pas de l'Éducation nationale ! Deuxième round fin 2014 : aux prises avec un inspecteur de l'Éducation nationale, je publie sur mon blog une lettre au recteur. Mes n+1 et n+2 me conviennent alors à un "point RH". Là, elles me reprochent le fond et la forme de ma lettre. Je lance : "Vous voulez que je me taise, c'est ça ?"

Elles ne disent rien mais je comprends : je ferme mon blog et dorénavant, je me tais. Si en réunion, la discussion porte sur un sujet général, je reste en retrait. Je refuse aussi les moments conviviaux organisés par les chefs. En revanche, avec mes collègues ou si on m'interroge sur mon travail, je réponds, et je remplis toujours mes objectifs. En raison de ma "posture", je suis privé d'augmentation.

#### À LA MERCI DU DRH

2015 est difficile. Je suis en *bore-out* depuis qu'on m'a enlevé 30 % de ma charge de travail et écarté de projets sur lesquels j'étais leader. Je n'ai plus envie d'aller bosser, et pas envie de rigoler : tout m'agace, même mes collègues à la pause. J'en ai plus rien à faire de rien, ma femme en a assez, on frôle la séparation. Elle me propose alors d'écrire sous pseudo un e-book reprenant les articles du blog, et racontant les intimidations de mon employeur, sans le citer. Une semaine après la parution, en octobre 2015, je reçois une convocation à un entretien préalable au licenciement. J'imaginais un coup de pression, une mutation, une placardisation,

mais pas ça... Je suis accompagné par une collègue syndiquée FO. Aucune remarque sur mon travail mais le DRH critique mon attitude de retrait : quand on travaille dans la com', on doit s'exprimer ! On me reproche surtout le livre, "dans lequel on reconnaît l'entreprise". Je suis soufflé : je ne cite même pas son secteur d'activité ! Je me sens à la merci du DRH ; dès que je me défends, il rebalance autre chose. Je reçois ma lettre de licenciement, pour perte de confiance. Je consulte une avocate. La MAIF refuse une transaction. "Vous pouvez les envoyer aux prud'hommes, dit l'avocate, mais cela prendra deux ans, vous avez 50 % de risques de perdre, et vous gagnerez au mieux un an de salaire." Je renonce. Sitôt mon préavis effectué, je rouvre mon blog (en citant mon ex-employeur) et je raille ses dirigeants sur les réseaux sociaux. Humain, mais vain et pas très adulte. Je referme mon blog et je monte ma boîte grâce à ma prime de licenciement et aux aides de l'État. En tant que freelance dans l'informatique, je gagne plus et je suis bien plus heureux. Ce LMP, ça a été le plus gros choc, mais aussi la plus belle opportunité de ma carrière. »

## Témoignage

### « Virer quelqu'un pour ses convictions, c'est puni par le Code pénal »

**AZIZ\***, 52 ans, était directeur d'un site francilien dans un groupe industriel familial (600 salariés).

« J'avais été embauché un an plus tôt pour relancer l'activité sur ce site et redonner de l'allant à ses 30 salariés. Je connais cette industrie par cœur, je remplissais tous mes objectifs. Le climat a changé un lundi de mai dernier, quand j'ai annoncé au PDG que j'étais candidat aux législatives pour La France insoumise. Son menton est tombé sur la table. Il m'a lancé : "Que vont penser les clients ?" Mais les clients s'en fichent et je n'ai en rien associé la boîte à mon militantisme ! Le lendemain, à 7 heures, le boss m'appelle : "J'en ai pas dormi de la nuit. Ça va pas être possible, il faut qu'on parle." Le jeudi, revirement : il m'invite à prendre deux semaines de congés pour que je me consacre à ma campagne. Las, une semaine après, je reçois un e-mail de deux pages et demie listant une kyrielle de problèmes "incompatibles avec la conduite de l'entreprise" et à traiter à mon retour. Jamais le PDG n'avait évoqué cette "liste de stocks pas à jour", ce "retard dans le suivi des tableaux qualité"... Des soucis faciles à résoudre et dont aucun ne justifie de virer un cadre dirigeant. En fait, quand l'employeur invoque trop de sujets, c'est qu'il n'a pas de motif valable. J'écoute mon avocat et je ne fais pas cas de ce coup de sang. Le PDG marche à l'émotion et aurait mieux vécu que je sois investi par LR ou LREM...

#### « AVEC LE LMP, C'EST OPEN BAR »

La campagne m'accapare vingt heures par jour. Je finis quatrième avec un score honorable. Je reviens au boulot le 12 juin. Je m'attends à une discussion franche, mais je suis serein. Dans ma carrière, j'ai occupé des postes extrêmement stressants ; ça forge un mental. Et je sais combien mes résultats sont bons. Le PDG me ressort chaque point du mail. Je dis : "OK, parlons-en." Ce à quoi il répond : "Non, ça ne sert à rien, le mieux c'est que tu acceptes une rupture conventionnelle." Les bras m'en tombent : pas question de faire comme si j'étais d'accord pour partir ! J'espère que le PDG va revenir à la raison — mais il me convoque à l'entretien préalable. J'y vais avec le DP (sans étiquette), ce qui scotche le PDG : comment, un cadre dirigeant accompagné par un employé ? Il débite ses griefs mais reste posé, sans doute grâce au DP, qui note tout. J'admetts ou réfute certains points, je me dis prêt à mettre en place des actions correctives, je liste mes succès et je conteste que ces reproches justifient mon renvoi. Pourtant, quelques jours après, je reçois ma lettre de licenciement. Elle reprend la liste des griefs mais n'indique pas de motif unique (tel que la perte de confiance). Je contacte

