



Un salarié qui démissionne peut revenir sur sa décision

Qu'un salarié revienne sur sa démission, même si elle était claire, est une possibilité fréquemment admise car la justice vérifie avec exigence le caractère réellement volontaire d'une telle décision.

La Cour de cassation (Cass. Soc, 23.1.2019, A 17-26.794) vient d'admettre qu'un salarié conteste sa démission alors que celle-ci avait été clairement exprimée dans une lettre rédigée à son initiative et remise en main propre à son patron.

Car même dans ce cas, il peut y avoir eu pression, menace ou contrainte, alors qu'une démission doit être un acte unilatéral, résultant d'une volonté libre, claire et non équivoque, selon les juges.

Cette fois, un vendeur avait été pris par le directeur de son magasin en flagrant délit de vol de quelques marchandises. Alors que son patron parlait d'appeler la police et de déposer une plainte, le salarié avait préféré annoncer sa démission pour éviter la honte d'un départ entre deux gendarmes.

Malgré les précautions, la démission requalifiée en licenciement

Acceptant le marché, l'employeur avait alors dicté à son salarié une lettre de démission claire, motivée par des « convenances personnelles ». Il avait exigé aussi un écrit reconnaissant sa tentative de vol. Le vendeur avait alors définitivement quitté l'entreprise.

La justice a admis que le salarié se rétracte quelques jours plus tard et invoque un licenciement sans respect de la procédure, c'est-à-dire abusif.

Une telle démission, même si elle était claire, ne prouve pas que son auteur ait réellement voulu mettre fin à son contrat de travail. N'étant pas absolument libre ou résultant d'une volonté sans équivoque, cette démission est susceptible d'être requalifiée en licenciement sans cause réelle et sérieuse.

Égalité salariale : l'index d'évaluation des entreprises mis en place au 1er mars. Basé sur cinq critères, il sera lancé le 1er mars pour les entreprises de 1000 salariés, puis le 1er septembre pour celles comprenant entre 250 et 1000 employés.

C'était l'une des mesures-phares annoncées par le gouvernement à la rentrée 2017. La mise en place d'un index public permettant d'évaluer l'égalité des salaires entre femmes et hommes, à poste équivalent, au sein d'une entreprise. D'abord prévu pour le 1er janvier 2019, c'est finalement à partir du 1er mars qu'il prendra effet, d'abord en direction des entreprises de plus de 1000 salarié(e)s, puis à partir du 1er septembre pour celles qui ont entre 250 et 1000 employé(e)s. Enfin, il ne concernera les entreprises de 50 à 249 salarié(e)s qu'à partir du 1er mars 2020.

Cet index se veut punitif. En l'absence de remise à niveau sous trois ans, une sanction financière pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale sera demandée aux entreprises concernées.

Cinq critères d'évaluation

Sur quels critères se baser pour évaluer à quel point une entreprise respecte l'égalité salariale entre femmes et hommes ? Marlène Schiappa et Muriel Pénicaud, ministre du Travail, ont retenu cinq critères. Le premier, et le plus important, concerne les écarts de rémunérations.

Viennent ensuite les écarts de promotions, le pourcentage de salariés ayant obtenu une augmentation après un congé maternité, la différence entre les augmentations individuelles de salaires, et enfin, le nombre de femmes présentes dans le top 10 des plus gros salaires de l'entreprise. Tout cela est ramené à une échelle de 100 points, sur laquelle les entreprises seront notées. Celles n'atteignant pas la note de 75 sur 100 risqueront d'être sanctionnées.

Un index public

Rappelons que cet index sera évalué dans l'esprit anglo-saxon du Name & Shame. Il sera non seulement transmis aux représentants du travail et à l'Inspection du Travail, mais il sera également disponible sur Internet. On saura donc exactement quelles entreprises appliquent le moins l'égalité salariale entre femmes et hommes. Il permettra peut-être de faire enfin respecter ce principe inscrit dans le Code du Travail français depuis 1972.

Le ministère du Travail avait par ailleurs lancé une simulation auprès de 40.000 entreprises pour évaluer l'ampleur des dégâts. Et les résultats étaient édifiants : 94% des entreprises évaluées ne respectaient pas l'égalité salariale à poste équivalent.

5 stratégies pour durer dans son entreprise

Oubliez l'image de l'employé éteint au terme de quarante ans de carrière dans son entreprise. Rester dans une même boîte n'empêche ni de s'épanouir ni de progresser. Voire de gagner les sommets.

