

**Le licenciement pour motif personnel : un dispositif juridique au  
carrefour des mutations contemporaines de la relation d'emploi**

**Rapport réalisé pour le compte de la DARES**

**Novembre 2005**

**Florence PALPACUER  
Amélie SEIGNOUR  
Corinne VERCHER**

**ERFI – Université Montpellier I**

*« Les analyses et opinions contenues dans ce document n'engagent que ses auteurs et en aucun cas la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) du Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement, commanditaire de l'étude. »*

**- SOMMAIRE -**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>3</b>
<i>Florence Palpacuer et Amélie Seignour</i>	
<b>PARTIE I – STRATEGIES D’ENTREPRISE ET LMP</b>	<b>17</b>
<i>Florence Palpacuer</i>	
<b>PARTIE II – LE LMP, OUTIL DE REDUCTION DES EFFECTIFS</b>	<b>60</b>
<i>Amélie Seignour</i>	
<b>PARTIE III – LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DU LMP</b>	<b>88</b>
<i>Amélie Seignour</i>	
<b>PARTIE IV – PROFILS DE CADRES ET VECUS DU LMP</b>	<b>124</b>
<i>Corinne Vercher</i>	
<b>CONCLUSION</b>	<b>164</b>
<i>Florence Palpacuer</i>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>175</b>
<b>ANNEXES</b>	

## INTRODUCTION

*Florence Palpacuer – Amélie Seignour*

Si les licenciements pour motif économique (LME) ont fait l'objet de nombreuses études, en revanche, les licenciements pour motif personnel (LMP), bien qu'ils soient en forte croissance depuis quelques années (Kerbourc'h, 2001 ; Pignoni et Zouary, 2003), ne constituent pas encore aujourd'hui un champ d'investigation. Ils n'apparaissent pas de façon explicite comme un acte de gestion et, prétendument inscrits dans une relation duale employeur-employé, ils semblent de prime abord, n'interroger ni les politiques de l'emploi, ni les pratiques managériales.

Or, cette pratique paraît être symptomatique de tendances plus larges de la gestion du travail, témoignant d'une recherche de flexibilité de gestion de la main d'œuvre, d'une fragilisation du contrat de travail et d'une contractualisation de la relation d'emploi. Elle serait par ailleurs révélatrice de comportements plus opportunistes et individualistes de la part des salariés, ainsi que d'une remise en question de leur lien affectif à l'entreprise.

Comment le LMP s'inscrit-il dans les transformations actuelles de la relation d'emploi? Qu'est ce que son utilisation croissante révèle de l'évolution des modes de gestion et des relations des individus à l'emploi et à l'entreprise ?

La présente étude apporte des éléments de réponse à ces questions en s'appuyant sur une problématique qui appréhende le LMP en référence aux mutations contemporaines de la relation d'emploi (1), et sur une méthodologie essentiellement qualitative, axée sur une démarche d'entretiens auprès des principaux acteurs concernés par cette forme de licenciement (2). La présentation des résultats s'articule autour de trois grands axes d'approche du LMP (3).

### **1 – PROBLEMATIQUE ET CADRE D'ANALYSE**

Notre étude du LMP s'inscrit dans la filiation des théories de la segmentation du marché du travail et des identités professionnelles, qui ont historiquement distingué une variété de modèles du travail aujourd'hui en forte mutation. Il s'agit dès lors d'analyser comment l'utilisation croissante du LMP est susceptible de révéler, dans le contexte socio-institutionnel français, la mise en œuvre de ces transformations plus larges. Nous appréhenderons ces mutations des modes de gestion de l'emploi (1.1) et des identités professionnelles (1.2) en ciblant notre étude sur un champ particulier, celui des cadres dans les grands groupes et les nouvelles technologies (1.3).

## 1.1 – Des modèles de gestion du travail en mutation

En économie du travail, le courant institutionnaliste américain a posé les bases d'un cadre d'analyse de la relation d'emploi qui distingue le marché primaire ou interne du travail, essentiellement associé aux grandes firmes bureaucratiques qui se développent dans la période d'après-guerre, et le marché secondaire, où persiste de fortes pressions concurrentielles. A l'emploi stable, régi par un ensemble de règles négociées, qui caractérise le premier modèle, s'oppose ainsi l'emploi instable, obéissant aux principes du marché, qui concerne des entreprises et salariés dont la place est considérée comme marginale ou périphérique dans le contexte socio-économique de l'époque (Doeringer et Piore, 1971; Jacoby, 1985). L'école régulationniste française souligne l'existence d'un « compromis fordien » qui concilie les attentes des salariés en matière de stabilité d'emploi et de pouvoir d'achat, et les exigences de croissance et de compétitivité des entreprises, alimentant le « cercle vertueux » de croissance observé pendant la période des « Trentes Glorieuses » (Boyer, 1993).

Le déclin des marchés internes typiques de la bureaucratie constitue sans nul doute le mouvement dominant qui s'observe, aux Etats-unis comme en France, au cours des décennies suivantes (Boyer et Durand, 1993; Capelli, 1999a, 1999b). L'école régulationniste française dessine alors les contours d'un modèle post-fordiste axé sur l'aplatissement de la pyramide hiérarchique, l'enrichissement des postes, la prise en compte des compétences et du mérite des salariés dans les systèmes de rémunération et d'évaluation, l'adoption de systèmes de production flexible et de modes de management plus participatifs. Traditionnellement réservés aux cadres dans le contexte fordiste de gestion de l'emploi, ce modèle participatif s'étendrait aux employés de production, en réponse aux nouvelles exigences de qualité et d'innovation issues de l'environnement concurrentiel des entreprises (Appelbaum et Batt, 1994 ; Osterman, 1984, 1988).

Certains auteurs anglo-saxons soulignent toutefois les limites de diffusion de ce nouveau modèle, qui ne semble s'appliquer qu'à un noyau d'emplois stables tandis que les entreprises augmentent leur recours à diverses formes d'emplois instables, selon un modèle de type « coeur-périphérie » (Atkinson, 1988; Hirschhorn, 1988; Osterman, 1988; Pfeffer et Baron, 1988). La périphérie, considérée comme marginale dans le contexte fordiste, connaît un nouvel essor avec la croissance des emplois à temps partiels, des contrats à durée déterminée, du travail temporaire (OCDE, 1994), et de la sous-traitance. Cette dernière permet aux grandes firmes d'alléger leur structure productive en faisant appel aux services de firmes « satellites » dans des réseaux de production qui s'internationalisent alors à un rythme accéléré (Palpacuer, 1998; 2000). On observe ainsi une flexibilisation et une diversification des formes d'emploi au sein de réseaux inter-entreprises qui constituent la forme organisationnelle dominante de l'ère post-fordiste (Castells, 2001).

Les modes de gestion de l'emploi adoptés par les entreprises s'organiseraient ainsi autour d'une variété de modèles, dont Beffa, Boyer et Touffut (1999) proposent une synthèse en distinguant trois grands types de relations salariales dans le contexte post-fordiste contemporain: celle de la flexibilité de marché, celle de la stabilité polyvalente et enfin celle de la profession. Elles s'inscrivent dans l'évolution de segmentations antérieures (Osterman, 1987), tout en transformant profondément leurs

configurations. En s'inspirant de ces travaux, on peut dessiner trois idéaux types de marché du travail (Brabet, 2002):

Le modèle de la flexibilité de marché prolonge le traditionnel marché secondaire de l'emploi en lui donnant cependant une extension considérable. Ce modèle concerne particulièrement les salariés exerçant des tâches standardisées dans les secteurs secondaires ou tertiaires. Il s'agit des « *routine workers* » identifiés par Reich (1991), peu rémunérés et mal organisés syndicalement. Ces salariés précaires travaillent dans la périphérie des grandes firmes, où ils occupaient parfois auparavant des postes plus stables, ou chez les sous-traitants, les fournisseurs, les franchisés de plus en plus nombreux qui s'intègrent dans leurs réseaux.

Le modèle de la stabilité polyvalente prolonge celui du marché interne du travail en y incorporant cependant des risques supérieurs en termes d'emploi et de rémunération, et des formes d'organisation plus qualifiantes. Les salariés concernés constituent les cibles mêmes de la GRH en général, de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences en particulier. A eux s'appliquent les rémunérations plus individualisées et plus variables, les efforts de communication interne, de formation, la construction de parcours, les organisations de travail en équipe accordant une large place à la polyvalence dans un contexte structuré par les nouvelles technologies. La syndicalisation est plus forte dans ce modèle que dans celui de la flexibilité de marché mais reste peu antagoniste. L'intérêt du travail et la responsabilisation d'une part, la crainte de la perte d'emploi et les politiques d'individualisation d'autre part, la moindre concentration des lieux de production enfin, érodent la conflictualité.

Le modèle professionnel concerne des populations adoptant ou non un statut salarié. Il s'inscrit en filiation avec un modèle traditionnel de marché interne, organisé non par l'entreprise mais autour de métiers ou de professions disposant de leurs propres mécanismes de régulation (Osterman, 1987). Il s'applique aujourd'hui aux ingénieurs, analystes, spécialistes des marchés financiers et/ou de biens et de services, du management, des nouvelles technologies... Ces nouveaux professionnels négocient individuellement leurs rétributions, et se voient attribuer la plus grande part des stock-options. Ils sont nombreux à embrasser des carrières internationales, et établissent avec les entreprises des liens distendus. La GRH traditionnelle ne s'appliquerait dès lors à eux, même lorsqu'ils constituent une ressource internalisée, que dans sa dimension de gestion des hauts potentiels et des carrières internationales. La gestion de cette ressource sensible est fréquemment confiée à des entités spécialisées, dont le développement incarne bien les logiques duales du marché contemporain du travail.

Comment ces différents modèles s'articulent-ils entre eux? Comment le noyau stable de l'entreprise s'accommode-t-il des pressions concurrentielles croissantes exercées par la diffusion du modèle de la flexibilité de marché, comme par celle du nouveau modèle professionnel? Et quel rôle le LMP est-il susceptible de jouer dans ces évolutions? Face à ces questions, un ensemble émergent de propositions guide notre démarche de recherche.

## **P (1) : Le LMP en tant qu'outil de contractualisation de la relation salariale**

A partir des résultats de Pignoni et Zouary (2003), nous avons formulé la proposition selon laquelle l'utilisation croissante du LMP était révélatrice d'une diffusion du modèle de la flexibilité de marché depuis la périphérie jusque dans le cœur de l'entreprise. Dans cette nouvelle configuration, l'entreprise apparaît comme un « nœud de contrats » selon une vision inspirée de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985) et de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama, 1980 ; Fama et Jensen, 1983 ; Jensen, 2000), où le contrat bilatéral entre individus libres et rationnels – les fameux *homo oeconomicus* de la théorie économique néo-classique – devient le mécanisme fondamental de coordination des grandes organisations.

Selon Pignoni et Zouary (2003), l'utilisation du LMP serait plus fréquente dans les entreprises qui mettent en place des modalités de gestion des ressources humaines (GRH) par objectifs<sup>1</sup> ainsi que des systèmes d'appréciation des personnels. Le LMP s'inscrirait alors dans ce que Pichault, Warnotte et Wilkin (1998) nomment le modèle individualisant. Ces nouvelles formes de management fondées sur l'autonomie et la responsabilisation des salariés, mais aussi sur le contrôle des performances, modifient le rapport de subordination entre l'employeur et le salarié. Ce dernier est lié par une obligation de résultat et, parfois même, par l'obligation d'obtenir de meilleurs résultats que ses pairs.

Le LMP serait alors légitimé, dans certains cas, par la non-atteinte des objectifs assignés au salarié. Or, l'insuffisance de résultat est à la frontière du motif économique. Ainsi que le note Kerbouc'h (2001), la dichotomie LMP/LME est-elle toujours pertinente au regard de l'évolution de l'utilisation de la main d'œuvre par les entreprises ?

## **P (2) : Le LMP en tant qu'outil de gestion des effectifs**

Parce que les LMP sont utilisés en nombre plus important dans les établissements ayant procédé à des destructions d'emplois au cours des années précédentes, et parce que les salariés licenciés pour motif personnel ne sont pas remplacés dans un certain nombre de cas, nous avons repris la proposition de Pignoni et Zaoury (2003) selon laquelle le LMP est utilisé dans le cadre de politiques de réduction des effectifs, de façon alternative à d'autres modalités telles que les LME ou les départs en pré-retraite.

Beaujolin considère ainsi que « *les licenciements économiques ne constituent que la partie émergée de l'iceberg des restructurations en cours* » (in Devillechabrolle et Rey, 2003, p.12). La multiplication des LMP pourrait ainsi provenir d'une nette propension des entreprises à éviter les LME, compte tenu des risques de judiciarisation qu'ils comportent (prud'homes) et des contraintes collectives qu'ils induisent (plan social) dès lors que leur nombre dépasse un certain seuil. Les LMP sont en outre, moins visibles qu'un plan social, préservent l'image de la firme et rendent possible le choix des personnes que l'on veut exclure de l'organisation, ce que

---

<sup>1</sup> Selon l'enquête annuelle de l'APEC de 2001, 70% des cadres travaillent en fonction d'objectifs fixés à l'avance, et pour 65% d'entre eux, cette mission est totalement individualisée.

ne permet pas nécessairement un plan social. Le LMP s'inscrirait dès lors dans une problématique plus globale de gestion des effectifs. Cette évolution aurait pour conséquence de remettre en cause la négociation collective comme mode de régulation, et de limiter les marges de manœuvre du salarié à son pouvoir individuel de négociation.

### **P (3) : Le LMP en tant qu'outil de flexibilisation du CDI**

En relation avec notre première proposition, pour les cadres, qui sont traditionnellement recrutés en CDI, l'utilisation accrue du LMP témoignerait de la prégnance plus forte d'une logique de marché dans la relation d'emploi, sachant que cette logique s'est déjà diffusée dans d'autres catégories d'emplois, et notamment dans les emplois de production, par le biais des CDD et contrats intérimaires.

Quelle que soit la nature des contrats, la mobilisation des ressources humaines s'opèrerait donc selon des formes plus flexibles de sorte que l'on tendrait vers ce que Coutrot (2002) appelle « *la fluidité nouvelle du capital humain* ». Perret et Roustang développent une idée similaire lorsqu'ils considèrent que « *le fonctionnement du marché du travail est sommé de se rapprocher de l'idéal d'un marché pur et parfait* » (1993: 106). En permettant d'introduire de l'instabilité et de la flexibilité dans le contrat de travail dont étaient jusqu'à présent détenteurs ceux qui constituaient le « *cœur* » ou le « *noyau dur* » de l'entreprise (Kerbourc'h, 2001), le LMP s'inscrit donc bien dans cette approche de la relation d'emploi.

## **1.2 – Des identités professionnelles en mutation**

Au cours des années 1970 et 1980, économistes et sociologues se sont interrogés sur les relations à l'emploi qu'entretenaient les individus intégrés à un système fordiste encore très prégnant dans l'organisation du travail et la gestion de la main d'oeuvre. Aux Etats-Unis, la théorie institutionnaliste du marché du travail met à jour un processus de segmentation qui s'appuie sur l'existence d'une diversité de comportements individuels et collectifs des salariés (Piore, 1983). Les « traits » des salariés renvoient à un ensemble d'attentes et de comportements respectivement orientés vers la stabilité et le respect de la règle dans le modèle bureaucratique, l'investissement créatif dans le travail au sein du modèle professionnel, et l'instabilité du lien à l'emploi dans le modèle du marché (Edwards, 1973; Piore, 1975). L'insertion dans un modèle familial stabilisé ainsi que la séparation entre les sphères de la vie professionnelle et domestique caractérisent le premier type de salarié, tandis que la non-séparation des deux sphères et l'importance du travail comme vecteur de socialisation distinguent le modèle professionnel. Enfin, l'instabilité du marché secondaire se trouve associée à une marginalisation des individus concernés (Piore, 1975).

En France, Sainsaulieu (1977) forge le concept d'identité professionnelle à partir d'une analyse sociologique de l'entreprise fordiste. Il appréhende le travail comme vecteur d'apprentissage culturel, comme lieu de construction d'un ensemble de représentations, de normes et de valeurs qui permettront à l'individu non seulement d'appréhender les situations de travail, mais aussi de développer une image de lui-



même à partir de la reconnaissance, ou non-reconnaissance, sociale apportée par sa situation professionnelle. Les types de culture identifiés par Sainsaulieu (1977) peuvent être situés par rapport aux grands modèles classiques de gestion de l'emploi. La culture de la fusion dans le groupe, axée sur la négociation collective autour d'un système de règles, correspond bien à l'image idéal-typique de l'ouvrier ou de l'employé dans l'entreprise bureaucratique. La culture de la différenciation, qui valorise l'expertise, la créativité et le débat au sein du groupe de pairs, s'intègre harmonieusement au modèle professionnel de l'époque. La culture du retrait pourrait correspondre au marché secondaire du travail, où la relation à l'entreprise et la motivation au travail sont respectivement de nature contractuelle et financière. Enfin, la culture dite du séparatisme, ou des affinités sélectives, par l'importance qu'elle accorde aux trajectoires d'évolution personnelle, aux relations humaines et aux réseaux de relations inter-personnelles, semble s'inscrire dans le modèle de la stabilité polyvalente, alors réservé aux « cols blancs » des grandes entreprises (Osterman, 1988).

Qu'advient-il de ces identités professionnelles dans le contexte de contractualisation et de flexibilisation de la relation d'emploi qui semble caractériser la firme post-fordiste? Comment les individus vivent-ils les mutations actuelles du monde du travail? Quelles cohérences reconstruisent-ils dans les nouvelles relations socio-professionnelles qui se tissent au sein de la firme « nœud de contrats », et dans l'image d'eux-mêmes que celle-ci leur renvoie ? Pour certains auteurs, ces évolutions sont porteuses d'une crise des identités professionnelles qui serait caractéristique de l'ère post-fordiste (Dubar, 2000). Le LMP pourrait dès lors s'inscrire, de la part des salariés, dans une logique d'action plus opportuniste et individualiste vis-à-vis de l'entreprise, associée à un développement de la mobilité externe au cours de carrières « nomades » portées par les salariés de façon autonome (Cadin et al., 2003).

#### **P (4) : Le LMP en tant qu'outil de négociation des salariés?**

La nouvelle relation salariale, basée sur la contractualisation et la flexibilisation, serait ainsi favorable au développement de diverses stratégies d'acteurs du point de vue de l'utilisation du LMP, cette fois-ci par les salariés. Ceux qui détiennent un certain pouvoir de négociation, ou ceux qui pour des raisons diverses souhaitent rompre leur contrat de travail, pourraient se saisir de l'ambiguïté du LMP afin de quitter leur entreprise avec des indemnités transactionnelles de départ parfois lucratives. Un fossé se creuserait alors entre ceux qui se servent de ce dispositif, c'est-à-dire les plus qualifiés et/ou les plus âgés – parfois susceptibles d'utiliser le LMP avec une certaine amertume – , et ceux qui le subissent, les moins qualifiés ou ceux dont les compétences sont devenues obsolètes ou peu stratégiques.

Il s'agit donc d'explorer un ensemble émergent de propositions concernant les logiques d'utilisation du LMP à la fois en tant qu'outil de gestion par l'entreprise, et en tant qu'outil de négociation par le salarié:

- (1) le LMP en tant qu'outil de gestion des effectifs
- (2) le LMP en tant qu'outil de contractualisation de la relation d'emploi
- (3) le LMP en tant qu'outil de flexibilisation du CDI

#### (4) le LMP en tant qu'outil de négociation des salariés

Nous nous intéressons ainsi simultanément (i) à l'évolution des modes de GRH adoptés par les entreprises, (ii) aux types d'individus touchés par ces licenciements, aux caractéristiques de leur parcours et de leur culture professionnelle, et (iii) au contexte institutionnel de mise en oeuvre de ces licenciements, en situant le LMP au carrefour de ces différentes dynamiques.

### **1.3 – Les cadres dans les grands groupes et les nouvelles technologies**

Notre étude se focalise sur la population des cadres, et sur les politiques de GRH mises en œuvre dans une sphère d'entreprises incluant les grands groupes d'une part, et le secteur des nouvelles technologies d'autre part, ces deux critères se recoupant partiellement lorsque les groupes étudiés opèrent dans ce secteur.

#### **Une focalisation sur la population des cadres**

Par leurs niveaux de qualification et la nature de leur contribution à l'activité de l'entreprise, les cadres s'inscrivent dans une relation d'emploi traditionnellement différenciée de celle des populations ouvrières. Intégrés au modèle de la « stabilité polyvalente » ou au modèle « professionnel », les cadres vivent aujourd'hui une modification profonde de l'exercice de leur profession. Dans le premier cas, ils semblent rester très liés aux entités organisationnelles dans lesquelles ils travaillent, tout en perdant le pouvoir et le prestige qui étaient attachés à leur fonction. Dans le second, leurs carrières « nomades » impliqueraient à la fois le renforcement de leur pouvoir de négociation et une distanciation forte par rapport à un terrain qu'ils gèrent au travers de ratios normalisés dans leurs missions de management (Brabet, 2002, Seignour, Brabet et Palpacuer, 2002).

Pignoni et Zouary (2003) font, par ailleurs, apparaître que le LMP touche particulièrement cette catégorie de salariés, phénomène que l'on peut rattacher d'une part, à l'instabilité de la relation d'emploi des cadres s'inscrivant dans le modèle « professionnel », et d'autre part, aux réductions d'effectifs qui touchent le « noyau dur » des salariés s'inscrivant dans le modèle de la « stabilité polyvalente ».

Selon cette même étude, le LMP touche plus fréquemment les salariés de plus de 50 ans, de sorte que notre analyse s'intéressera aux disparités susceptibles d'apparaître tant dans les politiques de gestion des cadres et que dans la manière dont elles sont vécues par les intéressés, selon qu'ils se situent plutôt vers le début ou vers la fin de leur carrière.

#### **Un centrage sur les grands groupes et sur les nouvelles technologies**

Les grands groupes se situent au cœur des mutations contemporaines de l'emploi, non pas tant par le nombre d'emplois directs qu'ils représentent – qui s'il reste important, accuse une tendance à la baisse sous l'effet des politiques d'externalisation et de réduction des effectifs – que par la place prépondérante qu'ils occupent dans

l'organisation des marchés et par la sophistication des politiques qu'ils mettent en œuvre vis-à-vis de leur personnel. De ce point de vue, les grands groupes impulsent des dynamiques d'évolution qui se répercutent, par le biais des effets de mimétisme ainsi que de l'influence de leur pouvoir de marché, dans les secteurs d'activité au sein desquels ils opèrent en tissant des relations avec un ensemble élargi d'acteurs incluant leurs sous-traitants, fournisseurs et clients. Tenant compte de la diversité d'utilisation du LMP selon les secteurs d'activité (Pignoni et Zouary, 2003), qui indique une mobilisation particulièrement forte de ce dispositif dans certains secteurs tels que l'industrie, la banque-assurance, et l'informatique, nous avons choisi d'étudier deux grands groupes de l'informatique-électronique, un leader européen de l'assurance, ainsi que deux grandes multinationales de l'industrie, en nous centrant ici sur l'agro-alimentaire. A titre comparatif, nous intégrons également un grand groupe de la grande distribution.

En parallèle, nous nous intéressons à des entreprises de taille plus réduite opérant dans le secteur des nouvelles technologies, où la volatilité des marchés et le poids de l'innovation stimulent un déploiement particulièrement marqué du modèle « professionnel » et des carrières « nomades » qui lui sont associées, ces évolutions préfigurant, selon les thèses des auteurs spécialisés, des tendances plus lourdes amenées à se diffuser dans l'ensemble des secteurs d'activité (Cadin et al., 2003).

## **2 - METHODOLOGIE**

Notre analyse s'appuie sur une démarche de recherche qualitative à partir d'entretiens semi-directifs menés auprès d'une diversité d'acteurs impliqués de façon directe ou indirecte dans les processus de mise en œuvre de cette modalité de licenciement (2.1). Cette démarche est complétée dans certains cas par l'utilisation des données issues des bilans sociaux des entreprises (2.2).

### **2.1 – Une approche « multi-acteurs » du LMP : experts, anciens salariés, DRH**

Notre méthodologie s'appuie sur 60 entretiens semi-directifs menés auprès d'une variété d'acteurs en 2004-2005, dont :

- 10 entretiens auprès de responsables RH (RRH),
- 20 entretiens auprès de salariés ayant quitté leur dernière entreprise par le biais d'un LMP,
- 10 entretiens auprès de délégués syndicaux en entreprise,
- 20 entretiens auprès d'experts rattachés à diverses institutions de régulation de la relation d'emploi.<sup>2</sup>

Les 20 experts rencontrés incluent:

---

<sup>2</sup> Sont consultables en annexe les guides d'entretien utilisés, ainsi que les retranscriptions de 16 entretiens menés auprès d'experts.

- 8 juristes et avocats
- 3 syndicalistes au niveau des confédérations
- 2 représentants de l’APEC
- 2 inspecteurs du travail
- 1 représentant de l’ANPE Cadres
- 1 conseiller prud’homal
- 1 consultante spécialiste des cadres demandeurs d’emploi
- 1 consultant spécialiste de la gestion des carrières
- 1 consultant chasseur de tête (recrutement).

Le tableau 1 indique la répartition des entretiens menés auprès des RRH, anciens cadres et délégués syndicaux dans les différentes entreprises et activités ciblées. Nous nous sommes efforcées, dans la mesure du possible, de recueillir des témoignages croisés de RRH, d’anciens salariés et de délégués syndicaux appartenant (ou ayant appartenu) à la même entreprise. Les groupes étudiés se situent parmi les leaders européens ou mondiaux de leurs domaines d’activités. Nous utilisons des pseudonymes pour le français SECURIFRANCE dans le domaine des assurances, l’américain LEADER PC dans l’informatique, le français PHONOTEL dans les télécommunications, le français LACTAGROUPE et le suisse GLOBAL-CAFE dans l’agro-alimentaire, ainsi que le français DISTRILID dans la grande distribution.

**Tableau 1 – Répartition des 40 entretiens réalisés auprès de RRH, d’anciens salariés et de délégués syndicaux par entreprise ou secteur**

	RRH	Salariés	Syndicats	Total
Grands groupes*				
SECURIFRANCE	2	2	2	6
GLOBAL PC	2	2	2	6
PHONOTEL	1	1	2	4
LACTAGROUPE	1	4	1	6
GLOBAL-CAFE	1	2	1	4
DISTRILID	0	2	2	4
Nouvelles technologies	1	4		5
Autres	2	3		5
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>40</b>

\* Pseudonymes

Le tableau 2 fournit quant à lui un ensemble d’informations concernant la population des 20 anciens salariés cadres que nous avons rencontrés, incluant le secteur d’activité et la fonction associés à leur dernier poste, leurs sexe et âge, ainsi que le type d’intermédiaires par lesquels nous les avons identifiés et contactés, incluant des syndicats de salariés dans 8 cas, des avocats dans 3 cas, et nos réseaux personnels dans 9 cas.

