

Florence Palpacuer, Amélie Seignour
et Corinne Vercher

Sorties de cadre(s)

Le licenciement pour motif personnel,
instrument de gestion
de la firme mondialisée



La Découverte

9 bis, rue Abel-Hovelacque
75013 Paris

Si vous désirez être tenu régulièrement informé de nos parutions, il vous suffit de vous abonner gratuitement à notre lettre d'information bimensuelle par courriel, à partir de notre site **www.editionsladecouverte.fr**, où vous retrouverez l'ensemble de notre catalogue. Vous pouvez, à défaut, envoyer vos nom et adresse aux Éditions La Découverte (9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris), pour demander à recevoir gratuitement par la poste notre bulletin trimestriel *À La Découverte*.

ISBN 978-2-7071-5077-6

En application des articles L. 122-10 à L. 122-12 du code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris). Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est également interdite sans autorisation de l'éditeur.

© Éditions La Découverte, Paris, 2007.

Introduction

En juin 2006, un « séminaire fermé » réunissait, dans des locaux parisiens déjà surchauffés avant la canicule de l'été, une palette de juristes, économistes et statisticiens, éminents spécialistes de la relation d'emploi. À l'ordre du jour, le droit et les pratiques du licenciement en France. Est-il aujourd'hui difficile pour les employeurs français de licencier ? Ces difficultés nuisent-elles à l'embauche ? Faut-il réformer le droit du licenciement pour sortir le pays de l'ornière du chômage ? Le débat, presque ininterrompu pendant huit heures, permit l'expression de points de vue largement divergents. Oui, les employeurs sont rétifs face à la montée du « risque juridique » dont témoigne la croissance des conflits prud'homaux. Non, le nombre de ces conflits n'augmente pas par rapport au nombre de licenciements, et les entreprises disposent de toute une gamme de modalités pour se séparer des salariés¹. Parmi ces modalités, le

1 Voir Christine LAGARENNE et Marine LE ROUX, « Les licenciements en 2003 : trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour motif économique », *Premières Synthèses*, n° 11, DARES, Paris, mars 2006.

licenciement pour motif personnel (LMP), en forte croissance depuis les années 2000, fut l'objet d'une attention toute particulière.

Quel que soit le point de vue adopté, les spécialistes de l'emploi mobilisèrent ce jour-là des cadres de référence centrés sur l'utilisation de l'appareil juridique français par les entreprises. Or, si le droit façonne indéniablement les pratiques des employeurs, et pour complexes que soient tant les procédures légales que les comportements qu'elles induisent en entreprise, nous voulons ici montrer que c'est bien en amont, dans les stratégies « corporate » et « business » des entreprises et dans leurs modes de management des ressources humaines, que se trouvent les causes de la multiplication récente des LMP. Tout au long de cet ouvrage, c'est en situant le LMP au cœur des stratégies d'entreprises et des logiques managériales qui les animent que nous ferons « parler les chiffres » de sa diffusion en France. Parleront aussi les cadres que nous avons rencontrés lors de notre enquête. Car si le LMP reste méconnu du grand public, il s'insère désormais dans les pratiques courantes du monde du travail et concerne tout particulièrement la population des cols blancs.

Durant la décennie 1995-2005, chaque année, entre 700 000 et 900 000 personnes ont fait l'objet d'un licenciement en France². Ce flux régulier, en partie cyclique puisqu'il décroît durant la phase de croissance économique de 1996 à 2001 pour s'accélérer par la suite, cache une transformation profonde de la nature des licenciements pratiqués. Bien que l'attention des médias reste focalisée sur les licenciements pour motif économique (LME), majoritaires jusqu'au milieu des années 1990, et sur les fameux plans sociaux — aujourd'hui devenus « plans de sauvegarde de l'emploi » — qui les accompagnent, ceux-ci ne représentent plus que 30 % des licenciements en 2005.

² DARES, données non publiées.