aussitôt mon avocat et la FI. Être écouté me fait du bien. Je ne suis pas le seul militant à avoir été menacé ou brimé. Or, licencier quelqu'un pour ses convictions, c'est de la discrimination et c'est puni par le Code pénal. Cette injustice m'atteint et je passe un sale été : j'ai du mal à dormir, des maux d'estomac, je suis irritable. Mon licenciement est effectif depuis octobre. Pôle Emploi va me verser 57 % de mon brut, déjà pas élevé. Je n'ai quasi pas eu d'indemnités vu que j'étais là depuis un an. Et où vais-je passer la quinzaine d'années qu'il me reste ? Mon avocat prépare l'assignation aux prud'hommes. On va tenter une négociation, car un tiers vaut mieux que deux tu l'auras. J'espère tirer un gros chèque, et porter l'affaire en place publique. C'est mon premier licenciement, mais mes amis cadres (qui ont pourtant un CV en or massif) ont tous, passé 40 ans, vécu au moins une rupture non consentie suivie de chômage. En fait, les cadres sont précarisés comme les autres. Avec le LMP, c'est *open bar* : il suffit de respecter la procédure, car le seul qui ait une performance irréprochable, c'est le robot. Quant au plafonnement des indemnités pour licenciement abusif, c'est *licence to kill* : une prime aux patrons voyous. »

## Témoignage

### « Au moins, ce licenciement pour inaptitude, je l'ai voulu »

**VARLIN\***, 54 ans, informaticien à Montpellier dans une grosse SSII (1 500 personnes environ).

« Tout se passait bien avec la boîte parisienne pour laquelle je télétravillais depuis six ans. Mais au printemps 2016, elle s'est fait racheter par une SSII qui a voulu que je vienne bosser dans ses locaux de Montpellier. Or, je souffre de phobie sociale : m'obliger à travailler toute la semaine dans une grosse équipe, c'est comme enfermer un claustrophobe cinq jours dans un ascenseur. De plus, les projets étaient devenus inintéressants ; professionnellement, je régressais. Dès septembre, je suis donc allé voir le boss. Je lui ai dit : "Ça ne va pas du tout. Est-ce qu'on pourrait faire une rupture conventionnelle ?" Je n'ai pas demandé le télétravail, car cela ne fait pas partie de leurs habitudes. La rupture conventionnelle ? Pas possible non plus car "pas dans leur politique". Je laisse courir jusqu'à novembre : je n'ai pas de plan B et je suis un peu déprimé. À Paris, j'aurais peut-être démissionné, en désespoir de cause, mais à Montpellier, sachant que je ne retrouverais pas du boulot dans la seconde, je ne pouvais pas me passer des Assedic. En novembre, un plan B surgit quand mon toubib me suggère de faire jouer l'inaptitude. Mais

du fait de la récente fusion, impossible de savoir de quel médecin du travail je dépends ! Je commence à ne plus aller bien du tout : j'ai des crises d'angoisse à répétition, je suis arrêté trois fois quinze jours... Pas l'idéal pour chercher du boulot ailleurs ! En plus, je refuse d'aller dans une autre boîte nulle, ce qui limite mes choix. Dans ma boîte, je reparle du télétravail, mais c'est niet à chaque fois : ils n'ont pas l'infrastructure *ad hoc*. En mai, je suis enfin convoqué par le médecin du travail de Montpellier. Un type très compréhensif. Comme ses confrères, il est sans doute sensibilisé aux suicides au travail, et moi j'ai l'air désespéré du type qui va sauter dans la rivière. Car je suis hyper stressé : je n'ai pas d'autre solution en vue que l'inaptitude. Effectivement, environ un mois après, je suis licencié pour inaptitude à tout poste dans l'entreprise. Je pars trop content — avec 12 000 euros d'indemnité de licenciement et de congés payés, pas le pactole.

#### MON QUATRIÈME LMP

J'avais déjà vécu trois LMP pour incompatibilité d'humeur, qui ne m'avaient pas traumatisé :

pour les deux premiers, je me faisais suer et je ne fichais effectivement rien ; la troisième fois, j'ai obtenu 70 000 euros aux prud'hommes, parce que j'avais été harcelé et en raison de vices de procédure. Là, j'aimerais retrouver soit du télétravail, soit une TPE. Je fais un bilan de compétences avec Pôle Emploi. Par chance, dans mon boulot, il y a plus d'offres que de demandes. Le hic, c'est que l'inaptitude, c'est un peu stigmatisant si ça vient à se savoir. Donc forcément, en entretien, je mens : je dis que j'ai signé une rupture conventionnelle après un clash, pour dissuader les recruteurs d'appeler mon ex-boîte (ce qu'ils font rarement, de toute manière). Si j'avais eu l'énergie pour, j'aurais mieux fait d'insister des mois afin d'obtenir une rupture conventionnelle. Ça évite tout ce cirque et ces délais, ainsi que le sentiment de devoir passer par le médecin pour ne pas aller à l'école aujourd'hui. En tout cas, même si ce licenciement pour inaptitude veut dire que je suis un peu cintré, ce qui n'est pas très agréable, contrairement aux LME c'est un licenciement que j'ai choisi, que j'ai voulu. »

## L'entretien

### « Le coût des politiques d'ajustement est externalisé »

Professeure en sciences de gestion à l'université de Montpellier, **FLORENCE PALPACUER** a coécrit *Sorties de cadre(s) - Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée* (La Découverte, 2007).

« Avec le LMP, on observe un transfert du risque. Historiquement, dans l'entreprise, le preneur de risques ultime est l'actionnaire. Or il exige désormais un revenu garanti. Pour ce faire, le risque est transféré de l'actionnaire vers la firme, puis de la firme sur le salarié, corvéable et jetable à merci. Il y a aussi un transfert du coût des licenciements vers la collectivité (État, familles, systèmes de protection sociale).