**Tableau 2 – Caractéristiques de la population des anciens salariés cadres**

Salariés	Secteur	Fonction	Sexe	Age	Contact
Salarié 1	Agroalimentaire	Directeur marque	Féminin	57 ans	Syndicats
Salarié 2	Agroalimentaire	Ingénieur qualité	Masculin	32 ans	Avocats
Salarié 3	Agroalimentaire	Chef produit marketing	Féminin	32 ans	Avocats
Salarié 4	Grande distribution	Directeur de magasin	Masculin	43 ans	Syndicats
Salarié 5	Grande distribution	Chef de secteur	Masculin	48 ans	Syndicats
Salarié 6	Agroalimentaire	DRH	Masculin	56 ans	Réseaux
Salarié 7	Aéronautique	DRH	Masculin	38 ans	Réseaux
Salarié 8	Conseil	RRH	Masculin	31 ans	Réseaux
Salarié 9	BTP	Juriste	Masculin	30 ans	Réseaux
Salarié 10	Conseil	RRH	Masculin	29 ans	Réseaux
Salarié 11	Nouvelles technologies	Informaticien	Masculin	52 ans	Syndicats
Salarié 12	Nouvelles technologies	Informaticien	Masculin	30 ans	Syndicats
Salarié 13	Services aux collectivités	DRH	Masculin	50 ans	Réseaux
Salarié 14	Nouvelles technologies	Informaticien	Masculin	30 ans	Réseaux
Salarié 15	Nouvelles technologies	Ingénieur en électronique	Masculin	39 ans	Réseaux
Salarié 16	Agroalimentaire	Directeur communication	Masculin	57 ans	Syndicats
Salarié 17	Agroalimentaire	Cadre commercial	Masculin	43 ans	Réseaux
Salarié 18	Tourisme	Juriste	Féminin	33 ans	Réseaux
Salarié 19	Banque-Assurance	Chef de projet	Féminin	49 ans	Syndicats
Salarié 20	Banque-Assurance	Chef de projet	Féminin	34 ans	Syndicats

## 2.2 – Les données des bilans sociaux

Notre analyse des logiques d'utilisation du LMP par les entreprises s'appuie également sur les données chiffrées disponibles dans les bilans sociaux, et plus particulièrement:

- L'évolution des effectifs de l'entreprise sur un périmètre donné - couvrant selon les cas, l'ensemble du groupe en France ou une partie de ses établissements – et sur une période donnée – de deux à 10 ans selon les séries que nous avons pu reconstituer,
- Les départs de salariés sur la même période, avec leurs modalités (démissions, licenciements économiques, licenciements pour autre cause – que nous assimilons aux LMP –, pré-retraites et retraites notamment) ainsi que les CSP concernées (cadres).

Les bilans sociaux n'offrent toutefois que des indicateurs très imparfaits de la gestion de l'emploi dans les entreprises, ceci pour plusieurs raisons :

- Les variations d'effectifs résultant des modifications du périmètre des activités du groupe (cessions et acquisitions) n'y sont pas indiquées ; alors que les groupes publient leurs données commerciales et financières à périmètre constant dans leurs rapports d'activité, ils ne diffusent pas ce type d'informations en matière d'emploi, ce qui nuit grandement à la lisibilité de leur politique en la matière ;
- Parce que l'obligation de rédiger des bilans sociaux laisse une grande liberté aux entreprises de plus de 300 salariés du point de vue des indicateurs utilisables, les groupes ont construit des grilles d'informations hétérogènes pour renseigner leur bilan social, notamment en ce qui concerne les modalités de départs ; certains, par exemple, n'établissent pas de distinction entre LME et licenciements pour d'autres causes, de sorte que leur utilisation du LMP n'est pas chiffrable ; d'autres ne distinguent pas les programmes de départs en pré-retraite des licenciements économiques ;
- La fiabilité des données est sujette à caution, du fait de nombreuses incohérences telles que la non concordance entre la distribution du nombre de cadres dans différentes tranches d'âge, par exemple, et le nombre total de cadres indiqué par ailleurs dans le bilan social ; ces incohérences sont particulièrement fortes dans le cas des données de LEADER PC ;
- Enfin, ces données ne peuvent être obtenues qu'à la discrétion de l'entreprise, de sorte qu'il ne nous a pas toujours été possible d'accéder aux données ou d'en collecter suffisamment pour construire des séries longues.

### **3. Le LMP au carrefour de trois dynamiques structurantes de la relation d'emploi**

Sur la base de la méthodologie présentée ci-dessus, nous nous attachons à faire apparaître la façon dont le LMP s'insère à la fois dans les modes de GRH mis en œuvre par les entreprises et dans les parcours professionnels des cadres concernés, tout en situant cet outil dans la panoplie des modalités de séparation prévues par le dispositif juridique français. Le schéma 1 ci-dessous synthétise l'articulation de ces trois angles d'approche, déclinés également dans le plan de la présente étude.

Se référant à la logique de l'entreprise dans le schéma 1, la première partie du rapport analyse le LMP dans le contexte des politiques de GRH mises en œuvre par les grands groupes. La réalisation d'entretiens à différents niveaux de la hiérarchie et auprès d'une variété d'acteurs incluant non seulement les directions, mais aussi les instances syndicales et les anciens salariés, nous permet de mettre en relation d'une part, les pratiques au nombre desquelles s'inscrit l'utilisation du LMP, et d'autre part, les grandes orientations stratégiques que connaissent ou qu'ont connues ces firmes au cours de la dernière décennie. Elles incluent leurs stratégies concurrentielles et organisationnelles, leurs stratégies d'évolution en matière de compétences, ainsi que les mutations qui affectent leurs modes de gouvernance (schéma 1). Cette articulation entre les niveaux stratégiques et opérationnels du fonctionnement des entreprises met en lumière les grandes logiques d'utilisation du LMP. Les données des bilans sociaux viennent mettre en perspective les discours et perceptions des acteurs rencontrés, offrant ainsi la possibilité d'une forme de triangulation des données recueillies sur le LMP. Cette approche nous conduit à caractériser cette modalité de licenciement (i) en tant qu'outil de gestion des effectifs, et (ii) en tant qu'instrument d'un nouveau modèle de GRH basé sur le principe du marché, permettant une contractualisation de la relation salariale et une flexibilisation du CDI.

En référence aux logiques institutionnelles intégrées dans le schéma 1, c'est-à-dire au cadre législatif et social français, la seconde partie du rapport se centre sur l'utilisation du LMP en tant que modalité juridique alternative à d'autres formes de séparation dans le contexte des politiques de réduction des effectifs des grandes firmes. Elle met en évidence, sur la base d'une diversité de témoignages, les logiques d'évitement des LME et des plans sociaux qui motivent les choix de mise en œuvre de LMP lorsque ces derniers s'appliquent à des niveaux ciblés d'effectifs. Elle fait également apparaître une logique d'arbitrage entre les LMP et les programmes de départs en pré-retraite, dans un contexte de tarissement des aides de l'Etat en la matière. Aux arbitrages managériaux entre différents dispositifs de départs des salariés répond une attitude des partenaires sociaux que nous qualifions de « réalisme pragmatique », qui participe des facteurs permissifs du recours au LMP en tant qu'outil de gestion. Enfin, nous identifions ici les catégories de salariés et les métiers particulièrement exposées à l'utilisation du LMP en tant qu'outil de réduction des effectifs : seniors, femmes, cadres « hors normes », délégués syndicaux, commerciaux et informaticiens.

Au centre des dynamiques représentées dans le schéma 1, la troisième partie du rapport ouvre la « boîte noire » que constitue la mise en œuvre, par définition opaque, du LMP en tant qu'outil de gestion. Les discours des anciens salariés, des experts et des délégués syndicaux – avec les biais de perception, mais aussi la liberté de parole,

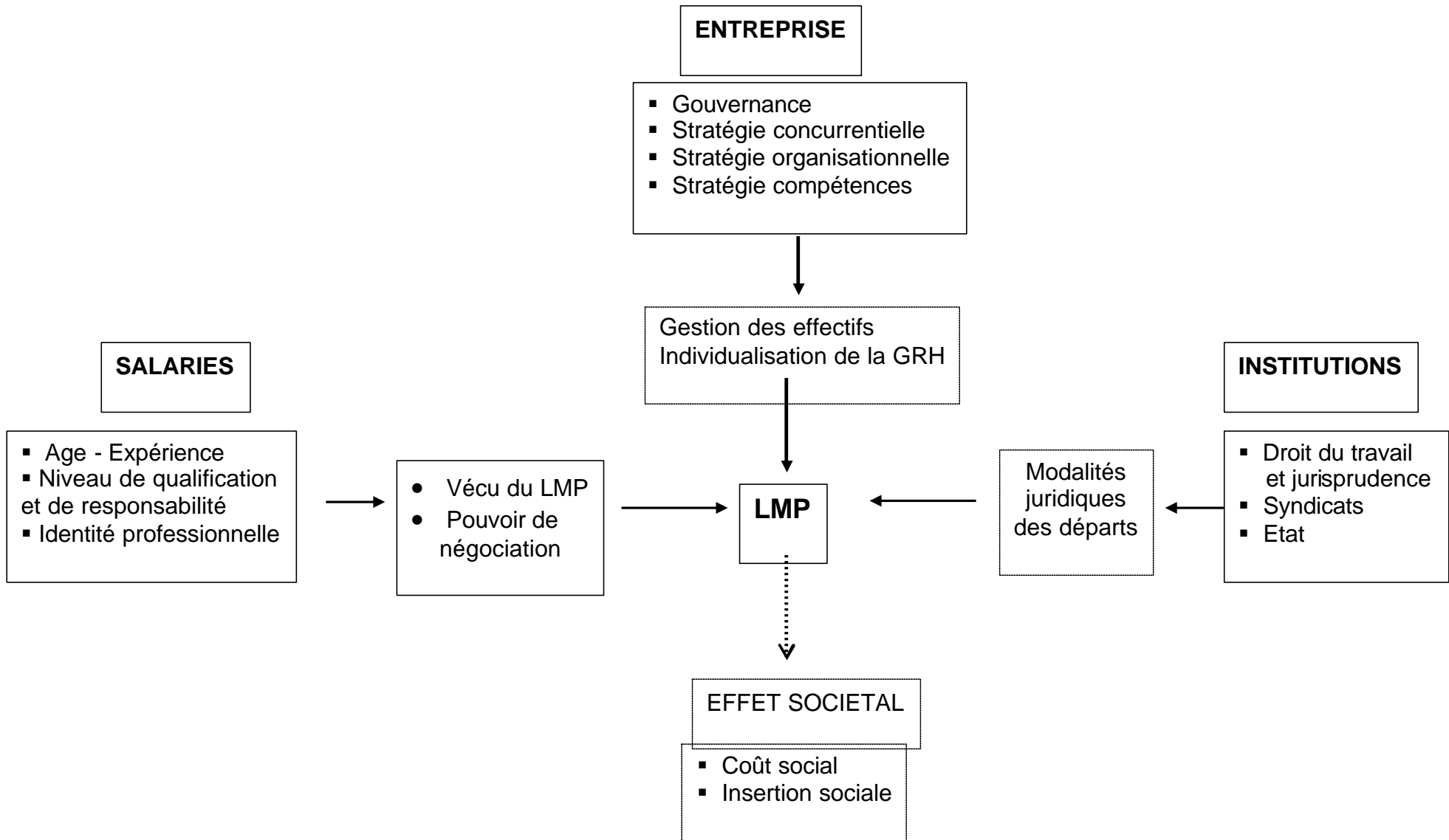
qu'ils supposent – servent ici de base à l'identification des stratégies d'acteurs et des temps forts des processus de séparation, depuis un moment initial de rupture dans le vécu professionnel du cadre jusqu'à la négociation des conditions de départ, voire au contentieux, en passant par les signes avant-coureurs et les motifs du licenciement, et par les différentes tactiques utilisées par les directions des ressources humaines ou la hiérarchie du cadre.

La quatrième partie du rapport se centre sur la logique des salariés, également identifiée dans le schéma ci-dessous, c'est-à-dire sur la façon dont ils vivent le LMP en fonction de leurs profils, de leurs identités professionnelles et de la façon dont ils sont gérés. A partir d'une analyse de contenu des 20 entretiens menés auprès d'anciens cadres salariés, deux axes de segmentation sont utilisés pour expliquer, tout en les synthétisant, les différences de perceptions et de vécus observables entre les individus. L'âge et l'expérience du cadre constituent un premier critère discriminant qui nous amène à distinguer « les seniors », dont les identités professionnelles restent fortement ancrées dans la relation d'emploi fordiste et ses dimensions collectives, et les « juniors », qui adoptent une attitude distanciée à l'égard de l'entreprise dans le cadre d'une relation d'emploi plus contractuelle. Une seconde segmentation est opérée selon le champ géographique d'action et de responsabilité du cadre. Elle différencie les cadres qui participent à la définition et au pilotage des stratégies de globalisation, de ceux dont le champ d'action reste circonscrit au niveau local dans les nouvelles configurations organisationnelles des grandes firmes. La situation d'emploi des cadres « locaux » les place en périphérie d'un système dual de GRH où, privés de tout pouvoir de négociation, ils vivent des licenciements très brutaux. A l'inverse, les cadres « globaux » bénéficient, de par leur appartenance à l'élite managériale, d'une séparation négociée dans le cadre d'une relation d'emploi qui devient plus transactionnelle.

Enfin, nous évoquerons, en conclusion, les effets sociétaux de l'utilisation du LMP mentionnés sur notre schéma de référence.



**Schéma 1 : LE LMP AU CARREFOUR DE TROIS DYNAMIQUES STRUCTURANTES DE LA RELATION D'EMPLOI**



## **PARTIE I – STRATEGIES D’ENTREPRISE ET LMP**

*Florence Palpacuer*

Les entretiens menés auprès des responsables ressources humaines, représentants syndicaux et cadres licenciés de diverses entreprises nous ont permis d’identifier un ensemble d’orientations stratégiques communes, bien que mises en œuvre avec une intensité variable selon les cas, qui orientent les politiques menées en matière d’emploi des cadres. Nous retracerons ces évolutions stratégiques en illustrant notre propos des cas d’entreprises les plus marquants pour chacune d’entre elles (1), avant d’analyser leurs répercussions en matière de gestion des cadres et d’utilisation du LMP. Nous distinguerons alors les conséquences quantitatives de ces stratégies, du point de vue de la gestion des effectifs (2), et leurs conséquences qualitatives, associées à l’adoption d’un nouveau modèle de GRH basé sur le principe du marché (3), qui toutes deux amènent les entreprises à utiliser le LMP comme modalité de séparation.

### **1 – LES MUTATIONS STRATÉGIQUES DES GRANDS GROUPES**

Trois grands types de mutations stratégiques ont pu être identifiés comme ayant une forte incidence sur la gestion de l’emploi dans les groupes étudiés : l’adoption de structures matricielles à l’échelle européenne ou mondiale (1.1), l’évolution des cœurs de métiers vers des services à forte valeur ajoutée (1.2) et la poursuite de stratégies de leadership mondial basées sur une croissance par fusions et acquisitions adossée aux marchés financiers (1.3). Ces orientations stratégiques ne sont pas nécessairement exhaustives car elles traduisent les perceptions et discours des acteurs rencontrés, qui les ont mises en relation avec les mutations de la gestion des cadres au sein de leur entreprise.

#### **1.1 – L’adoption de structures matricielles à l’échelle européenne ou mondiale**

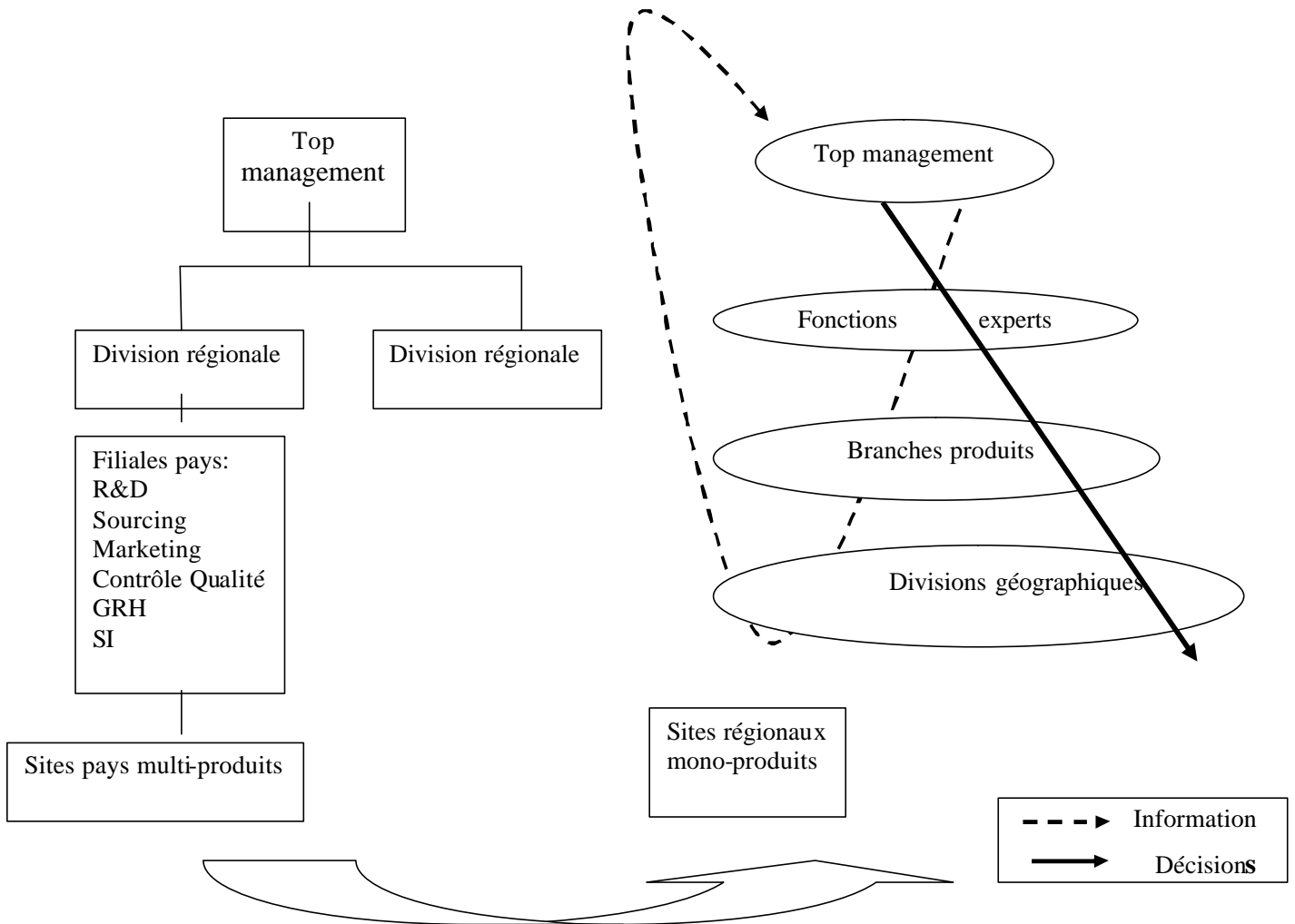
Les grands groupes étudiés évoluent depuis plusieurs années d’une organisation multi-domestique, où l’ensemble des activités de la chaîne de valeur est réalisé de façon relativement autonome dans les principaux pays d’implantation de la firme, vers une forme matricielle dans laquelle le pilotage des différentes fonctions de l’entreprise est centralisé et spatialement concentré sur un site au niveau européen ou global, comme illustré dans le schéma 2 ci-dessous.

Pour certains de nos interlocuteurs, cette forme matricielle est typiquement anglo-saxonne : « *On a essayé les niveaux hiérarchiques locaux, régionaux, nationaux, pour*

*arriver à une structure matricielle à l'américaine... On a centralisé la comptabilité et la finance sur un site français en 2003, puis aux US en 2004. » RRH Nouvelles Technologies*

On la retrouve chez PHONOTEL qui, suite au recentrage impulsé par son nouveau dirigeant au milieu des années 1990 sur les télécommunications, a adopté une organisation en trois grandes branches d'activité mondiales incluant chacune un ensemble de sous-divisions produits. La forme matricielle croise un découpage par produit avec une entrée par marché, trois grandes régions étant ici distinguées (Europe et Sud, Asie Pacifique et Amérique du Nord).

**Schéma 2 : Le passage de formes d'organisation multi-domestiques à une organisation matricielle européenne ou global**



Une mutation similaire est intervenue au cours des années 1990 chez LEADER PC, où le croisement matriciel s'opère entre une approche produit et une approche par type de clientèle :

« Nous avons adopté une nouvelle organisation de l'entreprise, qui était jusque là organisée par pays, donc une pyramide classique avec le PDG du pays qui était responsable hiérarchiquement de l'ensemble des business dans le pays. On a mis en place des divisions internationales par produit et par secteur du marché : par produit, c'est à dire le hardware, le software, les services, et par secteur du marché, par exemple le secteur public, le secteur bancaire etc... Donc aujourd'hui on a des divisions mondiales, chacune de ces divisions étant représentée dans chaque pays mais le PDG du pays n'étant plus le responsable hiérarchique de l'ensemble des divisions. » RRH LEADER PC 1

On citera également le cas de GLOBAL-CAFE, où les transformations organisationnelles furent impulsées par le dirigeant lors de son arrivée à la tête du groupe en 1997. Un responsable RH français analyse les répercussions de cette nouvelle organisation du travail sur le système de reporting interne au groupe:

« Ca touche plus spécialement les cadres, mais d'une façon plus générale, on est en train de redéfinir l'organisation au niveau mondial, avec des organisations décentralisées, plus plates, et souvent en réseaux, c'est-à-dire qu'on peut avoir plusieurs responsables hiérarchiques, on peut avoir un manager direct et un manager fonctionnel. Ce 'multi-reporting' est plus important puisqu'on est beaucoup en organisation matricielle. » RRH GLOBAL-CAFE

Dans les grandes entreprises industrielles, ces transformations organisationnelles impliquent une adaptation importante des modes de fonctionnement de l'encadrement :

« Chez GLOBAL-CAFE quand on arrive, on sent une entreprise industrielle qui était dans un modèle quand même extrêmement hiérarchique. Alors tout système a ses avantages et ses limites, il se trouve qu'aujourd'hui, dans un monde beaucoup plus décentralisé, les organisations n'ont pas forcément un patron, un seul patron, mais plusieurs, et quelques fois le patron n'est pas en France, il est à l'étranger... Par exemple aujourd'hui, le patron de la nutrition en France a autour de lui, en ligne directe, principalement des équipes marketing, mais il a aussi un directeur financier qui lui est rattaché, il a aussi un DRH qui lui reporte, et qui reportent simultanément à un directeur RH et un directeur finance au niveau France ou au niveau européen. » RRH GLOBAL-CAFE

Paradoxalement, ce «*multi-reporting*» n'accroît pas l'autonomie des cadres au niveau local. Au contraire, la centralisation des fonctions au niveau mondial ou macro-régional s'accompagne d'une standardisation des processus qui réduit fortement la marge de manœuvre des cadres au niveau local, ainsi qu'en témoigne ce RRH de LEADER PC :

« Avant 1993-94 on avait une forte indépendance au niveau local. Cette autonomie a totalement disparu avec le passage à une stratégie de globalisation : tous les processus sont gérés de façon centralisée : formation, fonctionnement, production, système informatique de gestion, il n'y a plus de processus spécifique en local ou en national. Le suivi de production, la gestion des commandes... tout se passe aux US ou en Angleterre. » RRH LEADER PC 2

Toutes les firmes que nous avons étudiées n'ont pas atteint le même degré d'internationalisation de leur structure. L'adoption d'une forme matricielle chez SECURIFRANCE en 2002 s'est ainsi organisée au niveau français et non européen, et les regroupements de fonctions par grands sites n'y sont pas encore engagés, bien qu'ils soient envisagés pour les années à venir. Dans ce secteur d'activité qui reste marqué par de fortes spécificités nationales, la course au leadership européen ne se traduit pas encore par un redéploiement organisationnel transfrontalier. Le groupe a toutefois introduit d'importants changements dans son mode d'organisation en 2002:

« En termes de politique RH, ça intéresse les cadres comme les non-cadres, on a une politique qui est très typée, très caractérisée, pour une raison simple : on s'est totalement réorganisé en 2002, c'est-à-dire qu'on a tout changé, tous les contrats de travail, tout. On était auparavant organisé par canal de distribution, c'est-à-dire qu'à chaque canal de distribution correspondait une société opérationnelle. Aucune de ces sociétés opérationnelles ne profitait pleinement de la taille de SECURIFRANCE, chacune était 'moyenne plus' sur son marché, alors que SECURIFRANCE est leader au total. Il y avait énormément de concurrence interne qui était plutôt destructrice que créatrice de valeur. Fin 2001 on a décidé de tout changer, de regrouper les quatre sociétés en une. Donc raison, la concurrence interne et puis principale raison, ce qu'on pouvait faire une fois on le faisait quatre fois, on développait quatre fois les produits, on était quatre DRH, quatre directeurs financiers, etc. » RRH SECURIFRANCE 1

On retrouve aussi dans la grande distribution ce processus de centralisation des décisions et de perte d'autonomie au niveau local, comme en attestent les propos de ce représentant syndical chez DISTRILID : « *Les fonctions de décision se sont concentrées au niveau des sièges régionaux et nationaux, avant la stratégie d'un magasin c'était 50% en local, aujourd'hui 5% à tout casser.* » D.S. DISTRILID 1

Comme nous le verrons, le passage à une structure matricielle a deux types de répercussions sur la gestion des cadres. D'une part, il permet des suppressions de postes, et produit donc des sur-effectifs, dans les fonctions-supports regroupées au niveau mondial (LEADER PC), européen (GLOBAL-CAFE), ou français (SECURIFRANCE). D'autre part, il induit un mode de fonctionnement plus flexible, qui s'accompagne d'une nouvelle politique de GRH axée sur l'individualisation de la relation d'emploi.

## **1.2 – De la production vers les services : la dématérialisation des cœurs de métier**

Parmi les grands groupes que nous avons étudiés, la mutation des cœurs de métiers apparaît comme particulièrement forte dans les firmes des nouvelles technologies, qui se positionnent essentiellement aujourd'hui sur des activités immatérielles plutôt que sur les étapes de production impliquant une transformation matérielle des inputs en outputs.