C'est pour un motif juridiquement qualifié de « personnel », c'est-à-dire inhérent à la personne du salarié, que 70 % des licenciements sont aujourd'hui pratiqués dans le pays. Sans entrer dans les complexités juridiques de la rupture du contrat de travail en France, rappelons que le licenciement doit être justifié soit par des motifs économiques, qui relèvent de la politique de l'entreprise indépendamment du ou des salarié(s) visé(s), soit par des motifs personnels, qui font intervenir une « cause réelle et sérieuse » concernant la capacité du salarié à s'acquitter des tâches et missions qui lui sont confiées. Les motifs personnels peuvent être fautifs, lorsque les règles du travail sont transgressées, ou non fautifs, en cas d'incapacité ou d'insuffisance professionnelle du salarié, ce dernier cas recouvrant une grande diversité de causes dans la pratique.

La courbe de croissance des LMP s'accélère depuis 2000, de sorte qu'ils deviennent la deuxième cause d'entrée à l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) après les fins de contrats à durée déterminée (CDD). C'est la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), rattachée au ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, qui signalera le phénomène en publiant ces statistiques en 2003 et 2006³, et commissionnera l'étude sur laquelle s'appuie le présent ouvrage⁴. La presse s'en fera alors l'écho, portant le LMP parmi les sujets de l'actualité économique et sociale du pays⁵.

3 Maria-Teresa PIGNONI et Patrick ZOUARY, « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », *Premières Synthèses*, n° 28.2, DARES, Paris, 2003 ; Christine LAGARENNE et Marine LE ROUX, « Les licenciements en 2003 », art. cit.

4 Florence PALPACUER, Amélie SEIGNOUR et Corinne VERCHER, « Le licenciement pour motif personnel (LMP) : un dispositif juridique au carrefour des mutations contemporaines de la relation d'emploi », rapport réalisé pour le compte de la DARES, novembre 2005. La présentation qui en est faite au cours du présent ouvrage n'engage pas la DARES.

5 Sonya FAURE, « Le boom des licenciements économiques masqués », *Libération*, 12 octobre 2004 ; Antoine REVERCHON, « Le licenciement pour "motif personnel" de plus en plus prisé par les entreprises », *Le Monde*, supplément Économie, 28 mars 2006 ; Franck SEURET, « Licenciements, la grande triche », *Alternatives économiques*, n° 253, Quétigny, décembre 2006.

Le licenciement pour motif personnel, révélateur d'une nouvelle relation entre le cadre et l'entreprise ?

Les cadres sont les premiers visés par le LMP. Alors que ce licenciement est à l'origine de 13,5 % des inscriptions à l'ANPE début 2001, ce taux s'élève à 25 % pour les cadres et agents de maîtrise. Dans l'industrie, 28 % des ingénieurs et cadres qui entrent en chômage ont connu cette forme de licenciement, également très présente dans les services et les nouvelles technologies⁶. Les populations concernées par le LMP englobent ainsi les plus hauts niveaux de qualification, et se situent moins qu'ailleurs dans des dynamiques collectives syndicales. Les informations fournies par la DARES permettent également de dresser un profil type des entreprises utilisatrices du LMP. Il s'agit d'établissements de grande taille, ayant adopté des politiques salariales individualisées et présentant un faible taux de syndicalisation. Loin d'être marginales, ces entreprises semblent figurer parmi les principaux acteurs du monde économique et les plus avancés du point de vue de l'adoption des nouvelles techniques de management.

Le LMP s'inscrirait-il dès lors dans ce que le psychologue et consultant d'entreprise François Pichault nomme le « modèle individualisant⁷ » de management des ressources humaines (RH), caractérisé par un système de direction par objectifs et des incitations financières personnalisées, mais aussi par une forte instabilité du lien entre le salarié et l'entreprise ? C'est ce que porte à croire la forte progression des LMP pour causes non fautives, où les clauses d'objectifs et de résultats liant le salarié à l'entreprise peuvent être invoquées,

6 L'ensemble des données statistiques citées dans cette sous-partie sont issues de l'étude de Maria-Theresa PIGNONI et Patrick ZOUARY, « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », art. cit.