En effet, outre les dépenses classiques de l'assurance chômage, le LMP a un coût pour l'assurance maladie, du fait des arrêts de travail et des frais de santé des salariés qui souffrent d'être ainsi mis en cause personnellement. Bref, l'entreprise externalise vers la société le coût de ses politiques d'ajustement. »



## La rupture conventionnelle favorisée

- ● ● D'autant qu'avec la loi Travail et les ordonnances Macron, saisir les prud'hommes sera plus difficile (un an pour agir au lieu de deux) et moins avantageux du fait du plafonnement des indemnités, « notamment si l'on a 2 à 5 ans d'ancienneté ». Ajoutons à cela le « droit à l'erreur » accordé à l'employeur dans la rédaction de la lettre de licenciement (voir p. 13), qui limitera les actions pour vice de procédure. Au LMP, le gouvernement semble préférer la rupture conventionnelle : l'indemnité afférente a été revalorisée et elle peut désormais être versée quelle que soit l'ancienneté (et non au bout de huit mois de présence, comme l'indemnité de licenciement). Autre nouveauté : la rupture conventionnelle collective. Une aberration pour Florence Palpacuer, qui voit mal « comment on peut se serrer la main collectivement ». Une avancée pour Me Rebourcier, car la négociation collective de ce plan de départ volontaire, indépendant du contexte économique, promet outplacement et indemnités plus généreuses. Mais cette pacification des départs ne sera-t-elle pas qu'une apparence ?

\* Les prénoms ont été modifiés.



# NOS 13 CONSEILS POUR RÉAGIR

## QUAND LE VENT TOURNE

- 1 **Consultez le syndicat et un avocat spécialisé ;**
- 2 **constituez un dossier :** sollicitez des validations écrites pour les opérations délicates, gardez vos bilans d'entretien annuel, les mails élogieux de vos supérieurs ou clients, des attestations de collègues (imprimé Cerfa 11527-02) ;
- 3 **réfutez les reproches** (par email, voire par LRAR si l'employeur ne comprend que la manière forte) ;
- 4 en cas de blâme ou autre, **contestez la disproportion de la sanction :** une faute vénielle entraîne un avertissement, pas une mise à pied de trois jours !

## PENDANT LA PROCÉDURE

- 5 **Allez d'abord voir le DRH, a priori plus neutre,** pour tâcher de trouver une solution honorable ;
- 6 si ça ne marche pas, **préparez l'entretien préalable au licenciement :** envisagez toutes les attaques possibles, ne niez pas les manquements incontestables mais affûtez des contre-arguments et contre-propositions (formation, mobilité interne, départ négocié...) ;
- 7 **venez à l'entretien accompagné** par un représentant du personnel (ou à défaut par un conseiller du salarié) : il calmera l'employeur, notera tout et sera un soutien ;
- 8 **favorisez un mouvement des collègues,** des fuites dans la presse... : il arrive que l'entreprise renonce alors au licenciement ;
- 9 **ne vous faites pas flouer sur le chèque** en cas de transaction. On a vu des cadres plonger dans la pauvreté faute de retrouver du travail ou de faire le joint entre les Assedic et les pensions de retraite.

## POUR RETROUVER DU TRAVAIL

- 10 **Négociez une formation** pour augmenter votre qualification ;
- 11 **demandez une attestation de fin de contrat simple,** ne mentionnant pas la cause de la séparation ;
- 12 **redéfinissez votre projet de carrière,** par exemple grâce à un bilan de compétences ;
- 13 en entretien, **incriminez l'ex-entreprise, et invoquez de préférence une mésentente.**

Merci à Diane Rebourcier, avocate spécialisée en droit des entreprises et des salariés



## L'avis de L'EXPERTE

Maître de conférences en sociologie à l'université d'Évry-Val-d'Essonne et chercheuse au Centre Pierre-Naville, **MÉLANIE GUYONVARC'H** est l'auteure de *Performants... et licenciés - Enquête sur la banalisation des licenciements* (Presses universitaires de Rennes, 2017).

### “ Le LMP est devenu un outil de gestion courante ”

#### **Pourquoi parle-t-on si peu des LMP, alors qu'ils sont nettement plus nombreux que les ruptures conventionnelles et les licenciements économiques ?**

Tout d'abord, il est des milieux où l'on parle peu de licenciement tout court : les RH évitent d'utiliser ce terme, tout comme une partie des cadres. Car même si ces pratiques se banalisent, en être victime reste stigmatisant. Ensuite, les contours du LMP ne sont pas nets : comme le dit la Dares, c'est « une catégorie hybride qui regroupe des situations très variées », sur laquelle il est difficile d'avoir un discours homogène. Les LMP sont ainsi en partie invisibilisés. On parle à la limite davantage des ruptures conventionnelles, car les DRH comme les politiques préfèrent valoriser les ruptures « à l'amiable ». Elles laissent croire à une forme de relation pacifiée, égalitaire, entre salarié et employeur, à un dialogue social individualisé, qui pourrait tout à fait se passer de syndicats.