C'est le cas de PHONOTEL, dont le PDG annonça en 2001 qu'il voulait en faire une « *entreprise sans usines* » en cédant la plupart de ses unités de production. PHONOTEL

était historiquement le fournisseur privilégié de matériel de télécommunication de France Télécom, travaillant en étroite liaison avec ce monopôle national et développant une culture axée sur la recherche et le service public. Près de la moitié des effectifs du groupe en France se situent toujours dans la filiale Phonotel TIC, qui regroupe cette branche télécommunication traditionnelle. Les compétences industrielles y ont toutefois fortement évoluées, avec le passage de la téléphonie fixe à celle du mobile. D'importants programmes de formation ont été déployés en interne, mais la technologie très évolutive du mobile requiert une adaptation permanente qui reste difficile pour les salariés ayant passé l'essentiel de leur carrière sur la technologie plus stable du téléphone fixe (entretiens, RRH et DS).

La stratégie de PHONOTEL consiste à se désengager des activités faiblement créatrices de valeur, telles que la fabrication des composants, pour se concentrer sur les activités immatérielles porteuses de marges, telles que la conception et la réalisation de logiciels et de cartes électroniques. L'intégralité de la chaîne de valeur ne reste réalisée en interne que dans le cas de la production à l'unité des satellites dans le domaine spatial, tandis qu'elle est sous-traitée ou délocalisée dans les autres branches d'activité (entretien, RRH).

Chez LEADER PC également, une réorientation stratégique majeure s'amorce en 93-94, avec un redéploiement d'activités depuis la production d'ordinateurs vers les services informatiques, ainsi qu'en témoigne ce responsable des ressources humaines :

« Le métier traditionnel était un métier de développement, de fabrication, de vente d'ordinateurs et de service après-vente. Aujourd'hui le matériel, le hardware, les ordinateurs ne représentent plus qu'un tiers du chiffre d'affaires, et les deux autres tiers sont du software, du logiciel et des services informatiques. Les services informatiques représentent à eux seuls aujourd'hui à peu près 50% de notre CA, et 50% de notre population d'ailleurs. Ça inclut du conseil en stratégie et management, nous avons des consultants qui interviennent dans les directions générales de nos gros clients pour les accompagner dans leur réflexion stratégique et pour mettre en œuvre la stratégie en termes de projets qui intègrent la technologie. Les services c'est aussi de la cogérance, c'est-à-dire prendre la gestion du parc informatique du client et le faire à sa place en transférant le personnel. Les services c'est aussi de la formation, c'est l'intégration des systèmes, enfin c'est beaucoup de choses. Donc nous avons opéré une remise en cause fondamentale de LEADER PC, il y a un peu plus de 10 ans, une redéfinition de notre business avec le développement dans les services. » RRH LEADER PC 1

Par contraste, GLOBAL-CAFE reste un industriel opérant dans un secteur mature. En conséquence, les évolutions sont ici beaucoup moins brutales que celles mises en œuvre chez LEADER PC ou PHONOTEL, comme l'exprime ce responsable des ressources humaines :

« J'ai bien vécu la grande mutation de LEADER PC au début des années 1990, et la grande révolution du passage d'une entreprise industrielle à une entreprise de services. Disons que GLOBAL-CAFE essaie de faire évoluer les mentalités mais on n'est pas dans le cadre d'une révolution telle qu'a pu la connaître LEADER PC, et j'espère qu'on n'y sera jamais parce qu'à l'époque, si LEADER PC ne passait pas aux services, ils étaient morts.

GLOBAL-CAFE a quelques défis par rapport à la consommation, avec la montée du hard discount notamment, mais ce n'est quand même pas ce que LEADER PC a connu. Donc on peut se permettre d'être dans une phase d'évolution. On est une entreprise qui a plutôt une orientation industrielle, avec beaucoup de métiers très techniques. » RRH GLOBAL-CAFE

Dans cette entreprise, c'est le passage d'un système de production national à un système de production européen, plutôt que l'externalisation des activités de production, qui constitue le principal enjeu de restructuration industrielle :

« GLOBAL-CAFE n'est pas une entreprise qui a une vocation à être une entreprise sans usines. Il y a des défis industriels qui sont des défis de rentabilité, de volume de production, c'est pour cela qu'il y a une restructuration industrielle mais ce n'est pas l'annonce d'une disparition des usines. Il y a des regroupements de production de façon à avoir des usines qui ont une vocation européenne, plus une vocation uniquement nationale, et une rationalisation de la production, c'est-à-dire que l'objectif d'une usine c'est qu'elle tourne à son maximum de capacité. » RRH GLOBAL-CAFE

Comme dans l'affaire qui défraya la chronique au sujet de la restructuration de la branche biscuits de LACTAGROUPE, la recomposition des portefeuilles d'usines au niveau européen vise ici à dégager des gains de productivité qui pourront alimenter les activités marketing des grands groupes, dans un contexte de poids croissant des marques en matière de création de valeur. Les nouvelles « usines européennes » qui composent ces systèmes de production se substituent aux sites multi-produits de taille plus réduite qui desservaient les marchés nationaux dans le cadre des stratégies multi-domestiques. Annoncé en 2001, le programme de LACTAGROUPE recomposait ainsi le portefeuille des 36 usines européennes du pôle biscuit du groupe en distinguant :

- cinq grands sites qui seraient développés,
- vingt sites de moyenne capacité qui ne seraient pas impactés par le projet et poursuivraient leur activité,
- cinq sites qui seraient réorganisés avec des transferts d'activités vers les usines plus performantes et des réductions d'effectifs,
- et six sites qui seraient fermés et dont les productions seraient essentiellement transférées vers d'autres sites.

Dans les grandes firmes de l'électronique-informatique, l'évolution des cœurs de métiers vers des activités immatérielles est à la fois génératrice de sur-effectifs dans les activités traditionnelles de production, et créatrice de nouveaux besoins dans les activités en développement. Les profils de compétences recherchés évoluent vers une élévation du niveau de qualification qui s'accompagne, comme nous le verrons, d'une tendance au rajeunissement des effectifs. Chez PHONOTEL, par exemple, « *en ce qui concerne les salariés, le profil type c'est de plus en plus le jeune ingénieur informaticien* » (RRH).

### 1.3 – Des stratégies de globalisation adossées aux marchés financiers

Qu'ils soient positionnés dans les secteurs turbulents des nouvelles technologies, dans ceux plus matures de l'agro-alimentaire et la grande distribution, ou dans le monde de l'assurance, les grands groupes que nous avons étudiés sont engagés dans une stratégie de conquête d'un leadership mondial dans leurs principaux domaines d'activité. SECURIFRANCE se veut « un leader global de la protection financière », LEADER PC, un « fournisseur global de services et solutions informatiques », tandis que LACTAGROUPE a ciblé sa croissance mondiale sur trois segments de l'agroalimentaire.

Comme l'ont montré d'autres études portant sur l'ensemble des groupes du CAC 40, la croissance des grandes firmes cotées s'est principalement effectuée à l'international au cours de la dernière décennie, et les fusions et acquisitions ont constitué ses modalités privilégiées de mise en œuvre (Picard, 2003). Parce qu'elles sont adossées aux marchés financiers, ces stratégies de globalisation intègrent des contraintes fortes de rendement des capitaux investis, en matière non seulement de choix de portefeuille d'activité, mais aussi d'organisation et de gestion de l'emploi. Ce phénomène de « financiarisation » est attribuable, d'une part, au rôle central du cours des actions dans la détermination de la capacité financière de la firme, d'autre part, au poids croissant d'actionnaires institutionnels qui gèrent les capitaux pour le compte de tiers dans un objectif de maximisation des rendements (Palpacuer et al., 2005 ; Maurin, 2000). Ces orientations stratégiques ont trois types de conséquences en matière d'emploi.

En premier lieu, les fusions et acquisitions permettent des regroupements fonctionnels et la réalisation d'économies d'échelle par suppressions de postes, selon une logique comparable à celle observée lors du passage à des structures matricielles. Dans notre échantillon, cette logique restait apparente suite à la fusion entre DISTRILID et un gros concurrent en 1999, tandis que les effets de la fusion entre SECURIFRANCE et un autre leader des assurances, datant de 1996, semblaient avoir été absorbés. Ce cadre représentant syndical met l'accent sur les dimensions culturelles qui ont justifié les départs massifs de cadres en provenance de l'entreprise absorbée par DISTRILID:

« Il y a eu la 'chasse aux sorcières' des ... suite à la fusion. Il doit rester au plus 10% de ces cadres aujourd'hui dans le groupe. C'est normal, il a fallu changer de culture, donc changer les cadres dirigeants. Donc virer les DG du groupe, puis virer les cadres des comités de direction des entreprises, puis virer les cadres supérieurs et dirigeants. » DS DISTRILID 1

« Nous sommes en fin de fusion avec ..., donc au fur et à mesure que le temps passe, le personnel se réduit. Car, même si au niveau des magasins nous avons besoin du même nombre de personnes, il y a des directions qui vont fusionner et 1+1= pratiquement 1. » DS DISTRILID 2

En second lieu, la poursuite d'un leadership mondial s'appuie sur le recrutement de cadres internationaux, impliquant une évolution de la culture et des modes de gestion des cadres ainsi qu'en atteste le cas de LACTAGROUPE, qui a fortement recomposé son



portefeuille d'activités au cours de la dernière décennie dans le cadre de sa stratégie de croissance internationale:

« Ça a été un moment très compliqué avec le départ de beaucoup piliers de LACTAGROUPE...et puis en même temps construction du nouveau LACTAGROUPE repositionné sur trois axes, à marche forcée sur l'étranger à la fois par prise directe de contrôle et aussi par joint-venture, et par apport de cadres en interne avec une volonté malgré tout de ne pas aller vers une rupture du management LACTAGROUPE » Ancien RRH LACTAGROUPE

En troisième lieu, le rapprochement qu'ont opéré ces grands groupes vis-à-vis des marchés financiers génère des attentes fortes en matière de valorisation du cours de l'action et de rentabilité à court terme des capitaux investis, laquelle est évaluée à l'aide de nouveaux indicateurs de performance tels que l'*Economic Value Added* (EVA). Des moments de rupture stratégique sont identifiables dans un certain nombre de groupes, avec une ré-orientation vers les marchés financiers lors de l'arrivée d'un nouveau dirigeant, que l'on observe chez LACTAGROUPE en 1996, chez GLOBAL-CAFE en 1997, et chez LEADER PC en 1993. Ces propos du dirigeant révèlent la démarche interne qui impulsa la ré-orientation stratégique de LACTAGROUPE au milieu des années 1990:

« On s'est réuni chez nous à ... C'était l'époque où l'EVA était très à la mode, nous avons fait un exercice de création de valeur en vase clos. Nous avons questionné la qualité de nos marques, tous les leviers classiques de création de valeur. Nous avons décidé où nous devons nous internationaliser pour créer des relais de croissance. »

Chez GLOBAL-CAFE également, nos interlocuteurs font état de l'influence grandissante des marchés financiers dans le management de l'entreprise:

« Ce qui est mis en avant très régulièrement, ce sont les résultats. Mais quand je parle de résultats, je parle de résultats financiers et des actionnaires...il y a une pression qui s'est accentuée sur le résultat financier de l'entreprise. » Ancien salarié GLOBAL-CAFE 1

« [Le nouveau dirigeant] est arrivé avec une logique financière et économique de globalisation de type nord américain. GLOBAL-CAFE a un peu perdu de son âme suisse et européenne et est devenue une entreprise assez anglo-saxonne. Selon moi, la stratégie de l'entreprise aujourd'hui est sous la coupe des marchés financiers. Pas des actionnaires, non, des marchés financiers, c'est pire." Sal 16, GLOBAL-CAFE

Au delà de notre étude, ces mutations sont mises en exergue dans l'enquête 2005 de l'APEC auprès des cadres:

«L'entreprise a évolué d'un modèle entrepreneurial vers un modèle financier. Le modèle entrepreneurial s'inscrivait dans la durée. Il privilégiait la délégation de pouvoir, les compétences et l'expérience. Le nouveau modèle est marqué par la mondialisation et la logique financière. Le pouvoir de l'actionnaire prime, il est désincarné et se situe hors du territoire de l'entreprise. Il privilégie les valeurs fondées sur le pragmatisme et les résultats. » APEC (2005, p. 1).

Comme nous allons le voir, la «financiarisation» a des effets tant sur le niveau des effectifs, du point de vue des pressions à la réduction des coûts supportés par l'entreprise, que sur le lien du cadre à l'entreprise, où la dimension financière, axée sur la rémunération, occupe une place de plus en plus importante.

## **2 – DES STRATÉGIES GÉNÉRATRICES DE « SUR-EFFECTIFS »**

Les propos de certains de nos interlocuteurs permettent d'établir un lien direct entre les stratégies précédemment identifiées et la production de « sur-effectifs » dans les entreprises. Les nouvelles orientations stratégiques des grands groupes vont soit générer des « doublons » dans la structure des postes, soit rendre obsolètes les compétences d'une partie de la population de la firme, soit encore, inciter à réduire les coûts fixes par une diminution des effectifs. Dans certains cas, l'utilisation du LMP en tant qu'outil de gestion des effectifs est directement identifiable dans les pratiques des groupes.

### **2.1 – La génération de sur-effectifs par l'adoption de structures matricielles**

Les regroupements fonctionnels au niveau national, européen ou mondial se traduisent par des suppressions de postes dans les organigrammes des grands groupes. Ainsi chez GLOBAL-CAFE :

« On est en train de passer à une structure très aplatie. Ça va changer, c'est en train de changer. Pour les cadres supérieurs, l'incertitude est forte car il n'y a pas d'annonces générales, mais en même temps on apprend qu'un tel est viré...  
...La réorganisation et le regroupement des fonctions *créent des doublons*. Il n'y a pas de réembauche lorsque les gens sont licenciés, par exemple la personne qui reprend le job de X cumule maintenant la coordination de la marque et celle du produit. » DS GLOBAL-CAFE

Le même phénomène s'est produit chez SECURIFRANCE, suite à la réorganisation de 2002...

« Dans tous les métiers de fonction support, *on était trop nombreux*. Puisqu'il y avait quatre sociétés, et il n'y a plus qu'une. ... Donc la première chose qu'on a faite en 2003 c'était un immense benchmark interne, en fixant des standards : l'équipe de régulateurs sinistres de Bordeaux, comment est-ce qu'elle se compare à celle de Toulouse ou à celle de Strasbourg? Comment est-ce que la DRH se compare aux DRH d'autres grandes entreprises? Comment les équipes de souscripteurs civils se comparent les unes par rapport aux autres? » RRH SECURIFRANCE 1

...et se retrouve au sein d'un autre grand groupe, où un cadre occupa des fonctions de DRH dans les années récentes :

« La réorganisation dont on parlait là, on passe de 49 sociétés à 11 régions. C'est-à-dire de 49 présidents de sociétés, 49 secrétaires généraux, 49 directeurs généraux, à 11 directeurs de région et

11 directeurs de région adjoints. *Ben y a plus de place pour tout le monde, c'est clair.* » Ancien RRH Grands Groupes

Les fusions et acquisitions sont également productrices de sur-effectifs, principalement au niveau des fonctions de support et d'encadrement, comme le relève ce représentant syndical en référence à la fusion DISTRILID de 1996:

« Du fait du regroupement sur un seul site, comme c'était le cas pour X [firme rachetée] qui avait des satellites partout qui sont regroupés maintenant à Y [site français], il y a un bon nombre de cadres qui restent sur le bord de la route. » DS DISTRILID 2

## **2.2 – La génération de sur-effectifs par les changements de cœur de métier**

Les cas de PHONOTEL, LEADER PC, SECURIFRANCE, et dans une moindre mesure, GLOBAL-CAFE, illustrent la façon dont les évolutions de cœur de métiers, de la production vers des activités immatérielles, induisent une recomposition des populations salariées de ces grands groupes. Cette recomposition s'opère de façon plus ou moins brutale selon les cas, tandis que l'utilisation du LMP y est parfois directement observable en tant qu'outil de gestion des effectifs, en croisant les données issues des bilans sociaux des entreprises et les entretiens menés auprès de leurs RRH, délégués syndicaux ou anciens salariés.

Concernant PHONOTEL, les données du bilan social de la filiale des télécommunications Phonotel TIC font apparaître une forte augmentation du taux d'encadrement, de 37,5% à 68,2% entre 1995 et 2003. Le solde net des emplois de cadres augmente durant cette période, alors que les effectifs totaux diminuent. La filiale se caractérise également par une augmentation de la part relative des 50 ans et plus dans sa population de cadres, un vieillissement qu'elle s'efforcera de combattre en lançant un programme de congés de fin de carrière en 2002. Comme indiqué dans le tableau 1, le taux de départ des cadres tend globalement à croître depuis l'arrivée du nouveau dirigeant à la tête de l'entreprise en 1995, et s'accroît au début des années 2000, lorsque l'éclatement de la bulle internet vient accroître la pression sur les effectifs que génère le passage à « *l'entreprise sans usines* ».

Des mesures d'ajustement sont alors adoptées par l'entreprise. Le Directeur Général de Phonotel TIC annonce en janvier 2002 la suppression de 1700 emplois, en précisant vouloir éviter la mise en œuvre d'un plan social et privilégier les départs « volontaires ». Phénomène rare dans la communication interne d'un grand groupe, une référence explicite aux « *licenciements transactionnels* » apparaît dans le journal interne :

« Chaque branche et direction de Phonotel TIC a déterminé quel était le niveau d'effectifs auquel elle devait se situer à fin 2002...Ce qui nous a conduit à annoncer la suppression de 1700 emplois...Fondamentalement, nous souhaitons pouvoir réaliser ces réductions sans licenciements économiques, c'est-à-dire sans plan social. C'est pourquoi nous privilégions des solutions alternatives...Un accord de congé de fin de carrière a été conclu avec quatre

organisations syndicales. Il permet aux salariés volontaires de partir à 55 ans...Par ailleurs, les licenciements transactionnels restent possibles. »<sup>3</sup>

Le bilan social de Phonotel TIC recense 705 départs de cadres et ingénieurs cette année-là, dont 441 s'effectueront par le biais de LMP et de départs en pré-retraite (tableau 3 et entretiens). Une telle stratégie ne sera plus tenable en 2003, où 518 départs de cadres et ingénieurs s'opéreront dans le cadre d'un plan social.

Chez LEADER PC, le passage de la production d'ordinateurs à la prestation de services informatiques induira une recomposition des effectifs tout au long des années 1990 et du début des années 2000. Comme chez PHONOTEL, la proportion de cadres dans les effectifs va augmenter fortement, de 56% à 77% entre 1993 et 2003 (tableau 4). L'entreprise tend cependant à rajeunir ses effectifs, avec une part des 45 ans et plus qui se réduit de 54% à 38% sur la même décennie. Le taux de départ de cadres est particulièrement élevé lors des grandes restructurations du début des années 1990, puis à nouveau autour de 2000, ce dernier accroissement des départs étant explicable par des tensions alors importantes sur le marché du travail des informaticiens, motivant un taux important de départs par démission de jeunes ingénieurs, et par l'externalisation de la production de semi-conducteurs de LEADER PC vers une autre société. Selon ce responsable ressources humaines :

« Aujourd'hui, on est revenu à notre niveau d'effectifs du début des années 1990, avec 320 000 personnes dans le monde, mais avec des profils de compétence très différents. On s'est séparé d'une population, et on a fait entrer une autre population. En France, les séparations ont été réalisées par des pré-retraites, par l'externalisation vers la sous-traitance (le L 122-12), et par des offres de départ individuel volontaire avec transactions. Près de 500 personnes sont parties avec cette dernière modalité en 93-94. » RRH LEADER PC 2

Avec beaucoup de précaution, les données (sujettes à caution) du bilan social de LEADER PC France peuvent être utilisées pour confirmer ces dires, avec 483 licenciements signalés pour 1994, et bien que l'entreprise n'indique pas le détail de leur répartition entre motifs économiques et personnels. L'usage important du « *licenciement transactionnel* » par LEADER PC à cette époque est également relaté par d'autres RRH de grands groupes, comme retranscrit dans la partie II de ce rapport. Toujours avec prudence, on pourrait déceler un arbitrage entre départs en pré-retraite et licenciements dans l'évolution des départs depuis la seconde moitié des années 1990, les licenciements connaissant une très forte réduction lorsque les programmes de pré-retraite se développent, et inversement.

Chez GLOBAL-CAFE, les changements sont plus feutrés que dans les multinationales de l'électronique-informatique. Au sein de GLOBAL-CAFE France, qui regroupe une part importante des activités du groupe en France, le taux d'encadrement n'augmente que modérément, et la part des 50 ans et plus reste très élevée, bien qu'elle ait chuté spectaculairement en 2003 avec la mise en œuvre d'un plan de départs anticipés à la retraite :

<sup>3</sup> Source: 21 janvier 2002, p. 3-4, journal interne de Phonotel TIC.

« Par rapport à d'autres sociétés, on a un pourcentage important de personnes qui ont 55 ans et plus. D'autres sociétés ont écarté beaucoup plus. Malgré tout il y a eu un plan de départs anticipés, il y a deux ans, mais compte tenu de notre moyenne d'âge, on a encore beaucoup de gens entre 55 et 60 ans. On est quand même une entreprise habituée à voir les plus de 50 ans travailler. Et puis, on est une entreprise où il y a beaucoup de secteurs d'expertise où la compétence accumulée est extrêmement importante. » RRH GLOBAL-CAFE France

On note dans le tableau 5 une augmentation du turnover des cadres qui atteint un pic de 25,7% en 1999. Cette croissance pourrait être imputée aux changements de politique impulsés par le dirigeant suite à son arrivée aux commandes du groupe en 1997, avec une orientation croissante vers l'amélioration de la productivité et le rendement des capitaux investis. GLOBAL-CAFE présente aussi la particularité de voir sa première modalité de départ des cadres, les démissions, essentiellement orientée vers des sociétés partenaires du groupe. En d'autres termes, cette modalité, qui incarne au plan juridique la liberté du salarié de quitter son emploi, est ici utilisée par l'entreprise dans le cadre de sa gestion des effectifs alternativement aux licenciements pour motif économique, lesquels ne sont utilisés que de façon sporadique. Les LMP, bien que plus nombreux que les LME, restaient relativement limités sur la période considérée, une pratique que confirme ce délégué syndical :

« Les départs se font au fil de l'eau. Il y a des licenciements mais peu pour faute grave, ils sont annoncés comme transactionnels en comité d'entreprise, les âges sont indiqués, il y en a 1 ou 2 par mois, une vingtaine par an, en fonction des opportunités dans chaque service plutôt que selon un plan global » DS GLOBAL-CAFE

Une certaine complémentarité semble ici aussi observable dans l'évolution des départs en pré-retraites et par LMP, les seconds ayant tendance à diminuer en 2003 lorsque le plan de congé de fin de carrière est mis en place. Dans la citation ci-dessus, on remarquera que l'âge des personnes quittant l'entreprise avec un LMP est signalé en comité d'entreprise, comme si l'acceptabilité sociale de cette pratique était implicitement liée à son assimilation à une mesure d'âge. Ceci tendrait à confirmer l'idée que les différentes modalités de séparation d'avec les cadres : LMP, pré-retraites, LME et démissions, sont intégrées dans la programmation de la gestion des effectifs par les grands groupes, une politique qui reste cependant opaque, non communiquée par les RRH, ni aux partenaires sociaux, ni aux chercheurs.

L'élévation des niveaux de qualification des cadres induit également, selon le même interlocuteur, une atrophie des postes et du niveau des effectifs:

« Là où avant on avait trois responsables avec leurs adjoints, maintenant on a des adjoints qui sont cadres tout de suite, avec un profil de commercial, ils sont tops. On pourrait fonctionner avec un seul responsable et trois adjoints, et c'est vers cela qu'on va. L'amélioration des niveaux de qualification sur les postes permet de réduire les niveaux hiérarchiques » DS GLOBAL-CAFE

Le redéploiement des métiers qui s'opère chez SECURIFRANCE, de la fonction administrative vers la fonction commerciale, induit lui aussi une transformation plus lente que celles observées dans les nouvelles technologies. D'après ce responsable RH, l'entreprise a privilégié la mobilité interne dans sa politique d'ajustement des ressources:

« Tout notre sujet en 2003 a été de continuer à mobiliser l'entreprise, et le deal qu'on a passé avec toute l'entreprise a été de dire : 'on peut garantir l'emploi dans l'entreprise, s'il y a de la mobilité. Parce que la réorganisation a généré des postes de sureffectifs, en revanche on savait qu'on n'était pas assez nombreux dans tous les métiers de la relation client. Donc comment on s'organise pour que les sureffectifs aillent vers les sous-effectifs ?

...Du début de la réorganisation en janvier 2002 jusqu'à fin 2005, on aura un gros tiers de l'entreprise qui aura changé de poste. Là où on était majoritairement dans du fonctionnel, dans des métiers qui ne sont pas les métiers de la relation client, on est maintenant clairement majoritaire sur des métiers de la relation client. Et ça uniquement par de la mobilité volontaire individuelle dans l'entreprise. » RRH SECURIFRANCE 1

La proportion de cadres de 50 ans et plus reste importante dans cette entreprise, et ce malgré la mise en œuvre d'un programme de départs anticipés à la retraite qui a pris fin en mars 2003. La courte période sur laquelle nous avons collecté les données issues du bilan social (tableau 6) ne nous permet pas d'adopter une perspective plus large sur les années passées. Cependant, le RRH rencontré fait état d'une réduction des effectifs dans le cadre des départs anticipés : « *On a eu des baisses d'effectifs liées aux départs anticipés à la retraite, l'effectif global de SECURIFRANCE France a baissé, ça c'est clair* ».

Comme indiqué dans le tableau 6, les LMP restent cependant relativement discrets en 2002-2003 chez SECURIFRANCE, les démissions constituant la principale modalité de départs des cadres, particulièrement utilisée par ceux venant du concurrent fusionné avec SECURIFRANCE en 1996. Le turnover des cadres est le plus faible observable parmi les entreprises de notre échantillon.