7 François PICHULT, Gérard WARNOTTE et Luc WILKIN (sous la dir. de), *La Fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing*, L'Harmattan, Paris, 1998.

en cas de non atteinte, pour motiver son licenciement⁸. La gestion individualisée des RH rendrait ici caduque la distinction qu'établit le code du travail entre LME et LMP, la frontière entre motif économique et motif personnel de licenciement devenant de plus en plus floue lorsque la mesure de la performance économique est ciblée sur l'individu au sein de l'entreprise. La progression du LMP et la mise en tension du droit français dont elle témoigne pourraient ainsi se révéler symptomatiques d'une mutation profonde des modes de gestion que les entreprises — et parmi elles les plus grandes, opérant dans des secteurs innovants — appliquent à leurs salariés. La croissance régulière des LMP entre 1995 et 2005, en dépit des variations de l'activité économique et alors même que les licenciements dans leur ensemble restent sensibles à la conjoncture, vient étayer cette hypothèse. Les « sorties de cadres » par le LMP formeraient-elles la face cachée d'un mode de management fondé sur l'individualisation et la contractualisation de la relation d'emploi ?

Le phénomène de dilution des frontières entre LME et LMP trouve une autre manifestation dans l'effet de substitution que semblent révéler les statistiques de la DARES entre ces deux modes de licenciement. En effet, le nombre des LME diminue de près de 38 % entre 1995 et 2005, alors que les LMP augmentent de 70 % sur la même période, jusqu'à devenir trois fois plus nombreux que les licenciements économiques. Les entreprises chercheraient-elles ici à contourner les contraintes juridiques et les effets d'image associés aux licenciements économiques, notamment lorsque leur nombre déclenche la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) ? C'est l'hypothèse que semble retenir Rachel Beaujolin lorsqu'elle déclare que « les licenciements économiques ne constituent que la partie émergée de l'iceberg des

8 Jean-Pierre AUBERT, *Mutations industrielles*, rapport au Premier ministre, Mission interministérielle aux mutations économiques (MIME), ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, Paris, octobre 2002.

restructurations⁹ ». Peu visibles, car ciblant des individus isolés, les LMP seraient ici mobilisés par l'entreprise en tant qu'outil de gestion des effectifs, dans une logique d'arbitrage entre différentes modalités juridiques de séparation. Le fait que les salariés âgés soient particulièrement touchés signale aussi la possibilité d'une utilisation de cette forme de licenciement en tant qu'outil de gestion des âges par l'entreprise¹⁰, l'effet de substitution s'opérant alors avec les plans de départ en préretraite auxquels l'État a progressivement retiré son soutien depuis le début des années 1990.

Enfin, au-delà de la double logique dans laquelle pourrait s'inscrire l'utilisation du LMP pour les entreprises, en tant qu'outil d'individualisation de la relation d'emploi et en tant qu'outil de gestion des effectifs, comment cette forme de licenciement est-elle susceptible de s'inscrire dans le vécu des cadres ? Depuis une vingtaine d'années, de profonds bouleversements traversent la population des cols blancs. Une abondante littérature s'en fait aujourd'hui l'écho¹¹, et de récentes enquêtes témoignent des mutations en cours¹². Quand ce ne sont pas le chômage et le déclassement social qui frappent les cadres, ce sont les pertes de prérogatives ainsi qu'un éloignement de plus en plus marqué avec un *top management* qui les menacent, le stress qui les guette et une forme de désenchantement par rapport à l'entreprise qui les envahit. Quelle que soit la nature des évolutions qui touchent

9 Citée dans Valérie DEVILLECHABROLLE et Frédéric REY, « Pourquoi les licenciements se multiplient », *Liaisons sociales magazine*, Paris, février 2003, p. 12.

10 Les LMP étaient à l'origine de 25 % des inscriptions à l'ANPE des plus de 50 ans, contre 15 % des 25-49 ans, durant le premier trimestre 2001 (données DARES).

11 Voir notamment Paul BOUFFARTIGUE (sous la dir. de), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, coll. « Recherches », Paris, 2001 ; Christophe FALCOZ, *Bonjour les managers. Adieu les cadres !*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002 ; Olivier COUSIN, *Les Cadres : grandeur et incertitude*, L'Harmattan, « Logiques sociales », Paris, 2004 ; Yves-Frédéric LIVIAN (sous la dir. de), *Être cadre, quel travail ?*, ANACT, Lyon, 2006.

