

# Rupture conventionnelle et licenciement: conflit ou coopération?

Notes IPP

n° 117

Novembre 2025

Pauline Carry  
Adrien Mangold  
Benjamin Schoefer

ISSN 1959-0199

[www.ipp.eu](http://www.ipp.eu)

Introduite en 2008, la rupture conventionnelle individuelle visait à faciliter la procédure de fin de CDI et encourager les séparations à l'amiable, en favorisant la négociation directe entre employeur et employé. Le processus est en effet moins coûteux et plus simple que celui d'un licenciement pour motif personnel, ce dernier nécessitant une cause réelle et sérieuse et donnant lieu à un contentieux dans 25 % des cas. La rupture conventionnelle permet de terminer un emploi d'un commun accord, préserve l'éligibilité à l'assurance chômage et rend possible la négociation (sur l'indemnité et la date de départ). Cette note résume les résultats de Carry et Schoefer (2024), qui évaluent la part de licenciements ayant été remplacés par des ruptures conventionnelles et identifient les facteurs pouvant prévenir le recours aux ruptures conventionnelles. A partir de données administratives et d'enquête, les auteurs trouvent que seulement 12 % des licenciements pour motif personnel se terminent par une rupture conventionnelle (soit 24 % des ruptures conventionnelles). Ces licenciements convertis ne sont pas ceux qui auraient donné lieu à un contentieux devant le conseil des prud'hommes. Il s'agit de licenciements qui étaient déjà plus amiables, comme ceux trois ans avant l'âge de départ à la retraite. Une nouvelle enquête auprès de directeurs des ressources humaines met en lumière l'importance des relations conflictuelles entre employeurs et employés comme barrière au recours à la rupture conventionnelle pendant un licenciement. Trois facteurs principaux émergent : des relations de travail hostiles, le recours au licenciement comme outil disciplinaire afin de décourager certains comportements, et les divergences de point de vue sur l'issue d'un contentieux. Enfin, si peu de ruptures conventionnelles se substituent à des licenciements, les estimations indiquent que la majorité remplace des démissions ou des poursuites d'emploi.

- Seulement 12 % des licenciements pour motif personnel ont été remplacés par des ruptures conventionnelles (soit 24 % de l'ensemble des ruptures conventionnelles).
- Les licenciements remplacés par des ruptures conventionnelles ne sont pas ceux qui donnent lieu à des contentieux, mais ceux déjà à l'amiable.
- Les relations conflictuelles entre employeurs et employés empêchent la majorité des licenciements de se terminer par une rupture conventionnelle.
- Trois mécanismes expliquent principalement cette situation : l'hostilité entre employeur et employé, l'utilisation du licenciement comme outil disciplinaire vis-à-vis des autres employés, et les divergences de point de vue sur l'issue probable aux prud'hommes.
- La majorité des ruptures conventionnelles remplace des démissions ou des poursuites d'emploi, ce qui ouvre de nouveaux droits aux allocations chômage.
- Les employeurs accordent des ruptures conventionnelles en remplacement de démissions notamment parce que l'employé facilite en retour la transition avant son départ.



L'Institut des politiques publiques (IPP) a été créé par PSE et est développé dans le cadre d'un partenariat scientifique entre PSE-Ecole d'Économie de Paris et le Groupe des écoles nationales d'économie et de statistique (GENES). L'IPP vise à promouvoir l'analyse et l'évaluation quantitatives des politiques publiques en s'appuyant sur les méthodes les plus récentes de la recherche en économie.

## Introduction

De nombreuses réglementations encadrent la fin des contrats de travail : par exemple, l'obligation de préavis ou l'exigence d'un motif de licenciement. En revanche, il existe peu d'études systématiques sur le déroulement concret de ces séparations : dans quelle mesure se font-elles à l'amiable ou dans un cadre conflictuel ? La littérature économique s'est intéressée à la décision de se séparer ou non (Jäger et al., 2023), notamment au choix des entreprises de recourir au licenciement plutôt qu'à l'ajustement à la baisse des salaires (Davis et Krolkowski, 2025 ; Bertheau et al., 2025), mais beaucoup moins à la manière dont ces séparations se déroulent en pratique. Alors que le processus de séparation est en général difficile à observer et documenter de façon systématique, il a un rôle crucial pour les coûts de séparation et la dynamique du marché du travail. En France, la coexistence de plusieurs modes de séparation – licenciement, rupture conventionnelle, démission – offre un cadre informatif pour éclairer les comportements lors d'une rupture.

Introduite en 2008, la rupture conventionnelle (RC) permet à l'employé et à l'employeur de se mettre d'accord sur la fin d'un CDI sans avoir à en justifier le motif. En plus de garantir l'éligibilité à l'assurance chômage, elle est particulièrement flexible et permet de négocier la date de départ et l'indemnité de rupture. Cette note résume les résultats de Carry et Schofer (2024), qui ont estimé la part des licenciements ayant été remplacés par des RC, afin de quantifier la part des licenciements pour lesquels employés et employeurs parviennent à négocier pour minimiser les coûts. Si les RC remplacent largement les licenciements, cela révèle une conflictualité limitée et la capacité des parties à s'entendre dès lors qu'un mode de rupture coopératif est disponible. Une telle situation s'apparenterait à une forme de conciliation : en évitant les coûts administratifs et le risque d'une contestation prud'homale, les deux parties trouvent un terrain d'entente et en partagent le bénéfice (via l'indemnité de rupture). Dans ce cas, les RC ont un effet limité sur les dépenses d'assurance chômage, les deux modes ouvrant les mêmes droits aux allocations. En revanche, si les RC remplacent majoritairement des démissions (ou des emplois qui auraient continué), les implications financières diffèrent substantiellement : le passage d'un mode de rupture sans droit à l'indemnisation vers un mode qui l'autorise entraîne mécaniquement une hausse des dépenses d'assurance chômage. Étant donné l'ampleur du dispositif (près de 500 000 RC conclues en 2024), l'enjeu de politique publique est conséquent. Cette étude vise à éclairer ces questions en étudiant les effets de l'introduction de la rupture conventionnelle dans le droit du travail en 2008<sup>1</sup>.