A en juger par le cursus de nos capitaines d'industrie, la fidélité, ça paie ! Bernard Forgues, professeur de stratégie d'entreprise à l'EM Lyon, a passé à la loupe le CV des 100 plus grands patrons mondiaux du classement du magazine *Fortune*. Et en a tiré un enseignement éclairant : ces PDG se sont montrés doublement loyaux. Envers leur secteur d'activité d'abord : 62 dirigeants sur 100 n'ont travaillé que dans une seule et même branche professionnelle tout au long de leur carrière. Fidélité envers leur entreprise ensuite : ces "pointures" n'ont changé en moyenne que 2,7 fois d'employeur, "en majorité en début de carrière, comme si le changement d'aiguillage était assimilé à une erreur de jeunesse", analyse l'expert. Et, sur ces 100 patrons, 37 ont construit toute leur carrière dans la même entreprise jusqu'à accéder au sommet, au terme d'un parcours de vingt-huit ans en moyenne.

Pas encore convaincu des vertus de la fidélité ? Bérangère Touchemann, dirigeante du cabinet Coaching de carrière, conseille à ses clients tentés par une reconversion de commencer par s'interroger sur leur réel objectif. "Nombre de managers que j'accompagne dans leur désir de prendre la tangente se rendent compte, au terme d'un travail de questionnement, qu'un besoin de changement ne se concrétise pas forcément en dehors de l'entreprise. Au contraire, la plupart découvrent que leur boîte ou leur job offrent de réelles possibilités d'évolution. Et ils "remplissent" avec une nouvelle motivation." Voici notre tour d'horizon des différentes manières de creuser son sillon et de parvenir aux plus hautes fonctions sans forcément tout quitter.

- **55% des moins de 25 ans** en France voudraient, s'ils le pouvaient, faire toute leur carrière dans la même entreprise (plus 5 points par rapport à 2017) et 53% aimeraient exercer le même métier pendant toute leur vie professionnelle. *(Source : baromètre Prism'emploi-Opinionway, 2018)*
- **En 2017, 1 cadre sur 5 a expérimenté une mobilité interne**, un chiffre en augmentation constante depuis plusieurs années. Pour 9% d'entre eux, il s'agissait d'une promotion ou d'une évolution vers un autre métier au sein de la même entreprise. *(Source : Apec, 2018)*

Accroître son expertise sans relâche

Devenir le meilleur dans son job, cela a toujours été l'ambition de Pierre-Marie Argouarc'h, directeur des relations humaines de la Française des jeux (FDJ) depuis dix ans. Ce partisan de "l'entreprise libérante", titulaire d'un DESS en management des ressources humaines, a déroulé toute sa carrière dans ce domaine, chez Generali d'abord, pendant une quinzaine d'années, puis Intermarché (trois ans), avant de rejoindre la FDJ. "Maîtriser sur le bout des doigts les fondamentaux de son métier permet d'élargir sa sphère d'influence", affirme-t-il. Pierre-Marie Argouarc'h participe aux décisions stratégiques de la FDJ et pilote la transformation numérique du groupe. Président de l'association Génération RH, ce DRH engagé milite pour sa profession et a lancé l'an passé l'opération Fier d'être DRH ! "Etre reconnu dans son domaine est

précieux, en interne comme en externe, commente la coach Bérangère Touchemann. Cela permet de rebondir ailleurs plus facilement, en cas de turbulences dans sa boîte."

Grandir avec l'entreprise

Tout le monde connaît Nespresso. Mais pas forcément son patron français : Arnaud Deschamps y a fait ses premières armes comme... stagiaire, avant d'y devenir commercial, en 1995, à 22 ans, diplôme de l'Inseec en poche. Issue du géant suisse Nestlé, la start-up compte alors quatre ans d'existence en France. Elle est aujourd'hui présente dans 63 pays, avec 10.500 collaborateurs. En bon rugbyman, Arnaud Deschamps a misé sur le collectif. Il a pris les commandes de Nespresso France il y a dix ans, après avoir gravi les échelons durant treize ans au sein du groupe, en France et à l'étranger. "Il est né sur le terrain et il est resté sur le terrain", note, admiratif, Thierry Spencer, directeur associé de l'Académie du service.

Ce consultant, qui a consacré à Deschamps un chapitre de son livre *Management de la relation client* (Vuibert, 2016), loue son agilité, tout comme son attachement au feedback, qui permet de partager les difficultés et de progresser grâce à un travail collaboratif. "Ses qualités de manager l'ont porté au sommet et participent au succès de l'entreprise", souligne Thierry Spencer. A l'instar d'un Deschamps (Arnaud ou Didier), vous vous sentez des talents de couteau suisse et de meneur d'hommes ? "Prenez le risque de l'inconnu avec une start-up, puis grandissez avec elle jusqu'à en devenir l'indispensable cheville ouvrière", suggère Bérangère Touchemann.