12 « Les cadres en 2005 : quelles réalités ? », APEC, septembre 2005 ; « Travail en question cadres », CFDT, 2002 ; Valérie DEVILLECHABROLLE, « Cadres/direction : le fossé se creuse », *Liaisons sociales magazine*, n° 54, Paris, octobre 2004 ; « Cadres : les nouvelles inégalités » (dossier), *Les Enjeux*, Paris, octobre 2001.

aujourd'hui les cadres, toutes participeraient de la déconstruction de leur statut. Celui-ci ne serait plus qu'une « coquille vide ¹³ ». Dès lors, comment le LMP s'inscrit-il dans cette déconstruction, et que nous dit-il des reconstructions en cours ? Les cols blancs vivent-ils tous de la même manière le LMP ? Disposent-ils tous des mêmes ressources pour faire face aux évolutions des modes managériaux dont l'augmentation de ces licenciements semble symptomatique ? Le désormais célèbre « "malaise" des cadres » ainsi que l'approfondissement des « segmentations gestionnaires ¹⁴ » qui traversent aujourd'hui cette catégorie socioprofessionnelle conduisent à penser que, si tous les cadres sont bien touchés par ces mutations, ils ne sont pas tous en position égale pour y répondre. Nous formulons ainsi l'hypothèse qu'il existe différentes formes de « sorties de cadres », inscrites dans des vécus très contrastés des nouveaux modes de gestion des grandes firmes.

Un licenciement « made in France »

Tout en cherchant à décrire les processus concrets de mise en œuvre du LMP, nous avons choisi d'étudier ce mode de licenciement en tant que symptôme de transformations plus larges de la relation d'emploi. En amont des pratiques de licenciement, à la source des politiques RH dans lesquelles elles s'inscrivent, on retrouve ainsi un phénomène déjà exploré dans nos recherches précédentes, celui de la globalisation des stratégies des grandes entreprises ¹⁵. C'est dans ce

13 Lucien MALLET, « L'évolution des politiques de promotion interne des cadres », *Revue française de gestion*, n° 94, Paris, 1993, cité dans Christophe FALCOZ, *Bonjour les managers. Adieu les cadres !*, op. cit., p. 11.

14 Françoise DANY, « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in Paul BOUFFARTIGUE (sous la dir. de), *Cadres : la grande rupture*, op. cit.

15 Florence PALPACUER, Roland PÉREZ, Selma TOZANLI et Julienne BRABET, « Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise, le cas des multinationales agroalimentaires en Europe », *Finance, contrôle, stratégie*, vol. 9, n° 3, Paris, 2006, p. 165-189 ; Amélie SEIGNOUR et Florence PALPACUER, « Globalisation et emploi : les nouvelles stratégies organisationnelles des multinationales de

puissant mouvement de recomposition des systèmes productifs, fortement imprégné de la logique de rendement des marchés financiers et porteur d'une conception néolibérale de la relation d'emploi, que nous situons la cause de nombre de « sorties de cadres » aujourd'hui, et celle du choix de leur mise en œuvre par ce dispositif spécifique à la France que constitue le LMP. En aval des pratiques de licenciements, nous interrogeons aussi le vécu des cadres. Nous cherchons à comprendre en quoi le LMP est révélateur d'une évolution de leur relation à l'entreprise et plus largement à l'emploi, et comment il s'inscrit dans les bouleversements et les segmentations à l'œuvre dans cette population de salariés.

En situant le LMP dans le contexte de ces changements plus vastes, nous souhaitons mettre au jour des liens entre les stratégies contemporaines des grandes firmes et la façon dont elles appréhendent l'emploi, entre la place qu'occupent les cadres dans cette nouvelle donne et la façon dont ils vivent le licenciement. Ce faisant, nous établissons aussi un lien entre la logique de la performance économique et les contradictions, les pressions, et souvent les souffrances qu'elle génère chez ceux qui la vivent. Nous souhaitons ainsi, plutôt que de « légitimer les paradoxes du pouvoir managérial », produire « une connaissance qui permette de les comprendre », ainsi qu'un sociologue nous y incite en tant que chercheurs en gestion¹⁶.