Les auteurs montrent que la RC a remplacé une part faible des licenciements pour motif personnel, de l'ordre de 12 %. Ces licenciements, strictement encadrés et coûteux en termes de mise en œuvre ainsi que de risque de contentieux pour l'employeur, sont pourtant ceux qui auraient pu être le plus directement convertis en RC, dans la mesure où employeurs et salariés peuvent tous deux y trouver un intérêt. De plus, les objectifs poursuivis par la mise en place du dispositif – notamment la flexibilisation des ruptures de CDI et la réduction des contentieux – ne peuvent être atteints que si cette transformation des licenciements est conséquente.

L'étude montre que cette faible conversion est en grande partie liée à l'existence de conflit entre les parties au moment de la séparation. D'abord, le nombre de litiges aux prud'hommes suite à un licenciement ne baisse pas après l'introduction de la RC. Ensuite, les licenciements les moins conflictuels – comme ceux négociés à l'amiable à l'approche de l'âge de la retraite –, sont plus souvent remplacés par des RC. L'enquête auprès de DRH, portant spécifiquement sur le choix entre RC et licenciement, appuyée par plusieurs autres enquêtes existantes, abonde en ce sens. Elle suggère que l'hostilité entre employeur et employé, l'utilisation du licenciement comme outil disciplinaire envers les autres travailleurs, et les divergences d'opinion quant à l'issue probable d'un jugement aux prud'hommes sont trois facteurs de conflit expliquant largement la faible transformation des licenciements en RC.

De plus, une part importante des RC correspond à des démissions transformées : celles-ci diminuant de 19 % après la mise en place du dispositif, et les données d'enquête suggérant qu'au moins 40 % des RC proviennent de démissions converties (contre seulement 24 % provenant de licenciements convertis). Ces transformations de démissions auraient pu largement être évitées dans la mesure où elles sont plus coûteuses pour une entreprise que de simplement laisser un employé démissionner (la RC nécessitant le versement d'une indemnité de rupture, a contrario de la démission). Toutefois, d'autres mécanismes – comme la facilitation de la transition et du remplacement de l'employé ainsi que le report de sa date de départ – contribuent à rendre la transformation d'une démission en RC acceptable pour l'employeur. Ces transformations ont alors un coût important pour les finances publiques, dans la mesure où les employés ayant obtenu une RC acquièrent un droit aux allocations chômage dont ils ne disposent pas en cas de démission.

1. Deux autres études (Batut et Maurin, 2020 ; Signoretto et Valentin, 2019) se sont intéressées aux RC et ont comparé les établissements utilisant des RC juste après leur mise en place à ceux n'en utilisant pas.

### Box 1 : Données et champ de l'étude

**Données administratives.** L'étude de référence s'appuie sur un ensemble de bases de données, dont deux bases administratives principales : les Mouvements de Main d'Œuvre (MMO), qui regroupent les données sur l'ensemble des embauches et des fins de contrat de travail au niveau des établissements, et les Déclarations Annuelles de Données Sociales (DADS), qui rassemblent les données sur l'ensemble des contrats de travail en cours durant une année. La base des MMO est exhaustive pour les établissements de plus de 50 salariés, et comporte une enquête par échantillonnage pour les établissements de taille inférieure. Elle permet d'observer l'ensemble des fins de contrat selon le type de contrat (CDD, CDI, autre), et le mode de rupture précis, permettant de distinguer notamment entre les licenciements pour motif personnel ou économique, les ruptures conventionnelles, et les démissions. Le champ d'étude est restreint aux entreprises du secteur privé ayant au moins 10 salariés et à la période 2002-2014, soit quelques années autour de la mise en place du dispositif. La période 2007-2011 est exclue pour la majorité des analyses compte tenu de la récession.

**Données d'enquête.** Ces bases de données administratives sont complétées avec les résultats de trois enquêtes. Les deux premières enquêtes sont réalisées par la DARES : une première enquête auprès des salariés ayant conclu une rupture conventionnelle, une deuxième enquête (REPONSE) interrogeant salariés et cadres au sujet de la qualité des relations employeur-employé et de la conflictualité dans leur entreprise. La troisième est une enquête inédite menée par les auteurs afin de mesurer précisément les substitutions entre les ruptures conventionnelles et d'autres modes de séparation, et d'en comprendre les mécanismes. Les auteurs ont construit un questionnaire qu'ils ont administré auprès de directeurs des ressources humaines en 2024.