#### **Dans votre livre, vous écrivez que le LMP est utilisé comme un outil de « substitution d'une partie des licenciements économiques », d'un maquillage, qu'il s'agit d'un « contournement des procédures officielles »...**

Effectivement, une partie des licenciements économiques sont remplacés par des LMP, mais aussi par des ruptures conventionnelles, par des dé-

parts « volontaires »..., qui ont l'avantage d'être plus discrets. C'est très répandu dans certains milieux : des cadres de grands groupes m'ont même dit être choqués d'avoir été licenciés « comme des ouvriers » dans le cadre d'un plan social. Les DRH que j'ai interrogés m'ont en tout cas parlé avec une liberté étonnante de leurs stratégies de contournement de la réglementation. Le LMP permet de licencier sans vagues des cadres dans des milieux à faible syndicalisation, ou encore de « gérer une masse salariale vieillissante » en invoquant l'inaptitude physique. Autre forme de contournement : dans certaines entreprises, on renvoie les salariés « par paquets de 9 » pour éviter de déclencher un plan de sauvegarde de l'emploi (obligatoire à partir de 10 personnes)...

#### **Vous jugez que le LMP est utilisé « comme un outil de gestion banalisé » par les entreprises : que voulez-vous dire ?**

Quand on regarde les chiffres, on devrait en conclure que le nombre de salariés inaptes, fautifs ou incompetents augmente soudain à partir des années 2000. Ce n'est pas sérieux ! En fait, le nombre toujours élevé de LMP montre une transformation structurelle dans la manière de gérer l'emploi : le LMP est devenu un outil de gestion courante. Les salariés deviennent la variable d'ajustement privilégiée des directions. J'ai notamment étudié deux entreprises hyper performantes, fortes de salariés compétents, et qui avaient pourtant licencié par centaines. Les justificatifs officiels de leurs plans de

sauvegarde de l'emploi mettaient en avant l'idée d'une « fatalité économique » – mais en réalité, le PSE était une décision offensive pour maintenir voire améliorer la performance. En fait, depuis 1986 et la suppression de l'autorisation administrative préalable, on assiste à la libéralisation du licenciement. Ça se poursuit avec la loi Travail. On ne cherche plus à questionner en amont les facteurs déclenchant les licenciements, juste à gérer les conséquences en aval : la préoccupation majeure est devenue d'« accompagner » les salariés congédiés.

#### **Comment les cadres vivent-ils un licenciement pour motif personnel ?**

Ceux qui en tirent profit sont rares ; il s'agit de personnes très qualifiées, très mobiles, sans charges familiales ni problèmes de santé. Les autres ont pour la plupart intégré les discours managériaux sur l'instabilité de l'emploi (« le licenciement n'est pas un accident, mais un incident de parcours, une étape normale, une forme de transition parmi d'autres »), mais quand ça leur arrive, ils sont très affectés. C'est une réelle épreuve. Le sentiment de déclassement, surtout symbolique, est fort : « Le cadre n'est plus du tout protégé », constatent-ils. C'est pourquoi il faut s'efforcer de rappeler combien est fautive l'idée culpabilisante selon laquelle le salarié est responsable de ses échecs comme de ses réussites : en réalité, derrière un licenciement, il n'y a généralement ni une grave défaillance professionnelle ni une fatalité économique, mais des choix politiques et stratégiques.

## Expertise affaiblie, accompagnement limité : élus, il va falloir négocier !

L'une des mesures phare des ordonnances gouvernementales relatives à la loi d'habilitation sur le « renforcement du dialogue social », porte sur l'instance unique réunissant les délégués du personnel, le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Ce sera désormais le comité social et économique.

Le recours aux expertises classiques en est affaibli, voire asphyxié par ces ordonnances et cette possible extension en conseil d'entreprise sans que les élus aient pour autant davantage les moyens de se faire conseiller. C'est l'amer constat que nous faisons. Reste alors aux élus la négociation des moyens supra-légaux avec l'employeur.

Le dénouement passera avant tout par un rééquilibrage du rapport entre l'employeur et les représentants des salariés reposant sur un réel partage d'informations, une véritable transparence de la réalité et des choix économiques, une acceptation de la légitimité de l'autre, un travail sur la compensation et non sur la contrepartie, une connaissance des désaccords, une montée en compétences des acteurs et enfin une volonté commune de négocier en visant l'amélioration de la situation socio-économique de l'entreprise.

Selon Jean-Claude Delgènes, directeur général de Technologia, « avec l'asphyxie du recours à l'expertise d'un cabinet agréé par le ministère du Travail, les élus vont se trouver dépourvus d'une arme de stimulation en faveur de la prévention. Dans leur immense majorité, les CHSCT ne réalisent pas d'expertise, cette possibilité de recours pèse et incite fortement chaque partie à un dialogue sur les situations délétères de travail ou sur les modalités de conduite des changements ».



FAIRE PROGRESSER  
LA QUALITÉ DE VIE  
AU TRAVAIL



COMPRENDRE  
POUR MIEUX  
NÉGOCIER

### 4 PÔLES D'EXPERTISE

pour vous aider à  
comprendre et peser  
sur les enjeux sociaux  
et économiques de  
l'entreprise

S'IMPLIQUER  
DANS LA POLITIQUE  
DE FORMATION



ÉCLAIRER  
LES ENJEUX  
SOCIAUX,  
FINANCIERS ET  
STRATÉGIQUES



### Le + Technologia

Le groupe vous aide à faire face  
aux transitions numériques :

1. Logiciel de pilotage de la QVT
2. Plateforme d'aide aux CE (AppliCE)
3. Communication sociale numérique

### NOS ATOUTS À VOTRE SERVICE

Un partenaire indépendant qui entretient des relations personnalisées avec l'ensemble des acteurs sociaux. Des équipes transdisciplinaires spécialisées dans les problématiques organisationnelles, RH, politique sociale, économique et financière et prévention des risques liés au travail.

[www.technologia.fr](http://www.technologia.fr)

## Une vie, un engagement militant

# SYLVIE RET, CONSULTANTE À L'APEC

À l'Apec – entreprise de cadres s'il en est –, FO est en phase avec tous les salariés : cadres, agents de maîtrise, employés. Au cœur de l'équipe qui anime le syndicat, une consultante, professionnelle incontestée du conseil : Sylvie Ret.



