

# L'art de la contre-attaque

## Faire face aux licenciements économiques masqués

La Dares elle-même le dit : le licenciement pour motif personnel est devenu un outil de gestion de la main-d'œuvre vieillissante. En d'autres termes, nombre d'entreprises inventent des fautes lourdes ou d'autres « causes réelles et sérieuses » de licenciement quand elles cherchent à se débarrasser des salariés âgés, plus coûteux et dont les modes de travail ne correspondent pas forcément aux standards en vigueur. Les cadres, bien sûr, sont particulièrement visés par cette méthode dont la redoutable efficacité réside dans l'isolement et la surprise. Comment réagir ? En comprenant ce qui se passe, d'abord ; en contre-attaquant, ensuite. La CFDT Cadres et certaines unions départementales ont développé sur ce sujet une expertise particulièrement efficace, qui permet aux salariés de reprendre la main. Plus largement, face à des stratégies tablant sur l'isolement et l'affolement, il est essentiel de recréer du lien. La première chose à dire à un salarié en difficulté, c'est : « vous n'êtes pas tout seul ».

**Monique Boutrand est  
secrétaire nationale de la  
CFDT Cadres.**

### Une population ciblée

Non seulement les licenciements économiques coûtent cher, mais de surcroît ils donnent mauvaise réputation. Plus discrets, souvent moins onéreux, les licenciements pour faute lourde sont une alternative dont certaines entreprises ont vite reconnu les avantages.

Quelques exemples pour commencer. La cinquantaine expérimentée, cet ancien commercial a consacré

les deux dernières années à monter un service, qui tourne bien à présent. Si bien, même, que la direction s'aperçoit qu'il pourrait tourner sans son chef : pour-quoi ne pas le remplacer par quelqu'un de plus jeune, qui coûtera moins cher ? Et pourquoi perdre du temps à essayer de lui trouver une nouvelle mission ?

Ailleurs, c'est une antenne locale dont l'entreprise cherche à se débarrasser : au lieu de la fermer brutalement, il est possible de procéder à une quinzaine de licenciements pour motif personnel, en jouant par exemple sur des fautes qui consisteront à ne pas avoir réalisé son chiffre d'affaire. Rien de plus facile, lorsqu'on court-circuite les circuits commerciaux, et que la clientèle est dirigée ailleurs.

Pour se débarrasser d'un cadre, la méthode la plus efficace consiste d'ailleurs à revoir ses objectifs à la hausse, tout en lui retirant les moyens de les réaliser.

Il y a aussi les faux cas de harcèlement, une méthode d'autant plus regrettable qu'elle contribue à jeter le doute sur les vrais cas, quand ils existent.

Bref, depuis quelques années, dans le cadre de l'accueil que nous assurons à la CFDT Cadres, nous assistons à une montée en puissance des licenciements

***De plus en plus d'entreprises jouent sur la dégradation des conditions de travail d'un cadre, multiplient les menues vexations et autres mesquineries pour l'amener à partir plus rapidement.***

économiques déguisés, qui sous le motif invoqué ne cachent, pour employer les termes consacrés, aucune « cause réelle et sérieuse ». On voit aussi de plus en plus d'entre-

prises qui jouent sur la dégradation des conditions de travail d'un cadre, multiplient les menues vexations et autres mesquineries pour l'amener à partir plus rapidement. La question se pose d'ailleurs de savoir si ce genre de cas s'est multiplié, ou si les cadres se laissent moins faire aujourd'hui.

Ce qui est certain, c'est qu'une réaction est possible, qu'elle est souhaitable, et que pour peu que l'affaire soit prise au bon moment, les salariés qui subissent ce genre d'abus peuvent aller sans crainte devant les prud'hommes : le tribunal leur donne très fréquemment raison.

Nombre d'employeurs, en effet, ignorent le droit du travail ; la plupart jouent sur des effets d'intimidation et tablent sur la passivité du salarié. Or, quand on

y regarde de plus près, on s'aperçoit que bien souvent, ces départs forcés ont été anticipés, et que les indemnités éventuelles ont été provisionnées. Si l'entreprise invente une faute lourde, c'est simplement pour se donner une chance de faire des économies.