## Introduction de la rupture conventionnelle individuelle

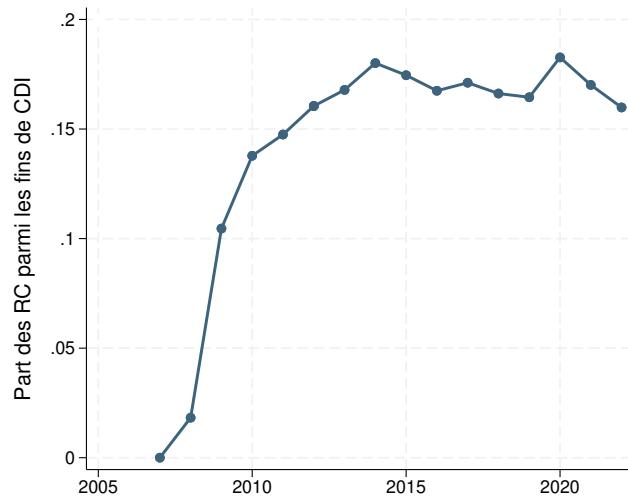
### Un dispositif conçu pour favoriser les ruptures amiables

Le dispositif de rupture conventionnelle est créé en 2008 pour permettre une rupture amiable du contrat de travail en CDI, décidée conjointement par l'employeur et le salarié. Il vise à rendre le recours au CDI plus flexible en facilitant sa rupture, tout en garantissant une protection de l'emploi aux salariés. La réforme avait trois objectifs principaux : (i) réduire la dualité du marché du travail entre emplois permanents – coûteux à rompre – et emplois temporaires – aux coûts de rupture plus faibles ; (ii) diminuer le nombre de litiges devant les conseils de prud'hommes en évitant certaines ruptures conflictuelles ; (iii) faciliter les transitions d'emploi à emploi en préservant le droit à l'assurance chômage des salariés quittant leur CDI, ce dernier étant perdu en cas de démission.

La rupture conventionnelle permet à l'employeur et au salarié de convenir d'un commun accord de la rupture du contrat, dans un cadre flexible où les parties peuvent s'entendre sur les conditions de départ. Elles négocient alors sur deux paramètres principaux : le niveau de l'indemnité versée au salarié et la date de départ, en écartant tout recours aux prud'hommes puisque les deux parties consentent à la rupture<sup>2</sup>. Le niveau de l'indemnité de rupture versée par l'employeur au salarié est encadré de sorte que son montant soit au moins égal au montant versé dans le cadre d'un licenciement. Les deux parties peuvent alors négocier sur le versement d'une indemnité supplémentaire au-delà de ce montant minimum, ainsi que sur la date de départ du salarié. La rupture conventionnelle préserve également le droit à l'assurance chômage du salarié.

Ce dispositif a rencontré un succès notable depuis sa mise en place. Comme le montre la Figure 1, le recours à la RC a rapidement augmenté pour atteindre une part relativement stable représentant 15-18 % de tous les modes de rupture de CDI.

Figure 1 – Recours à la rupture conventionnelle depuis son introduction



Notes : Proportion des ruptures conventionnelles parmi l'ensemble des fins de CDI entre 2007 et 2022. L'ensemble des fins de CDI comprend les démissions, les licenciements pour motif économique ou personnel, et les ruptures conventionnelles. Sources et champ : MMO, ensemble des fins de CDI.

### Un large potentiel de réduction des coûts de licenciement et des contentieux

Pour atteindre les objectifs fixés lors de son introduction, la RC devrait notamment se substituer à des licenciements, sans toutefois remplacer les démissions. En effet, l'indemnité minimale obligatoire devrait rendre son usage comme alternative à une démission peu avantageuse pour l'employeur. Les licenciements directement concernés par ce remplacement sont les licenciements pour motif personnel, sur lesquels se concentre l'étude et

2. Seules 0,2% des ruptures conventionnelles donnent lieu à un contentieux prud'homal (Ray, 2021), contre environ 25 % des licenciements pour motif personnel.

qui représentent près de 77 % de l'ensemble des licenciements avant l'introduction de la RC (2003-2007).

Afin de comprendre le recours à la RC, il est utile de rappeler le cadre juridique du licenciement pour motif personnel. La procédure est strictement encadrée : l'employeur doit d'abord justifier le motif du licenciement et en établir la validité légale, convoquer le salarié à un entretien préalable, notifier la décision par lettre, puis respecter un préavis d'un ou deux mois (selon l'ancienneté). Cette procédure l'expose en outre à un risque de contentieux : environ 25 % des licenciements pour motif personnel sont contestés devant les prud'hommes, et environ 60 % des jugements rendus en première instance sont portés en appel (Cahuc et al., 2024). De son côté, le salarié perçoit une indemnité légale proportionnelle à son ancienneté et peut accéder aux allocations chômage.

En comparaison, la RC est un dispositif plus simple et moins risqué. Elle supprime l'obligation de justifier d'un motif de rupture, allège la procédure<sup>3</sup>, et réduit presque entièrement le risque de litige. Le salarié, de son côté, conserve l'accès à l'assurance chômage et bénéficie d'une indemnité au moins équivalente à celle d'un licenciement. La rupture repose sur un accord bilatéral, validé par l'administration après un délai de rétractation.

Ces caractéristiques impliquent, en théorie, que la RC tende à remplacer une grande partie des licenciements pour motif personnel, car elle offre des bénéfices aux deux parties. Elle combine pour le salarié un droit à l'assurance chômage équivalent à celui du licenciement et une indemnité potentiellement plus importante, et pour l'employeur une réduction des coûts administratifs et du risque judiciaire<sup>4</sup>.