1 ENTREPRISE

*L'Association pour l'emploi des cadres*

L'Apec n'est pas une boîte comme les autres ! C'est en effet à la fois...

- ... une grande entreprise, avec près de 900 salariés – dont 75 % de cadres !
- ... une association ;
- ... un organisme paritaire, avec une présidence soit patronale, soit syndicale (depuis pas moins de cinquante ans).

De plus, l'Apec agit désormais dans le cadre d'un mandat de service public, avec la mission de conseiller :

- les cadres (la réforme de la formation continue a confirmé ce rôle historique en reconnaissant l'Apec comme un acteur majeur du conseil en évolution professionnelle) ;
- mais aussi les jeunes issus de l'enseignement supérieur pour leur insertion professionnelle ;
- et les entreprises en matière de recrutement et de gestion des compétences.

L'Apec est également chargée de diffuser des offres d'emploi et d'étudier le marché de l'emploi cadre.



1 FEMME

*Sylvie Ret*

Après des études de biochimie, Sylvie est devenue chargée d'études économiques puis consultante en com'. En 1989, elle a intégré l'Apec comme consultante. Alsacienne dans l'âme, elle est, depuis, restée basée à Strasbourg. Basée, mais pas recluse ! Elle s'est en effet énormément impliquée professionnellement, participant à la création d'outils et de services, mettant en place des dispositifs RH en entreprise, animant des formations dans l'industrie, les services, le secteur sanitaire et social... Hors de l'Apec, elle s'est formée au coaching et à la préparation mentale. Mère de deux jeunes adultes, Sylvie possède un sourire ravageur et, comme son golden retriever, elle a une pêche d'enfer. Même si elle court tout le temps, Sylvie est un rempart contre les RPS, un antistress qui évite tout recours à la biochimie !



1 MÉTIER

*Consultante*

Qu'ils interviennent auprès des cadres, des jeunes issus de l'enseignement supérieur ou des entreprises, le métier des consultants consiste à informer, former, conseiller, accompagner. Informer sur le marché de l'emploi cadre. Former aux méthodes de recherche d'emploi, à la mobilité professionnelle ou aux dispositifs RH. Conseiller les cadres tout au long de leur parcours et dans leur évolution professionnelle, mais aussi les entreprises dans la gestion de leurs recrutements et de leurs compétences internes. Accompagner des cadres ou des jeunes en difficulté d'insertion.

Exercer ce métier dans une structure comme l'Apec n'est pas anodin. C'est souvent un choix lié à des valeurs, au respect de l'autre et à un certain sens éthique.



1 SYNDICALISTE

*Élue au CE et DS supplémentaire*

Déléguée du personnel jusqu'en 2014, Sylvie siège au CE depuis 2009. Quand le leader historique de FO à l'Apec, Francis Kaivers, a pris sa retraite, tous les regards se sont tournés vers elle pour qu'elle devienne déléguée syndicale. Mais, foi d'Alsacienne, pas question de quitter Strasbourg (la majorité des salariés de l'Apec sont en effet en Île-de-France) ! En revanche, DS supplémentaire : oui, sans hésiter ! Depuis un an s'est ainsi mis en place tout un travail collectif autour d'un cadre sup de l'Apec (Raymond Pronier, simple adhérent jusque-là), qui a accepté d'échanger en partie le management d'un pôle Études contre celui du syndicat.

Depuis un an, FO-Apec connaît une nouvelle dynamique et Sylvie espère bien faire, un jour, la preuve par quatre que FO peut être numéro un. Même dans cet antre de cadres.

# L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DES CADRES

Dans un contexte économique favorable, les cadres sont plus optimistes en ce qui concerne leurs perspectives d'évolution salariale en 2017. Près d'un sur deux a l'intention de demander une augmentation au cours de l'année. 35 % estiment qu'ils l'obtiendront et ils sont 24 % à avoir le sentiment que leur pouvoir d'achat s'est amélioré, en hausse de 2 points par rapport à l'an dernier.

## Perspectives d'évolution salariale en 2017

### Prévision de demande d'augmentation en 2017



### Prévision de demande d'augmentation en 2016



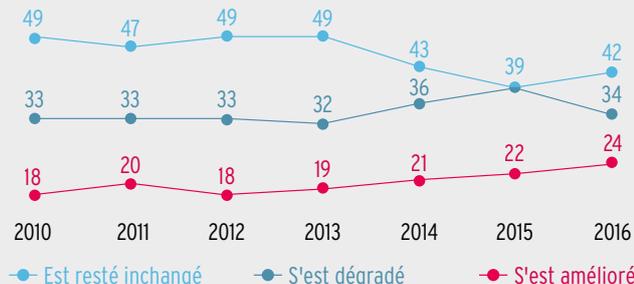
### Perception d'augmentation de pouvoir d'achat



→ **45 % des cadres** interrogés dans la toute dernière enquête de l'Apec prévoient de demander une augmentation en 2017. 35 % pensent l'obtenir (qu'ils l'aient ou pas demandée), contre 33 % un an auparavant. De plus, 24 % des cadres perçoivent une amélioration de leur pouvoir d'achat (+ 2 points sur un an) tandis que la part de ceux estimant qu'il s'est dégradé est en recul de 5 points. Notons que près de 9 cadres sur 10 considèrent les avantages salariaux (revalorisation salariale, primes, bonus...) comme le principal levier de reconnaissance professionnelle.

## Perception de l'évolution du pouvoir d'achat depuis 2010 (en %)

Source : Apec, Enquête situation professionnelle et rémunération des cadres, 2017.