« On se retrouve aujourd'hui, en tout cas jusqu'en 2008, à avoir extrêmement peu de départs. Depuis en fait, cette année, puisque les gens qui ont bénéficié de l'accord jusqu'à mars 2003 sont partis tout au long de l'année 2003. Très peu de départs parce que nous n'avons pas de politique de licenciement individuel. On ne cherche pas à contourner les dispositifs législatifs, il n'y a pas de transactions. Au total il doit y en avoir 50 par an, rien du tout, quoi. » RRH SECURIFRANCE

**Tableau 3 : PHONOTEL TIC, Effectifs et départs de cadres, 1995-2003**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Effectifs au 31/12</b>									
Total	9100	9405	9126	10588	10062	9284	9782	9207	7795
Ingénieurs et cadres	3414	3886	3964	5310	5324	5356	6046	5917	5318
Taux d'encadrement	37,5%	41,3%	43,4%	50,2%	52,9%	57,7%	61,8%	64,3%	68,2%
% de 50 ans et plus	18,5%	24,8%	22,0%	23,2%	25,6%	28,4%	29,5%	31,5%	29,4%
<b>Départs y.c. mutations</b>									
Total	438	801	788	1707	1194	1587	778	1310	1512
Ingénieurs et cadres	175	348	330	533	637	741	514	705	778
Turnover cadres	5,1%	9,0%	8,3%	10,0%	12,0%	13,8%	8,5%	11,9%	14,6%
<b>Modalités de départ des cadres</b>									
Démissions		30	48	88	152	204	185	58	9
Licenciements	96	175	151	155	171	229	130	441	693
<i>dont LME+pré-retraites</i>	n.d.	15	11	49	20	2	1	n.d.	518
<i>dont LMP</i>		160	140	106	151	227	129	n.d.	175
Fins de CDD	n.d.	n.d.	n.d.	72	n.d.	70	n.d.	n.d.	13

Source: bilans sociaux: n.d.: non disponible

**Tableau 4: LEADER PC France, Effectifs et départs de cadres, 1993-2003**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Effectifs au 31/12</b>											
Total	16299	14812	13266	12432	12267	11555	15854	13575	13652	13104	12699
<i>dont en dispense d'activité</i>									3069	2815	2944
Cadres	9166	8284	7192	6914	6763	6686	10426	9960	10327	9947	9784
Taux d'encadrement	56,2%	55,9%	54,2%	55,6%	55,1%	57,9%	65,8%	73,4%	75,6%	75,9%	77,0%
% de 45 ans et plus	54,1%	53,5%	48,4%	46,5%	47,9%	48,8%	36,4%	37,8%	38,7%	39,7%	38,1%
<b>Départs</b>											
Total	3658	2466	3114	2188	1885	2061	3120	4044	1519	2099	1884
Cadres	1549	1040	1450	757	528	473	1350	1497	861	1127	994
Turnover cadres	16,9%	12,6%	20,2%	10,9%	7,8%	7,1%	12,9%	15,0%	8,3%	11,3%	10,2%
<b>Modalités de départ des cadres</b>											
Démissions	369	341	161	153	183	178	812	1064	646	256	243
Licenciements	163	483	107	5	5	8	34	58	123	222	130
Retraites	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	503	55	397
Pré-retraites	n.d.	n.d.	n.d.	671	185	295	831	235	9	363	361

Source: bilans sociaux: n.d.: non disponible



**Tableau 5: GLOBAL-CAFE France, Effectifs et départs de cadres, 1997-2003**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Effectifs au 31/12</b>							
Total	6376	6223	5095	4972	5143	4966	4341
Cadres	1109	1112	958	930	957	974	935
Taux d'encadrement	17,4%	17,9%	18,8%	18,7%	18,6%	19,6%	21,5%
% cadres de 50 ans et +	29,8%	32,2%	33,7%	34,1%	34,7%	36,0%	31,3%
<b>Départs y compris mutations</b>							
Total	927	777	1552	756	681	766	1029
Cadres	75	98	246	136	103	86	97
Turnover cadres	6,8%	8,8%	25,7%	14,6%	10,8%	8,8%	10,4%
<b>Modalités de départ des cadres</b>							
Démissions	41	50	177	91	61	51	38
<i>dont vers sociétés alliées</i>	31	28	153	55	36	35	28
LMP	8	21	22	27	20	24	11
LME	10	2	0	2	0	0	0
Pré-retraites et retraites	7	10	38	14	5	4	15
Fins de CDD	8	11	9	3	14	7	18

Source: bilans sociaux: n.d.: non disponible

**Tableau 6: SECURIFRANCE France, Effectifs et départs de cadres, 2002-2003**

	2002	2003
<b>Effectifs au 31/12</b>		
Total	19361	19249
Cadres et associés	9210	9453
Taux d'encadrement	47,6%	49,1%
% cadres de 50 ans et +	30,9%	32,0%
<b>Départs y.c. mutations</b>		
Total	2166	1892
Cadres	392	494
Turnover des cadres	4,7%	6,1%
<b>Modalités de départ des cadres</b>		
Démissions	134	155
LME	0	0
LMP	50	92
Fins de CDD	75	68
Retraites et pré-retraites	84	93

Source: bilans sociaux: n.d.: non disponible

**Tableau 7: DISTRILID HYPERS France, Effectifs et départs de cadres, 2000-2003**

	2000	2001	2002	2003
<b>Effectifs au 31/12</b>				
Total	42669	44276	44495	n.d
Cadres	5183	5219	4893	n.d
Taux d'encadrement	12,1%	11,8%	11,0%	n.d
% cadres de 50 ans et +	5,5%	6,5%	7,6%	n.d
<b>Départs y.c. mutations</b>				
Total	17321	18700	19105	16295
Cadres	1734	1972	1784	2679
Turnover des cadres	33,5%	37,8%	36,5%	n.d
<b>Modalités de départ des cadres</b>				
Démissions	220	211	203	267
LME	0	0	0	0
LMP	300	354	357	568
Pré-retraites et retraites	12	3	4	9
Mutations	1104	1314	1225	1761
Fins de CDD	5	3	3	8

Source: bilans sociaux: n.d.: non disponible

Enfin, nous présentons à titre comparatif, dans le tableau 7, les données issues du bilan social de DISTRILID HYPERS France, qui font apparaître les fortes spécificités de la grande distribution en matière de gestion de l'emploi. On remarquera, tout d'abord, le taux d'encadrement très faible qui caractérise ce secteur intensif en main d'oeuvre.

L'importance du turnover des cadres constitue un autre trait distinctif de la grande distribution, lié notamment aux très fréquentes mutations des cadres, qui changent de sites tous les deux ou trois ans environ durant leur parcours de carrière traditionnel. Nombre d'entre eux furent également amenés à prendre des postes à l'étranger ou dans des fonctions transversales de réorganisation, suite à la fusion de 1996. Deux des trois cas de mutation de ce type que nous avons étudiés, se sont soldés par des LMP sans transaction qui traduisaient, d'après nos interlocuteurs, la mise en œuvre d'une politique de réduction d'effectifs dans un contexte d'évitement des plans sociaux, suite à la fusion entre DISTRILID et un gros concurrent en 1996. Le troisième cas a suscité chez le cadre un fort investissement syndical :

« Je n'avais pas de poste dans la nouvelle organisation ; ils se sont dit, si on le rétrograde, il résistera, on ne peut pas lui proposer une promotion, alors ils m'ont proposé de m'expatrier en Grèce. J'ai dit je veux bien y aller mais en mission ; mais une fois que j'étais là bas on m'a dit que ça posait problème que je revienne, qu'en France il y avait déjà deux personnes pour un poste...j'ai dit OK on me prend pour un imbécile, et je me suis décidé. Comme ma délégation de pouvoir portait sur la Grèce, cela n'a pas pu être un obstacle à ma syndicalisation en France. » DS DISTRILID 1

Pour cet autre délégué syndical, les mutations sont utilisées dans la grande distribution de diverses manières dans les politiques de réduction des effectifs :

On propose à un directeur de magasin une mission, on le mute et quinze jours après on le licencie. Cela permet d'éviter les remous dans les magasins car certains directeurs sont appréciés de leur personnel." DS DISTRILID 2

« Dans tout contrat cadre, il y a une clause de mobilité. Elle est bien utilisée cette clause, pour se séparer des personnes. Une mutation sera toujours associée à une promotion, par contre le refus d'une mutation sera synonyme de non évolution sur place. Si on refuse la mobilité, il y aura du harcèlement et le cadre finira par quitter la société.» DS DISTRILID 2

Enfin, on notera la très faible proportion de cadres ayant 50 ans ou plus au sein de la société, un phénomène que nos interlocuteurs ont expliqué par les conditions de travail extrêmement éprouvantes qui caractérisent la grande distribution :

«Des pots de départ à la retraite, j'en ai quasiment pas vu parmi les cadres. Un cadre de la grande distribution n'a pas le temps d'arriver à la retraite. Il part de lui-même, écoeuré, usé par le rythme subi, naze à 55 ans, ou bien il est pris dans les mailles d'un LMP car son salaire est important. » DS DISTRILID 1

### **2.3 – La génération de sur-effectifs par l'internationalisation**

Le premier élément générateur de sur-effectifs identifié s'inscrit ici dans une approche relativement traditionnelle de l'internationalisation, qui reste centrée sur le pays d'origine de la firme et induit une gestion des « expatriés » envoyés à l'étranger pour un temps avant leur retour en France. Ce sont les difficultés de ce retour, et plus exactement les inadéquations entre profils de poste en France et à l'étranger, qui créent une situation de sur-effectif aboutissant à une séparation :

« On a très souvent des difficultés de reclassement pour un cadre qui est allé à l'international. Compte tenu de son cursus, on va lui proposer un poste de chef de centre opérationnel, ou d'adjoint directeur de région. Dans tous les cas, c'est un secteur extrêmement réduit par rapport à ce qu'il avait... Dans 99% des cas, ça va se terminer par le fait qu'après avoir cherché pendant 3-4 mois un poste sans avoir réussi à trouver quelque chose qui lui convienne et qu'il accepte, il y aura une transaction et il va partir ailleurs. » Ancien RRH Grands Groupes

Le second élément se situe à un stade plus avancé d'internationalisation de l'entreprise, traduisant une véritable stratégie de globalisation où les systèmes décisionnels et les processus de production sont construits à l'échelle transnationale, de sorte que le clivage entre pays d'origine et pays étranger tend à s'estomper dans le pilotage de la firme. Ce sont ici les décisions d'allocation des ressources productives à l'échelle internationale, dans un contexte de mise en concurrence entre les pays et les macro-régions, qui génèrent des « sur-effectifs » dans les localisations où il est décidé de mettre un terme aux activités productives, ces dernières étant non pas supprimées, mais déplacées vers d'autres localisations.

On va rencontrer une situation de ce type lorsque la production pour l'Europe est regroupée sur un site unique pour un produit donné, comme illustré par le cas de GLOBAL-CAFE : « *C'est pour ça qu'on a une surcapacité de production dans certains domaines qui fait que certaines usines doivent être fermées. On garde la production, mais elle est affectée à d'autres usines.* » (RRH).

Les délocalisations d'activité de l'Europe vers l'Asie constituent un second cas de figure, observable chez LEADER PC et PHONOTEL. La dernière annonce de restructuration de LEADER PC ne laisse aucun doute sur la logique de suppression de 13000 emplois en Europe : 14000 seront parallèlement créés en Asie, où les ingénieurs indiens sont payés cinq fois moins chers que sur le Vieux Continent (Fontaine, 2005). Phénomène nouveau, ces délocalisations ne touchent pas seulement les activités à faire valeur ajoutée, mais aussi la recherche et le développement. L'implantation de PHONOTEL en Inde est également en plein essor, tandis que le rachat de Shanghai Bell assoit sa présence en Chine. Selon ce représentant syndical : « *Aujourd'hui, on déplace les pôles R&D vers des pays moins chers et on légitime ce choix en disant qu'il faut se rapprocher des marchés.* » (DS PHONOTEL 1). Les salariés chinois viennent en outre se former en France, auprès des salariés dont les emplois seront délocalisés, une situation « *difficile à vivre* », car les ingénieurs français en mesurent pleinement les enjeux (RRH).

Les pressions à la délocalisation s'accroissent avec l'internationalisation des cadres dirigeants des grandes firmes, comme l'illustre ce témoignage d'un ancien responsable RH chez LACTAGROUPE :

« Quand vous expliquez à un cadre international recruté en Asie [les conflits sociaux] en France : la pression des médias, des partis politiques...vous expliquez ça à quelqu'un qui en Angleterre ou en Asie ferme une usine en trois semaines, il vous dit : 'mais attendez, prenez votre siège, allez le mettre ailleurs, et puis on rediscutera après!' » Ancien RRH LACTAGROUPE

« Le résultat, [des conflits sociaux] c'est qu'on va se développer ailleurs qu'en France. Où met-on la nouvelle ligne de yaourts? En Espagne et en Hongrie. Ces décisions sont prises en interne sur des critères froids. » PDG LACTAGROUPE

On retrouve ce même refus des contraintes socio-institutionnelles françaises dans une entreprise des nouvelles technologies ayant récemment délocalisé son siège social depuis la France vers les Etats-Unis :

« Les américains sont furax, c'est des gueulantes, des engueulades : 'pourquoi ce gars est encore là, ça fait trois mois qu'il devrait être viré, on va virer tout le monde pour les mettre à Toronto, où on peut virer du jour au lendemain !' » RRH Nouvelles Technologies

## 2.4 – Gestion par les ratios et réduction permanente des effectifs

Induite tant par l'accentuation de la concurrence que par les pressions financières au rendement des capitaux investis, la recherche permanente de réduction des coûts constitue une autre orientation commune aux grandes firmes étudiées. Elle se traduit par une recherche d'économies au niveau des effectifs, qui touche tout particulièrement les cadres les plus âgés, sans pour autant générer une réduction des effectifs totaux dès lors que ces derniers intègrent les ajouts de personnel provenant des fusions et acquisitions.

La recherche d'économies s'opère par l'adoption d'indicateurs quantitatifs que les managers doivent articuler aux autres contraintes et objectifs de la GRH. Ainsi, ce DRH France d'une grande multinationale voit la part variable de sa rémunération simultanément associée à l'atteinte d'objectifs de termes de coûts, incluant le contrôle des effectifs et celui de la masse salariale, et à celle d'objectifs plus qualitatifs de maintien du dialogue social et de promotion de la mobilité intra-entreprise.

Pour certains de nos interlocuteurs, les pressions à l'atteinte de résultats quantitatifs tendent à s'accroître dans les années récentes, induisant une focalisation sur la réduction des effectifs que décrit bien par ailleurs De Gaulejac (2005) dans son récent ouvrage. Cette pression s'est exercée en priorité sur les salariés les plus âgés de l'entreprise :

« Et puis il y a les objectifs donnés à un gars, concernant l'échelle des âges dans l'entreprise, le bourricot de service qui se fout du futur de l'entreprise. Les objectifs sont atteints, on ne regarde pas comment. Ce sont des compteurs de gens. » Ancien cadre LACTAGROUPE 1

La recherche de productivité administrative dans les fonctions support de l'entreprise amène également une réduction des effectifs qui touche tout particulièrement la population des cadres. GLOBAL-CAFE, à travers un programme lancé en 2000 et devant aboutir en 2006, vise 3 milliards de francs suisse d'économies grâce à la standardisation des procédures de gestion et l'adoption d'une architecture informatique commune à l'ensemble du groupe. Pour les cadres du siège social français, ce programme aura nécessairement des implications en matière de réduction des effectifs:

« Le climat est morose, il y a une dégradation depuis le lancement du programme il y a quatre ans. Tout le monde se dit qu'une entreprise n'investit pas 13 milliards de francs pour ne pas avoir de retombées, et on sait que ce sera des économies de personnes. Pour l'instant ce sont surtout les plus vieux qui sont concernés. » DS GLOBAL-CAFE

Ce type d'infrastructure doit permettre une réduction des « coûts centraux » liés aux fonctions de support des sièges sociaux nationaux, un objectif qui occupe une place de premier plan pour le management du groupe en France :

« On n'a pas de problème de fusion – acquisition, on a des problématiques de productivité administrative, de coûts des services centraux, qu'on trouvait très élevés, c'est pour cela qu'on a eu un programme de départs anticipés à la retraite, qui visait 200 cadres, il y a deux ans. C'est ce qu'on appelle l'amélioration des « coûts centraux », c'est à dire l'amélioration des process et la réduction des coûts fixes, à la fois des coûts de production et des coûts de services, par la mise en commun d'activités de service au niveau européen... Et donc lorsque ça intervient, effectivement, *à chaque fois on est amené à ajuster les ressources*. La recherche d'économies, elle est permanente. » RRH GLOBAL-CAFE

Dans les secteurs des nouvelles technologies, c'est le court-termisme, voire le caractère erratique, des décisions de réduction des coûts que soulignent nos interlocuteurs :

« Ce que je reproche principalement à nos Directions, c'est de n'avoir rien anticipé. Ils ont fait de la GPEC a posteriori, dans l'urgence, quand c'était trop tard et en faisant du chantage sur la pérennité de l'entreprise... Les logiques sont strictement financières, c'est du genre 'On a fait moins 50 de CA, faites moins 50 de têtes'. Tout est lié au cours de l'action : 'faites pas cher, je ne veux pas savoir'. » D.S. PHONOTEL 1

« Il n'y a pas d'anticipation en termes de gestion des carrières. On procède au coup par coup, dans l'urgence : 'Oh la la, on perd du CA à tel endroit, on va couper, on va centraliser la comptabilité sur les US'. On compare aux concurrents : 'le poids des structures de support, c'est ce qui nous plombe, il faut alléger.' » RRH Nouvelles Technologies

Ainsi, des pressions à la réduction des effectifs s'exercent-elles aujourd'hui de façon continue dans les grandes multinationales, sous l'effet des réorganisations, fusions et acquisitions par lesquelles ces firmes cherchent à bénéficier d'économies d'échelle et à construire ou consolider des positions de leadership mondial, tout en répondant à des exigences accrues en matière de rentabilité des capitaux investis.

Par ailleurs, les pressions financières au recentrage des firmes sur des domaines d'activité homogènes réduisent les possibilités de mobilité interne, contribuant indirectement à l'augmentation des licenciements ou d'autres modalités de séparation :

« Beaucoup de décisions sont prises aujourd'hui en matière d'organisation et d'activité à cause des analystes financiers qui proposent qu'il faut se concentrer sur son « core business », et tout ce qui n'y rentre pas est à bannir. A mon avis les analystes font beaucoup de mal en matière RH par ce recentrage, car ça limite d'autant les possibilités de mobilité interne, puisque ça limite l'éventail des possibilités à l'intérieur d'un même groupe. » Ancien RRH Grands Groupes

### **3 – UN NOUVEAU MODELE DE GRH BASÉ SUR LE PRINCIPE DU MARCHÉ**

*« Les cadres se perçoivent comme une ressource au service du profit, ils pensent être interchangeables sur le marché. » APEC (2005, p. 1).*

Cette citation extraite de l'enquête APEC 2005 auprès des cadres donne la tonalité dominante du modèle de GRH actuellement en cours de diffusion dans les firmes que nous avons étudiées. L'adoption de structures matricielles, l'évolution des cœurs de métiers de la production vers les services à forte valeur ajoutée et la quête d'un leadership mondial dans un contexte de financiarisation sont porteuses d'un nouveau mode de gestion des cadres dans lequel l'influence anglo-saxonne, et plus précisément américaine, est très prégnante :

*« Aujourd'hui, les RH sont au service du business. La culture anglo-saxonne devient très présente dans le management de notre entreprise. » RRH LACTAGROUPE*

Essentiellement fondé sur le principe du marché, ce modèle anglo-saxon valorise la mobilité permanente des cadres dans et hors de l'entreprise, fonde le lien du cadre à l'entreprise sur une motivation essentiellement instrumentale, axée sur la rémunération, et éclate les collectifs de travail au sein de la firme. Nous verrons que sa diffusion dans le contexte socio-institutionnel français s'appuie de façon privilégiée sur l'utilisation du LMP en tant que modalité de séparation entre l'entreprise et le salarié.

Nous caractériserons ce modèle de gestion en distinguant quatre dimensions fortes: l'ouverture du marché du travail des cadres (3.1), l'adoption d'un modèle dual de gestion des carrières (3.2), la « marchandisation » de la relation du cadre à l'entreprise (3.3), et la banalisation des licenciements qui accompagnent ces évolutions (3.4). Notre champ d'analyse couvre ici simultanément les grands groupes tels que LEADER PC, PHONOTEL ou GLOBAL-CAFE, et une variété d'entreprises de taille parfois plus modeste, appartenant aux secteurs des nouvelles technologies. La mise en parallèle des mutations repérées dans les grands groupes et des pratiques caractéristiques de ces secteurs n'est pas fortuite. Les groupes tendent en effet à évoluer, à des degrés divers et selon des modalités variables, vers un mode de fonctionnement flexible que l'on peut identifier comme typique des secteurs innovants, sur le modèle de la « Silicon Valley » (Castells, 2001 ; Saxenian, 1995).

#### **3.1 – L'ouverture du marché du travail des cadres**

Les grandes entreprises de l'époque fordiste se sont historiquement structurées autour de la constitution de « marchés internes » du travail, selon la terminologie proposée par l'économie institutionnaliste américaine, impliquant une stabilisation du salariat dans le cadre d'une relation d'emploi durable et ouvrant sur des parcours de formation et de promotion. Ce modèle mettait l'accent sur les mobilités internes à l'entreprise et sur l'ancienneté, dont la reconnaissance était justifiée par les apprentissages et l'acquisition de compétences spécifiques à l'entreprise (Doeringer et Piore, 1971 ; Osterman 1988 ; Jacoby, 1985). LEADER PC l'a longtemps incarné dans ses modes de gestion du personnel :

“LEADER PC a toujours eu une culture forte autour des notions de respect de la personne, de service au client, de qualités d’excellence, avec une tradition où les gens faisaient toute leur carrière à LEADER PC. Les gens entraient chez LEADER PC un peu comme on entre en religion, après leurs études, et sortaient 35-40 ans plus tard pour prendre leur retraite. Ce qui est encore d’ailleurs le cas pour beaucoup de gens. Cela a généré une culture d’entreprise qui était assez paternaliste, sécurisante. Je ne fais pas de jugement de valeur puisque c’est une culture qui servait bien les intérêts de LEADER PC pendant des décennies. Mais qu’il fallait remettre en question puisque cette culture était devenue un frein à la transformation de l’entreprise...Et donc dans le cadre de cette transformation, on a essayé de redéfinir nos politiques de gestion des ressources humaines. » RRH LEADER PC 1

A ces marchés internes se substitue aujourd’hui un modèle favorisant l’ouverture vers l’extérieur par le biais non seulement des recrutements, qui deviennent privilégiés par rapport à la promotion interne, mais aussi des séparations, qui induisent un raccourcissement de la durée de passage des cadres au sein de l’entreprise. Cette accélération du turnover est étroitement liée à l’internationalisation des équipes dirigeantes, avec une ouverture du marché des cadres qui s’oriente de plus en plus au delà des frontières. Les mobilités internes ne disparaissent pas pour autant, elles constituent au contraire une composante essentielle de ce modèle où les rotations de poste s’effectuent aussi bien à l’intérieur qu’à l’extérieur de l’entreprise. La motivation et l’engagement des cadres doivent dès lors s’exercer dans le contexte de relations à l’entreprise de plus courte durée.

### **3.1.1. – L’accélération de la mobilité externe et interne**

Les rythmes accélérés d’évolution des marchés sont identifiés par certains de nos interlocuteurs des fonctions RH comme les moteurs d’une intensification des mouvements de personnel inter- et intra-entreprise, perçue comme positive et activement recherchée par leurs organisations:

« On est dans un monde qui va de plus en plus vite, et on a besoin que les gens tournent. On n’a pas besoin de gens qui restent dans leur poste pendant 30-40 ans de carrière, où ils vont devenir routiniers, ils vont cesser d’innover et il y aura un décalage par rapport à l’entreprise. » Ancien RRH Grands Groupes

« Le marché est décisionnaire en termes de gestion des compétences et des carrières, il n’y a rien d’autre qui peut jouer. L’aspect positif, c’est qu’on évolue très vite, personne ne reste plus de deux ans au même poste et au même salaire. Quelqu’un qui performe bien va passer sur un autre poste. Le manager se dit : ‘J’ai peur qu’il s’en aille, si je le fais pas évoluer il va partir’...

...Dans l’entreprise il y a un renouvellement permanent des compétences, les personnes bougent en interne, il n’y a rien de routinier, l’organisation change souvent donc ça plaît aussi. Il y a l’aspect ‘perte de repères’ mais les repères on a pas le temps de se les faire. » RRH Nouvelles Technologies

En conséquence, les cadres ayant développé une ancienneté significative au sein d’une entreprise donnée ne correspondent plus au profil recherché par les DRH des grands groupes, comme l’illustrent ces propos de l’un d’entre eux:



« Quand j'étais chez XXX et que je m'occupais du recrutement, quelqu'un qui arrivait avec un CV où il n'y avait qu'une entreprise, avec une ancienneté importante, je ne le voyais pas forcément d'un bon œil. Je préférais quelqu'un qui avait l'expérience de plusieurs entreprises, parce que je me disais que c'était quelqu'un qui était certainement plus adaptable, qui risquait d'être moins figé, moins bloqué, et qui chercherait moins à reproduire ce qu'il avait pu connaître car il avait déjà eu un panel d'expérience. » Ancien RRH Grands Groupes

### **3.1.2. – Le développement de la mobilité internationale**

Vecteur d'un changement de culture et de modèle de gestion, l'internationalisation des équipes dirigeantes favorise l'ouverture des marchés du travail des grands groupes, et présente deux facettes d'un point de vue français. D'une part, l'internationalisation des équipes se traduit par une présence accrue en France de cadres étrangers, souvent formés au modèle anglo-saxon et contribuant à diffuser ses normes et références dans les filiales de l'hexagone. D'autre part, elle implique une internationalisation des parcours de carrière des jeunes cadres français amenés à acquérir une expérience managériale dans différents pays d'implantation du groupe.

L'internationalisation des cadres dirigeants est ainsi un trait marquant des changements intervenus ces dernières années chez GLOBAL-CAFE :

« Ce qui caractérise l'organisation générale, c'est une internationalisation plus forte que par le passé. Il y a presque 200 cadres français qui travaillent à l'étranger et aussi des étrangers qui travaillent dans les structures françaises (30% de cadres étrangers), un système donc d'expatriation qui marque l'internationalisation du groupe. Les membres du comité de direction France incluent deux Belges, un Suisse, et un Anglais, soit environ 30% d'étrangers. La France a l'habitude d'avoir des chefs de marché non-français ; les trois derniers étaient un anglais, un suédois et un autrichien. Là, c'est un mexicain. » RRH GLOBAL-CAFE

Pour autant, l'arrivée récente à la tête de GLOBAL-CAFE France d'un dirigeant latino-américain diplômé d'un MBA d'Harvard, est vécue par les cadres comme le signal d'une rupture dans le style de management du groupe et d'une orientation plus forte vers la réduction des coûts et la recherche de productivité (entretiens ancien salarié, DS).

