

Ethique des entreprises

L'éthique des licenciement

Travaux dirigés – Auteur Benjamin LISAN – 29/06/2020.

1 Avant-propos / préambule

1.1 Définitions (licenciement, indemnité de licenciement, cost killer)

Licenciement : mesure par laquelle, agissant d'une manière unilatérale, un employeur met fin au contrat de travail qui le lie à un salarié.

Si le droit à l'*indemnité de licenciement* naît à la date où le licenciement est notifié, l'évaluation du montant de l'indemnité est faite en tenant compte de l'ancienneté à l'expiration du contrat¹.

Cost Killer (ou tueurs de coût ou chasseur de gaspillage, en français) : spécialistes de la réduction des coûts en entreprise. On fait appel à eux dans le but de limiter les dépenses comme les charges fiscales, sociales (i.e. la masse salariale ...) ou encore les frais supplémentaires² ... et aussi pour saisir les opportunités d'achats les plus avantageuses.

1.2 Motifs de licenciement

1.2.1 Licenciement pour motif personnel en France

Le **licenciement pour motif personnel** est une forme de licenciement prévue par le code du travail³. Motivé par « une cause réelle et sérieuse »⁴, l'employé concerné est convoqué à un entretien préalable⁵ où l'employeur indique les motifs de la décision envisagée et recueille les explications du salarié⁶. Ce dernier peut se faire assister par une personne de son choix, appartenant au personnel de l'entreprise⁷, ou choisie sur une liste disponible dans les mairies⁸.

1.2.2 Insuffisance professionnelle en droit du travail français

En France, l'**insuffisance professionnelle** est une cause réelle et sérieuse susceptible d'entraîner le licenciement pour motif personnel d'un employé⁹. L'insuffisance professionnelle ne peut pas constituer en elle-même une faute¹⁰.

Les faits allégués par l'employeur doivent être objectifs, et donc vérifiables (manque de compétence technique, d'autorité ou de motivation, baisse du chiffre d'affaires. L'insuffisance de résultats alors que les objectifs fixés étaient « réalistes » etc.)¹¹.

¹ Définition de Licenciement, Serge Braudo, <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/licenciement.php>

² a) La pratique du cost killer, 06/03/2020, <https://www.dynamique-mag.com/article/pratique-cost-killer.9692>

b) Définition Cost killer, <https://www.petite-entreprise.net/P-2526-136-G1-definition-cost-killer.html>

³ Code du travail, première partie, livre II, titre III.

⁴ Article L1232-1 du code du travail.

⁵ Article L1232-2 du code du travail.

⁶ Article L1232-3 du code du travail.

⁷ Article L1232-4 du code du travail.

⁸ Licenciement pour motif personnel en France, https://fr.wikipedia.org/wiki/Licenciement_pour_motif_personnel_en_France

⁹ Chambre sociale, 17 février 2004.

¹⁰ Chambre sociale, 25 janvier 2006, n° 04-40310.

¹¹ Insuffisance professionnelle en droit du travail français,

https://fr.wikipedia.org/wiki/Insuffisance_professionnelle_en_droit_du_travail_fran%C3%A7ais

1.2.3 Licenciement pour motif économique

« Constitue un licenciement pour motif économique le licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques, à des mutations technologiques, à une réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité ou à la cessation d'activité de l'entreprise.

Comme tout licenciement, le licenciement pour motif économique doit être motivé et justifié par une cause réelle et sérieuse » (Définition du gouvernement¹²).

En droit du travail français, le **licenciement pour motif économique** est un mode de rupture du contrat de travail à durée indéterminée, « effectué par un employeur, pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques »¹³.

À l'inverse du licenciement pour motif personnel, le licenciement économique peut être individuel ou collectif et suit une procédure variable selon le nombre de salariés licenciés, la taille de l'entreprise, et l'existence d'institutions représentatives du personnel dans l'entreprise.

Le licenciement pour motif économique est caractérisé par le contrôle réduit exercé par les institutions du droit du travail. Le juge judiciaire s'est refusé à contrôler la cause exacte du licenciement économique dans l'arrêt « Pages jaunes ». Enfin, les institutions représentatives du personnel exercent un contrôle de la procédure, de la notification du projet à l'effectivité des licenciements¹⁴ (Définition de Wikipédia).

1.3 Définitions (ingénierie informatique, SSII/SSCI)

Ingénierie informatique ou **génie informatique** : discipline traitant de la conception, du développement et de la fabrication (et de la maintenance) de systèmes informatiques, aussi bien d'un point de vue matériels que logiciels¹⁵.

SSII/SSCI : Un maître d'œuvre qualifié pour mener à bien des chantier d'ingénierie informatique. La mission première d'une SSII est le conseil en ingénierie informatique (des prestations concernant telle ou telle technologie informatique ou IT¹⁶). Le terme SSII est apparu à la fin des années 80, en supplantant le terme SSCI qui désignait nommément les **sociétés de services et de conseils en informatique** (SSCI).

1.4 Les règles du jeu pour les employés dans les SSII/SSCI

Une SSII demande à son personnel, intervenant en tant que « **prestataire de service**¹⁷ » chez ses clients, souplesse et réactivité, disponibilité totale. Elle peut exiger de ses employés, ingénieurs et techniciens, d'être très mobiles et devoir exercer des missions très éloignées géographiquement de leur domicile.