A priori, les RC ne devraient pas remplacer les démissions car bien qu'il soit clair qu'une RC est plus profitable qu'une démission pour le salarié (à cause de l'éligibilité à l'assurance chômage), l'indemnité minimale légale devrait empêcher ces substitutions. En effet, les démissions n'impliquent pas de coût direct pour l'employeur, alors que l'indemnité de rupture est due dans le cadre d'une RC. Un remplacement des démissions par les RC indiquerait que le travailleur est en mesure de fournir à son employeur une contrepartie à l'indemnité de rupture (comme par exemple faciliter la transition au moment de la séparation).

3. En pratique, la procédure se limite à un entretien entre l'employeur et le salarié, à l'issue duquel les deux parties signent la rupture conventionnelle. Elles disposent alors d'un délai de rétractation de 15 jours calendaires. Passé ce délai, la convention est transmise à la DDETSPP (Direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations, ex-Direccte), qui dispose à son tour de 15 jours pour l'homologuer. Enfin, la date effective de fin de contrat, fixée d'un commun accord, peut être programmée plus d'un mois après la signature.

4. Certains facteurs peuvent nuire à cet intérêt partagé à la conversion du licenciement en rupture conventionnelle, par exemple si l'employeur et le salarié ne partagent pas la même croyance sur leur probabilité de gain de cause respectif aux prud'hommes.

Enfin, les RC peuvent créer des ruptures supplémentaires, en entraînant l'arrêt de contrats qui auraient perduré en l'absence de ce mécanisme. Lorsque ni l'employeur ni le salarié n'ont un fort attachement à l'emploi, ou voient un intérêt à y mettre fin, la possibilité d'une RC et les avantages qu'elle offre suffisent à rendre la séparation préférable à la continuation.

L'étude estime dans quelle mesure les ruptures conventionnelles remplacent des licenciements, voire des démissions.

## 12 % des licenciements ont été remplacés par des ruptures conventionnelles

### *Trois méthodes d'estimation indépendantes convergent vers l'estimation d'un faible taux de conversion des licenciements en RC*

Pour évaluer dans quelle mesure les licenciements pour motif personnel ont pu être remplacés par des ruptures conventionnelles, les auteurs formulent un premier constat à partir des données agrégées sur ces deux types de ruptures. En supposant de manière extrême que toutes les ruptures conventionnelles correspondent à des licenciements convertis, il est alors possible de déduire une borne supérieure du taux de conversion. Même sous cette hypothèse extrême, il ressort que seuls 36 % des licenciements potentiels auraient été convertis en RC.

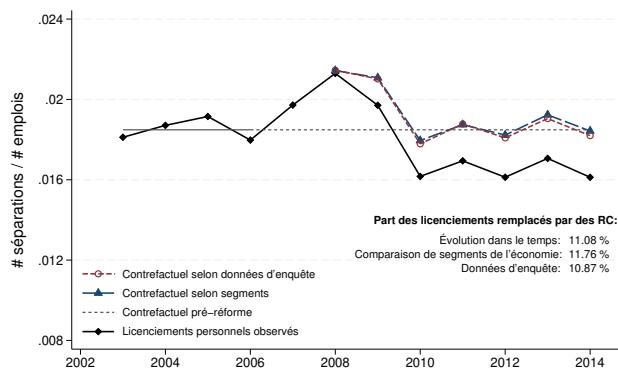
L'étude mobilise ensuite plusieurs sources de données et méthodes économétriques afin d'estimer ce taux de conversion des licenciements en RC.

Les trois approches mobilisées aboutissent à une conclusion similaire : environ 12 % des licenciements pour motif personnel sont remplacés par des ruptures conventionnelles. Les estimations issues de trois méthodes indépendantes varient entre 10,9 % et 11,8 %. Ce résultat implique qu'environ 24 % des ruptures conventionnelles sont des licenciements (potentiels) qui ont été convertis, et 76 % ont une autre origine (voir la dernière section pour une discussion). Les licenciements « potentiels » sont les emplois qui se seraient terminés en licenciement en l'absence du dispositif de rupture conventionnelle ; ils correspondent à l'ensemble des licenciements effectivement observés après l'introduction de la RC, ainsi que l'ensemble des licenciements non observés car convertis en une RC.

Nous détaillons dans ce qui suit les trois méthodes d'estimation employées.

La première méthode consiste à comparer le nombre total de licenciements pour motif personnel avant et après la mise en place du dispositif, en proportion de l'emploi total. Entre 2003-2006 et 2012-2014, le nombre de licen-

Figure 2 – Conversion des licenciements en RC : résultats selon 3 méthodes



Notes : Proportion des licenciements dans l'ensemble de l'emploi, observée et contrefactuelle en l'absence de rupture conventionnelle, selon trois méthodes d'estimation indépendantes (voir le texte pour une présentation de ces méthodes). L'estimation de la part des licenciements remplacés par des ruptures conventionnelles est calculée en comparant les licenciements contrefactuels aux licenciements effectivement observés.

Sources et champ : MMO, DADS et Enquête DARES, ensemble des établissements de plus de 10 salariés.

ciements (rapporté à l'emploi total) diminue de 12 %, ce qui peut s'interpréter comme l'effet de conversions de ces licenciements en RC. Comme le montre la courbe noire de la Figure 2, la baisse commence en 2008-2009, après l'introduction du dispositif de rupture conventionnelle. À titre de comparaison, les séparations de CDI en période d'essai – qui ne sont pas concernées par la RC puisque la période d'essai autorise une fin de contrat unilatérale de la part de l'employeur – restent stables, ce qui conforte l'idée que la baisse observée des licenciements s'explique bien par l'introduction du dispositif, et non par une baisse du nombre de débuts de contrat.