## Des niveaux de rémunération stables en 2016

→ **En 2016, la rémunération annuelle brute moyenne des cadres s'établissait à 56 000 €** (salaire fixe + part variable). Quant au salaire médian<sup>1</sup>, il s'élevait à 48 000 €. Des niveaux stables par rapport à 2015. 80 % des cadres ont un salaire annuel brut compris entre 34 000 et 85 000 €. Cette forte dispersion illustre la grande hétérogénéité des situations (formation initiale, type d'entreprise, poste occupé, parcours professionnel...). L'âge du salarié et la taille de l'entreprise restent néanmoins deux facteurs-clés de la rémunération. Autre constat marquant : les cadres hommes gagnent 12 % de plus que leurs consœurs (écart médian tous profils confondus). Cet écart se réduit toutefois.

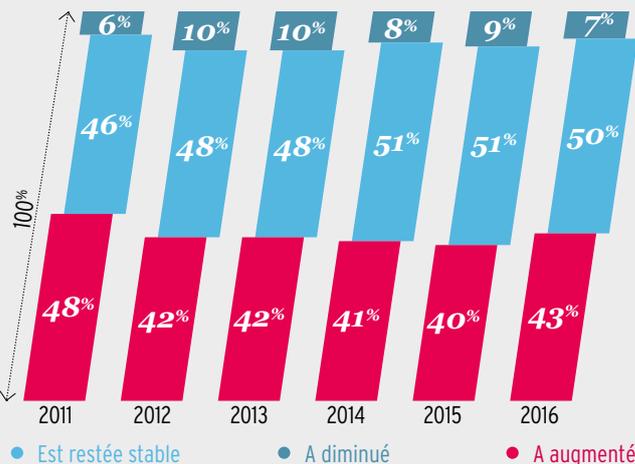
<sup>1</sup> Salaire médian : la moitié des cadres ont perçu un salaire annuel brut (fixe + variable) inférieur à ce montant, et l'autre moitié un salaire supérieur.

## L'évolution de la rémunération des cadres selon leur situation professionnelle

→ **En 2016, 66 % des cadres ayant intégré une nouvelle entreprise** suite à un changement direct, c'est-à-dire sans période de chômage, ont vu leur rémunération augmenter, contre 38 % pour ceux qui ont connu une période de chômage. S'agissant des cadres mobiles en interne, 53 % d'entre eux ont été augmentés en 2016, soit un niveau quasi stable par rapport à 2015. Quant aux cadres qui n'ont connu aucun changement professionnel en 2016, 43 % d'entre eux ont bénéficié d'une revalorisation salariale, contre 40 % en 2015.

## Évolution de la rémunération brute (fixe + variable) des cadres non mobiles entre 2011 et 2016

Source : Apec, Enquête situation professionnelle et rémunération des cadres, 2017.  
Base : cadres non mobiles



## La rémunération des cadres selon l'âge

Source : Apec, Évolution de la rémunération des cadres, septembre 2017.



## Évolution de la rémunération des cadres - édition 2017

Cette étude s'appuie sur les résultats de l'enquête "Situation professionnelle et rémunération des cadres 2017", effectuée auprès de cadres du secteur privé (enquête internet par e-mailing). Cette enquête, réalisée en avril 2017, a permis d'obtenir près de 14 000 réponses exploitables. Les résultats ont été redressés selon la répartition des cotisants Agirc articles 4 et 4 bis par âge et par sexe. Ils sont représentatifs des cadres en France.



# Le licenciement pour motif personnel

## Questions ➤ Réponses

*À côté du licenciement pour motif économique, lié à l'état de l'entreprise, le licenciement pour motif personnel est lié au salarié lui-même. Il peut être disciplinaire ou non selon qu'il repose ou pas sur une faute. Mais quoi qu'il en soit et comme tous les licenciements, il doit être fondé sur une cause réelle et sérieuse.*

### ➤ Qu'est-ce qu'un motif personnel ?

⬅ C'est un motif lié au comportement du salarié. Juridiquement, il n'en existe pas de liste. Dans le cas des licenciements non disciplinaires, le motif est fréquemment constitué par l'insuffisance professionnelle. Aussi appelée incompétence ou inaptitude professionnelle, elle signifie que le salarié ne remplit pas les obligations liées à sa qualification. À noter : l'inaptitude physique obéit à une procédure particulière. Le licenciement non disciplinaire peut aussi résulter des incidences qu'auraient une mésentente avec le salarié ou encore ses absences pour raisons médicales. Dans le cas des licenciements disciplinaires, le motif est constitué par un fait fautif du salarié – tel que l'insubordination, des absences injustifiées, l'abus de la liberté d'expression ou bien encore la déloyauté.

### ➤ Peut-il être fondé sur un fait tiré de la vie personnelle du salarié concerné ?

⬅ En principe non. Un tel fait peut cependant fonder un licenciement pour motif personnel lorsqu'il a des répercussions dans la sphère professionnelle ou s'il cause un trouble objectif caractérisé dans le fonctionnement de l'entreprise. C'est le cas lorsqu'un salarié sous l'influence de stupéfiants au travail fait courir des risques à la sécurité de ses collègues, des clients, voire à lui-même. Le trouble serait également caractérisé si, par exemple, un cadre commercial de banque (tenu à une obligation de probité) était poursuivi pour vol et trafic de biens, même commis en dehors de son travail.

### ➤ Existe-t-il des motifs interdits ?

⬅ Oui. Les motifs discriminatoires tels que les origines, le sexe, les convictions politiques et religieuses, l'état de santé ou l'orientation sexuelle du salarié, sont interdits. De même que ceux liés à l'exercice d'une liberté fondamentale (l'activité syndicale, le témoignage en faveur d'un salarié, l'action en justice...).