Plus un employé de la SSII est un expert pointu dans une technologie logicielle, plus ses prestations seront vendues chères chez les clients de la SSII. Et plus son salaire sera élevé. Mais plus la responsabilité sur ses épaules, pour l'image de la SSCI/SSII, sera, elle aussi, aussi élevée.

¹² La définition du licenciement pour motif économique, 15.07.20, <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/la-rupture-du-contrat-de-travail/article/la-definition-du-licenciement-pour-motif-economique>

¹³ Article L. 1233-3 du code du travail.

¹⁴ Licenciement pour motif économique en France,

https://fr.wikipedia.org/wiki/Licenciement_pour_motif_%C3%A9conomique_en_France

¹⁵ Génie informatique, https://fr.wikipedia.org/wiki/G%C3%A9nie_informatique

¹⁶ **IT** : technologie de l'information, appelé aussi système informatique, désignant le domaine technique du traitement de l'information.

¹⁷ Prestataire de services : toute personne offrant des services pour une entreprise cliente.

Dans les Sociétés de service informatique, les employés doivent sans cesse rendre des comptes de leurs activités chez les clients, auprès de leurs supérieurs hiérarchiques (de leur SSII), ne serait-ce que par l'envoi de comptes-rendus d'activité, à chaque fin de semaine (c'est particulièrement vrai chez IBM Services Center, la SSII d'IBM ...).

En général, le « client est roi » et s'il y a un conflit (ou différend) entre le prestataire de la SSII et le client, chez lequel il vient en mission, le problème est souvent résolu par le départ du prestataire et son remplacement par un autre. Même si le client est de mauvaise foi, l'employé sera peu ou pas du tout défendu, face au client de mauvaise foi (surtout si ce dernier est manne, une poule aux œufs d'or pour la SSII).

C'est pourquoi le prestataire doit tout faire pour satisfaire le client _ en travaillant beaucoup, en satisfaisant à ses demandes ..._, **mais en ne perdant pas de vue qu'il ne faut pas faire perdre de l'argent à la SSII et donc en ne fournissant jamais gratuitement des prestations au client, hors contrat.** Dès la survenue d'un possible différend, un simple commercial ou un commercial jouant un rôle de représentant ou de diplomate _ appelé un « chargé d'affaire » (un super commercial) _ est immédiatement envoyé chez le client pour l'aplanir. Ce commercial, e chargé d'affaire et le prestataire doivent être assez souples et diplomates pour encaisser toutes les frustrations / contrariétés et les couleuvres que le client peut vouloir leur faire avaler.

C'est la raison pour laquelle les commerciaux et supérieurs hiérarchiques (redoutant les réactions négatives, critiques, du client) demandent à leurs employés **de ne pas prendre d'initiatives ou de libertés**, sauf avec l'accord et le contrôle de leur chef, commercial ou chargé d'affaire ... Cela même si le client était d'accord avec l'initiative et l'avait réclamé auprès de ce prestataire.

Dans les faits, la SSII « vend » souvent son prestataire, en gonflant son CV et son niveau d'expertise. Chez le client, le prestataire doit déployer des trésors d'intelligence pour dissimuler le fait qu'il n'a pas toujours le niveau d'expertise suffisant, en essayant d'acquiescer (sur le tas) la compétence qu'il lui manque et sans ne jamais se plaindre de cette situation. D'autant que la SSII est très exigeante envers ses employés et leur refuse toute récrimination, au prétexte qu'elle les paye bien. Souvent, pour des raisons d'économie, les SSII refusent de financer les formations que réclament leurs employés. Si un prestataire est refusé à plusieurs reprises par des clients, il est en général licencié par la SSII, pour absence de résultat. La préoccupation constante des SSII pour leur image commerciale est aussi importante que celle des sociétés d'audit financier et comptable (KPMG, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers¹⁸ ...). Ce qui peut conduire à des dilemmes éthiques _ à un fossé entre l'image que donne l'entreprise, son respect du contrat et/ou du cahier des charges, et la qualité réelle et finale de ses prestations¹⁹.

Dès que l'employé détecte un souci durant une prestation, il doit en informer immédiatement son supérieur, afin que la SSII mette en place discrètement les contre-mesures adéquates, pour « éviter toute vague » avec le client, en général toujours très exigeant.

2 Peut-on concilier ses idéaux éthiques et le monde du travail

2.1 La difficulté de lancer des alertes dans son entreprise

Dès que nous sommes témoin à de souffrances causées chez ses employés, par l'employeur, qui aurait pu être évitées, se posent, chez nous les témoins, des considérations éthiques envers nos collègues en souffrance.

¹⁸ Dans le passé, il y a eu le cabinet « **Arthur Andersen** », et il y a toujours la banque et conseil financier « **Goldman Sachs** ».

¹⁹ Ou bien ces sociétés vous proposent des conseils « situés » dans les zones grises ou noires de l'éthique : optimisation fiscale (*), évasion fiscale dans les paradis fiscaux ...

(* **Optimisation fiscale** : Utilisation des asymétries du droit fiscal de différents pays ou régimes afin de réduire le montant de l'imposition tout en respectant les obligations fiscales de chaque pays (Wikipedia).