La deuxième méthode repose sur les différences d'utilisation des ruptures conventionnelles entre segments du marché du travail. Pour cela, l'économie est d'abord divisée en plusieurs milliers de segments, selon la taille de l'entreprise, le secteur, la profession, l'ancienneté et l'âge des travailleurs. Les auteurs comparent ensuite l'évolution des licenciements dans des segments ayant plus ou moins recours aux RC sur 2012-2014, par rapport à la période antérieure. Après l'introduction de la RC, la baisse des licenciements est d'autant plus marquée que l'usage du dispositif est élevé. En combinant l'estimateur obtenu dans une régression en double différences avec le recours agrégé aux RC, les auteurs estiment que 11,8 % des licenciements ont été convertis.

Enfin, la troisième approche repose sur une source de données différente, une enquête menée en 2011 par la DARES auprès de salariés ayant récemment conclu une rupture conventionnelle<sup>5</sup>. À la question de savoir ce qui se serait passé en l'absence du dispositif, 22 % répondent qu'ils auraient été licenciés, ce qui correspond à un taux

de conversion des licenciements de 10,9 %.

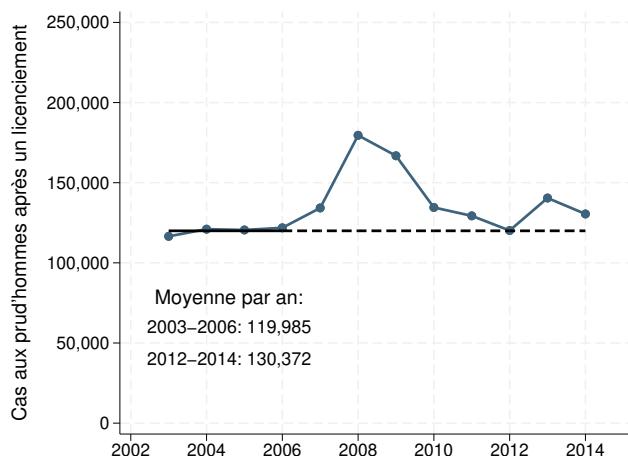
Bien qu'indépendantes, ces trois méthodes convergent vers un même résultat : un taux de conversion des licenciements de l'ordre de 12 %. La rupture conventionnelle n'a donc remplacé qu'une part très limitée des licenciements pour motif personnel, bien loin des taux de conversion élevés espérés pour réduire significativement les coûts associés aux licenciements<sup>6</sup>. Cela indique également que la majorité des ruptures conventionnelles remplace autre chose, soit une démission, soit un emploi qui aurait continué.

### Les licenciements remplacés sont ceux qui étaient déjà négociés à l'amiable

Deux éléments suggèrent que les licenciements remplacés par des RC sont des licenciements qui étaient déjà plus amiables en l'absence de RC.

D'abord, les licenciements entraînant les procédures juridiques les plus lourdes ne sont pas convertis. En effet, le nombre de cas de contestation de licenciement pour motif personnel portés aux prud'hommes n'a pas diminué (120 000 cas par an entre 2003 et 2006, contre 130 000 entre 2012 et 2014), comme le montre la Figure 3. Cela indique que ceux convertis ne sont pas ceux qui auraient donné lieu à un contentieux.

Figure 3 – Nombre de cas aux prud'hommes à la suite d'un licenciement pour motif personnel



Notes : Nombre de cas annuels ayant été portés aux prud'hommes à la suite de licenciements pour motif personnel. Les cas sont comptabilisés lorsqu'un jugement est rendu et pour l'année correspondante.

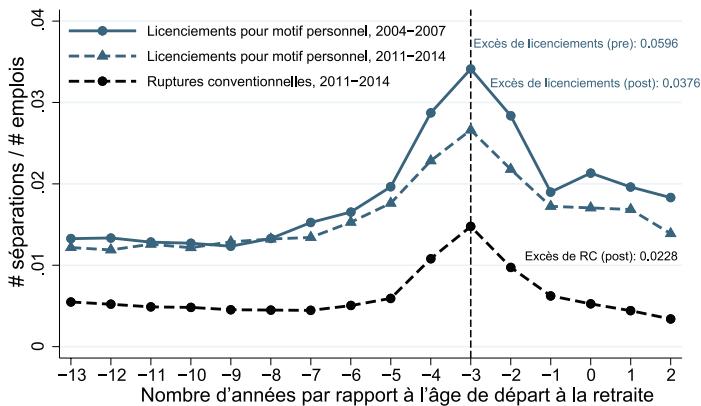
Sources et champ : Données du Ministère de la Justice.

6. La majorité de l'étude se concentre sur la période avant mise en place du forfait social, en 2013, qui introduit une taxe sur l'indemnité de rupture en cas de RC, payée par l'employeur. Toutefois, ce dernier semble avoir un rôle limité dans les décisions de remplacer des licenciements par des RC. D'abord, des séries temporelles plus longues montrent que les RC n'ont pas reculé après sa mise en place. Ensuite, l'enquête auprès de DRH, réalisée en 2024, montre que le forfait social est peu mis en avant comme un frein à l'usage de la RC à la place d'un licenciement, par rapport aux autres mécanismes.