Selon le RRH que nous avons rencontré, l'internationalisation appelle tant une ouverture du recrutement des cadres qu'une acceptation de la mobilité géographique par les cadres français :

« Par nature nous sommes une entreprise qui est très orientée vers la promotion interne, c'est à dire qu'il y a assez peu de recrutements externes. En termes de culture, c'est une entreprise qui reste très centrée sur elle-même, mais je pense que l'apport de compétences extérieures va devenir plus important que par le passé. On a cette nécessité de s'ouvrir sur l'extérieur, d'un autre côté on ne va pas complètement changer notre mode de gestion, mais il faudra accepter la mobilité internationale comme politique de promotion des cadres. » RRH GLOBAL-CAFE

Chez LACTAGROUPE également, la mise en œuvre d'une stratégie de globalisation s'est appuyée sur l'internationalisation des équipes, introduisant une rupture forte dans le style de management des cadres :

« La vraie rupture en matière de management c'est le moment où on a été amené à apporter du sang neuf. On a dit : en accompagnant les départs de sociétés, on a besoin de gens qu'on puisse envoyer à l'étranger, sur de nouvelles opérations, et puis de gens qui puissent apporter leur expérience d'autres multinationales. Donc on a commencé à recruter des cadres à profil très différent de ceux qu'on avait, en allant chercher des grands managers qui avaient réussi chez Coca en Asie, dans d'autres sociétés, dans le biscuit aux Etats-Unis etc, et là ça a été une sorte de révolution culturelle. ..avec une conséquence immédiate, la re-priorisation des valeurs au sein du groupe et une réflexion permanente sur ces valeurs. » Ancien RRH LACTAGROUPE

“Les carrières sont très courtes, c'est effrayant. Il y a depuis cinq ans environ une pression forte, une accélération des rythmes. C'est devenu le cas quand on est devenu mondiaux, quand on a vu tous ces jeunes en Asie.” RRH LACTAGROUPE

Le même phénomène est observable, de façon peut-être plus accentuée, dans les firmes des secteurs des nouvelles technologies. Chez PHONOTEL, « *la politique de mobilité internationale est très développée, très soutenue par la direction du groupe.* » (RRH). Dans une autre entreprise de taille plus réduite, spécialisée dans le développement de technologies pour l'armement et l'aéronautique, la mobilité internationale est également incontournable :

“Ca fait partie de la formation, d'autant plus dans une entreprise dite européenne comprenant les différentes cultures des salariés des autres pays. Lorsque vous allez travailler quatre ou cinq ans dans les RH en Allemagne, où la façon de concevoir le dialogue social est tout à fait différente, et qu'ensuite vous allez faire un tour en Espagne, vous revenez en France, et vous allez travailler par exemple chez AIRBUS, et que vous avez à faire travailler des ingénieurs ou de l'encadrement dont certains viennent d'Espagne, d'autres d'Allemagne, d'autres d'Angleterre, etc., cela vous permet de mieux appréhender, les problèmes individuels ou collectifs de tel ou tel type de population. C'était ça l'idée.” Ancien RRH Nouvelles Technologies 1

Ces systèmes de mobilité géographique s'appuient – tout particulièrement dans les nouvelles technologies – sur des clauses de mobilité inscrites dans les contrats des cadres, dont le non-respect peut justifier la mise en œuvre d'un LMP, la mobilité externe étant ici proposée comme une alternative à la mobilité interne.

Sur un site de LEADER PC, un RRH nous déclarait ainsi que « *le refus de mobilité géographique est la principale cause de séparation avec les cadres* », en relation soit avec l'âge du cadre, lorsqu'il souhaite se stabiliser dans une région donnée en fin de carrière, soit avec ses contraintes familiales, lorsque l'arrivée d'enfants en bas âge ou les contraintes professionnelles du conjoint ne lui permettent pas d'accepter une proposition de mobilité. Le même phénomène est évoqué par l'ancien cadre RH de cette autre entreprise des nouvelles technologies:

« Dans un grand groupe comme celui où j'étais, vous avez une mobilité qui est relativement forte et demandée à l'ensemble de la population d'encadrement. Un système de mobilité, quand on était chez EADS, qui était d'autant plus fort que l'on était haut dans la hiérarchie. Par exemple, dès qu'on était cadre RH, on avait forcément une clause de mobilité internationale dans le contrat, et évidemment lorsqu'on vous propose d'aller travailler à Tel-Aviv, il vaut mieux avoir la bonne idée d'accepter. Après il y a toute une façon de décliner les offres mais ce n'est jamais très évident. Dans un contexte comme celui-ci, de groupe, il n'est jamais évident

de refuser d'aller au moins passer l'entretien. C'est relativement mal interprété et ça peut prêter relativement à conséquence puisqu'on peut arriver jusqu'à des mesures, justement, de licenciement. » Ancien RRH Nouvelles Technologies 1

### 3.1.3. – Des séparations qui interviennent plus tôt dans la carrière du cadre

Si le monde des nouvelles technologies se caractérise par des moyennes d'âge relativement faibles, aux alentours de 33 ans dans plusieurs entreprises d'origine de nos interlocuteurs, les grands groupes établis de longue date en France, tels que GLOBAL-CAFE, ont des moyennes d'âge des cadres nettement plus élevées<sup>4</sup>. On observe cependant dans ces structures une évolution vers un raccourcissement des carrières internes, où les séparations interviennent de plus en plus tôt dans la carrière du cadre. Deux types d'argument la justifient. D'une part, le cadre aura plus de facilité à «rebondir» à l'extérieur s'il se sépare encore jeune de son entreprise – ce en quoi le RRH de GLOBAL-CAFE considère faire acte de « responsabilité sociale » en licenciant des cadres plus jeunes à plus forte employabilité :

« Personnellement, je trouve beaucoup plus simple de faire une séparation lorsqu'on est dans une phase de début de carrière, plutôt que d'arriver à une situation où les gens ont beaucoup d'expérience, donc soit on ne leur a jamais dit la vérité, soit ils ont quand même démontré une carrière réussie...Alors socialement parlant, c'est plus facile à faire lorsque la personne est jeune, parce qu'elle aura beaucoup plus de facilité à rebondir à l'extérieur...

...La personne n'est pas forcément mauvaise et si elle ne convient pas à l'entreprise, elle réussira peut-être à l'extérieur. Alors il vaut mieux bien faire et le faire le plus tôt possible, parce que c'est plus facile de rebondir à 30 ans qu'à 55 ans.» RRH GLOBAL-CAFE

D'autre part, l'intensification de la pression concurrentielle limite les perspectives d'évolution interne, de sorte que la séparation est préférée à l'allongement de la durée de séjour du cadre sur son poste, phénomène clairement identifiable dans le système « *up -out* » adopté par LACTAGROUPE, sur le modèle des cabinets de conseil où les jeunes recrues quittent l'entreprise après quelques années si elles n'accèdent pas au rang de partenaires:

«La logique LACTAGROUPE, c'est que d'un côté, il y a trop de monde à un moment donné. D'un autre côté, on va dire : il a 40 ans, il est bien dans son poste. Sur un futur poste, il y a déjà 10 personnes, et peut-être que 2 sont mauvais, 7 sont très bons, tandis que le 8<sup>ième</sup> est très très très bon. Et puis il y a le petit jeune derrière, qui arrive et qui est bien. Alors il vaut mieux traiter le problème avant, plutôt que de donner un poste et reporter le problème à un coût plus élevé dans le futur. » Sal 17, LACTAGROUPE

« Il n'existe aucune politique de fidélisation, au contraire, de nombreux cadres quittent LACTAGROUPE avant 40 ans, par des démissions forcées, des LMP. Seuls 20% des effectifs ont plus de 40 ans. » DS LACTAGROUPE

Une politique qui s'avère délicate non seulement du point de vue de la gestion des « seniors », mais plus largement de celle des cadres dès lors qu'ils atteignent l'âge de 40 ans :

---

<sup>4</sup> D'après les données bilan social 2003, 31% des cadres ont 50 ans ou plus chez GLOBAL-CAFE France.

« Dans nos schémas, il faudrait être directeur vers 35 ans et c'est vrai que cela pose le problème de la gestion des seniors et que cela a des effets pervers. Cela pose en fait la question de la gestion pas uniquement des seniors mais des salariés dès qu'ils ont 40 ans et qu'ils n'ont pas un poste haut placé dans la hiérarchie. De toute façon, avec cette gestion des carrières, on est allé trop loin dans la gestion des plus jeunes. » RRH LACTAGROUPE

La même tendance est observable chez GLOBAL-CAFE, où les cadres les plus âgés ont été les premiers touchés par les réductions d'effectifs, comme évoqué précédemment, tandis que la fourchette d'âge recherchée par l'entreprise se resserre entre 30 et 40 ans. Pour cet ancien salarié, l'accélération du turnover et le rajeunissement des effectifs ne présentent pas que des avantages pour l'entreprise, et peuvent aussi la fragiliser :

« Il y a un vrai génocide dans cette entreprise des cadres de plus de 55 ans. Un vrai génocide. On n'intéresse plus personne. Et il y a une vraie volonté maintenant sur un plan local de prendre des gens entre 30 et 40 ans super performants, ce que je peux comprendre pour une entreprise. Mais elle se prive aussi de ses piliers et ça peut être extrêmement dangereux. Parce qu'une maison sans fondation, elle résiste pas très longtemps. » Ancien Cadre GLOBAL-CAFE 1

### **3.1.4. – Un engagement fort mais de courte durée ?**

Les cadres s'efforcent de préserver leur engagement dans le travail alors même que leur relation à l'entreprise se précarise, comme en attestent ce témoignage d'un cadre RH au sein de LACTAGROUPE : « *Mes collègues du recrutement disent que le lien à l'entreprise est moins fort que par le passé mais il reste une forte dimension affective, le travail reste source d'épanouissement.* », et plus largement les résultats de l'enquête APEC 2005, selon laquelle 53% des 3000 cadres interrogés déclarent avoir du plaisir à aller travailler et rester fortement motivés. Pour ce DRH de grands groupes, maintenir un niveau d'engagement fort n'est pas nécessairement incompatible avec une relation d'emploi de courte durée :

« Le lien du cadre à l'entreprise est paradoxalement très fort, et en même temps inexistant. Ce n'est pas forcément un paradoxe. Il est très fort parce que les entreprises qui ont des chances de se développer et de subsister pendant un certain temps sont des entreprises à culture de plus en plus forte, je pense. Cette culture ne peut que passer par les cadres, c'est quand même eux qui la créent, qui la véhiculent et qui la transmettent. Et donc s'il n'y a pas une adhésion totale à cette culture d'entreprise pendant l'activité professionnelle, ça ne peut pas fonctionner correctement. Donc je pense que le lien de ce point de vue là est très fort...

...Et en même temps, il est inexistant parce qu'aujourd'hui tout le monde dans l'entreprise, les cadres dans l'entreprise, savent qu'ils sont là mais que demain ils seront peut-être chez le concurrent ou dans un tout autre secteur. C'est en ce sens je pense qu'il y a un lien assez paradoxal, c'est-à-dire que les gens, à la limite, vont plus loin dans l'engagement pendant qu'ils travaillent et en même temps ils sont beaucoup plus mercenaires que ce qu'ils pouvaient être autrefois, lorsqu'on rentrait dans un groupe tels que ceux où je suis passé pour faire carrière. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. On y rentre parce que dans le CV ça va très bien, parce que ça apporte une expérience au niveau de ce qui est proposé, en termes professionnels, mais on sait qu'on n'y restera pas jusqu'à la fin. » Ancien RRH Grands groupes

L'engagement est alors réorienté de la compagnie vers l'équipe de travail, du long terme vers le court terme. La gestion par projet, typique des structures matricielles, devient un vecteur privilégié pour fédérer les énergies productives dans une perspective de court terme :

« [La fin des carrières internes] ça rend effectivement beaucoup plus difficile de créer un corps, un *team spirit*, D'où le développement de la gestion en mode projet, parce qu'autour d'un projet c'est beaucoup plus fédérateur et beaucoup plus facile de créer ce collectif. » Ancien RRH Grands Groupes

« Je dis aux salariés : 'considérez que vous êtes en mission, en CDD, ne vous projetez pas plus loin'. Sinon c'est bloquant, on ne peut plus travailler. Je leur dis : 'si la mission présente encore un intérêt, par son contenu, concentrez-vous là-dessus. Est-ce que vous serez encore là dans 6 mois, un an, je ne peux pas vous le dire, je ne peux rien vous dire car aussi bien c'est le contraire qui va se réaliser'. Alors l'énergie revient car on intériorise qu'on n'est peut-être pas là pour longtemps. » RRH Nouvelles technologies

Ici encore, l'enquête de l'APEC 2005 s'inscrit en parfaite concordance avec les témoignages recueillis dans notre étude :

« Evincés de la zone du pouvoir, les cadres se réinvestissent dans de nouvelles zones de pratiques professionnelles. La mondialisation déplaçant le lieu du pouvoir et l'éloignant du territoire de l'entreprise, ils investissent dans la proximité : le projet, l'équipe, le métier. » APEC, 2005, p. 1.

Pour autant, l'exercice n'est pas sans comporter quelques difficultés pour les DRH qui tentent de récompenser la performance et de fidéliser les meilleurs éléments, tout en maintenant une pression concurrentielle forte sur l'ensemble du personnel. Selon cet expert de l'APEC : « *On est en plein paradoxe : on multiplie les licenciements, on prône la mobilité, et parallèlement, on parle de fidélisation* ».

### **3.2 – Un modèle dual de gestion des carrières**

Si l'ouverture du marché du travail est une tendance d'évolution des modes de GRH dans les entreprises étudiées, elle ne se décline pas de façon homogène sur l'ensemble de la population des cadres. Nos entretiens font plutôt apparaître un schéma de GRH duale, dans lequel l'élite managériale des grands groupes fait l'objet d'une gestion active par l'entreprise, tandis que les « autres » cadres sont gérés par le marché, comme l'illustrent les propos de ce consultant :

« LEADER PC, d'autres groupes, ont fait le choix de segmentation de la population des cadres. Ces entreprises ont réfléchi. Le choix ne concerne pas que la France, il se situe au niveau monde. C'est un vrai choix stratégique ». Consultant 1

### 3.2.1 – La gestion des ‘hauts potentiels’ ou le principe de sélection permanente parmi les cadres juniors

Pour Falcoz (2001, 2002), le modèle des carrières « nomades » au cours desquelles les cadres évoluent d’un projet à l’autre en gérant par eux-mêmes les opportunités que génère le marché, ne correspond pas au schéma dominant aujourd’hui observable dans les grands groupes. Plus précisément, la détection, la sélection et le développement de l’élite managériale s’y opèrent selon de nouveaux dispositifs de gestion des « hauts potentiels » basés sur des « comités de carrière » qui passent en revue les principaux cadres de la multinationale pour décider de leur parcours de mobilité interne.

Selon l’un des consultants rencontrés, le principal comité de carrière, au sommet de la multinationale, inclut généralement le PDG ainsi que les membres du comité de direction et gère les carrières des 300 à 400 premiers cadres, tandis que des comités de branche prennent le relais aux niveaux hiérarchiques inférieurs. Ce système de gestion « *collégiale* » stimule la mobilité interne des jeunes cadres, que leur supérieur hiérarchique direct pouvait être tenté de freiner dans la logique de gestion « *plus inféodée, propriétaire* », qui prédominait par le passé. Consultant 1

Pour autant, les « potentiels » de l’entreprise ne sont pas assurés d’un parcours stable au sein de leur organisation. L’appartenance des jeunes cadres à la catégorie des potentiels, et plus largement à l’entreprise, est constamment réévaluée par les comités de carrière, ainsi qu’en atteste les propos de cet autre consultant « chasseur de tête » :

« C’est un petit peu, vous savez, comme l’église qui choisit ses évêques: on fait des listes et on raye des noms. On en met sous observation attentive en les changeant de postes tous les 2 ans et puis tout d’un coup, on en raye parce que là ça n’a pas marché, là ils ont montré leurs limites, etc. Le problème, c’est est-ce que les jeunes s’en rendent compte ou pas, qu’ils ne sont plus sur la liste des hauts potentiels ? Parce qu’ils ne le leur disent pas vraiment, du coup ils les laissent 4 ou 5 ans dans le même poste, donc ils s’en aperçoivent tout simplement parce qu’au bout des 2 ans habituels, ils n’ont plus changé de poste. Dans d’autres cas, on préfère s’en séparer. J’ai une personne qui est dans ce cas, elle était sur la bonne trajectoire et puis là vraiment elle s’est plantée et elle a mal réagi au plantage, donc d’une part, elle s’est plantée, et en plus elle n’a pas bien réagi, dans ce cas l’entreprise a préféré s’en séparer. » Consultant n°3

Nos interlocuteurs confirment la mise en place d’un système de ce type chez LACTAGROUPE :

« Un pari est fait sur certains salariés dont on imagine la carrière. Le potentiel détecté n’est pas inscrit pour toujours, il est remis en question tous les ans. » RRH LACTAGROUPE

Le déficit de communication concernant le système de gestion des hauts potentiels, évoqué par le consultant ci-dessus vis-à-vis des intéressés, trouve un écho dans le témoignage d’un ancien cadre du groupe qui n’appartenait pas à cette catégorie de salariés:

“Il y a des gens chez LACTAGROUPE qui grimpent très vite, sur qui on a misé, qui sont sûrement très bons aussi. Cette histoire, alors je sais pas si exactement c’est avec des couleurs que ça fonctionne mais en tout cas on donne des bonnes notes je crois, enfin il y a un système

un peu scolaire qui fait que quand on est repéré chez LACTAGROUPE, on progresse assez rapidement et on envoie les gens aussi à des postes clés à l'international, notamment je pense à la Malaisie ou en Asie, ou tout ça. Dans des pays qui sont...forcément tout le monde ne veut pas y aller parce que...bon moi en Pologne ça me dit pas trop mais un marché comme l'Asie qui est en pleine croissance où il y a plein de chose à faire c'est assez intéressant." Sal 17, LACTAGROUPE

Dans sa charte sociale, PHONOTEL souligne aussi sa volonté « *d'attirer, de motiver, de développer et de fidéliser les meilleurs talents* ». Au cours de l'année 2004, la DRH du groupe a lancé un programme impliquant une équipe constituée de responsables RH des grandes trois zones d'activité du groupe, dans la conception et la mise en place d'outils visant à favoriser le développement de carrière des cadres à l'échelle internationale. Une « Focus Population » est identifiée pour trois catégories de personnel (entretien, RRH) :

- les « *Top Potentials* », amenés à occuper l'une des 40 premières positions du groupe, incluant des présidences de branche mondiale, région, ou domaine fonctionnel, dans les 5 ans à venir ; ils constituent un réservoir de 200 personnes, soit 0,3% de l'effectif total ;
- les « *Corporate High Potentials* », qui seront *top potentials* dans les 5 ans à venir, soit un réservoir de 400 personnes représentant 0,6% des effectifs ;
- enfin les « *High Potentials* », qui peuvent entrer dans la catégorie précédente dans les 5 ans à venir et comptent pour 3% des effectifs, soit 2000 personnes.

Comme chez LACTAGROUPE, les potentiels sont détectés chez PHONOTEL par le biais des entretiens annuels d'évaluation avec les supérieurs hiérarchiques directs. D'après le RRH rencontré « *cette 'leadership pipeline' est très élitiste, des programmes de formation spécifiques lui sont dédiés.* » (RRH PHONOTEL)

Chez LEADER PC, la base de données des potentiels distingue les « Top Talents », « Technical Ressources », et « Executive Ressources », dont les compétences sont considérées comme critiques pour l'entreprise et qu'elle va s'efforcer de fidéliser, notamment par sa politique de rémunération.

### **3.2.2. – Les « autres » cadres : une gestion par le marché**

Dans ce système dual, le jeu du marché est amené à s'exercer pleinement pour les cadres qui n'appartiennent ni à la catégorie des hauts potentiels, ni à celle des hauts dirigeants confirmés. Les outils intranet de type « bourse de l'emploi » sont les supports technologiques privilégiés de la gestion de ces « autres » cadres. La terminologie utilisée par l'un des consultants rencontrés est révélatrice de la logique marchande qui prédomine pour cette catégorie de personnel:

« Les autres cadres se débrouillent avec la bourse de l'emploi. Ce sont le vendeur (la hiérarchie directe) et l'acheteur (le salarié) qui prennent le pouvoir au détriment du DRH. » Consultant 1

Chez PHONOTEL, l'autonomie attendue des cadres qui n'appartiennent pas – ou plus – à la catégorie des hauts potentiels a également motivé la mise en place d'un système intranet

indiquant les disponibilités de postes et leurs conditions d'accès. Le cadre peut y réaliser un test d'auto-évaluation concernant sa capacité à s'engager dans une mobilité internationale (entretien RRH).

La logique de responsabilisation individuelle qui sous-tend la mise en place d'un outil intranet est bien exprimée par ce responsable RH de LEADER PC :

« On a redéfini le contrat moral qui nous lie à nos salariés pour quitter cette notion de 'je vous dois à tout prix un emploi pour toute votre vie', et passer à une notion de *responsabilité partagée*. Vous arrivez chez LEADER PC, je vais vous donner tous les éléments, toutes les informations et tous les processus qui vous permettent de travailler sur votre propre carrière chez nous. A vous de vous prendre en charge et d'utiliser ces informations et ces outils...

...Donc sur l'intranet, quelqu'un dans le monde entier, un DRH par exemple, peut trouver les descriptifs des différentes spécialisations dans les ressources humaines, des chemins de carrière en ressources humaines, et rentrer dans un outil qui lui permet de comparer ses compétences actuelles avec les compétences requises par son job actuel, faire l'analyse des écarts entre les deux et alimenter son plan de formation. Donc nous avons engagé un travail important sur les métiers et les carrières, sur les compétences et l'auto-évaluation des compétences, l'accès aux cursus de formation disponibles dans l'entreprise. C'est l'un des principaux outils que l'on a mis en place. A LEADER PC de donner aux gens un maximum d'informations et d'opportunités, et aussi au salarié, en travaillant avec son manager, avec des supports de la DRH, de se prendre un peu en charge, de travailler sur ses compétences, de définir ses aspirations. On a aussi publié depuis quelques années, et c'est publié aussi sur l'intranet, l'ensemble des postes vacants. Donc n'importe quel salarié chez LEADER PC aujourd'hui peut entrer dans le web et voir les postes disponibles, y compris à l'international.» RRH LEADER PC 1

Cette philosophie de « *responsabilité partagée* » est également bien présente chez LACTAGROUPE :

«Pour la DRH, il faut avoir un projet de carrière bien...quasiment il faudrait leur dire, et c'est ce que j'ai fait à un moment donné, j'ai dit : voilà, en 2006 je me vois Chef de Groupe, en 2009 je me vois Directeur Technique...c'est ce qu'ils veulent. » Ancien cadre LACTAGROUPE 2

La logique contractuelle qui sous-tend cette démarche vis-à-vis des salariés contribue, pour certains de nos interlocuteurs, à une accélération des départs dont le LMP serait l'instrument privilégié :

« Que se passe-t-il si l'on me dit d'aller sur la bourse de l'emploi et que je ne suis pas pris ? On va me dire : personne ne veut de toi. Il est possible que 10% des cadres ne trouvent jamais de postes. C'est une logique de gestion plus brutale, qui génère plus de licenciements, plus de transactions, et plus de départs. » Consultant 1

Selon le témoignage de ce représentant syndical au siège de LEADER PC France, le risque de ne pas trouver un poste par ce système de bourse de l'emploi est d'autant plus réel que:

« [L'accès à la base] est un vrai parcours du combattant, il y a tout un système de mots de passe...C'est pipeau, les managers ne mettent les postes dans la base que quand ils ont déjà trouvé la personne, ce n'est pas un vrai marché. » DS LEADER PC 1



En faisant référence à la caractérisation des marchés du travail contemporains qui, dès les années 60-70, pointait l'opposition entre les carrières salariales offertes par les grandes entreprises dans le cadre des « marchés internes », et les effets d'ajustement flexible obtenus par le jeu de la concurrence sur « le marché secondaire », on peut dire que de nouvelles formes de segmentation du marché du travail semblent émerger des pratiques de gestion des grandes multinationales étudiées.

Cette segmentation s'opère entre d'une part, les cadres dirigeants à forte responsabilité dans la sphère « globale » des multinationales, dont la carrière est gérée dans des dispositifs dédiés – même si ces derniers intègrent des conditions beaucoup plus concurrentielles que par le passé – et d'autre part, les « autres » cadres dont le champ d'opération se trouve relégué au niveau du « local ». Paradoxalement, ce champ d'action se trouve tout à la fois singulièrement réduit, par l'adoption de processus de gestion standardisés à l'échelle transnationale, et fortement désencadré, du fait de l'adoption du principe du marché et de l'autonomie individuelle dans la conduite des carrières.

### **3.3 – Contractualisation et individualisation du lien à l'entreprise**

La littérature en théorie des organisations distingue divers mécanismes de coordination et de contrôle utilisables par les entreprises, depuis la « règle » bureaucratique jusqu'au « marché » en passant par le « clan », où les valeurs communes acquises par la socialisation conduisent les salariés à opérer une forme d'auto-contrôle de leur comportement (Mintzberg, 1979 ; Ouchi, 1980 ; Williamson, 1979).

Selon les préceptes classiques de l'analyse organisationnelle, le mécanisme du marché, qui tend à pénétrer aujourd'hui les grandes structures tandis que s'étiolent les règles bureaucratiques du système fordiste, s'applique à des relations ponctuelles, entre individus isolés, portant sur un échange dont le contenu est suffisamment standardisé pour que ses principales modalités puissent être spécifiées dans les termes du contrat. Ce modèle traduit la désincarnation la plus aboutie de l'activité économique, c'est-à-dire son « désencastrement » des dynamiques sociales, par essence collectives, non entièrement spécifiées et reposant sur des valeurs partagées de solidarité, qui ont permis la construction et la perpétuation de « communautés » telles qu'elles ont pu notamment être observées dans l'entreprise à l'époque fordiste, et jusque dans les années 1980 au sein des grands groupes que nous avons étudiés.

S'il est loin d'être parfaitement incarné dans les modes de gestion des grandes multinationales, ce principe du marché guide aujourd'hui les réformes qu'elles ont entreprises pour flexibiliser leurs modes de GRH et d'organisation du travail. Il se fonde sur une motivation essentiellement instrumentale des salariés, c'est-à-dire axée sur la rémunération individuelle, sur une évaluation systématique des résultats, qui favorise l'usage des pratiques de séparation en tant que modalités de sanction, et sur un délitement des espaces collectifs dans l'organisation du travail. Dans ce contexte, la demande d'implication vis-à-vis des cadres reste paradoxalement forte alors qu'elle tend à s'opérer dans le contexte d'une relation de plus courte durée.