Quand un employé est en souffrance, souvent sa productivité baisse, son absentéisme et ses erreurs professionnelles (actes manqués ...) augmentent. Souvent, il peut tomber en dépression, en développant de mystérieux maux psychosomatiques telles que céphalées, fatigue (mystérieuse) anormale, lombalgie, maux de ventre ... Autant de signes d'un mal-être psychique pour les collègues qui veulent bien les voir ou les décrypter. Ces derniers, pour ne pas déprimer, peuvent se surinvestir dans des activités extra-professionnelles (par exemple, au sein du monde associatif ...), parfois alors au détriment de leur activité extra-professionnelle. Cers collègues et témoins doivent-ils lancer une alerte sur la souffrance au travail de certains de leur collègues, auprès de leur direction ... au risque d'être contreproductif et/ou de perdre leur travail ?

Nous n'aborderons que superficiellement cette question éthique ici. Mais nous en avons déjà parlé, d'une façon plus approfondie, dans le TD consacré aux lanceurs d'alerte.

2.2 Peut-on faire confiance dans la parole du client ?

Bernard a commencé à préparer, en 2000, un évènement médiatique : une marche pour la cause du Tibet, au travers de l'Himalaya, prévue en 2002²⁰. En parallèle, il travaillait dans la Société d'édition d'un logiciel, EFO, créé par son frère, Hugo. Hugo ne voyait pas d'un bon œil le fait que ce projet humanitaire semblait accaparer beaucoup de temps à Bernard, au détriment de son activité professionnelle chez EFO (même s'il avait autorisé Bernard à travailler dessus, au début). Puis les relations entre Hugo et Bernard n'étaient pas améliorées, quand Bernard a voulu intervenir pour Arlette, l'hôtesse d'accueil, qu'Hugo voulait virer, en lui imputant une faute grave ... qu'elle n'avait pourtant pas commise (vouloir avancer prétexte fallacieux avait choqué Bernard). Sinon, chez EFO, Bernard s'était lié d'amitié avec Charles, un expert Windows server, qui aura son importance plus tard. Enfin, EFO a fait faillite fin 2000²¹.

Après en juin 2001, Bernard a négocié un emploi auprès de la SSII MATISSE, à la condition expresse de pouvoir partir en congés, durant 2 mois, dont un mois sans solde, afin de pouvoir réaliser cette marche humanitaire. Le directeur de MATISSE l'a embauché, malgré tout, mais en lui précisant qu'il prenait des gros risques et que si le client demandait le remplacement de Bernard, à cause de cette requête hors norme, **il serait viré illico**. Bernard accepta cette condition.

Le client était un vaste centre informatique d'un important groupe bancaire, La Générale de Banque (dite « la Générale »), situé à 20 km au sud-est de Paris. Ce centre était très mal desservi. Bernard avait 4h de transport en commun, par jour, pour se rendre et revenir de ce centre. A l'aller, 30 mn de métro, 1 heure de RER D (entre la Gare du Nord et la gare de Boussy-Saint-Antoine) et 20 mn de voiture jusqu'à Tigery _ véhicule, qu'il avait été obligé d'acheter, sur le « conseil pressant » du client, Patrick Marécaux, son supérieur hiérarchique dans ce centre informatique. Bernard y travaillait en tant qu'expert Unix (C'était sa réelle compétence). Puis Bernard avait réussi à faire embaucher son ami Charles, par MATISSE. Mais malheureusement, MATISSE le « vendit » ensuite et immédiatement à « la Générale », **en tant qu'expert Unix, ce qui était inexact**. Charles, pris à la gorge, avait accepté cette mission, risquée pour lui, alors que **MATISSE mentait au client sur ses réelles compétences Unix**.

Dans les faits, être envoyé chez un client, sans avoir la compétence suffisante pour réaliser la mission et sans pouvoir bénéficier d'une formation préalable, est assez courant, mais **cela est très risqué, dangereux pour le prestataire**. Car si le client, s'en aperçoit, en général, il préfère de ne lui pas donner une quelconque chance de se former sur le tas sur place _ ce qui lui coûterait sinon de l'argent _ même pour une mission longue, et préfère le renvoyer. Même si cela peut signifier alors son licenciement de la SSII, car ce n'est pas son problème.

Durant deux mois, Bernard avait essayé discrètement d'aider Charles à se mettre à niveau, pour sa compétence Unix. Mais pour atteindre le niveau requis, il fallait à Charles, au moins, 6 mois à un an de travail. Mission quasiment impossible.

²⁰ Durant 10 ans, Bernard avait été un militant très actif et convaincu de la cause du Tibet. Et ce projet lui tenait à cœur plus que son activité professionnelle, d'informaticien, qu'il n'a jamais aimé et qu'il a toujours considéré comme alimentaire.

²¹ Fait qui n'a rien à voir avec le différend entre Bernard et Hugo.

Le transfert de compétences Unix entre Bernard et Charles était rendu difficile, en raison de plusieurs causes :

- 1) Bernard était très pris par son propre travail (dans sa mission) et donc manquait de temps pour le former.
- 2) Charles avait été viré par Hugo, le directeur de EFO, et ce renvoi l'avait affecté psychologiquement. Comme l'avait aussi affecté le cancer de son épouse, dont il devait s'occuper maintenant, avec des allers-retours à l'hôpital. De fait, Charles n'était pas psychologiquement en forme et déprimait.
- 3) Enfin, Charles manquait de confiance en lui.

Des collègues avait informé Bernard que Patrick avait l'intention de renvoyer Charles. Or Bernard savait que si cette éventualité survenait, MATISSE alors le licencierait sans indemnité, au plus mauvais moment. Et donc, Bernard savait que cet enchaînement de fait renforcerait la déprime de Charles.