5. Voir la publication de la DARES pour une vue d'ensemble des résultats de cette enquête.

Deuxièmement, les comportements de séparation avant le départ à la retraite suggèrent que les licenciements remplacés par des RC étaient déjà à l'amiable auparavant (voire choisis par les travailleurs). Les salariés de plus de 50 ans peuvent recevoir jusqu'à trois ans d'allocations chômage. Cela implique qu'un salarié licencié trois ans avant son âge de départ à la retraite peut rester au chômage puis prendre sa retraite. Comme le montre la Figure 4, il existait déjà avant l'introduction des RC (2004-2006) une forte hausse du nombre de licenciements trois ans avant l'âge de départ à la retraite. Après la mise en place des RC, on observe moins de licenciements à cet âge. En revanche, les ruptures conventionnelles sont maintenant en excès trois ans avant le départ à la retraite. L'étude estime que le taux de licenciements remplacés par des RC autour de trois ans avant le départ à la retraite est de 37 %, soit bien plus élevé que le taux de 12 % constaté dans l'ensemble des licenciements.

Figure 4 – Licenciements et RC coopératives avant un départ à la retraite



Notes : Cette figure compare les taux de licenciement avant (2004-2007) et après (2011-2014) l'introduction de la rupture conventionnelle, en fonction de la proximité de l'âge de départ à la retraite. Elle présente également la répartition des ruptures conventionnelles sur la période 2011-2014 selon le même critère d'âge. Lecture : Avant l'introduction de la rupture conventionnelle, le taux de licenciement était de 3,4 % pour les salariés à 3 ans de la retraite, contre seulement 1,3 % pour ceux à 9 ans de la retraite.

Sources et champ : MMO et DADS, ensemble des établissements de plus de 10 salariés.

Pris ensemble, l'absence de baisse des contentieux prud'homaux et un taux de conversion en RC environ triplé pour les salariés proches de l'âge de départ à la retraite indiquent que la réforme a principalement transformé des licenciements déjà traités à l'amiable, tandis que les plus conflictuels n'ont pas été affectés.

## Mécanismes expliquant le faible recours aux RC pendant un licenciement

### Enquête auprès de DRH

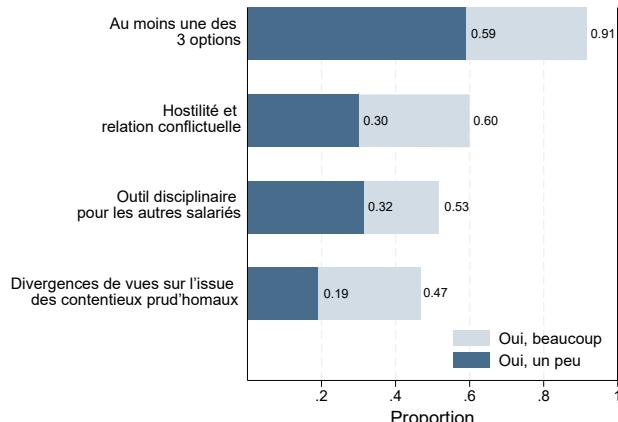
Pour mieux comprendre les mécanismes expliquant le faible recours aux RC lors d'un licenciement, les auteurs

ont mené une enquête auprès d'un échantillon de directeurs de Ressources Humaines (DRH). L'échantillon est restreint aux DRH ayant effectivement procédé à au moins un licenciement pour motif personnel dans leur entreprise au cours des années précédentes. Les auteurs ont confirmé que ces répondants sont effectivement ceux qui décident (78 % des répondants) et supervisent (95 % des répondants) la mise en place des licenciements dans leur entreprise. L'échantillon final porte sur 210 répondants. Une trentaine de questions leur ont été posées au sujet du dernier licenciement pour motif personnel qu'ils ont été amenés à mettre en place, en leur demandant notamment si la mise en place d'une rupture conventionnelle en remplacement du licenciement a été discutée avec le salarié. Il ressort que la RC est discutée avec le salarié dans la moitié des licenciements. Cela indique que les répondants sont à même de connaître les raisons qui expliquent pourquoi la RC n'a finalement pas été négociée.

### Trois sources de conflit

Il a d'abord été demandé aux répondants d'expliquer, avec leurs propres mots, pourquoi une rupture conventionnelle n'avait pas été conclue avec le dernier salarié licencié. Ensuite, il leur a été demandé d'indiquer, parmi une vingtaine de mécanismes, si le facteur en question a joué un rôle (important ou non). L'enquête permet d'identifier trois mécanismes principaux (voir Figure 5).

Figure 5 – Trois principales sources de conflit lors d'un licenciement



Notes : La figure indique la part des DRH qui estiment que chaque mécanisme a contribué à empêcher la signature d'une rupture conventionnelle lors du dernier licenciement qu'ils ont mis en œuvre. La question posée était : « Selon vous, les raisons de ne pas avoir signé une rupture conventionnelle avec le salarié licencié peuvent-elles relever des catégories suivantes ? ».

Sources et champ : Enquête menée par les auteurs en 2024 auprès de 210 directeurs ou directrices des ressources humaines du secteur privé, ayant été impliqués dans au moins un licenciement au cours des dix dernières années.

D'abord, l'hostilité entre employeur et salarié est le mécanisme expliquant l'absence de conversion en RC le plus fréquemment cité : 60 % des DRH l'ont indiqué comme mécanisme explicatif. Ils décrivent par exemple des situations de salariés créant délibérément des difficultés

pour l'entreprise, ou encore se comportant de façon agressive. Ce facteur recouvre plus généralement des situations dans lesquelles l'une des deux parties – salarié ou employeur – trouve son intérêt dans le fait même de nuire à l'autre en lui imposant des coûts, préférant cette option plutôt que de privilégier son propre intérêt par la négociation.