### 3.3.1 – La rémunération individuelle comme vecteur central de motivation

La primauté accordée à la rémunération dans la relation du cadre à l'entreprise constitue une caractéristique distinctive du modèle anglo-saxon qui tend aujourd'hui à se diffuser dans le contexte français. Elle induit une redéfinition des missions de la GRH où la formation et le développement des salariés, qui occupaient une place centrale dans la culture de cette fonction, se trouvent évacuées au bénéfice d'une focalisation sur les dimensions financières. Ce glissement vers un modèle financier anglo-saxon est évoqué par plusieurs de nos interlocuteurs, qu'ils opèrent dans le secteur des nouvelles technologies...

« La rémunération, c'est la seule mission de la DRH au niveau groupe. Elle est en fort développement depuis que nous avons délocalisé le siège de l'entreprise aux Etats-Unis. Il y a une grosse influence anglo-saxonne dans tous les processus...Aux US ils ne font pas de formation, pas de recrutement, pas de juridique : tout est externalisé, ils sont axés sur la rémunération. » RRH Nouvelles technologies

... ou dans des grands groupes aux activités plus traditionnelles :

« Ça [la fin des carrières internes] implique beaucoup de choses au niveau RH. Malheureusement ça risque de nous amener à aller dans le sens de ce qui se passe aux Etats-Unis, où vous avez un tel turnover que la fidélisation, il y a longtemps qu'ils ont oublié de travailler dessus en matière RH. C'est pas leur souci. Ils travaillent énormément sur *compensation-benefit*, c'est à dire, il faut avoir le bon salaire au bon niveau. » Ancien RRH Grands groupes

Cette focalisation sur la relation financière s'accompagne de l'adoption de modalités de rémunération où la part variable joue un rôle d'autant plus important que le cadre occupe des fonctions élevées dans la hiérarchie du groupe, et dépend de la réalisation d'une combinaison de résultats individuels et collectifs. L'individualisation et la variabilité de la rémunération restent moins fortes dans certains groupes comme GLOBAL-CAFE, où persistent encore les logiques collectives:

« Il y a eu une grosse évolution. On a introduit les bonus pour les cadres supérieurs il y a 3-4 ans, et en 2004 ils ont été étendus aux cadres dans leur ensemble. Les bonus vont de 7% pour les cadres de premier niveau à 25% du salaire annuel pour les cadres de direction. Ils sont définis à 60% sur des critères communs, et à 40% sur des critères personnels. » RRH GLOBAL-CAFE

Elles sont nettement plus marquées chez LACTAGROUPE, sous l'impulsion de sa stratégie d'internationalisation « à *marche forcée* »...

«Ça a été une révolution culturelle à 2 niveaux : d'abord sur les exigences et les niveaux de rémunération des cadres, on était sur le marché international à l'époque où il était déjà très élevé à l'étranger, avec des écarts absolument dingues avec le marché français. Et là on a dit : très bien, on va chercher ces gens à l'étranger, mais il n'y a pas de raison de changer la gestion de nos managers internes. Sauf qu'au fur et à mesure que vous faites entrer un maximum de gens, l'écart se creuse, alors on a mis en place un certain nombre de dispositifs, et là on y a été franco : rémunération, bonus très important par rapport au salaire de base, politique de stock-options, donc politique de gestion des cadres internationaux. » Ancien RRH LACTAGROUPE

«La part variable de la rémunération va de 5-8% pour les jeunes cadres à 200-300% pour le comité exécutif. » Ancien RRH LACTAGROUPE

...et dans les nouvelles technologies, où le modèle anglo-saxon trouve sa forme la plus aboutie :

« On va vers une individualisation des rémunérations, avec un minimum de 25% du salaire sous forme variable individuelle, y compris sur des postes où ça n'existait pas auparavant. C'est le modèle du marché, le modèle américain. La rémunération devient le point d'entrée de la relation au salarié. » RRH Nouvelles technologies

« On a un fixe et une 'bonus target' en pourcentage du fixe annuel, basée sur l'atteinte des résultats, qui va de 8% à 12% pour un jeune ingénieur, et jusqu'à 30-35% à de plus hauts niveaux.» RRH PHONOTEL

« Jusque-là notre système était basé uniquement sur l'atteinte absolue des objectifs dans le plan de travail de l'individu: je dois vendre, je sais pas moi, 5 millions de dollars d'ordinateurs cette année, est-ce que je l'ai fait ou pas ? Mais nous avons une politique basée sur la différenciation. C'est-à-dire qu'on essaie de stimuler la performance, la contribution individuelle, et donc on dit au meilleur: 'vous aurez des compensations de salaire plus importantes, vous aurez des variables plus importants'. Et en revanche pour ceux qui sont en bas de l'échelle, il y a des conséquences en matière financière, d'évolution de carrière etc. » RRH LEADER PC 1

Les points de vue exprimés par les RRH sur cette individualisation de la rémunération sont contrastés. Certains la vivent comme une évolution rendue incontournable par les attentes et comportements des nouveaux entrants sur le marché des cadres :

«A l'époque, l'ancien dirigeant privilégiait les dimensions collectives dans l'entreprise et accordait donc une importance particulière aux périphériques tels que la participation et l'intéressement. Or, cette politique de rémunération n'attire pas les jeunes qui veulent avoir tout de suite une rémunération plus intéressante, les sommes de l'intéressement et de la participation étant bloquées. Elle ne correspond plus aux logiques actuelles.» RRH LACTAGROUPE

D'autres soulignent au contraire que la logique instrumentale trouve ses limites en matière de motivation des salariés, car elle est difficilement acceptable par ceux qui se sont fortement investis sur un projet commun, selon la logique du « clan » (Ouchi, 1980) évoquée précédemment:

« Je pense que ce n'est pas tellement adapté au modèle européen et à l'histoire de l'entreprise. Les gens étaient partants pour l'aventure, ils ont vécu avec un leader qui les tous porté, qui a laissé une forte empreinte. Des gens se sont donnés, donnés, donnés, pour avancer dans l'aventure avec lui. Quant on leur dit : 'si vous n'atteignez pas vos objectifs, vous n'aurez pas de variable', ça ne passe pas. Surtout dans des filiales comme la Suède, parmi les plus anciennes du groupe, ou l'Angleterre, là où il y a une forte marque du PDG, de son style directif, paternaliste.» RRH Nouvelles technologies

### 3.3.2 – L'évaluation systématique des résultats comme outil de la contractualisation

La mise en place d'outils standardisés d'évaluation des résultats, au niveau du groupe, constitue un autre trait distinctif de ce modèle de gestion basé sur l'individualisation, repérable dans plusieurs firmes de notre échantillon. Chez PHONOTEL, par exemple, le programme d'unification mondiale de la politique RH inclut d'adopter un nouvel outil d'évaluation des performances, utilisable par l'intranet dans l'ensemble des filiales du groupe. Dans une autre entreprise des nouvelles technologies : « *On a mis en place des entretiens annuels professionnels, le premier outil harmonisé worldwide.* » (RRH). Chez LACTAGROUPE, c'est ici encore l'internationalisation du marché des cadres qui fut l'élément moteur d'adoption d'une démarche d'évaluation systématique (entretien, ancien RRH).

La mise en place de ces systèmes formalisés de contrôle de la performance des cadres apparaît comme un autre vecteur de diffusion des pratiques de séparation qui affaiblissent les marchés internes des grands groupes, et ce de diverses manières.

En premier lieu, les cadres doivent acquérir une capacité à licencier les membres les moins performants de leurs équipes lorsque ces derniers n'atteignent pas leurs objectifs, capacité qui s'inscrit dans les nouveaux profils de compétences recherchés par les firmes. Outre la définition d'objectifs quantifiés, les outils d'évaluation intègrent en effet, et de façon croissante, des normes de comportement managérial. Selon ce consultant : « *On observe un glissement vers des critères comportementaux empreints d'une certaine idéologie, vers un jugement arbitraire de conformité.* » Consultant 1

Ce glissement apparaît bien chez GLOBAL-CAFE, où le début des années 2000 marque l'adoption d'un guide d'entretien d'évaluation utilisé par chaque cadre avec son supérieur hiérarchique direct. Lancé en 2000 en France, et repris au niveau mondial en 2002, ce guide comporte quatre volets :

- la définition des objectifs et l'évaluation de leur réalisation
- l'évaluation des qualités de leadership du cadre, à forte composante comportementale
- le classement du cadre entre cinq niveaux de performance,
- l'ébauche d'un plan d'évolution de carrière.

L'une des compétences associées aux qualités de leadership du cadre, « *le courage* », s'illustre ainsi dans sa portée pratique:

“La logique voudrait que si on a un problème de performance, c'est le rôle du manager d'être transparent, d'avoir le *courage* de faire face à ce genre de situation, en disant clairement à la personne ce qui ne va pas, et en lui donnant la possibilité d'améliorer ses résultats. Si les résultats ne s'améliorent pas, il faut avoir le *courage* de faire une séparation.” RRH GLOBAL-CAFE

Chez PHONOTEL également, l'évaluation de l'atteinte des objectifs s'accompagne d'un jugement porté par le supérieur hiérarchique sur les compétences de « *leadership* » du cadre,

qui sont appréhendées en termes de « valeurs » telles que la capacité au travail en équipe, le sens des responsabilités, l'orientation client...et comme chez GLOBAL-CAFE, ces nouvelles valeurs et compétences viennent se substituer aux cultures héritées de l'histoire de l'entreprise, qu'il s'agisse de cultures « métiers », issues de l'expertise dans un domaine d'activité donné, ou de cultures « maison » générées par les mode de management traditionnellement paternalistes des grands groupes.

En second lieu, lorsque les cadres sont en position non pas d'évaluateurs mais d'évalués, l'insuffisance de résultats constitue le facteur déclenchant d'une procédure de séparation à leur propre égard. Pour cet expert de l'APEC, les systèmes d'évaluation des résultats constituent ainsi une véritable « *épée de Damoclès* », susceptible de favoriser le départ des cadres non seulement en cas de non atteinte des objectifs, mais aussi du fait de la pression permanente qui s'exerce sur eux en la matière:

« Aujourd'hui, on a introduit la notion d'objectifs dans tous les secteurs d'activités mais aussi la notion de gestion et d'économies à tous crins, ce qui fait que c'est une épée de Damoclès qui peut être très dangereuse, parce qu'on peut pousser les gens comme ça à presque souhaiter de partir, parce qu'ils ont trop de pressions.» Cadre APEC n° 2

L'utilisation d'outils d'évaluation standardisés façonne les comportements organisationnels en focalisant l'attention des supérieurs hiérarchiques sur la notion d'atteinte des résultats individuels, au détriment d'une approche plus globale intégrant des éléments de contexte peut-être moins facilement repérables. Pour cet ancien DRH d'un grand groupe, ces comportements induisent une accélération à outrance des licenciements pour non atteinte des résultats :

«La pression est de plus en plus forte sur les résultats, donc les gens se sentent remis en cause très très vite. Aujourd'hui un type qui fait pas ses résultats on le vire, on regarde pas si c'est lié à son contexte local, au contexte de la marque, etc... Sur les dirigeants qui ont des responsabilités business dans le cadre de résultats, ça valse trop, à mon sens.»

Enfin, les systèmes d'évaluation des résultats seraient également utilisés, sur un mode plus ambiguë, en tant qu'outils au service des politiques de réduction des effectifs. Cet expert de l'APEC relate la façon dont les entreprises, sous les pressions précédemment évoquées de la globalisation concurrentielle et de la financiarisation, ont eu recours de façon croissante, à partir des années 1990, à des motifs de non atteinte des résultats pour se séparer d'une population qui ne répondait plus aux standards de l'entreprise, celle de ces cadres « maison » ou « historiques » ayant une certaine ancienneté :

« Il y a eu un tournant, c'est-à-dire dans l'histoire que nous raconte les cadres quand ils nous racontent leur parcours dans les entreprises, notamment ceux qui passent nombre d'années dans une même entreprise. On s'est rendu compte que cela se déroulait ainsi : tout marchait bien et puis à un moment donné il y a eu des grains de sable dans les rouages et puis est arrivée cette histoire d'objectifs. C'est-à-dire qu'on leur a dit, 'Monsieur, vous n'êtes pas bon, parce que ça vous ne savez pas faire, etc.' Donc, souvent le cadre le ressent comme une blessure profonde, on a la prétention 1. de venir lui apprendre son métier, 2. de lui proposer des objectifs qu'eux mêmes sentent complètement aberrants ou incohérents quant aux processus, notamment pour les cadres de production. Donc, c'est pour cela que je dis que l'histoire des objectifs, à mon avis, c'est un prétexte pour pouvoir justifier la séparation. Ce virage, c'est vrai qu'il est apparu

il y a quelques années, dans les années 92-94. Cela a coïncidé avec la mondialisation des échanges et puis maintenant avec la recherche de rentabilité à tous crins. » Cadre APEC n° 2

Les pratiques illégales de «*forced ranking*», qui ont défrayé la chronique dans le cas de LEADER PC en 2002, s'inscrivent dans cette même logique. La procédure d'évaluation du personnel distingue quatre niveaux de notations chez LEADER PC <sup>5</sup>. L'affaire de 2002 fut provoquée par la diffusion à la presse, dans un contexte d'élection présidentielle, d'une note interne adressée par le responsable RH européen à la RRH France pour rappeler les engagements pris en matière de notations des salariés, et souligner les écarts entre les fameux « quotas » prévisionnels de personnel dans les différents niveaux de PBC et les notations effectivement attribuées. L'enquête amorcée par l'inspection du travail a cependant tourné court lors de l'amnistie accordée par le nouveau Président sur les délits sociaux à l'issue des élections.

Bien que l'utilisation de quotas dans l'évaluation du personnel soit illégale et officiellement démentie par la Direction, des fourchettes indicatives de répartition du personnel entre les différentes catégories de notation sont indiquées dans cette note interne de la DRH France adressée aux collaborateurs locaux en novembre 2004:

« Les PBC 1 verront leur pourcentage progresser sensiblement (entre 10% et 20%). Les niveaux PBC 2+ (contribution au-dessus de la moyenne) et PBC 2 (contribution de bon niveau) concerneront la grande majorité des collaborateurs (entre 65% et 85%). Néanmoins, entre 5% et 15% des collaborateurs pourront se voir attribuer la notation PBC 3, qui demandera d'eux des efforts pour une amélioration entre deux cycles annuels d'évaluation, ou dans un délai plus court à l'issue de deux notations 3 consécutives dans le nouveau système (applicable à partir de janvier 2006). »

Cette note ne mentionne pas de fourchettes d'estimation pour la proportion de personnel pouvant se voir attribuer la notation PBC 4, qui qualifie un résultat insuffisant et donne lieu à une procédure de mise en garde du salarié. Elle ne précise pas non plus que deux notations 3 consécutives provoquent un passage automatique en notation 4 dans le nouveau système mis en place pour 2006, élément souligné par les deux délégués syndicaux que nous avons rencontrés. Selon ces témoignages, le pourcentage de personnel se voyant attribué une note 4, qui se situait aux alentours de 1% jusqu'à la fin des années 1990, aurait fait l'objet d'une cible de 3-5% à partir de 1999. Un site de l'entreprise, qui ne comptait qu'une poignée de notations 4 par an, se serait vu assigner un objectif de 380 notations 4 en 2001, année où les syndicats ont obtenu la note interne faisant état d'objectifs prévisionnels pour les différentes catégories de notation.

Selon les données communiquées au comité d'entreprise par le « comité de transparence » constitué par la Direction en 2002, le pourcentage de notations 4 a diminué de 2,9% à 1,2% entre 2001 et 2003, mais avec un effet de report sur les notations 3, de sorte que le bloc des notations 3-4 est resté stable à près de 20% du personnel évalué, traduisant l'existence d'une forme de management des effectifs associée aux pratiques d'évaluation individuelle des résultats. Une enquête de l'inspection du travail a également établi l'existence de pratiques

---

<sup>5</sup> Un cinquième niveau intermédiaire, le 2+, ayant été introduit fin 2004.

discriminatoires à l'égard des cadres de plus de 50 ans et des délégués syndicaux, qui sont significativement plus représentés dans la notation 4 que les autres catégories de personnel.

Les témoignages d'anciens salariés que nous avons rencontrés corroborent ceux des délégués syndicaux. Pour ce cadre de 52 ans :

« Mon chef m'a convoqué, il m'a dit 'par rapport à tes objectifs, tu n'es pas en phase'. Et là je lui ai dit que mes objectifs étaient fixés pour l'année, or moi j'étais pendant 9 mois chez un client donc il était normal que je n'ai pas fait mes objectifs. Il m'a dit 'non c'est une mission qui t'a été confiée, je n'en tiens pas compte'. A partir de là, le chef m'a confirmé que ma note était mauvaise, j'ai eu la note 4.

*D'après vous, pourquoi vous a-t-il licencié ?*

Il avait des objectifs, c'est sûr, de réduire les effectifs. Il était jugé là-dessus. C'était dans sa mission : 'tu dois rapporter tant, tu dois en virer tant'. » Sal 11, LEADER PC

### **3.3.3. – Les nouvelles gestions de l'espace : vers un isolement accru des salariés**

Au fil de nos entretiens, différentes évolutions dans les modes de gestion de l'espace nous ont paru symptomatiques de l'adoption d'un modèle du marché basé sur la recherche de performance individuelle. Les nouvelles organisations de l'espace contribuent à ce phénomène de « désencastrement » social que nous évoquions précédemment. Les individus travaillent dans un contexte d'anonymat croissant, que génère la perte des repères socialement construits par les usages collectifs de l'espace de travail. La dispersion géographique des activités fonctionnelles, dans le cadre de structures matricielles d'envergure européenne, constitue une première manifestation de ce phénomène :

« Avant quand on parlait d'une société, c'était tout le monde dans un bâtiment. Maintenant on est dispersé géographiquement : qui sait aujourd'hui quand il y a une grève dans une usine ? au niveau du siège ? du marketing ? Si le voisin disparaît, vous ne savez pas ce qui lui est arrivé. » Ancien cadre LACTAGROUPE 1

La structure matricielle européenne ou globale génère aussi une forme de désincarnation du pouvoir managérial qui s'exerce à travers une diversité de liens plutôt qu'une référence unique, et depuis l'étranger et plutôt que localement :

« Aujourd'hui vous voyez de plus en plus d'entreprises qui s'organisent avec des systèmes matriciels où il n'y a plus de patrons hiérarchiques mais il y a un chef de projet dans les différentes tâches, qui est un patron fonctionnel, et puis un suivi par les RH, et il n'y a plus un rattachement à un patron de droit divin qui était le supérieur hiérarchique direct. » Ancien RRH Grands Groupes

Les identités corporatistes historiquement construites au sein des firmes multi-domestiques, en référence à un pays ou une fonction donnée, sont amenées à se dissoudre pour permettre l'intégration des cadres dans des systèmes de relations contractuelles:

« Il y a maintenant énormément de relations transversales et cela a beaucoup complexifié les organisations internationales. Les structures matricielles font appel à des compétences différentes. Quand vous êtes en structure matricielle, il faut forcément être moins territorialiste. Les compétences qu'on a mises en avant sont en harmonie avec cette nouvelle organisation. Par exemple, l'orientation service, ce n'est pas forcément territorialiste, c'est une relation client-fournisseur.» RRH GLOBAL-CAFE

L'optimisation financière de la gestion des espaces de bureaux, telle que la pratique LEADER PC avec la suppression des bureaux individuels dans sa tour de La Défense, produit une autre forme de déracinement et de perte de repères collectifs pour les salariés. Dans ce bâtiment qui accueille 4500 personnes dans un espace prévu pour 2500 postes :

« Depuis mai-juin 2005, les bureaux individuels sont supprimés, les gens doivent faire des réservations pour venir travailler, ils ne savent pas où ils seront, à côté de qui...Les réservations sont possibles pour 4 jours d'affilée seulement, pas pour une semaine entière. C'est une déstructuration de l'appartenance à une entité, cela crée des difficultés pour travailler en équipe. » DS LEADER PC 1

L'*open space*, s'il favorise les interactions inter-individuelles, accentue aussi les rythmes de travail et sollicite à outrance les salariés. Paradoxalement, c'est ici l'excès d'interactions non régulées qui produit un effet potentiellement déstructurant sur les salariés:

“Depuis deux ans, nous travaillons presque tous en *open space*, seuls cinq directeurs ont un bureau. C'est vrai que cela conduit à une meilleure efficacité, à un raccourci entre la pensée et l'action, à une fluidité de l'information quand vos collègues sont en face de vous, mais quelle fatigue, quelles sollicitations permanentes !” RRH LACTAGROUPE

Ces nouveaux modes d'organisation, qui s'inscrivent dans des logiques d'optimisation de l'utilisation des ressources productives, sont porteurs de leurs propres dysfonctionnements tant du point de vue du vécu des salariés...

« En RH on a une activité de type analytique qui devient de plus en plus importante. On aurait besoin d'installer un canapé dans nos bureaux pour permettre au gens de parler, de s'exprimer. Ils viennent nous voir très souvent avec juste besoin de parler, parce qu'il n'y a plus le patron au-dessus avec lequel on pouvait avoir une prise de gueule, avoir des échanges...Ils ont besoin de parler du fonctionnement quotidien dans leur travail, des problèmes concrets qu'ils rencontrent, de leur famille, des problèmes d'interaction entre leur travail et leur famille. Ils ne peuvent plus parler de tout ça parce le temps est compté, il faut aller vite, être efficace, on est à la feuille de temps en permanence. » Ancien RRH Grands Groupes

...que de celui de l'efficacité du management, comme le souligne non sans humour cet ancien DRH d'un grand groupe:

« Dès que vous avez une organisation mondiale, pour savoir ce qui se passe en Asie ou ailleurs...Vous avez des managers qui passent leur vie dans les avions, ils arrivent sur les sites, ils sont fatigués, ils passent deux jours sur un site, on leur raconte n'importe quoi et puis ils reviennent en France où ils ne sont jamais non plus parce qu'ils sont dans l'avion. Le management d'une multinationale aujourd'hui, c'est dans l'avion. »



### 3.4 – Banalisation des licenciements et LMP

Comme nous l'avons vu, la mise en œuvre de politiques d'accélération de la mobilité et d'évaluation systématique des résultats des cadres génère, dans un contexte de recherche permanente d'accroissement de la performance financière, des situations où le licenciement devient un acte de gestion de plus en plus courant. Ce délégué syndical souligne le rôle du LMP dans ce phénomène de banalisation :

«Et puis ça [l'utilisation du LMP] a un effet pervers évident, cela amène à considérer le licenciement comme un mode de fonctionnement normal, et non comme un acte qui devrait être exceptionnel.» DS PHONOTEL 1

La banalisation des licenciements est d'autant plus marquée que la relation d'emploi est individualisée et conçue comme étant de courte durée, des caractéristiques fortes dans les secteurs des nouvelles technologies, et plus largement dans d'autres métiers experts fonctionnant sur le mode du projet, comme celui du conseil :

« Dans le monde du conseil où l'on voit beaucoup de clients, le licenciement est quelque chose qui s'inscrit dès le départ pour beaucoup dans une logique de carrière ; c'est-à-dire qu'aujourd'hui, et c'est un sentiment grandement partagé, dans la structure on n'y reste pas forcément éternellement, donc s'ils arrivent non pas eux à partir, mais à partir dans des conditions négociés, c'est tout bénéf, C'est un peu dans cette logique là que le licenciement peut s'inscrire. » Ancien RRH Nouvelles Technologies 2

Le LMP constitue alors une modalité privilégiée de séparation. Dans le contexte socio-institutionnel français où le droit du travail protège le salarié en concevant la relation d'emploi comme fondamentalement inégale, le LMP accompagné d'une transaction constitue le montage juridique le plus proche de la philosophie sous-jacente au modèle anglo-saxon de GRH qui se diffuse aujourd'hui dans l'hexagone. Cette philosophie, qui relève de la théorie de l'autonomie de la volonté dans le domaine du droit, et de la théorie néo-classique en économie, conçoit le contrat de travail comme formalisant un échange de type commercial, entre deux parties égales et librement consentantes.

On retrouve le style interpersonnel très direct, typique de la culture anglo-saxonne, dans le mode d'interaction que décrit ce responsable RH du secteur des nouvelles technologies en matière d'utilisation du LMP:

« C'est un stratagème bien connu dans le monde de la transaction, tous les DRH vous le diront, c'est-à-dire que l'idée c'était : 'je ne souhaite pas continuer à travailler avec vous, je ne souhaite pas que vous continuiez à travailler avec nous'. C'est-à-dire qu'on se regarde dans le blanc des yeux, on se dit les choses. 'Donc vous acceptez un motif de licenciement et je vous fais une transaction tout à fait avantageuse'. » Ancien RRH Nouvelles Technologies 1

D'autres interlocuteurs font explicitement référence à l'influence américaine dans l'utilisation du LMP comme modalité juridique de séparation dans le contexte français :

«C'est très courant, plus on monte dans la hiérarchie, plus c'est courant. C'est LE mode de rupture dans la gestion des cadres de direction. En France. C'est le modèle anglosaxon qui prend le pas, le durcissement des relations salarié/entreprise. C'est une individualisation de la rupture, c'est clair. » RRH Nouvelles technologies

« On est dans un fonctionnement de plus en plus proche de ce qui se passe aux USA. Il y a un certain nombre de balises qui sont posées, de règlements, d'articles de codes du travail, mais à côté de cela, il y a des tas d'échappatoires qui existent pour les entreprises pour faire en sorte que quand il y a des cadres ou des compétences dont on ne veut plus, et bien on puisse trouver une solution. » Cadre APEC n° 2

La banalisation du licenciement dans les modes de gestion des cadres modifie dès lors la connotation du « contrat à durée indéterminée » qui constitue le support juridique traditionnel de leur recrutement. Si cette durée « indéterminée » fut longtemps synonyme de stabilité de la relation d'emploi, voire d'emploi « à vie » ainsi que le soulignait par exemple la culture de LEADER PC, l'indétermination devient aujourd'hui synonyme de précarité. Comme nous l'avons vu à travers chacune des dimensions de ce modèle de GRH axé sur le principe du marché, le resserrement des pressions concurrentielles qui s'exercent sur les cadres n'autorise plus une projection sur le moyen ou long terme de leur appartenance à une entreprise donnée.

Lorsque le cadre dispose d'un certain pouvoir de négociation, du fait de l'expertise détenue dans les secteurs des nouvelles technologies, ou de son appartenance aux sphères dirigeantes des grands groupes, ou lorsque l'entreprise, pour des raisons culturelles ou historiques, souhaite traiter généreusement ses salariés, la transaction constitue le complément indispensable d'un LMP. Elle permet en effet, comme nous l'analyserons de façon plus détaillée dans les parties suivantes, de limiter la dimension conflictuelle et les risques de contentieux liés à une opération de licenciement, donnant naissance à cette forme juridique hybride appelée « licenciement transactionnel » dans le langage courant des cadres d'entreprises.