Bernard informa Patrick de la difficile situation de Charles, en raison du cancer de son épouse, et lui promettant de travailler plus pour « La Générale », afin d'aider Charles à se mettre à niveau et à franchir cette période difficile. Patrick sembla fort mécontent de l'initiative de Bernard, ne tint pas compte de son avis, et, immédiatement après, il renvoya Charles (qui fut ensuite licencié, dans la foulée, par MATISSE). Ensuite Charles s'est enfoncé dans la dépression.

Bernard, pour ne pas risquer de subir le même sort que Charles, avait énormément travaillé pour le succès de sa mission. Certains collègues, en qui Bernard faisait confiance, était au courant de son projet de marche humanitaire dans l'Himalaya en 2002. Or si certains, parmi eux, le dissuadait d'entreprendre un tel projet (requérant un congé de deux mois), pour qu'il ne perde pas sa place, d'autres, plus nombreux, à la Générale, le soutenaient dans son projet.

Au bout d'un an, Bernard tâta le terrain après de Patrick, au sujet de ce projet. Patrick ne semblait pas s'y opposer à condition qu'il réalisa parfaitement sa mission et tout terminé, avant le début de son long congé. Puis, lors d'un repas organisé pour tous le *service informatique*, dans un bon restaurant, **ses collègues avait réussi à obtenir la promesse orale de Patrick _ donnée devant tous collaborateurs du service _ qu'il reprendrait Bernard, dans le service, après son congé de deux mois²².**

De plus, au sein de « La Générale », ses collègues, *avait été organisé un fan club de soutien à son projet.*

Confiant et rassuré par la promesse orale de Patrick faite devant de nombreux témoins, Bernard était parti, serein, l'esprit tranquille, organiser cette expédition dans l'Himalaya, durant deux mois, entre juin et juillet 2002²³.

Mais à son retour de l'Himalaya, Bernard a alors appris, de ses collègues proches, que Patrick leur avait annoncé, pendant l'absence de Bernard, qu'il avait viré Bernard, l'ayant déjà remplacé par un autre prestataire ... donc en revenant sur sa parole.

Apprenant cela, Bernard rappela à Patrick son engagement oral devant tout le service.

Pour toute réponse, Patrick lui déclara « **qu'il était mauvais. Et que c'était la vraie raison** » (or Bernard savait que c'était un prétexte). Mais comme « *le client a toujours raison* » et qu'il avait renvoyé Bernard, alors le directeur de MATISSE lui rappela ce qu'il lui avait dit en juin 2001 : « *si Patrick Marécaux n'accepte pas ce congé de 2 mois et demande ton remplacement, alors tu seras viré de MATISSE* ». Et donc Bernard a été immédiatement licencié de MATISSE.

Après cet épisode, Bernard, qui avait déjà près de 50 ans, a *mis plus de trois ans à retrouver un autre CDI durable et stable.*

Questions (voir ci-après) :

²² Bernard avait toutefois senti ses collègues forcer un peu la main à Patrick. Devant, tout le monde, Patrick ne pouvait perdre la face.

²³ L'expédition s'étant terminée avec succès, sans incident

Dans n'importe quelle entreprise, un collaborateur peut-il demander deux mois de congé, dont un mois de congé sans solde, sans jamais que cela ne lui cause un quelconque souci professionnel ? Sinon, pourquoi ?

Un employé peut-il concilier l'organisation d'un projet d'une telle ampleur avec sa vie professionnelle habituelle ?

Bernard pouvait-il faire confiance dans la *promesse orale* de Patrick, donnée devant tous ses collègues du service ?

Bernard n'aurait-il pas fait mieux de démissionner afin de pouvoir organiser cette expédition, afin d'éviter de compter sur l'hypothétique promesse de réembauche, faite par Patrick ?

Bernard devait-il moralement intervenir auprès de Patrick, pour défendre son ami Charles, au risque d'indisposer Patrick _ qui y verrait alors une contestation de sa décision _ et de risquer de sa faire mal voir et de perdre son emploi ?

A « *La Générale* », Bernard a-t-il commis une quelconque faute professionnelle ? Quelles ont été ses erreurs ?

Merci pour vos suggestions.

2.3 Mise au placard et harcèlement professionnel, entre 2012 et 2015

En juin 2007, Bernard réussit à se faire embaucher, en CDI, dans la SSII, « STEVIA ». La condition pour se faire embaucher était **qu'il devait accepter toutes les astreintes de nuit et de WE**, qui lui seraient confiées. Les astreintes étaient payées environ 300€/mois, séparément du salaire fixe.

Bernard a été immédiatement placé chez le client, un opérateur téléphonique, nommé « SFA », dont le siège était à Nanterre. Les prestataires de STEVIA constituait une équipe de plus de 40 prestataires qui administraient, dans plusieurs grands « Open Space », environ 1500 machines informatiques de SFA.

De 2007 à 2011, Bernard a travaillé intensément, acceptant toutes les astreintes, mêmes celles qui ne les arrangeaient pas (car, par exemple, étant de sortie avec des amis, certains WE ...). A chaque fois, un de ses responsables, Franck Goule, l'appelait, le samedi après-midi après 16h, la nuit ..., en le flattant avec un « *tu es un collaborateur précieux de STEVIA* ».