## **Passer le pas**

Cette absence de scrupule n'est sans doute pas universelle, mais les affaires se multiplient. Parallèlement, chez les cadres, le recours au conseil des prud'hommes s'est banalisé : on peut faire remonter ce phénomène aux années 1993-1995, quand l'emploi des cadres était au plus bas et que les transitions sont devenues plus problématiques. Les organisations syndicales ont alors été sollicitées, et en y regardant de plus près elles ont découvert l'illégalité de nombreuses situations, ne serait-ce que dans les questions liées au temps de travail. Elles aident alors les cadres à obtenir des indemnités, font condamner des employeurs, et on assiste incidemment à un changement de culture. Non qu'on en soit venu à une passion pour le contentieux, loin de là ; mais enfin, les cadres se laissent beaucoup moins faire qu'auparavant. Comme l'ont fait remarquer nombre des contributeurs de cette revue depuis quelques années, la confiance qui lie le cadre et son entreprise commence alors à se lézarder.

Il n'en demeure pas moins qu'aujourd'hui encore, il n'est pas simple pour un cadre de passer le pas. Une certaine crainte subsiste à l'idée de s'adresser aux syndicats ou de porter son affaire devant la justice. La vague idée d'être « marqués », de mettre la suite de leur carrière en danger, empêche encore nombre d'entre eux de passer à l'action.

Quand ils le font, leur premier geste sera de prendre un avocat. Mais cette stratégie est bien souvent perdante, pour la simple raison que les professionnels qui maîtrisent bien le droit du travail sont rares, et plus rares encore ceux qui connaissent suffisamment les entreprises pour mener une négociation au plus proche des intérêts de leur client.

C'est ainsi souvent après un échec que nous voyons arriver des cadres ayant opté pour une mauvaise défense. Ils ont demandé trop d'indemnités, par exemple, ou encore se sont laissés imposer une mauvaise convention ; dans ces cas-là, il est souvent trop tard, et le procès est bien souvent perdu d'avance.

Ceux qui sont syndiqués savent généralement où s'adresser : les unions départementales ont des conseillers spécialisés qui font souvent un très bon travail, en particulier en Île-de-France où est concentrée près de la moitié de la population française des cadres. Ceux qui s'adressent à la CFDT Cadres, la plupart du temps, ne sont pas syndiqués, mais connaissent quelqu'un qui l'est, ou qui nous connaît... Il arrive aussi qu'ils téléphonent directement à la Confédération, qui les oriente alors vers la CFDT Cadres.

Notre travail, lors de ce premier contact, consiste d'abord à les rassurer, en leur expliquant qu'ils ne sont ni les premiers ni les derniers à qui cela arrive, et qu'une intervention est sans doute possible. Il s'agit alors de chercher avec eux les premières pistes : soit, si l'affaire est relativement classique, leur donner les coordonnées d'une union départementale, soit les orienter vers le Syndicat général des ingénieurs et cadres (SGIC), qui au fil du temps a acquis une grande expérience sur ces questions.

Toute la question est souvent d'intervenir le plus en amont possible, avant l'entretien préalable de licenciement par exemple. Les signes avant-coureurs ne sont généralement pas très difficiles à détecter, et la convocation pour un entretien sans objet particulier en est souvent le plus évident. Si le salarié a le réflexe de nous contacter avant cet entretien, alors ses chances augmentent considérablement. L'employeur table en effet sur la surprise, sur l'isolement, sur l'absence d'anticipation d'un salarié qui, dans ces conditions, peut quelquefois se voir imposer dans l'urgence des conditions qu'il n'aura pas la possibilité psychologique de refuser. Bien sûr, il arrive que la surprise soit totale : un lundi matin, les serrures du bureau ont été changées, et la secrétaire annonce que « monsieur le directeur voudrait vous voir en urgence ». Ou, plus habile encore, elle ne vous dit rien, et c'est vous qui êtes amené à aller demander des explications à monsieur le directeur. Ou à monsieur le président, si c'est vous qui êtes monsieur le directeur.