### ➤ Quelle est la procédure lors d'un licenciement pour motif personnel ?

⬅ Avant toute décision de licenciement, l'employeur doit convoquer le salarié à un entretien préalable – par lettre recommandée ou remise en main propre du courrier contre décharge. L'entretien ne peut avoir lieu, au plus tôt, que 5 jours ouvrables après la réception de la lettre. Cet entretien permet à l'employeur d'indiquer les raisons de la décision qu'il envisage de prendre,

et d'entendre les explications du salarié. Si l'entreprise choisit néanmoins de licencier le salarié, elle doit lui notifier sa décision par LRAR en énonçant les motifs qui la justifient. La lettre de notification ne peut être expédiée au plus tôt que 2 jours ouvrables après la date de l'entretien préalable.

### ➤ Au cours de l'entretien préalable, le salarié est-il obligatoirement seul face à l'employeur ?

⬅ Non, pas nécessairement. La lettre de convocation à l'entretien préalable doit en effet rappeler qu'il peut se faire accompagner par une personne de son choix dans l'entreprise. En l'absence de représentant du personnel, il peut choisir d'être assisté par l'un de ses collègues ou par un conseiller du salarié choisi sur les listes dressées par l'administration (consultables sur le site internet [directe.gouv.fr](http://directe.gouv.fr), ainsi qu'à l'inspection du travail et en mairie). L'employeur peut lui aussi être assisté par une personne appartenant au personnel de l'entreprise.

### ➤ Quelles sont les indemnités dues par l'employeur ?

⬅ L'entreprise doit verser au salarié l'indemnité légale de licenciement (ou l'indemnité conventionnelle si celle-ci est plus avantageuse), ainsi que les indemnités de préavis et de congés payés. En revanche, la faute grave ou lourde prive le salarié des indemnités de licenciement et de son préavis. Il ne percevra que les indemnités de congés payés.

### ➤ Les ordonnances Macron modifient-elles le processus ?

⬅ Pas directement. En revanche, elles permettent à l'employeur de recourir à un modèle de lettre de notification du licenciement et d'étayer sa motivation après sa notification. L'indemnité pour non-respect de la procédure d'entretien préalable sera au maximum d'un mois de salaire. L'indemnité légale est augmentée de 25 % pour les dix premières années d'ancienneté et exigible dès huit mois d'ancienneté. Le délai de contestation de la rupture du contrat de travail passe quant à lui de deux à un an. Enfin, si les prud'hommes constatent que le licenciement est sans cause réelle et sérieuse, la sanction est désormais déterminée par un barème, selon l'ancienneté du salarié et la taille de l'entreprise.



Plus d'infos sur notre site

[www.fo-cadres.fr](http://www.fo-cadres.fr)



# ACTUS LES

« La #CNIL met en demeure le ministère de l'Enseignement supérieur de cesser de prendre des décisions sur la base APB (admission post-bac) »

Éric Pérès • @PERESERIC • 28 sept.



Éric Pérès, le secrétaire général de FO-Cadres, a pris la parole au cours de quatre interventions courant octobre, afin de développer la syndicalisation des cadres au sein des fédérations FO.

 **Démêlez le vrai du faux pour vos questions juridiques sur fo-cadres.fr**

## LE TÉLÉTRAVAIL, MIEUX RÉGULÉ ET NÉGOCIÉ

L'ordonnance relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail comporte, à son article 21, des dispositions favorisant le télétravail. Elles donnent la primauté à l'accord collectif pour sa mise en place, exigent le double consentement lorsqu'il est occasionnel, accordent la présomption d'accident du travail en cas d'accident. En revanche, elles suppriment la disposition du Code du travail relative à la prise en charge intégrale par l'employeur des coûts induits. FO-Cadres avait publié en janvier 2017 un guide thématique pour accompagner les délégués syndicaux dans la négociation d'un accord sur le télétravail. Nous préparons maintenant la publication d'un guide actualisé au regard des bonnes pratiques retenues lors des réunions des interlocuteurs sociaux au printemps 2017.



### FO Cheminots

## LA SYNDICALISATION DES CADRES SUR DE BONNS RAILS

FO-Cadres était présente au 22<sup>e</sup> congrès fédéral des militants FO Cheminots, réunis du 2 au 6 octobre au Cap d'Agde. Dans un



contexte d'éclatement de leur entreprise, les cheminots FO ont non seulement réaffirmé leur intention de se développer davantage là où ils sont déjà bien implantés et représentatifs, mais ils ont aussi exprimé leur détermination à répondre aux préoccupations de tous les agents de la SNCF – sans oublier les cadres, dans l'attente toujours plus pressante d'une réponse syndicale libre et indépendante. Plusieurs cadres sont d'ailleurs intervenus à la tribune pour témoigner de leur désarroi face à une direction qui ne cesse d'intensifier le travail *via* un recours abusif au forfait jours, et qui renforce d'autre part la sous-traitance des projets, entraînant la mise en concurrence de l'ingénierie et l'appauvrissement de l'expertise des spécialistes en interne.

### FO Air France

## Faire s'envoler la mobilisation des cadres

Les militants FO Air France étaient en congrès du 2 au 6 octobre à Gassin (Var). De nombreuses interventions ont permis de revenir sur l'enjeu de la syndicalisation des cadres. Ces échanges ont permis à FO-Cadres, qui était présente au congrès, de réaffirmer la nécessité de tenir compte de la spécificité des cadres dans la stratégie de communication et de développement de notre syndicat.