Monter... en faisant monter les autres

Il a commencé en bas de l'échelle chez Unico, l'ancêtre de Super U, à 21 ans, et avec une formation de chef de rayon pour tout bagage. Devenu PDG de Système U à 50 ans, il cède sa place en mai dernier, à l'âge de 62 ans. Serge Papin a pris de l'étoffe avec son entreprise et avec ses équipes. "Nous étions de la même génération et partagions l'exaltation de la révolution du commerce, se souvient ce patron qui, il n'y a finalement pas si longtemps, décrochait dans les bourgades bretonnes les enseignes de bois Unico au profit des flamboyantes bannières Super U, symboles de modernité. Nous avons développé ensemble le groupe sur un modèle coopératif."

Mais, justement, pourquoi ses pairs, tout comme son mentor, le fondateur Jean-Claude Jaunait, lui ont-ils laissé les commandes ? "Si vous voulez grimper et durer, analyse Serge Papin, il faut avoir un projet non pas pour vous-même mais pour l'entreprise ; la faire croître sur le plan économique, oui, mais sans oublier les plans social et sociétal." Adeptes du travail collaboratif, Serge Papin ne s'est jamais coupé du terrain, entretenant ses relais hors de la technostucture du siège. Fidèle à son engagement contre la malbouffe, il a publié récemment *Du panier à l'assiette* (Solar). "Construire des liens en interne du haut en bas de la hiérarchie permet d'anticiper et d'absorber les coups durs", souligne Xavier Petitpez, formateur professionnel.

Changer de fonction régulièrement

Un bon moyen de décrocher le fauteuil de PDG ? "Etre promu à intervalles réguliers", estime Bernard Forgues. Les 100 trajectoires de patrons analysées par ce professeur montrent une moyenne de 9,3 promotions à intervalle d'environ trois ans. "Rester dans

sa boîte permet de progresser plus vite à condition de se faire repérer", prévient toutefois Bérangère Touchemann. Les règles de la mobilité en interne sont liées à la culture de l'entreprise, certes, mais aussi à votre propre "agilité". Prenez Pernod Ricard. Le PDG sortant, Philippe Savinel, qui a débuté en 1985 comme auditeur interne, a alterné les postes financiers au siège et dans les filiales. Mais il est aussi passé par le commercial, comme directeur national des ventes de Ricard SA, avant de se frotter à l'étranger, comme président de Pernod Ricard en Afrique du Sud. Même topo pour son successeur, Philippe Coutin. Cet ingénieur recruté au centre de recherche du groupe n'a pas boudé les offres d'expatriation, de Trinidad à la Russie en passant par l'Espagne, prenant chaque fois du galon. Bref, une fois repéré par les hautes sphères, ne refusez pas les opportunités qui vous sont proposées... quitte à bourlinguer !

Elargir le champ de ses compétences

A condition d'être proactif et de cultiver sa valeur ajoutée, un expert a toutes les chances de rejoindre un jour le cénacle des dirigeants stratégiques. "Pour durer et gagner en influence, il ne s'agit pas de faire toujours la même chose, au risque de se scléroser", prévient Mathieu Maurice, président du cabinet Cepig. Il faut au contraire élargir son expertise, s'affirmer en "tête chercheuse" de tendances, pour s'imposer comme référence : "Rester en veille permanente, approfondir sa technicité, partager ses analyses, cultiver son rayonnement au-delà de l'entreprise en publiant des articles ou en donnant des cours..." Un expert peut même œuvrer à la diversification de sa boîte, tel Francis Bernard, aérodynamicien de métier, auquel Marcel Dassault, qui tenait à le garder, a donné le feu vert en 1981 pour lancer... Dassault Systèmes, aujourd'hui le plus gros éditeur français de logiciels.

Partir... pour mieux revenir !

Pour prendre son envol, rien de tel que de se sentir libre, y compris de revenir. C'est ainsi ce qu'a osé Serge Papin : en 1998, quelque vingt ans après son entrée par la petite porte chez Système U, l'homme, pourtant identifié comme dauphin du fondateur, cède aux sirènes de Fleury Michon, qui lui confie la mission de lancer une chaîne de restauration rapide. Dix-huit mois plus tard, il est de retour. "J'ai rempli chez Système U pour un nouveau projet d'entreprise en adéquation avec mes convictions." Son mentor le prévient : "Tu ne réapparais ni comme un Zorro ni comme un zéro !"

"Prendre le large est souvent salutaire. On revient avec des idées neuves", analyse Xavier Petitpez. Certaines entreprises ont institué cette bouffée d'oxygène. Le groupe Mulliez propose par exemple à ses managers des incursions régulières au sein de ses différentes enseignes, Decathlon, Auchan ou Leroy Merlin. Le cabinet de conseil McKinsey offre à ses consultants la possibilité d'une parenthèse dans une autre boîte de deux ans au maximum. A la clé, une réintégration, assortie d'une promotion. Un bon moyen de fidéliser les meilleurs !

Source : Capital avec Mangement

Revue de presse réalisée par Romuald RANNOU.