Mais Bernard se heurtait sans cesse à un plafond de verre, n'arrivait pas à progresser vers des compétences plus élevées (ici, l'administration de gros « systèmes Unix multi-domaines »), en effet, une équipe autour d'un certain Hakim, se réservait les tâches les plus nobles. Et toutes ses demandes de formation pour s'élever en compétences, avaient été rejetées systématiquement par son employeur, entre 2007 à 2011.

Se sentant fatigué, à 57 ans, à force de faire des astreintes, qui peuvent survenir aux moments les plus imprévus, *Bernard avait demandé d'être relevé de ses astreintes*. A partir de cet instant, sa direction l'a placé dans un nouveau poste ...

Dans cette nouvelle mission, dite de « capacity planning », **Bernard était nettement sous-employé**²⁴.

Comme Bernard n'avait pas grand-chose à faire, il essayait de s'occuper, comme il peut, en essayant de se former (en autoformation sur Unix), en rédigeant des fiches botaniques sur des espèces végétales²⁵ etc...

Ses quatre collègues, placés dans le même petit bureau que lui, l'avaient prévenu que s'il était pris sur le fait à rédiger des fiches botaniques, il risquait le licenciement. Mais comme le fait ne pas avoir assez d'activité est assez déprimant, il avait continué. Par la suite, il a enfin compris que STEVIA l'avait mis volontairement dans une voie de garage et qu'il ne bénéficiait pas d'une mesure de faveur, comme il le croyait (relativement en récompense des services rendus).

Puis, STEVIA a placé Bernard en mission à la Banque de France, où dès son arrivée, il a subi immédiatement un harcèlement professionnel de la part du chef d'équipe et employé de STEVIA, Nouredine. Ce dernier ne s'en cachait même pas, lui annonçant qu'il ne souhaitait pas qu'il reste. Nouredine critiquait systématiquement tout ce que Bernard faisait. Ce dernier a alors remonté les faits à son syndicat, qui lui donna des conseils sur l'attitude à adopter.

Nouredine a pris prétexte que Bernard avait trop pris de temps pour migrer une trentaine de machines entre deux sites informatiques de la Banque de France, pour le faire partir de l'équipe. Ce que son responsable chez STEVIA lui avait ensuite reproché.

Ce même responsable l'a immédiatement proposé (« vendu »), auprès du groupe Thales, comme un expert des « zones », un dispositif lié à une certaine technologie informatique.

²⁴ Le contraire du job qu'il avait connu auparavant durant lequel il travaillait comme un fou, avec des astreintes de nuit et de WE.

²⁵ La botanique, l'écologie, le reboisement, étant, en fait, ses vraies passions.

M. Diallo, son supérieur immédiat chez Thales, lui a fait clairement comprendre que c'était sa supérieure hiérarchique (chez Thales), Catherine R., qui lui avait imposé sa présence [alors qu'il n'en voulait pas] et que donc il n'était pas le bienvenu.

Durant deux mois et demi, M. Diallo a refusé de lui confier une mission ou une tâche quelconque _ même au sein la partie de la salle informatique non confidentiel défense _ et a seulement voulu qu'il lise de la documentation, **créant un problème de sous-charge systématique pour Bernard**, soucis qu'il a d'abord fait remonter à sa hiérarchie STEVIA, sans qu'elle s'en émeuve, puis, en dernier recours, auprès de Mme Catherine R., initiative de Bernard provoquant des remous chez STEVIA. M. Diallo l'a alors accusé de l'avoir trahi, et, devant tout le service, et surtout devant son chef direct, chez Thales, lui a reproché « *de l'avoir accusé de « harcèlement moral » auprès de Mme Catherine R.* », prétendant que « *En fait, il avait toujours été trop bon* » (avec Bernard).

Note : Dans la réalité, M. Diallo avait passé alors son temps, chaque fois, que Bernard et lui étaient seuls, à le prendre à part, dans un box vitré, à l'accuser d'avoir « bidonné » son CV ou d'accuser, Nicolas, commercial de STEVIA, de l'avoir trompé, concernant ses vrais compétences concernant cette technologie des « zones »²⁶. Et tel un enquêteur de la police, il cherchait à tirer les vers du nez de Bernard et à ce qu'il lui donne des preuves que Nicolas l'avait trompé (ce que Bernard a refusé de faire). **Sinon, à plusieurs reprises, M. Diallo lui avait demandé d'accomplir des tâches impossibles à réaliser.**

Face à cette situation malsaine, *Bernard a alors demandé à ses chefs, d'être retiré de la mission*. Mais Nicolas lui avait demandé de tenir jusqu'au bout (alors que Bernard savait pourtant que cette situation était destructrice et une impasse). Enfin, M. Diallo a demandé le retrait de Bernard de Thales. Une issue fatale que Nicolas a ensuite reproché à Bernard, bien que ce dernier l'a régulièrement informé, par mail, du déroulement des événements.

Après l'échec des missions à la Banque de France et chez Thales, Nicolas lui a annoncé qu'il lui donnait une dernière chance avant son licenciement : un mission *d'opérateur de saisie*²⁷, à la plateforme du Call Center de STEVIA, à Roanne.