### Eurocadres

## UN CONGRÈS... ET DES LANCEURS D'ALERTE

Fin septembre, FO-Cadres a retrouvé les autres organisations syndicales membres d'Eurocadres lors d'un comité de liaison pour préparer le congrès des 30 et 31 octobre. Le projet d'une déclaration commune, soutenu par FO-Cadres, a été adopté. Eurocadres mène par ailleurs une action d'envergure au sujet des lanceurs d'alerte (*whistleblowers*), qui a été prise en compte par la Commission européenne. Particulièrement attachée à ce sujet, FO-Cadres s'implique dans cette action.

## COMMENT LE BIG DATA PEUT-IL FAIRE BON MÉNAGE AVEC LA VIE PRIVÉE DES SALARIÉS ?

Comment connaître et contrôler l'utilisation de nos données personnelles, notamment dans l'entreprise ? Comment redonner du pouvoir aux citoyens et aux salariés ? C'est le sujet qu'a développé Éric Pérès lors de la conférence-débat organisée par FO-Com le 10 octobre au siège d'Orange France. Le secrétaire général de FO-Cadres est revenu sur les caractéristiques du big data, qui répond à la règle des 3 V : soit le traitement à grande vitesse d'un volume considérable de données extrêmement variées. Éric Pérès s'est notamment attardé sur l'enjeu de l'autodétermination informationnelle pour redonner aux salariés la maîtrise de leurs données personnelles.

C'est en replaçant le principe de loyauté et de confiance au cœur des négociations sur le numérique dans l'entreprise que les cadres FO d'Orange entendent faire évoluer les pratiques. Parmi les mesures essentielles, on retiendra la nomination obligatoire d'un *data privacy officer* (délégué à la protection des données). Successeur du CIL (correspondant Informatique et libertés), il devra être consulté sur tout traitement de données à caractère personnel, et s'assurer qu'elles soient exploitées dans des conditions de sécurité adéquates afin d'éviter les risques pour les personnes comme pour l'image de l'entreprise. Le consentement renforcé et la transparence sont aussi essentiels :



les utilisateurs doivent être informés de l'usage de leurs données et donner leur accord pour leur traitement (ou pouvoir s'y opposer). La charge de la preuve du consentement incombe alors au responsable de traitement. Le droit à la portabilité permet quant à lui de récupérer les données fournies sous une forme aisément réutilisable ; il compense en partie l'asymétrie entre le responsable de traitement et la personne concernée. Avec l'introduction du principe des actions collectives et le droit à réparation des dommages matériels ou moraux, les sanctions peuvent atteindre jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial.

## Ordonnances Macron Vigilants face aux réformes

Les ordonnances publiées au *Journal Officiel* du 22 septembre devraient être ratifiées au Parlement en décembre avant d'entrer en vigueur. Le gouvernement a déjà annoncé vouloir réformer ensuite l'assurance-chômage, la formation professionnelle puis les retraites (en réduisant le nombre de régimes). FO-Cadres demeurera vigilante quant aux modifications proposées, afin notamment de maintenir les protections sociales qui font défaut aux ordonnances.

## SNFOCUS Une journée sur l'impact du numérique

Le 9 octobre à la Confédération, le Syndicat national FO des cadres des organismes sociaux organisait pour la deuxième année consécutive une grande journée réunissant 230 cadres pour réfléchir à l'impact du numérique sur les conditions de travail, avec un focus sur le télétravail.

## France Stratégie

### UN CADRE DE DÉBATS SUR LE STATUT

Le programme de travail de France Stratégie comporte une réflexion sur l'avenir des cadres, via un cycle de séminaires qui aboutira à des publications au premier semestre 2018. Au préalable, l'ex-Commissariat général du Plan a auditionné des personnalités qualifiées, dont Éric Pérès.

FO-Cadres avait commencé ses travaux sur le statut avant même la signature de l'accord d'octobre 2015 relatif à la fusion Agirc-Arrco, qui prévoyait la possibilité d'un ANI sur l'encadrement. Elle a ainsi facilement pu partager son point de vue sur la façon dont les évolutions du travail posent la question de la spécificité des cadres, et renouvellent les enjeux actuels et à venir pour ce type de salariés. Outre de nombreuses auditions et analyses, FO-Cadres a également mené en 2016 une étude d'envergure portant sur les évolutions de cette catégorie professionnelle hétérogène mais clairement identifiable, au cœur des transformations actuelles du monde économique. Forte de ces travaux préparatoires, FO-Cadres continue d'enrichir ses réflexions et a, à plusieurs reprises, demandé l'ouverture de négociations sur le sujet.



 Pour en savoir plus : [www.strategie.gouv.fr/actualites/20172027-enjeux-de-prochaine-decennie](http://www.strategie.gouv.fr/actualites/20172027-enjeux-de-prochaine-decennie)

Les  
rendez-vous  
de la **retraite**

**Du 20 au 25  
novembre 2017**

Les experts Agirc-Arrco  
répondent à vos questions

Il n'y a **pas d'âge** pour  
**s'intéresser  
à sa retraite**



Antoine 58 ans



Clotilde 32 ans



Valérie 42 ans

Conférences, portes ouvertes, infos pratiques :

**[rdv-retraite.agirc-arrco.fr](http://rdv-retraite.agirc-arrco.fr)**

● RETRAITE COMPLEMENTAIRE

**agirc** *et* **arrco**

Avec l'Agirc et l'Arrco, les groupes de protection sociale agissent pour votre retraite complémentaire :

AG2R LA MONDIALE • AGRICA • APICIL • AUDIENS • B2V • HUMANIS • IRCEM • IRP AUTO • KLESIA • MALAKOFF MÉDÉRIC • PRO BTP