## CONCLUSION

Au travers des entretiens menés auprès d'une diversité d'acteurs de l'entreprise, et de l'observation dans certains cas des données issues de son bilan social, le LMP nous est apparu comme un dispositif juridique de séparation qui trouve sa place tant dans les nouveaux modes de GRH appliqués à la population cadres – lesquels s'orientent vers une individualisation et une flexibilisation fortes de la relation d'emploi –, que dans les politiques de gestion des effectifs mises en œuvre par les grands groupes. Ce dernier phénomène est difficilement identifiable du fait de son caractère opaque, le LMP ne s'inscrivant pas dans une démarche de négociation collective susceptible de mobiliser les canaux institutionnels de communication de l'entreprise. Parmi les groupes étudiés, seul PHONOTEL a utilisé le « licenciement transactionnel » de façon explicite dans la politique de réduction du personnel mise en œuvre au début des années 2000. LEADER PC semble également y avoir eu recours de façon massive, au regard des témoignages émanant tant de la fonction RH que des syndicats, et ce par le biais d'une utilisation quantitative de son système d'évaluation

individuelle du personnel, les cadres mal notés faisant l'objet d'une procédure de mise en garde à même de déboucher sur un licenciement pour non atteinte des résultats. Par contraste, l'utilisation du LMP reste plus discrète dans des firmes telles que SECURIFRANCE ou GLOBAL-CAFE.

Ces différences peuvent être mises en relation avec les grandes évolutions stratégiques des firmes étudiées. Le LMP s'inscrit, en effet, dans un nouveau modèle de gestion des cadres d'obédience anglo-saxonne qui valorise le principe du marché comme mécanisme de régulation de la relation d'emploi, modèle dont la mise en œuvre est plus ou moins marquée selon le type d'activité et la stratégie de l'entreprise. Le modèle anglo-saxon de GRH est d'autant plus prégnant que l'activité de la firme se dématérialise, qu'elle est sujette à des retournements aussi fréquents qu'imprévisibles des marchés, qu'elle se déploie à l'échelle globale et qu'elle s'appuie fortement sur les marchés financiers. Autant de caractéristiques associées à la « nouvelle économie » qui se diffuse à partir des secteurs des nouvelles technologies vers d'autres pans d'activités plus traditionnelles telles que l'agroalimentaire, et qui tend à marquer l'évolution des grandes firmes, que nous avons étudiées. Chez PHONOTEL et LEADER PC, l'utilisation massive du LMP fut mise au service d'une dématérialisation forte du cœur de métier, sur des marchés très évolutifs et incertains. Dans le cas de LACTAGROUPE, c'est la stratégie de globalisation « à *marche forcée* », pour reprendre l'expression d'un ancien RRH, qui a induit des mutations profondes dans la gestion des cadres, avec une accélération de la mobilité et des séparations. L'utilisation plus feutrée du LMP chez GLOBAL-CAFE et SECURIFRANCE est explicable par la persistance dans ces deux groupes à caractère monolithique d'une culture forte autour des marchés internes, et par le caractère encore émergent des mutations vers une structure matricielle européenne ou globale, dans le cas de SECURIFRANCE, ou vers une dématérialisation de l'activité, dans celui de GLOBAL-CAFE. L'étude du cas de DISTRILID illustre également l'existence d'effets sectoriels dans l'utilisation du LMP. Si ce groupe est sujet au phénomène de regroupement fonctionnel que génèrent les fusions et acquisitions, dans le cadre de sa course au leadership mondial, les modes de GRH y apparaissent comme particulièrement brutaux, une pratique que l'on peut associer aux faibles marges et au caractère intensif en main d'œuvre de ce secteur d'activité.

A des degrés divers, les groupes étudiés évoluent donc vers un modèle de GRH où s'accroissent les mobilités tant internes qu'externes, dans une dimension internationale, et où le démantèlement des marchés internes se traduit par des séparations qui interviennent de plus en plus tôt dans la carrière des cadres. Le lien du cadre à l'entreprise se définit sur une base contractuelle qui passe de façon prépondérante par la rémunération, générant une motivation au travail essentiellement instrumentale dans un contexte où se délitent les dynamiques collectives porteuses d'engagement sur des valeurs communes, selon le modèle du « clan » associé au style paternaliste de management qui prédominait historiquement dans les grands groupes. Toujours sur un mode contractuel, la rémunération est liée à l'atteinte de résultats spécifiés, dont l'évaluation s'opère par le recours à des outils standardisés qui focalisent les comportements managériaux sur les dimensions mesurables de la performance, tout en exerçant une pression forte en termes de normalisation de ces comportements. Les nouveaux modes d'organisation du travail contribuent aussi à l'individualisation de la relation d'emploi en décomposant les collectifs du point de vue de leur inscription dans l'espace, par le biais des délocalisations, des regroupements fonctionnels macro-régionaux ou

globaux, ou encore de la suppression des repères spatiaux que constituent les bureaux individuels. Ce déracinement et cet anonymat croissants, qu'alimentent aussi les politiques de mobilité, contribuent à une banalisation du licenciement qui entre dans la gestion courante des grands groupes tout comme des firmes de taille plus modeste dans les nouvelles technologies. Le « licenciement transactionnel » constitue la modalité privilégiée de séparation dans ce modèle de gestion où prédomine la logique du marché, pour les cadres à fort niveau d'expertise qui appartiennent aux sphères dirigeantes des groupes ou qui portent l'innovation dans les nouvelles technologies. Dans des secteurs moins qualifiés, ou pour des postes moins stratégiques, le LMP peut être utilisé de façon beaucoup plus brutale, comme nous l'analyserons dans les parties III et IV de ce rapport.

Le LMP est un outil de gestion par essence individuel, tandis que la gestion des effectifs s'inscrit traditionnellement dans une approche globale de la GRH structurée autour de procédures collectives, qu'il s'agisse de programmes de pré-retraite ou de plans sociaux. C'est pourquoi la frontière entre les utilisations individuelles ou « collectives » du LMP, en tant qu'outil de flexibilité ou de réduction des effectifs, reste très floue et souvent difficile à déterminer. Par exemple, c'est par l'utilisation d'un système d'évaluation individuelle des résultats que LEADER PC a cherché à quantifier certaines réductions d'effectifs au début des années 2000. C'est sur un appel au volontariat individuel que PHONOTEL a licencié pour motif personnel plusieurs centaines de cadres en 2002. En extrapolant à partir des tendances détectées dans cette étude, on peut imaginer que l'aboutissement d'un modèle du marché dans les grandes firmes conduirait au délitement de toute référence collective en matière de gestion de l'emploi, rendant caducs tant les mécanismes de représentation syndicale que le code du travail dans le système socio-institutionnel français. Si l'on considère, dans la lignée des approches institutionnalistes du marché du travail, que la relation d'emploi est fondamentalement inégale car traduisant un lien de subordination du salarié vis-à-vis de l'employeur, alors un tel délitement de ses dimensions collectives historiquement construites irait à l'encontre des dynamiques de progrès social qui ont marqué le siècle dernier. Il viendrait au contraire soutenir le déploiement d'un système globalisé fortement inégalitaire, où l'utilisation des ressources humaines est subordonnée aux objectifs de rendements des marchés financiers.

## **PARTIE II - LE LMP, OUTIL DE REDUCTION DES EFFECTIFS**

*Amélie Seignour*

L'objectif essentiel de cette partie est de montrer comment le LMP est employé en tant que modalité juridique alternative à d'autres formes de séparation dans les politiques de réduction des effectifs des grandes firmes (section 1). Juristes et DRH s'accordent à dire que le LMP permet de contourner les dispositifs juridiques du licenciement pour motif économique (LME) considéré comme contraignant et générateur de coûts élevés, qu'il soit individuel (1.1) ou collectif (1.2) : « Incolores et inodores »<sup>6</sup>, des LMP utilisés en nombre permettent aux firmes de préserver leur image et d'agir dans une relation duelle, sans l'intervention des pouvoirs publics et des partenaires sociaux. Enfin, lorsqu'il se substitue au LME collectif, le LMP supplante parfois les plans de départs à la retraite qui se tarissent du fait de la suppression des aides de l'Etat (1.3.). Les partenaires sociaux, impuissants à contrecarrer les décisions de licenciements, adoptent alors une attitude pragmatique et tentent d'encadrer ces licenciements dits individuels afin d'homogénéiser les pratiques et d'en limiter l'arbitraire (1.4.).

Ces réductions d'effectifs, décidées au niveau global et mises en œuvre au niveau local (2.1) ne visent pas les salariés de façon indifférenciée mais ciblent au contraire : des salariés supposés être moins performants, moins engagés et moins assujettis à la culture dominante de l'entreprise que d'autres : les seniors (2.2.), les femmes – et plus particulièrement les jeunes mères - (2.3), les cadres « hétérodoxes » (2.3), les délégués syndicaux (2.4.), ainsi que certains métiers (les fonctions commerciale et informatique), archétypaux d'une nouvelle relation d'emploi flexible et contractuelle (2.5).

### **1. L'ARBITRAGE ENTRE DIFFERENTES MODALITES JURIDIQUES**

#### **1.1. Le LMP, un substitut peu contraignant au LME individuel**

« L'avantage du LMP est d'être un licenciement caché ; un LME, ça se sait, il faut en informer les délégués du personnel. » Avocat n°4

Le LME est perçu par l'ensemble des experts que nous avons rencontrés comme un mode de rupture de la relation d'emploi contraignant pour les Directions d'entreprises : Il implique l'information des IRP et des pouvoirs publics, l'obligation de reclassement - sinon le

---

<sup>6</sup> Nous reprenons ici les termes utilisés par l'un des répondants salariés pour caractériser les LMP.

licenciement serait « sans cause réelle et sérieuse »<sup>7</sup> - ainsi que l'impossibilité de recruter sur le poste de travail.

Selon la DRH d'une entreprise de nouvelles technologies

« Le LME, c'est une procédure impossible dans ce secteur ; je dois monter un dossier de 50 pages ! On ne peut pas prouver qu'il n'y aura pas de remplacement ; peut-être que dans 6 mois je vais embaucher à nouveau sur le même profil, et je serais contente de le faire ! Je dois expliquer aussi pourquoi cette personne que j'ai recrutée il y a 6 mois, son poste n'existe déjà plus. On est un groupe, le reclassement c'est énorme comme contrainte ; il faut chercher partout dans le groupe, y compris à l'international, et même dans certains cas la cour de cassation a intégré les sous-traitants. »

Par ailleurs, le LME jetterait un discrédit sur l'entreprise qui utilise ce dispositif. Enfin, selon les avocats interviewés - certains le déplorent d'autres s'en félicitent- en cas de procès, les juges se montreraient très, voire trop, sévères. Dès lors, il serait facile à un avocat compétent de gagner aux prud'hommes une affaire de LME, celui-ci répondant à des critères juridiques précis, simples et clairement identifiables. Le juge passe le licenciement pour motif économique au crible d'une grille de licenciement<sup>8</sup> dont le diagnostic serait aisé.

« Statistiquement, dans 98% des cas, dès lors qu'un juge est saisi pour un motif de licenciement économique, il trouve un motif pour le contester et le considérer comme abusif. Alors qu'il n'y a pas 98% des entreprises qui prétextent d'un faux motif économique. »  
Avocat n° 3

L'actuelle multiplication des LMP s'expliquerait donc partiellement par :

- le durcissement jurisprudentiel en matière de LME.<sup>9</sup>

« Les LME sont considérés comme une véritable quadrature du cercle par les employeurs, ils considèrent qu'ils ne peuvent pas les mener à bien sans prendre le risque au final d'être condamnés par les tribunaux alors ils font des LMP et il faut bien avouer qu'on est très exigeant sur le LME et peu sur le LMP. Un LMP, c'est beaucoup plus simple. Alors qu'un LME, surtout quand ça va bien dans l'entreprise ... ce n'est pas évident. » Avocat n°1

- la simplicité d'utilisation du LMP<sup>10</sup> : Selon les juristes, il est simple de licencier pour motif personnel dès lors que l'on respecte les procédures prévues ainsi qu'un certain

---

<sup>7</sup> « C'est sur ce point que les magistrats sont devenus d'une sévérité devenue quasi-intolérable. » disait l'avocat n° 3

<sup>8</sup> C'est la reprise de l'article 321 du code de travail

<sup>9</sup> D'après certains de nos interlocuteurs, la Cour de Cassation commencerait à remettre le balancier du côté des employeurs et la Chambre Sociale deviendrait désormais pro-patronat.

<sup>10</sup> « On peut vous licencier parce que votre couleur de cheveux déplaît » disait de façon quelque peu provocatrice un avocat (n°4) Il est toutefois évident que le risque de contentieux existe bel et bien et que si l'on peut prouver que derrière le LMP se cache un LME, c'est à dire que le licenciement n'est pas fondé sur une cause réelle et sérieuse inhérente à la personne du salarié, celui-ci est en droit de demander réparation, ce que les Directions d'entreprises anticipent parfois en lui octroyant des indemnités relatives à son pouvoir de négociation (partie III). Toutefois, sauf cas de figure spécifiques, elle ne retrouvera pas son emploi.

formalisme comme par exemple l'envoi d'un avertissement en cas de problème ou bien la détention d'un document issu des entretiens d'appréciation faisant état d'insuffisance professionnelle du salarié, ce, d'autant qu'existe actuellement dans la jurisprudence une exigence, « exigence tacite d'exemplarité » croissante envers les salariés cadres.

Ces différents propos sont en totale adéquation avec ce qu'écrit Touati dans son ouvrage « Le motif de licenciement à la loupe », tant sur les causes de la multiplication des LMP :

*« On a pu dire que le nombre de LMP s'accroissait au rythme de l'aggravation du contrôle par le juge du licenciement économique. [...] Une tendance à recourir au LMP en vue d'éviter la procédure de licenciement économique a été observée. » (14)*

que sur la sévérité du juge quant aux motifs économiques :

*« La recherche de l'accroissement des profits ne saurait justifier un LME. (32) ».*

Il en est de même en ce qui concerne l'amélioration de la rentabilité, la baisse du CA, la réduction des marges,... La recherche de l'intérêt de l'entreprise n'est pas considéré par la législation en vigueur comme un motif suffisant.

Le LMP serait donc souvent utilisé pour masquer un motif économique tel l'obsolescence de certains métiers, la baisse de la charge de travail de certains postes, la recherche d'un effet de noria, la non-atteinte d'objectifs pour des raisons conjoncturelles, ...

Il est symptomatique de constater que nous ne pouvons pas savoir avec certitude dans cette étude quels sont les licenciements vécus par nos interlocuteurs qui s'inscrivent dans un mode de séparation individuel et quels sont ceux qui relèvent d'un mode de séparation collectif, c'est-à-dire d'une logique de réduction des effectifs : Dans bon nombre de cas, à l'exception notoire des salariés de PHONOTEL puisque leur firme communiquait dans des supports de communication interne sur les « licenciements transactionnels » qu'elle proposait, les cadres que nous avons interviewés sont rarement en mesure de dire combien de leurs collègues ont été licenciés à la même période qu'eux. La multiplicité des structures juridiques et des sites rend illisibles les stratégies d'entreprises en matière de séparation. Cette incertitude est intéressante car elle est parfaitement révélatrice de l'opacité du LMP, opacité expliquant partiellement l'augmentation de cette modalité de séparation notamment dans les firmes désireuses de réduire discrètement leurs effectifs.

## **1.2. Le LMP, un substitut « incolore et indolore »<sup>11</sup> au LME collectif**

*« On assiste à une augmentation du nombre de LMP en raison de la diabolisation du LME, surtout employé de manière collective. » Juriste n°1*

*« Le LMP sert aussi à gérer les effectifs : Chez LEADER PC par exemple, il n'y a pas de plans sociaux, cela n'existe pas chez eux, mais il y a 1000 départs par an, qui correspondent*

---

<sup>11</sup> Nous reprenons ici les qualificatifs employés à propos du LMP par l'un des salariés licenciés que nous avons interviewés.

évidemment à des objectifs de gestion. On ne fait plus de LME, parce que cela fait mauvais genre, cela coûte cher mais en même on sait parfaitement quels objectifs on veut atteindre en terme de réduction des effectifs et de redistribution de la pyramide des âges et on atteint ces objectifs. On a ce chiffre récurrent de 1000 LMP tous les ans. Ce sont en général de faux LME : des restructurations qui ne disent pas leur nom, des réductions d'effectifs programmés par les DRH et ces objectifs, on les atteint en faisant partir des sommes d'individus. » Avocat n°1

A travers les discours des experts, des délégués syndicaux, des salariés mais aussi de certains DRH, nous avons à maintes reprises constaté que des LMP en nombre sont également utilisés par les entreprises, de façon certes illicite mais récurrente, afin de réduire leurs effectifs. En multipliant les licenciements individuels, en les ventilant dans le temps (par exemple 8 ou 9 licenciements par mois sur plusieurs mois, sans atteindre le seuil fatidique de 10) et dans l'espace (sur différents sites et différentes entités juridiques), elles évitent de recourir au licenciement économique collectif, c'est-à-dire au Plan de Sauvegarde de l'Emploi (P.S.E.). Ainsi, nous avons pu constater et vérifier ce qu'écrivent Durieux et Jourdain (1999) :

*« Au lieu de reconnaître le caractère collectif et économique du limogeage, la DRH invoque pour chaque licenciement un motif personnel [...] Comme ces opérations sont généralement conduites sur des sites différents, surveillées par des administrations et des syndicats différents (et souvent peu coordonnés entre eux), la direction peut raisonnablement espérer que le dessein global reste caché. Et elle profite d'un rapport de forces favorable. Il est beaucoup plus facile de se battre, en effet, contre un individu isolé que contre les structures impliquées dans le jeu du plan social. » (119)*

ainsi que Beaujolin (1999) :

*« On trouve de multiples situations où les entreprises réduisent leurs effectifs sans mise en œuvre d'un plan social. Elles opèrent des licenciements économiques hors procédures de plan social (ou encore des « licenciements secs »), des « départs négociés », des politiques de blocage des embauches et de non renouvellement des départs « naturels » [...] » (32)*

Parmi les multinationales que nous avons plus particulièrement étudiées, il apparaît que la plupart recourent - ou ont recouru - régulièrement au LMP afin de réduire leurs effectifs<sup>12</sup>, mais avec des différences notables : Certaines utilisent (ou ont utilisé) le LMP comme un dispositif particulier dans le cadre d'une vaste politique de gestion des « sureffectifs » comprenant en parallèle d'autres modalités juridiques de séparation telles les PSE et/ou les plans de départs à la retraite. Les recours massifs aux LMP chez PHONOTEL en 2002 en sont une parfaite illustration. D'autres firmes, telles LACTAGROUPE, semblent se servir chroniquement du LMP pour réduire les effectifs de façon plus ciblée, en se séparant de salariés supposés peu « performants » ou quelque peu hétérodoxes par rapport aux normes culturelles en vigueur (II.2.). Ces entreprises se situent très clairement dans un nouveau modèle de la GRH dont les principales caractéristiques sont la fluidité du marché du travail, l'individualisation de la relation salariale et le culte de la performance appréhendée à court terme.

---

<sup>12</sup> Voir partie I



L'enjeu de ce paragraphe est de montrer que parmi les personnes interrogées, nombreuses sont celles qui disent avoir mis en œuvre (les DRH), vécu (les salariés) ou été témoins (les D.S.) des LMP qui s'inscrivaient dans le cadre d'une politique de réduction des effectifs (1). Les principales raisons qui, aux yeux des répondants, conduisent à cette préférence des directions d'entreprises pour cette modalité de licenciement seront ensuite exposées (2) : Aux dires des différents protagonistes, le LMP serait moins contraignant, moins visible et a priori moins onéreux qu'un licenciement économique collectif.

### 1.2.1 – Le LMP, outil de réduction des effectifs : témoignages

#### *Les DRH*

Conformément à nos attentes, très peu de DRH en poste ont parlé de façon transparente des pratiques de LMP dans leur entreprise. Deux DRH ont toutefois clairement déclaré que dans leur structure, les LMP étaient des pratiques courantes :

« En France, lorsqu'on licencie plus de 5 salariés en même temps, on fait un plan social, mais ça représente...30% des départs peut-être, tout le reste, c'est de la transaction. Je n'ai quasiment pas vu de démissions durant ma carrière. » Nouvelles Technologies

« On a usé et abusé de se séparer des gens de façon autoritaire. » a déclaré l'un des membres de la DRH de LACTAGROUPE, se faisant sembler l'écho de déclarations de la direction générale du groupe. Selon un délégué syndical, « Le discours [du PDG] et d'autres directeurs est qu'on est allés trop loin. »

En revanche, les quatre anciens DRH faisant partie de la population de salariés ayant vécu un LMP se sentaient bien entendu plus libres de parler de leurs anciennes pratiques :

« Chez Z ? On avait utilisé des départs avec transaction. Voilà, on avait utilisé des départs avec transaction tout simplement pour un truc, un lundi après-midi j'ouvre les pages du Monde, et qu'est ce que je vois, un superbe encart, une page complète, avec « les PDG des grands groupes s'engagent à ne pas faire de licenciements économiques », et signé de notre PDG entre autres. Il n'en avait touché un mot à personne. Et on était dans une logique où on était en train de se séparer d'un certain nombre de cadres, tout simplement parce que les phases avaient été différés donc c'était purement du licenciement économique, hein, c'était pas autre chose, les phases de développement avaient été différées donc il n'y avait plus besoin de ces personnes, donc on était complètement dans une logique où on aurait très bien pu faire des licenciements économiques mais compte tenu de la signature de cette charte par [notre PDG], impossible de le faire. Donc on a fait des départs transactionnels, c'était la grande époque où LEADER PC en faisait aussi de l'autre côté de la rue, c'était en 93-94-95, c'était la pleine période où il y avait beaucoup de licenciements transactionnels, on a fait des départs transactionnels, qui n'ont pas posé de problèmes, qui se sont bien passés, qui ont abouti à des gens qui partaient satisfaits...On en a fait beaucoup, hein, un grand nombre, je dirais plusieurs centaines certainement. » Sal 13

« Combien de gens sont partis avec un LMP ?

Une cinquantaine.

Et sur une période de... ?

Dans une période très exactement, ça a commencé en novembre, les licenciements ont commencé début novembre et ça c'est terminé en juin. Donc là on se situe en novembre 2002 jusqu'en juin 2003. » Sal 7, ex DRH aéronautique

## ***Les salariés***

Pour la quasi-totalité des salariés interviewés, le licenciement qu'ils ont vécu est dû à des raisons économiques. Il interviendrait dans le cadre d'une politique de réduction des coûts fixes dont la masse salariale représenterait la principale variable d'ajustement.

« D'après vous, pourquoi vous a-t-il licencié ?

Il avait des objectifs, ça c'est sûr, de réduire les effectifs. Il était jugé la dessus, ça c'est sûr ; C'était dans sa mission. Au TSC (Technical Support Center), il y a eu des licenciements sur chaque plate forme, chaque chef de plate forme avait des objectifs « tu dois rapporter tant, tu dois en virer tant » ». Sal 11

« Et donc je pense qu'à partir de ce moment là, on m'a inscrite dans le plan.

Qu'est-ce que vous appelez un plan ?

Chaque année on travaille toujours sur des plans, c'est : combien de personnes, quelles charges fixes. Et je pense qu'à ce moment là en regardant le plan et la partie charge fixe personnel, il y avait probablement déjà...la machine se mettait probablement en route pour supprimer des emplois et que ce fut le bon prétexte pour dire et bien voilà on a déjà trouvé un cadre sup. Au niveau du siège on est très peu. On<sup>13</sup> est très très peu, je vous dis en cadres sup on est 8 et sur les 8 il y en a 3 qui partent. Donc c'est quand même un peu beaucoup. » Sal 1

D'après les deux extraits d'entretiens retranscrits ci-dessus, le schéma type du LMP serait le suivant : Une politique de réduction des effectifs globale – ou visant plus particulièrement une branche ou une fonction jugée moins stratégique et/ou trop chère - est décidée au niveau des sommets stratégiques, charge ensuite aux managers et aux DRH locales de mettre des noms sur des effectifs (II.1.4.).

Le récit suivant montre le lien qui existe selon la salariée interviewée entre les difficultés économiques que connaît sa firme, les décisions de réduire les effectifs et son propre licenciement. Notons d'ores et déjà qu'elle pense avoir fait partie des salariées licenciées parce que, jeune mère, malgré un fort investissement, elle ne pouvait pas – et ne voulait pas – respecter les normes en matière d'horaires de travail (10h-22h) de son équipe. Nous reviendrons ultérieurement (partie II.2.) sur les types de salariés qui semblent être les cibles traditionnelles des LMP utilisés à des fins économiques.

« Début décembre, mon N+1 me convoque pour un entretien d'évaluation. C'était curieux, les entretiens ont d'habitude lieu en janvier-février. Au même moment, on apprend que le Comité

---

<sup>13</sup> « On » renvoie aux cadres supérieurs de cette branche d'activité.

de Direction de LACTAGROUPE vient de se réunir : Les résultats vont mal ; les structures sont beaucoup trop étoffées. Résultat : Si l'on n'arrive pas à produire plus de C.A., il va falloir réduire les effectifs en usines et chaque chef de service fonctionnel va devoir optimiser son équipe en ne remplaçant pas les départs, en licenciant mais la mise en place d'un P.S.E n'est jamais évoquée. Ces informations étaient confidentielles, mais vue l'inquiétude ambiante, elles ont fuité. [...] Les dirigeants du groupe viennent auditer LACTAGROUPE, les gens du marketing, du commercial, des finances... Il y a eu une très forte pression. Le DG tape un grand coup de poing sur la table, les efforts devront démarrer dès janvier 2005. Comme par hasard, tout s'accélère pour moi. » Sal 3

Ce récit semble correspondre à un schéma type adopté par divers grands groupes. Voici comment le décrit un délégué syndical de LEADER PC :

« Donc comment ils procèdent ? Tout simplement, dans une entité, s'il faut diminuer les effectifs, ils vont trouver les moyens pour le faire. Il suffit qu'un chef de service ait pour consigne de diminuer ses effectifs, à ce moment là il va mettre la pression sur quelques uns des individus concernés, parce qu'ils ont perdu leur poste, pour des tas de raisons, jusqu'à la démission de la personne. Il y a aussi des démissions qui sont forcées, et ça on ne le sait pas, [...] et puis ensuite il y a pour ceux qui résistent un peu à la pression, par exemple à, une mutation. Par exemple à une personne on dit « à partir de la semaine prochaine tu vas partir travailler à Lille », ou des refus de formation mais ça, et même le refus de mutation, ce sont des prétextes complètement bidon. »

### *Les délégués syndicaux*

Nombreux sont les délégués syndicaux qui dénoncent l'utilisation de licenciements individuels à la place de licenciements collectifs. Les deux extraits suivants ont été choisis parce qu'ils reflètent bien les deux modes d'utilisation du LMP en tant qu'outil de réduction des effectifs :

- De nombreux salariés sont licenciés sur une courte période donnée, au mépris des dispositifs législatifs ;

A propos d'une ancienne filiale de PHONOTEL :

« Une restructuration a eu lieu avant la vente. En 2002, ils ont utilisé le LMP de manière débridée, il y avait une énorme pression ; les gens partaient le jour même, certains sans rien dire à personne. J'ai vu tous les cas de figure. » D.S. PHONOTEL

- Des licenciements ponctuels sont mis en œuvre sur du long terme.