Lorsqu'il était en mission chez STEVIA à Roanne, Bernard a dû tout organiser, pour mon séjour, et tout payer, d'avance _ train, hôtel, repas ... STEVIA ne lui avait fait aucune avance sur notes de frais (on ne lui avait même pas proposé), avant son départ. Même un de ses chefs avait refusé de lui faire une avance sur notes de frais, prétextant qu'en fin d'année, comptablement c'était trop tard _ alors que pourtant le découvert sur son compte bancaire était déjà au-delà de - 700 €, fait que Bernard avait prouvé auprès de ce responsable. Tous ces problèmes d'argent à Roanne avait compliqué son séjour place. De plus, son responsable, l'avait prévenu, le vendredi 12 décembre au soir, de se rendre à STERIA à Roanne, pour le lundi 15 décembre, suivant, avec arrivée à 9 h du matin [avec le refus le payer une nuitée d'hôtel sur place, la veille, le dimanche]. Bernard a pu obtenir un délais d'une semaine pour s'y rendre le lundi 22 décembre, à 9h matin (en prenant un train très tôt le matin à Paris).

Durant son travail de saisie de tickets d'incidents, au centre STEVIA à Roanne, Bernard a alors traité plus de 900 tickets en 4 semaines et que son taux d'erreur (de saisie) était devenu très bas.

Même, la responsable du plateau du Call Center à Roanne, Mme Perrine R., lui avait exprimé une certaine satisfaction, pour son travail, à l'achèvement de sa mission.

Au retour de sa mission à Roanne, ses responsables lui disent qu'ils n'étaient pas au courant qu'elle était terminée. Ils l'affecte à un nouveau service, dédié à l'installation de serveurs Unix. Puis ils lui demande préparer des cours sur les nouvelles technologies Cloud (d'abord sur CloudFlex). Ensuite, Bernard prépare une autre formation Cloud, sur OpenStack. Puis soudainement, ses responsables lui demandent de me rendre à une formation e-learning, d'une journée, sur un autre site de STEVIA. Soudainement, la veille, pour le lendemain, ils lui demande de se rendre à une formation sur une méthodologie de gestion de projet, nommée ITIL, située dans le 9°, qui dure 3 jours. Puis dans l'après-midi du jour précédent la formation ITIL, l'on annonce à Bernard qu'un grand responsable hiérarchique de STEVIA a refusé de signer son ordre de mission pour cette formation. Et donc Bernard ne pourra pas y aller.

²⁶ Arrivé chez Thales, Bernard s'est vite rendu compte qu'il y avait un quiproquo sur sa réelle compétence : Il était un expert des « zones » disques pour cette technologie et non des « zones » (des machines virtuelles) pour cette même technologie.

²⁷ Devenir « opérateur de saisie » constituait pour Bernard une vraie dégringolade de compétence et de statut professionnel.

Note : Bernard a d'abord cru que tous ces changements continuels de missions et de tâches étaient justes liés à une désorganisation totale grave chez STEVIA. Mais a) un tract d'un syndicat, informant que les groupes SSII STEVIA et SOPRAL étaient sur le point de fusionner et qu'ils avaient prévu un licenciement collectif de plus de 500 employés (choisi, en général, parmi les plus âgés) ; et b) la **lettre de démission du médecin du travail de STEVIA, rendue publique et dénonçant le harcèlement que STEVIA soumettait à certains de ses employés pour les pousser à la démission**, prouve qu'il n'en est rien (médecin que Bernard avait consulté, plusieurs mois auparavant, pour ses problèmes professionnels et de santé²⁸).

Le jeudi 26 mars 2015, vers 16h30, Fabrice, son supérieur hiérarchique le plus direct, en venu le voir lui disant qu'il voulait organiser une réunion avec lui. Bernard a cru que c'était pour la réunion d'avancement habituelle, qu'il organise, avec lui, tous les 15 jours. Mais sans le prévenir, il le fait entrer dans le bureau d'un haut responsable, M. Philippe Labalance.

Ce dernier aborde tout de suite le sujet de cet entretien surprise : du fait qu'à 59 ans, son « employabilité » devient faible dans l'informatique, il lui « propose » immédiatement une rupture conventionnelle, ... mais attention, sans autre choix possible. Bernard ne peut pas discuter de ce choix, arrêté définitivement, par M. Philippe Labalance.

Selon ce dernier, ce n'est pas la peine que Bernard se forme au Cloud et qu'il ne fera pas le poids face aux petits jeunes, **qui seront plus agiles et apprenant plus vite que lui**²⁹.

M. Philippe Labalance lui fait aussi comprendre qu'il n'a d'autre choix que de passer par tel syndicaliste, pour le défendre, et qu'à contrario, s'il tente de passer par le syndicaliste de la CGT, Michel M., il aura de gros problèmes et il sera licencié pour faute conventionnelle, sans pouvoir bénéficier de la procédure légale de rupture conventionnelle.

M. Labalance lui a fait un récapitulatif de son parcours professionnel depuis qu'il avait quitté SFA, juste à la fin février 2014, lui disant que, dans les faits, depuis un an, qu'il était au chômage, que toutes ses expériences (BANQUE DE FRANCE, THALES, STEVIA Roanne), depuis février 2014, étaient toutes négatives. Il rajoutait même d'une façon surprenante qu'à STERIA Roanne son taux d'erreur était élevé. Ce qui était faux (c'était un autre collègue qui avait un taux d'erreur élevé et non pas Bernard). Alors que c'était la seule expérience des trois qui avait été positive. Or Bernard savait, pertinemment, qu'il s'était impliqué, à fond, dans ce travail _ car il fait aussi bien son travail pour de grandes missions, que pour de petites missions, aussi bien pour celles avec une grande valeur ajoutée, que pour celles, qui n'en ont pas ... qu'il a toujours eu une conscience professionnelle élevée _ que son taux d'erreur était faible.