## **La stratégie CFDT**

Ces situations comportent quelquefois une part de violence : j'entends la violence morale qui est infligée par l'effet de surprise, par une accusation imprévue et quelquefois énorme – harcèlement sexuel ou détourne-

ment de fonds, par exemple : face à une accusation aussi grave, le salarié se trouve littéralement terrassé, et pris au piège de l'isolement. Comment confier à un collègue, à un conjoint, qu'on est accusé d'avoir harcelé sa secrétaire ? Bien sûr, toutes les affaires qui passent entre nos mains ne sont pas aussi tordues, mais il est indéniable que certains employeurs peu scrupuleux sont aussi particulièrement inventifs.

C'est dans ces conditions que notre intervention peut se révéler décisive, pour peu que le salarié ait le réflexe de s'adresser à nous. Elle consiste en effet d'abord à ramener son expérience, non à une normalité ou à du déjà-vu, mais à quelque chose de concevable ; à d'autres expériences similaires. Il s'agit là d'un aspect essentiel de la démarche, qui consiste à tirer le salarié de la panique, mais aussi plus profondément à l'extraire de la gangue de solitude dans laquelle son exclusion – car c'est bien de cela qu'il s'agit – l'a enfermé. Celui qui subit une

*Celui qui subit une accusation grave, celui qui est en passe d'être licencié, celui qui ne peut plus ouvrir la porte de son bureau se voit rejeté hors de l'espace commun, hors du lieu de travail mais aussi du monde du droit.*

accusation grave, celui qui est en passe d'être licencié, celui qui ne peut plus ouvrir la porte de son bureau se voit en effet rejeté hors de l'espace commun, hors du lieu de travail mais aussi du monde du droit. Cet ostracisme, qui peut être le fait de la direction mais aussi, hélas, des collègues, il va très vite le prendre pour soi, en prendre acte et renoncer à se réintégrer à une organisation ou à un tissu social qui ne veut plus de lui.

Il est essentiel, dans ces conditions, de restaurer du lien : compréhension, solidarité, tout ce qui fait défaut dans l'univers de travail et que la famille, inconsciente de ce qui arrive au salarié ainsi malmené, n'est pas toujours à même d'offrir. En outre, le réconfort moral offert par un conjoint est sans doute capital, mais ne suffit pas à reprendre l'avantage.

Car c'est bien de cela qu'il s'agit : de transformer une faute officiellement commise par le salarié en ce qu'elle est, c'est-à-dire une faute de l'employeur. Le procès peut être le lieu de cette réhabilitation qui passe aussi par une réparation, et quelquefois il est nécessaire. Notre démarche, pourtant, consiste la plupart du temps à privilégier la négociation, et à donner au cadre les moyens de mener lui-même cette négociation ; en

d'autres termes, de reprendre la main sans avoir à en passer par le juge. Une telle expérience a elle aussi ses vertus, en replaçant la personne dans une position de force et de dignité ; en restaurant la part de souveraineté qui lui est reconnue par le contrat de travail, et dont avec l'invention d'une faute imaginaire son employeur l'a privé. En remettant les parties, en somme, à égalité.

Reprendre la main, cela peut se faire en ayant une bonne connaissance de son dossier, en le remettant

*Reprendre la main, cela peut se faire en ayant une bonne connaissance de son dossier, en le remettant en situation, en prenant conscience des insuffisances de la position adverse, et en ayant une idée assez précise de ce qu'il est possible d'obtenir.*

en situation, en prenant conscience des insuffisances de la position adverse, et en ayant une idée assez précise de ce qu'il est possible d'obtenir. D'une certaine façon, un dossier bien monté, et donc bien compris, parle de lui-même. Il n'est donc pas indifférent qu'une étape décisive de notre intervention consiste à demander

au salarié, quand le dossier est mûr, de nous envoyer depuis son bureau un courrier électronique récapitulant la situation. La plupart du temps, dans les 24 heures, l'employeur réagit. Crainte du syndicat, ou conscience qu'il a perdu la main ? Qu'importe : la négociation peut commencer.