Le second facteur important est l'usage du licenciement comme outil disciplinaire, cité par 53 % des répondants. Cette raison d'usage du licenciement s'appuie sur le fait qu'il envoie un signal dissuasif aux salariés restants : un comportement non apprécié par l'employeur et sanctionnable pourra effectivement être suivi d'un licenciement, afin de réduire l'adoption de tels comportements par les autres salariés.

Enfin, les divergences de point de vue sur l'issue probable des contentieux prud'homaux jouent un rôle conséquent, ce mécanisme étant cité par 47 % des DRH. Il correspond à des situations où l'employeur et/ou le salarié ont une opinion trop optimiste de leurs chances de succès au conseil des prud'hommes, et préfèrent alors avoir recours au licenciement afin d'obtenir ce succès. En pratique, les DRH estiment majoritairement que ce sont les salariés qui surestiment leurs chances de succès (66 % des répondants ayant indiqué ce mécanisme). Une forte corrélation est observée entre plusieurs mécanismes : par exemple, une situation particulièrement hostile est plus souvent associée à un employeur souhaitant utiliser le licenciement à titre d'exemple.

En interrogeant les DRH au sujet d'un scénario hypothétique dans lequel ces trois facteurs seraient absents – c'est-à-dire en leur demandant de supposer qu'il n'y ait pas d'hostilité avec le salarié, pas d'intérêt à utiliser le licenciement comme outil disciplinaire, et aucune incertitude sur l'issue du jugement aux prud'hommes –, leurs réponses indiquent que le taux de conversion des licenciements en RC atteindrait un niveau bien plus élevé, de l'ordre de 67 % (par rapport à 12 % actuellement).

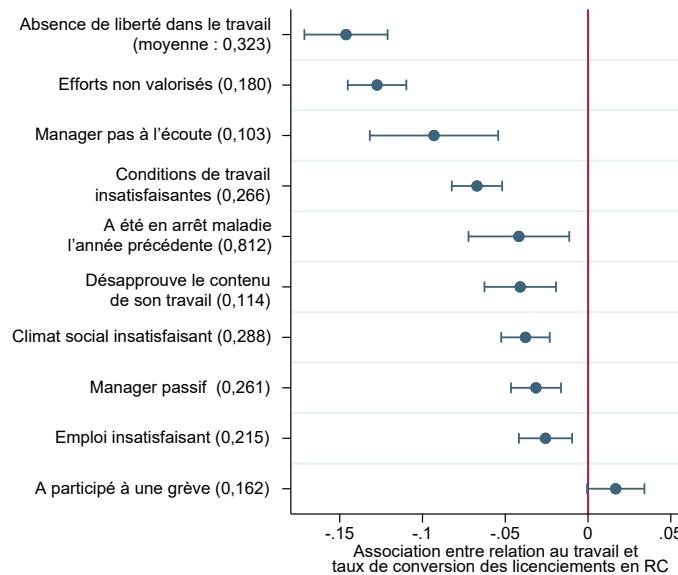
### ***Mauvaises relations de travail et recours limité à la RC***

Les données de l'enquête REONSE permettent de mesurer les dimensions du conflit dans les entreprises. Elles montrent que le recours limité à la rupture conventionnelle en remplacement des licenciements est corrélé à de mauvaises relations employeur-employé (voir Figure 6).

Ainsi, les taux de conversion des licenciements en RC sont plus faibles dans les entreprises dont les salariés rapportent que leurs efforts ne sont pas valorisés ou que leurs supérieurs n'écoutent pas leur avis, par exemple. Ils sont également plus faibles dans les entreprises où les cadres indiquent que des salariés ont contesté leur licenciement

aux prud'hommes ou lorsque les employés ont un recours fréquent aux arrêts maladie. Ces résultats rejoignent les analyses précédentes sur le rôle déterminant du conflit dans la faible conversion des licenciements, cette fois-ci à partir d'une enquête côté employés.

**Figure 6 – Relation entre le taux de conversion des licenciements en RC et le conflit employeur-employé**



Notes : Ce graphique présente les résultats de régressions estimant, pour chaque segment du marché du travail (défini par secteur d'activité, taille d'établissement, profession et âge), la relation entre le taux moyen de conversion des licenciements en ruptures conventionnelles et la fréquence des situations de conflit rapportées par les salariés dans l'enquête REONSE. Les barres représentent les coefficients estimés avec leurs intervalles de confiance à 95 %.

Sources et champ : Enquête REONSE (vagues 2011 et 2017), apparée aux taux moyens de conversion des licenciements en ruptures conventionnelles calculés par segment du marché du travail (secteur, taille d'établissement, profession et âge).

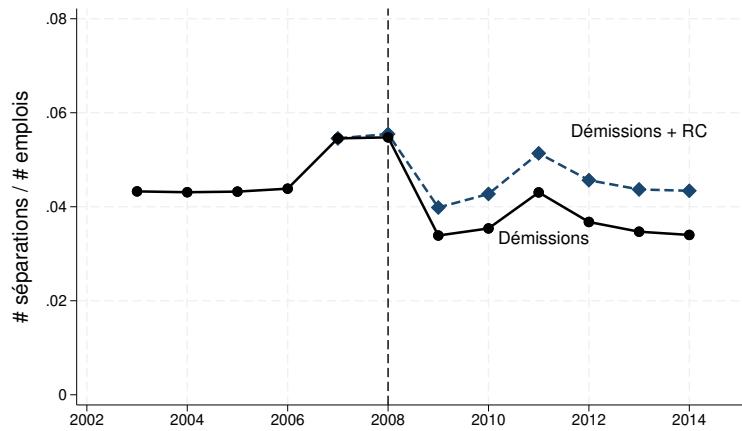
### **Les RC remplacent largement des démissions**

Si les RC se substituent peu aux licenciements, elles peuvent cependant remplacer des démissions : le salarié peut percevoir l'assurance chômage dont il serait privé en démissionnant, ce qui constitue une forte incitation à convertir une démission en RC s'il peut convaincre son employeur d'accepter.