Ce sont des points de repère que nous souhaitons livrer au lecteur afin de l'aider à décoder un système complexe pour mieux s'y situer, y évoluer et y agir. L'ambition de cette étude n'est pas tant de quantifier un phénomène — le LMP — ou de mesurer la façon dont il « impacte » l'entreprise, les individus,

l'agroalimentaire en Europe », *Gérer et Comprendre*, n° 82, Eska, Paris, janvier 2006, p. 23-36 ; Florence PALPACUER, « Competence-Based Strategies and Global Production Networks : a discussion of current changes and their implications for employment », *Competition and Change : The Journal of Global Business and Political Economy*, vol. 4, n° 4, New York, 2000, p. 353-400.

16 Vincent DE GAULEJAC, *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, Paris, 2005, p. 243.

ou la société, que d'explorer les logiques qui animent son utilisation, la manière dont elles prennent corps et sens dans un ensemble plus vaste de mutations, et la nature des effets qu'elles y produisent. À la mesure, notre posture privilégie la compréhension. Ce ne sont pas des chiffres que nous avons recueillis et que nous mobilisons principalement dans cet ouvrage, mais des discours et des représentations. Nous les avons voulus émanant de sources diverses afin de porter un regard croisé sur un phénomène qui engage une pluralité d'acteurs.

L'étude s'appuie sur soixante-quatre entretiens semi-directifs menés en 2004 et 2005 auprès de dix directeurs et responsables des ressources humaines, vingt-quatre cadres ayant quitté leur dernière entreprise à la suite d'un LMP, dix délégués syndicaux d'entreprise et vingt « experts » rattachés à diverses institutions du marché du travail — juristes, avocats, représentants de l'APEC (Association pour l'emploi des cadres) et l'ANPE, inspecteurs du travail, consultants. Ce riche matériau qualitatif permet de rendre compte de façon directe et vivante, à partir d'extraits d'entretiens anonymés, à la fois des orientations stratégiques des grands groupes, de leurs pratiques managériales, et des représentations et vécus de cadres ayant fait l'objet d'un LMP.

Les entretiens sont centrés sur six grands groupes qui occupent des positions de premier plan à la fois dans leur secteur d'activité mondial et dans le paysage socioéconomique de l'Hexagone : un leader français des assurances, un leader américain de l'informatique, un groupe français des technologies de télécommunication, deux grands de l'agroalimentaire européen, ainsi qu'un français leader de la grande distribution. Des firmes de taille plus modeste du secteur des nouvelles technologies, où la volatilité des marchés et le poids de l'innovation stimulent l'adoption de modes de management des cadres axés sur la flexibilité et la contractualisation, sont également étudiées. Les entretiens sont complétés, dans la mesure du possible, par les données chiffrées des bilans sociaux.

La première partie de l'ouvrage montre que la mutation de la relation d'emploi dont la croissance des LMP est symptomatique trouve sa source dans les phénomènes de globalisation et de financiarisation qui caractérisent le paysage concurrentiel et socio-institutionnel de la grande entreprise aujourd'hui. D'origine anglo-saxonne, ces phénomènes se déploient avec près de dix ans de décalage dans le contexte français, pour y porter les nouvelles pratiques d'un « management par le marché » où le LMP occupe désormais une place de premier plan.

Instrument de contractualisation et d'individualisation de la relation d'emploi, le LMP est aussi outil de gestion des effectifs. La deuxième partie de l'ouvrage montre comment le recours accru à ce type de licenciement obéit à une logique de substitution à d'autres modalités de départ, tels les plans sociaux notamment. C'est alors la boîte noire du LMP qui s'ouvre : de la prise de décision du licenciement à la mise en œuvre, comment les entreprises opèrent-elles ?

La troisième et dernière partie donne la parole aux cadres. Elle met au jour des représentations et des vécus de la mondialisation très contrastés, qui déterminent en grande partie la manière dont les cadres vivent le LMP. Rupture identitaire et risque de précarité pour les uns, séparation négociée et opportunité pour d'autres, tous les licenciements ne se valent pas. L'âge du cadre et son niveau de responsabilité au sein de la firme globale expliquent alors les différences observées. Entre « juniors » et « seniors », selon qu'ils appartiennent à l'élite transnationale ou qu'ils opèrent au niveau local des multinationales, les cadres sont inégalement armés face à ces évolutions.