Bernard lui dit tout cela et lui a fait un récapitulatif de sa carrière chez STEVIA. M. Labalance changea d'attitude, en reconnaissant qu'il n'avait, en fait, rien à lui reprocher. Mais qu'il était trop vieux, « invendable » auprès des clients (voir ses arguments ci-avant).

Puis M. Labalance a ajouté que si Bernard se faisait défendre par des syndicalistes jusqu'au-boutistes ou ceux qui sont dans la confrontation, comme M. Michel M. (or il était son syndicaliste habituel), puis il lui a cité le nom d'un autre syndicaliste du syndicat « STEVIA AVENIR » dont il ne veut pas, non plus (aussi un jusqu'au-boutiste pour lui), qu'il le virera [licencierait] tout de suite, « **qu'il en a les capacités, qu'il en déjà viré** » [puis il lui a donné la liste des collaborateurs STEVIA, qui avaient fait preuve de « récalcitance » et qu'il a viré]. Il lui a alors donné le nom d'un syndicaliste de la CFE-CGC, un certain **Patrick** ..., qui selon lui est le plus conciliant, avec lui [M. Labalance], avec lequel tout se passera bien ... qu'avec lui, Bernard sera bien accompagné ... qu'il faut qu'il soit bien accompagné ... Qu'il y a une délais de carence de 6 mois, et qu'il sera accompagné durant ce délais, ce qui lui permettra de trouver l'activité en rapport avec ses passions. Que de toute manière que personne ne peut travailler jusqu'à 66-67 ans³⁰. Ou sinon, de toute manière, après le délais de carence, Bernard avait le droit à 3 ans de chômage à un taux de 57% de son salaire.

Le soir même après cet entretien, Bernard a été envahi d'une fatigue si intense³¹, qu'après avoir été consulté son médecin traitant, le vendredi soir, il a été obligé de se rendre aux urgences de Bichat, le samedi matin. Puis son médecin traitant lui a donné un arrêt de travail, jusqu'à la fin de cette semaine, Bernard étant incapable de travailler.

Puis, Bernard a rencontré le syndicaliste Patrick qui lui a conseillé d'accepter la rupture conventionnelle et le montant proposé (environ 30.000€ ?). Après cette rencontre, Bernard a décidé de consacrer son temps à agir dans le sens de la

²⁸ Cette femme médecin du travail lui avait conseillé d'adhérer à un syndicat qui l'aide, afin de pouvoir bénéficier de l'aide juridictionnelle de celui-ci ... **Elle lui avait conseillé de bien défendre ses intérêts.**

²⁹ Lui faisant comprendre, d'une façon sous-entendue, qu'il est « has been ».

³⁰ En effet, ayant fait des études longues (BAC+7) et entrant dans le monde du travail à 26 ans, donc, selon la CNAV, Bernard ne pourra obtenir sa retraite à taux plein qu'en 2022, à **66 ans**.

³¹ Fatigue gigantesque, ayant duré 2 à 3 jours, associée à toutes sortes de maladies psychosomatiques : céphalées de tension intenses, crises d'urticaire, provoquant des démangeaisons jusqu'au sang, l'empêchant de dormir (tout son corps était devenu douloureux et hypersensible. Même appliquer une crème anti-démangeaison était douloureux), des crises de crampes aiguës, suivi d'une forte bronchite.

défense de ses intérêts, en rencontrant le syndicaliste de FO, Didier (dont le nom n'avait pas été cité par M. Labalance), d'autant qu'il lui a toujours régulièrement proposé de l'aider.

Didier s'est tellement battu, pour Bernard, qu'il a réussi à obtenir l'indemnité maximum (environ 70.000€), arguant les séquelles pour la santé morale et physique que cette longue situation de harcèlement avait causé à Bernard. Montant que Bernard a accepté.

Note : Bernard avait résisté, durant presque trois ans, à la forte pression de STEVIA, destinée à le pousser à démissionner. Mais cela lui a laissé toutefois des dégâts psychiques et physiques.

Au travers ces trois missions et certains évènements, Bernard a enfin compris qu'un harcèlement professionnel pouvait consister :

- 1) Soit à ne lui donner aucune tâche à accomplir, pendant très longtemps (c'est la « mise au placard »).
- 2) Soit à lui reprocher de ne pas travailler ou pas assez, reproche alors accompagné de la menace du renvoi,
- 3) Soit à lui reprocher de ne pas avoir la compétence suffisante et à le dévaloriser régulièrement,
- 4) Soit à lui reprocher des erreurs ou fautes imaginaires ou qu'il n'avait, en fait, jamais commis.
- 5) Soit à lui donner des tâches impossibles à réaliser ou à des objectifs impossibles à atteindre.

Epilogue :

M. Labalance était, en fait, un « cost killer », c'est-à-dire une personne chargée « d'éliminer » tous les collaborateurs insuffisamment rentables pour l'entreprise. Il a quitté STEVIA.

En 2020, Didier est lui toujours syndicaliste au sein du groupe issu de la fusion des deux SSII.

« Quand vous demandez un congé, on vous fait sentir que vous êtes indispensable, genre "tu es le Messie de la boîte" ... Mais quand vous demandez une augmentation³², on vous fait comprendre que n'importe qui peut faire votre boulot ».