Plusieurs statistiques suggèrent que ce remplacement s'opère effectivement. Le nombre total de démissions (rapporté à l'emploi total) diminue d'environ 19 % après l'introduction du dispositif (2003-2006 contre 2012-2014, voir Figure 7). En outre, une enquête réalisée en 2012 auprès de salariés venant de rompre leur contrat par RC indique que près de 40 % déclarent qu'ils auraient démissionné en l'absence de RC (contre 22 % estimant qu'ils auraient été licenciés, et 28 % qu'ils seraient restés en emploi). De plus, 80 à 95 % des salariés ayant signé une RC perçoivent des allocations chômage et environ 80 % sont encore en re-

cherche d'emploi vingt jours après leur RC, ce qui suggère que ces démissions remplacées ne conduisent majoritairement pas à des transitions d'emploi à emploi.

Figure 7 – Tendances des démissions et des ruptures conventionnelles



Notes : Ce graphique présente l'évolution de la proportion des démissions dans l'ensemble de l'emploi, ainsi que la proportion des démissions et ruptures conventionnelles combinées rapportée à l'ensemble de l'emploi.

Sources et champ : MMO et DADS, ensemble des établissements de plus de 10 salariés.

En théorie, l'obligation de verser une indemnité de rupture dans le cas d'une RC, inexiste lors d'une démission, devrait empêcher le remplacement des démissions. Les substitutions observées indiquent cependant que le salarié parvient à compenser l'employeur pour cette indemnité. Les résultats montrent en effet qu'à la suite d'une RC, la plupart des salariés restent plus longtemps que le mois de préavis obligatoire, et que cette prolongation est associée à une indemnité plus élevée (chaque jour supplémentaire passé dans l'entreprise est associé à une augmentation de l'indemnité de 2,3 % du salaire mensuel). Cela suggère qu'une partie des RC remplace effectivement des démissions, parce que le salarié est en mesure de négocier l'obtention de la RC en échange de faciliter la transition. Il s'agit plus souvent de salariés occupant une position plus stratégique dans l'entreprise, et donc mieux placés pour négocier ce type d'accord. Par exemple, chez les cadres, 19 % des séparations prennent la forme d'une RC, contre 11 % chez les ouvriers et employés. Ce sont aussi ceux qui perçoivent des salaires plus élevés, ce qui entraîne un coût accru pour l'assurance chômage.

## Conclusion

Carry et Schoefer (2024) montrent que la rupture conventionnelle a peu remplacé les licenciements : environ 12 % seulement ont été convertis, malgré les avantages poten-

tiels de la RC pour les deux parties. Cette faible conversion s'explique en grande partie par l'existence de conflits entre employeur et salarié au moment de la séparation, que la RC n'a pas permis d'améliorer ou de contourner. En parallèle, la RC a remplacé une part non négligeable des démissions, ouvrant ainsi de nouveaux droits à l'assurance chômage et ayant pour conséquence une hausse des dépenses publiques. L'effet des substitutions entre différents modes de séparation et de l'éligibilité à l'assurance chômage sur les trajectoires individuelles et l'efficacité de l'appariement demeure une question ouverte.

## Auteurs

**Pauline Carry** est professeure à l'université de Princeton. **Adrien Mangold** est assistant de recherche à l'université de Princeton.

**Benjamin Schoefer** est professeur à l'université de Berkeley.

## Étude de référence

Carry, Pauline, Schoefer, Benjamin. « Conflict in Dismissals », NBER working paper, 2024.

## Références bibliographiques

- Batut, C. et Maurin, E. (2020). "Termination of Employment Contracts by Mutual Consent and Labor Market Fluidity", IAAEU Discussion Paper.
- Bertheau, A., Kudlyak, M., Larsen, B. et Bennedsen, M. (2025). "Why Firms Lay Off Workers instead of Cutting Wages : Evidence from Linked Survey-Administrative Data", Working Paper.
- Cahuc, P., Carcillo, S., Patault, B. et Moreau, F. (2024). "Judge Bias in Labor Courts and Firm Performance", Journal of the European Economic Association, 22(3), p. 1319-1366.
- Davis, S. J. et Krolkowski, P. M. (2025). "Sticky Wages on the Layoff Margin", American Economic Review, 115(2), p. 491-524.
- Jäger, S., Schoefer, B. et Zweimüller, J. (2023). "Marginal Jobs and Job Surplus : A Test of the Efficiency of Separations", Review of Economic Studies, 90(3), p. 1265-1303.
- Ray, J.-E. (2021). Droit du Travail Droit Vivant, 29e édition, Wolters Kluwer.
- Signoretto, C. et Valentin, J. (oct. 2019). "Individual dismissals for personal and economic reasons in French firms : One or two models?", European Journal of Law and Economics, 48(2), p. 241-265.

## Notes IPP

Comité éditorial : P. Boyer, A. Bozio, E. Fize, J. Grenet, A. Guillouzouic