Questions :

Entre juin 2007 (date de son embauche _ il avait 52 ans _) et 2012, Bernard a subi une sorte de plafond de verre, n'arrivant à pas progresser professionnellement, malgré un intense travail de sa part pour STEVIA. D'après vous, pourquoi ?

Durant sa période de mise au placard, ayant duré un an et demi, il a toujours fait ses horaires. Était-ce la meilleure chose à faire ?

Devait-il s'accrocher au maximum, pour conserver son poste et emploi ou bien devait-il chercher un emploi ailleurs puis démissionner ? (Mais avec la perte alors de toute possibilité d'obtenir une indemnité de licenciement de STEVIA).

Sinon à force de ne pas avoir de tâche à accomplir, durant un an et demi, était-ce une faute professionnelle de sa part que de travailler sur des fiches botaniques ?

Enfin, aurait-il dû accepter immédiatement la première proposition de montant pour la rupture conventionnelle proposée par STEVIA ? Ou avait-il raison de se battre, jusqu'au bout, avec l'aide de Didier, pour obtenir le montant Maximum, au risque alors de laisser une mauvaise impression (dont celle d'une avidité financière) auprès de ses anciens responsables de STEVIA ?

En cas de possibles litiges entre lui et ses employeurs, Bernard a toujours eu comme règle de conserver toutes les traces écrites de ses échanges avec ses employeurs. Fait-il bien ?

Merci pour vos suggestions.

³² Ou une revendication considérée comme anormale ou exorbitante, comme la **demande d'un congé de deux mois**.

3 Bibliographie

3.1 Général

- [1] *Problèmes humains de l'entreprise*, Paul Albou, Dunod, Coll. Dunod entreprise, 1975.
- [2] *Guide d'auto-défense du licencié : De la déflagration à la reconstitution*, Luc Biecq, Robert Laffont, 2019.
- [3] *Faire face au licenciement* (Guides), Bertrand Reynaud, Ed. Rebondir, 2014.
- [4] *Le salarié face au licenciement*, Joël Grebil, Ed. Grancher, 2007.
- [6] *Licenciements économiques. Nouvelles règles : procédures, reclassement, indemnités*, Ed. Francis Lefebvre, 2e édition, 2005.
- [6] *Salariés : comment déjouer les pièges du licenciement : 200 réponses concrètes issues de cas réels*, Didier Schneider, Patrick Le Rolland, Éditeur Maxima Laurent du Mesnil, 2013.
- [7] *Rebondir après un licenciement*, Helen Monnet, Larousse, 2015.
- [8] *Une banque paie 220.000 euros à un ingénieur indépendant pour mettre fin à la procédure prud'homale*, Marc Powell-Smith, 22/05/2012, <https://blogavocat.fr/space/marc.powell-smith/content/une-banque-paie-220.000-euros-a-un-ingenieur-independant-pour-mettre-fin-a-la-procedure-prud-homale.9179c7a3-e571-423c-bc2a-990685ed92f6>

3.2 Saisir les prud'hommes

- [10] *Conseillers Prud'hommes CFDT*, https://infoprudhommes.cfdt.fr/portail/info-prud-hommes-jca_319122
- [11] *Conseil de prud'hommes*, 06 février 2017, <http://www.justice.gouv.fr/organisation-de-la-justice-10031/lordre-judiciaire-10033/conseil-de-prudhommes-12033.html>
- [12] *Saisir le conseil de prud'hommes (CPH)*, 06 février 2020, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2360>
Prud'hommes : 5 choses à savoir avant de les saisir, Alice Lachaise, Juriste rédactrice web, 22-10-2020, <https://www.juritravail.com/Actualite/Prudhommes-conseil/Id/263324>
- [13] *Informations utiles avant de saisir le conseil de prud'hommes*, 21 février 2020, <https://www.justice.fr/notice/idtdb357-informations-utiles-saisir-conseil-prud%E2%80%99hommes>
- [14] *Conseil des prud'hommes : quels délais pour agir ?* Alexandra Marion, Juriste Rédactrice web, 26-11-2020, <https://www.juritravail.com/Actualite/Prudhommes-conseil/Id/10516>
- [15] *Le conseil de prud'hommes*, 07/12/2020, <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/le-reglement-des-conflits-individuels-et-collectifs/article/le-conseil-de-prud-hommes>
- [16] *Saisir Prud'hommes : un site permettant aux salariés de régler un litige avec leur employeur. Une procédure en ligne afin de saisir les Prud'hommes et faire valoir vos droits* [payant], <https://www.saisirprudhommes.com/>

Table des matières

1	Avant-propos / préambule	1
1.1	Définitions (licenciement, indemnité de licenciement, cost killer)	1
1.2	Motifs de licenciement	1
1.2.1	Licenciement pour motif personnel en France	1
1.2.2	Insuffisance professionnelle en droit du travail français	1
1.2.3	Licenciement pour motif économique	2
1.3	Définitions (ingénierie informatique, SSII/SSCI)	2
1.4	Les règles du jeu pour les employés dans les SSII/SSCI	2

2	Peut-on concilier ses idéaux éthiques et le monde du travail.....	3
2.1	La difficulté de lancer des alertes dans son entreprise	3
2.2	Peut-on faire confiance dans la parole du client ?	4
2.3	Mise au placard et harcèlement professionnel, entre 2012 et 2015	6
3	Bibliographie.....	10
3.1	Général.....	10
3.2	Saisir les prud'hommes.....	10