« Ils opèrent discrètement et par services : 14 par ci, 15 par là, ils restructurent ; du fait du regroupement sur un seul site, il y a un bon nombre qui reste sur le bord de la route puisque même si on leur propose un remplacement, ce n'est pas dans l'endroit où ils habitent. »

DS DISTRILID

Réduire des effectifs en utilisant une modalité de licenciement théoriquement individuelle et inhérente à la personne du salarié suppose que les directions mettent en œuvre diverses stratégies de contournement des dispositifs législatifs, en construisant notamment des motifs

de licenciement avec ou sans l'accord du salarié. Ces diverses facettes du LMP sont présentées et analysées dans la partie III de ce rapport.

Montrons à présent quelles sont les principales raisons qui conduisent les entreprises à préférer le LMP au licenciement économique collectif.

### **1.2.2 – L'arbitrage en faveur du LMP**

« En fait, ces sociétés ont deux idées en tête : 1. Pourquoi faire compliquer quand on peut faire simple, voilà. 2. Elles ont le souci de leur image de marque. »

Consultante n° 3, Nouvelles Technologies

La plupart des personnes interviewées insistent sur le fait que le LMP est largement utilisé lorsqu'une entreprise souhaite réduire ses effectifs, et notamment sa population cadre, de façon invisible et peu contraignante à la place<sup>14</sup> d'un P.S.E, connu des pouvoirs publics, des syndicats, de la concurrence, des actionnaires et des clients. En outre, les LMP seraient moins onéreux qu'un P.S.E.

« Les licenciements individuels et les suppressions d'emploi permettent de masquer une politique de réduction des effectifs. Sur le bilan global en fin d'année, on arrive à voir qu'il y a 1000 emplois en moins par rapport à l'année précédente mais la ventilation, comment ces personnes sont parties, c'est très difficile à voir et très souvent on ne s'est pas rendu compte des licenciements, transactions ou démissions qui ont eu lieu. A l'heure actuelle le licenciement individuel est utilisé en gestion du personnel. » D.S. LEADER PC

Certaines entreprises ont donc recours à des sommes de LMP :

#### ***Pour des stratégies d'image***

Les salariés interrogés ont intégré l'idée que la modalité du licenciement qu'ils ont vécu à été choisie en raison de sa discrétion : Les LMP sont invisibles aux yeux des personnes extérieures à l'entreprise et tout semble fait, dans la plupart des cas<sup>15</sup>, pour qu'ils le soient aussi aux yeux des salariés.

« Pourquoi cette augmentation du nombre de LMP ? Parce qu'ils sont faits en douceur. Indolores et incolores. Ils ne se voient pas dans la masse. » Sal 1

« Un licenciement collectif pour motif économique pour une société qui est en vue, voilà c'est la marque absolue que vous avez des problèmes, donc vous êtes moins attractif sur le marché de l'emploi, votre réputation en prend un coup, donc en fait c'est un problème d'image. Le licenciement économique, ben, ça fait industrie en crise, ça fait délocalisation, enfin ça ne fait pas employeur désirable pour certaines catégories de personnel au même titre qu'un incident écologique grave, ça vous met un peu le bazar. » Sal 9, Ex DRH Grands Groupes

---

<sup>14</sup> ou parfois en complément

<sup>15</sup> Le LMP peut aussi fonctionner comme un signal : signal d'exclusion d'un membre supposé être en rupture par rapport au groupe (voir II.4) ; signal qu'une nouvelle ère commence avec l'arrivée de tel nouveau directeur.

Les propos suivants d'un salarié anciennement DRH confirment ceux qui précèdent, mais il ajoute un argument majeur, l'hostilité « *à toute forme de procédure collective par principe* », qui s'inscrit dans le modèle des nouvelles relations d'emploi centré sur l'individualisation des relations de travail et le rejet de toute forme de régulation du système:

« La modalité choisie a été : Je ne souhaite pas avoir un déballage sur la place publique de ces problèmes financiers. Alors il y avait plusieurs raisons. La première, c'était ne pas débiller les problèmes financiers de la structure parce qu'on était sur de très gros contrats à l'époque avec les pays du Moyen-Orient. Il n'était pas souhaitable tant que les contrats n'étaient pas signés que ce genre de choses apparaisse dans la presse. Deuxièmement le PDG était hostile à toute forme de procédure collective par principe, je dirai par principe. » Sal 7, Ex DRH Aéronautique

Ces propos sur le rejet «par principe» de toute forme de procédure collective se situent clairement dans une idéologie d'inspiration libérale. Nous retrouverons dans le paragraphe suivant un exemple du poids des idéologies à travers l'exemple des pratiques managériales en matière de licenciement des firmes de Nouvelles Technologies anglo-saxonnes implantées en France.

### ***Pour agir sans l'intervention ni de l'Etat ni les organisations syndicales***

« Qui dit LME collectif, qui dit plan social dit relations avec la Direction du travail, les autorisations, les accords, etc ... Là, on est dans un cadre réglementé qui peut être contraignant pour l'entreprise concernée. » Inspecteur du travail

« Il y avait d'autres départements qui avaient été touchés par ce genre de choses alors effectivement il ne fallait pas que ce soit relayé par les syndicats. Et donc, l'idée était que ça se fasse au compte goutte. Le licenciement s'est fait au compte goutte sachant que l'activité économique ne pouvait pas justifier des licenciements économiques collectifs. Leur volonté était de faire les choses vite pour pas que la situation...l'idée était qu'on ne commence pas à se mobiliser autour de ces licenciements qui commençaient un peu à interroger. [...] Il y a eu une prise de conscience de la part des syndicats qui se sont dit, attention, la direction est en train de nous mener en bateau là, tout est en train de se faire sous le manteau et aujourd'hui le volet social est complètement biaisé, ce en quoi les syndicats n'avaient pas totalement tort. » Sal 10, Ex DRH, société de conseil américaine

Ces deux extraits montrent, c'est que les entreprises tentent parfois d'éviter de mettre en œuvre un P.S.E jugé contraignant, ce qui est bien entendu, l'une de ses raisons d'être : Le P.S.E. suppose des consultations et des négociations avec les inspections du travail et les organisations syndicales pour mettre en œuvre et suivre le déroulement du plan ainsi que le respect de procédures juridiques. Mais au-delà des contraintes objectives qu'il impose aux directions d'entreprises, il implique également des relations avec les pouvoirs publics, jugés par certains comme illégitimes lorsqu'ils interviennent dans le fonctionnement des entreprises et avec les organisations syndicales parfois perçues elles aussi comme des contre-pouvoirs dépourvues d'une réelle légitimité et susceptibles d'empêcher le bon déroulement du processus de licenciement tel que l'avaient pensé les directions.

C'est ce que montre parfaitement une consultante, conseillant les directions d'entreprises de nouvelles technologies anglo-saxonnes qui ont implanté des filiales en France. Lorsqu'elles décident de les fermer ou de réduire drastiquement les effectifs,

« Soit par méconnaissance ou par méfiance, elles n'emploient quasiment jamais le licenciement économique » : Pour eux [les américains], gérer un licenciement collectif ce n'est pas possible. Déjà parce que, selon eux, cela inciterait les salariés à faire cohésion et donc à surenchérir, à réclamer des choses qu'ils n'ont pas envie de leur donner en tous cas. Et puis parce que toujours pareil, ils ont l'impression que s'ils font ça, ils ne sont plus maîtres chez eux, que c'est un tiers qui décide de comment gérer la fermeture et le départ et notamment l'Etat, qui plus est avec les syndicats qui sont toujours là pour exiger plus. »

La stratégie de PHONOTEL en 2002 se situe dans cette mouvance. Voici un extrait du journal interne de l'entreprise dans lequel la direction montre les avantages de LMP négociés par rapport à un P.S.E. dépeint comme désavantageux pour la firme comme pour les salariés : Le discours joue sur une prétendue convergence d'intérêts entre les parties.

*« Nous pensons en effet qu'un plan social n'est pas adapté à notre situation dans la mesure où il suppose la mise en oeuvre d'une procédure longue et formelle qui ne favorise pas les meilleures solutions tant pour le personnel que pour l'entreprise : il n'est pas fait appel au volontariat, et ce sont en priorité les personnes qui ont le moins d'ancienneté qui doivent quitter l'entreprise, annihilant les efforts de rajeunissement effectués depuis deux ans. »<sup>16</sup>*

Conformément à ce que nous écrivions plus haut : individualisation de la relation d'emploi<sup>17</sup>, suppression si possible de tout interface et de toute représentation collective sont les maîtres mots de cette modalité de licenciement lorsqu'elle se substitue aux licenciements économiques.

Le troisième principal argument est d'ordre financier

### ***Pour des raisons financières***

Nos interlocuteurs considèrent généralement que les LMP, même dans le cas où le montant des transactions serait élevé, sont moins chers que les P.S.E. En outre, dans de nombreux cas, seuls certains salariés dotés d'un fort pouvoir de négociation quittent l'entreprise avec des indemnités transactionnelles lucratives, les autres partent avec les indemnités légales ou conventionnelles, guère plus<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Source: Journal interne de PHONOTEL, 21 janvier 2002, p. 3-4.

<sup>17</sup> « Il y a une opacité de la GRH, quand on avait des plans sociaux, je parle au passé parce que je pense qu'il y en a beaucoup moins, les choses étaient claires, c'était quantifié, au personnel de s'organiser. Quand vous atomisez un petit peu comme ça la réponse sociale, il est évident que les gens se débrouillent chacun dans leur coin et c'est plus facile aussi pour les entreprises. » Avocat n°1

<sup>18</sup> Parties III et IV

« Et la dernière raison c'est que de toute façon ça coûtait quasiment moins cher de faire de l'individuel comme ça. On va dire que la partie transactionnelle montait en général au maximum jusqu'à 450 KF. Donc, finalement c'était pas énorme et l'enveloppe budgétaire qui avait été dégagée pour faire éventuellement un plan social ne permettait pas je dirai de rentrer dans ses coûts là. Donc le plan social aurait coûté un peu trop cher par rapport à l'enveloppe budgétaire qu'on souhaitait consacrer au licenciement de ces 50 personnes. »

Sal 7, ex DRH aéronautique

« Il y a un budget mis à disposition pour rééquilibrer les effectifs, c'est moins cher qu'un plan social, c'est à l'emporte pièce, on prend les gens un par un, quelques transactions, quelques démissions... C'est chiffré et comparé au coût d'un collectif, on sait exactement ce que ça coûtera, on a tant de personnes de tel âge, tant ont droit à la contribution Delalande, tant accepteront ou non l'outplacement... En individuel, les gens savent ou ne savent pas négocier, c'est diviser pour mieux régner, faire croire au salarié qu'il obtiendra plus s'il négocie seul, qu'il aura plus que les autres et qu'il ne faut pas le dire » D.S. DISTRILID

« Il est évident que ce type d'opération bien qu'il semble généreux pour les salariés, coûte de toute façon moins cher qu'un PSE, et il est beaucoup plus rapide. Pour moi l'écart est du simple au double. » D.S. PHONOTEL

Pour compléter ce que nous écrivions ci-dessus sur les entreprises anglo-saxonnes de nouvelles technologies, précisons que ces entreprises, bien qu'elles contournent les lois françaises en matière de licenciement, se montrent généralement généreuses en matière d'indemnités transactionnelles. Il en va de même pour PHONOTEL : En 2002, lorsqu'elle licenciait pour motif personnel plusieurs centaines de salariés, dans sa [filiale X], elle respectait la règle du « last in, first out », acceptait que l'opération soit encadrée par les organisations syndicales et proposait 50 000 à 60 000 €aux ingénieurs qui partaient. Il est vrai que tant dans le secteur des nouvelles technologies que dans ce site, les salariés étaient très qualifiés ; les indemnités versées aux non-cadres des sites de production étaient loin d'être aussi lucratives...

Une autre stratégie de réduction des effectifs à travers le LMP est également très prisee aujourd'hui : le licenciement au cas par cas - mais récurrent - de salariés « seniors ».

### **1.3. Le LMP, outil de « gestion » des âges**

« Quand je vais dans les magasins je vois que les collègues qui étaient là il y a 5 ans n'y sont plus, on voit des petits jeunes de partout. » D.S. 1 DISTRILID

« Un cadre de la GD n'a pas le temps d'arriver à la retraite. Il part de lui-même, écoeuré, usé par le rythme subi, naze à 55 ans, ou bien il est pris dans les mailles d'un LMP car son salaire est important. [...] Des pots de départ à la retraite, j'en ai quasiment pas vu parmi les cadres ». D.S. 2 DISTRILID

Le LMP est fréquemment utilisé par les directions d'entreprises afin de rajeunir leur pyramide des âges, surtout depuis que l'Etat ne finance plus les plans de départs à la retraite que de manière exceptionnelle (1). De nombreux arguments de nature diverse sont invoqués pour légitimer ces pratiques (2) dont les effets pervers sont néanmoins majeurs (3).

### 1.3.1 – Le LMP et le tarissement des pré-retraites

En France, l'âge moyen des actifs est passé de 38.6 ans en 1990 à 40 ans en 2000<sup>19</sup> et à l'âge de la retraite, seuls 37% des salariés sont en activité<sup>20</sup>. De nombreux auteurs, Marbot et Peretti (2004), Gazier (2003), Guérin et Fournier (2005) s'accordent à dénoncer la mise en place depuis 30 ans « *d'une approche malthusienne de l'emploi* », d'« *une forme d'apartheid générationnel qui s'est progressivement développée au sein des entreprises* » (Guérin et Fournier 2005, 32) débouchant dans le monde du travail sur une politique d'éviction de cette population. L'exclusion des seniors apparaît comme une « variable d'ajustement de l'emploi », comme un moyen consensuel et indolore de réduire les « sureffectifs ». En effet, jusqu'à nos jours, dans le contexte économique et social menaçant que nous connaissons depuis les années 1970, les pré-retraites ont été l'objet d'un rare consensus, tant auprès de l'Etat, qui estimait avoir trouvé là une solution satisfaisante aux problèmes de l'emploi, des directions d'entreprises qui, désireuses de se restructurer, trouvaient là un moyen aisé de faire partir à faible coût une population prétendument chère, rigide et peu productive, que des organisations syndicales et des salariés eux-mêmes qui approuvaient ces conditions de départ tout à fait décentes voire enviables. Pour toutes ces raisons, les préretraites sont devenues un réel instrument de politique d'emploi.

Aujourd'hui, le contexte institutionnel a changé : La durée du travail est à la hausse et, sauf exceptions, l'Etat ne finance plus les départs anticipés à la retraite. Pour réduire leur pyramide des âges, les entreprises n'ont d'autres choix que de financer elles-mêmes les départs à la retraite de leurs salariés ou de détourner les dispositifs juridiques en licenciant leurs salariés seniors pour motif personnel, les P.S.E. ne leur permettant pas de se séparer exclusivement de leurs salariés les plus âgés. Selon certains juristes rencontrés, dans les grandes entreprises, les P.S.E. concerneraient davantage les non-cadres et les LMP viseraient plus particulièrement les cadres, en devenant l'outil privilégié de séparation des cadres seniors.

Parmi les salariés ayant été licenciés pour motif personnel, quatre relèvent de la catégorie des seniors. Donnons-leur la parole :

- Le 1<sup>o</sup> salarié était cadre informaticien chez LEADER PC ; il déclare avoir été licencié, comme d'autres salariés, à la suite de restructurations. Pour lui, le lien de causalité entre son âge et son licenciement ne fait aucun doute. Il le dit clairement :

« Je venais pile de passer mes 50 ans, comme par hasard, bon anniversaire... » Sal 11

- Le 2<sup>o</sup> salarié senior provient de chez DISTRILID ; il tient les propos suivants :

« Donc, je comprenais qu'elle voulait commencer à se débarrasser de moi parce que j'étais un peu vieux et j'étais un peu cher. » Sal 5, intériorisant totalement l'idéologie dominante actuelle.

---

<sup>19</sup> Cf Marbot et Peretti, 2004

<sup>20</sup> Les objectifs européens sont d'atteindre 50% d'actifs en 2010.



Les deux extraits suivants émanent de cadres supérieurs de GLOBAL-CAFE licenciés au moment de notre étude : Ils ont tous deux plus de 57 ans, ce qui signifie qu'ils sont dispensés de recherche d'emploi ; ils sont donc des salariés « faciles » à licencier et, selon eux, leur LMP – et celui de plusieurs de leurs collègues du même âge - se substitue aux plans de départ à la retraite et s'inscrit dans une logique plus large de licenciements des cadres seniors de cette entreprise.

3° salarié :

« Quand on m'a annoncé qu'on me licencierait, il est certain que ...les personnes qui m'ont dit ça m'ont dit « vous allez avoir 57 ans, donc on va faire en sorte que le licenciement arrive à partir de 57 ans révolus pour que vous soyez pris en charge par les ASSEDIC ». Et donc il est certain, c'est vrai, qu'il n'y avait pas de plan de départ anticipé à la retraite prévu. Il en existe actuellement mais ce sont des plans maison qui concernent simplement les usines. Là, on est plusieurs de 57 ans et je l'ai appris par les organisations syndicales, la cause de nos licenciements est plus ou moins fallacieuse, donc j'attaque. » Sal 14

4° salarié :

« Ils ont commencé par faire un CATS sur le site où il y a eu 400 et quelques personnes qui sont parties et ensuite, à partir de ce CATS, on s'est rendu compte qu'il y avait des tas de gens qui étaient dans mon cas, qui dégageaient sans que personne ne se rende compte de rien. Depuis, il n'y a pas eu de gros chocs comme on a pu en avoir avec le CATS mais ce sont des licenciements en douceur. Moi, on me licencie parce que j'avais un profil qui permettait un licenciement. J'allais avoir 57 ans. J'avais un profil entre parenthèses...allez facile. »

Sal 1

Pour ce dernier, la direction de l'entreprise met en œuvre une politique d'éviction des cadres seniors, invisible, injuste pour les individus concernés et, au bout du compte, contre performante pour l'entreprise elle-même.

« Sans que personne ne se rende compte de rien, il y a des tas de gens qui ont disparu du site. Et il y a une vraie volonté maintenant ... il y a un vrai génocide dans cette entreprise des cadres de plus de 55 ans. Un vrai génocide. On n'intéresse plus personne. On n'intéresse plus personne. Et il y a une vraie volonté maintenant sur un plan local de prendre des gens entre 30 et 40 ans super performants, ce que je peux comprendre pour une entreprise. Mais elle se prive aussi de ses piliers et ça peut être extrêmement dangereux. Parce qu'une maison sans fondation, elle ne résiste pas très longtemps.» Sal 1

Il y a quelques années, il semblait y avoir consensus sur l'âge que recouvrait le terme de « senior » : Il était de 55 ans. Aujourd'hui, ce terme est souvent utilisé pour désigner des salariés de 50 ans voire parfois moins. Ce glissement sémantique n'est pas neutre et conduit à cet étrange constat : Les seniors sont des plus en plus jeunes. Cela nous a été confirmé par plusieurs experts selon lesquels les salariés sont considérés comme moins performants de plus en plus jeunes et si des entreprises mettent les plus de 50 ans sur la sellette, d'autres n'investissent plus dans leurs salariés dès qu'ils atteignent 45 ans voire 40 ans, notamment

dans certains secteurs d'activité tels les Nouvelles Technologies et tentent parfois de s'en séparer.

« Moi, mes clients, ce sont tous des gens qui ont 45-50 ans, ce n'est pas un hasard. »  
Consultante n°1

« Aujourd'hui, vous êtes sur la sellette à 45 ans. Les plus de 50 ans, ils n'en veulent plus. Dans les activités de service, c'est le secteur que je connais le mieux, un ingénieur commercial à 40 ans, plus personne n'en veut. Si on lui demande un rapport à 3 heures du matin, il ne le fait pas ... » Avocat n°1

### **1.3.2 – Les arguments en faveur du LMP, outil de séparation des cadres seniors**

A travers la décision de licencier des cadres seniors, trois principaux objectifs sont recherchés par les directions d'entreprise :

#### ***Se séparer de salariés supposés peu rentables***

« Moi, j'interviens dans les entreprises dont les effectifs sont inférieurs à 50 salariés. Il est clair que le LMP est fréquemment employé pour licencier des salariés parce qu'ils ont plus de 45-50 ans, parce qu'il y a eu un petit différend, parce qu'on considère qu'ils ne sont plus rentables, qu'ils sont moins productifs que d'autres. Ca, c'est le quotidien des PME : Il y a une décision unilatérale. » Inspecteur du travail 2

#### ***Rajeunir la pyramide des âges et l'image de l'entreprise***

« Restructuration et départ des seniors sont deux logiques très liées. On est encore aujourd'hui dans une stratégie de rajeunissement des entreprises, on le voit dans beaucoup de secteurs, et pour le moment les entreprises n'ont pas pris en compte le prochain départ massif des générations du papy boom. Ce n'est pas encore pris en compte et chaque fois qu'elles le peuvent elles remplacent les quinquas au profit de jeunes. » Cadre APEC 1

Certaines entreprises à forte notoriété visent à être en harmonie avec les concepts de jeunesse et de vitalité qui sont au cœur de leur communication externe et à présenter les apparences d'une entreprise jeune et dynamique en ayant de nombreux salariés âgés de moins de trente ans.

« En matière de gestion de la séparation et de volonté d'avoir exclusivement des équipes jeunes, [la filiale Y] est « à la pointe » mais c'est la tendance lourde de LACTAGROUPE ». D.S. LACTAGROUPE

« La moyenne d'âge de la Direction Marketing est de 27/28 ans. » Sal 3

## ***Réaliser des économies en jouant sur un effet de noria***

« Un cadre de la grande distribution n'a pas le temps d'arriver à la retraite. Il part de lui-même, écoeuré, usé par le rythme subi, naze à 55 ans, ou bien il est pris dans les mailles d'un LMP car son salaire est important. » D.S. DISTRILID

La recherche d'un effet de noria peut être vécu comme une injustice par des salariés bien rémunérés, qui estiment pleinement mériter leur salaire puisqu'ils ont joué le jeu de l'entreprise dont les règles édictées, fort simples, reposaient sur une prétendue convergence d'intérêts entre les salariés et les directions d'entreprises : « Travaillez pour vous enrichir et enrichir l'entreprise »

« Il y a ce que vous pesez en terme de masse salariale parce que forcément quand vous avez 57 ans... Je veux dire aussi que si vous pesez lourd dans la masse salariale, c'est que derrière vous avez apporté à l'entreprise ce qu'elle souhaitait. Vous avez eu des bonus, des récompenses. Vous ne pouvez pas le reprocher aux gens qui ont 55 ans. C'est qu'à un moment donné, ces gens là, ils ont contribué à la progression de l'entreprise, à la progression de ses profits et les salaires ont suivi les performances puisqu'on est, je dirai, quelque part rémunéré à la performance. On n'a plus d'augmentation de salaire. On est rémunéré à la performance. Et puis quand vous avez 55 ans, on vient vous reprocher votre performance. Non mais attendez c'est quoi ce truc là ! » Sal 1

Ces « avantages » du LMP utilisé pour licencier les quinquagénaires se heurtent à un certain nombre de conséquences socio-économiques qui ne sont pas sans gravité.

### **1.3.3 – Limites et effets pervers du LMP, outil d'éviction des cadres seniors**

Lorsqu'elles licencient leurs cadres seniors, certaines directions d'entreprises déclarent répondre à une demande sociale : Les licenciements qui interviennent quand les salariés sont âgés d'environ 55 ans seraient indolores et éthiquement défendables puisque ces derniers sont dispensés de recherche d'emploi à 57.5 ans. Sont généralement passés sous silence :

#### ***L'amertume des salariés face à leur exclusion***

Aucun des seniors que nous avons rencontrés n'était désireux de quitter son emploi<sup>21</sup> et tous, à des degrés divers, l'ont vécu comme une injustice et en ont ressenti une forte blessure identitaire. Les annonces des licenciements<sup>22</sup> ont dans l'ensemble étaient violentes : L'un a

---

<sup>21</sup> « Moi, je me disais que je continuerai à travailler jusqu'à ce que je me rende compte que je ne suis plus capable de travailler pour des raisons diverses et variées. Vous pouvez fatiguer très vite, vous pouvez avoir moins d'énergie intellectuelle, il y a des tas de choses qui peuvent se passer. En tout cas dans ma tête, j'étais plutôt dans la projection de me dire, je travaillerai le plus longtemps possible et si je peux aller jusqu'à 65 ans et bien, que Dieu me garde et je travaillerai jusque là. J'étais plutôt dans cette logique là mais en tout cas, j'étais certainement loin de penser que je pouvais partir à 57 ou à 60 ans. Je ne me suis jamais mise de limite, jamais.» Sal 1

<sup>22</sup> Pour une analyse plus approfondie, voir parties III et IV.

été accusé de mettre en péril la pérennité de la firme qui l'employait ; un autre, directeur âgé de 57 ans, s'est vu reprocher son incompetence ; le troisième déclare avoir été licencié pour avoir refusé une mobilité qu'on ne lui avait pas proposée ; le dernier, enfin, après 25 ans d'entreprise n'aurait pas atteint les objectifs assignés. Aucun n'a donc transigé avec une direction jouant carte sur table et présentant au salarié le vrai motif de son licenciement, son âge et proposant en guise de réparations une indemnité lucrative, comme cela se fait dans certaines firmes. On peut s'interroger sur les raisons qui ont conduit à une attitude aussi brutale de la part des directions : Est-ce parce que le LMP suppose un motif inhérent à la personne du salarié ? Est-ce dans l'intention d'annihiler tout esprit revendicatif chez un être humain humilié voire brisé et de tenter alors de limiter – ou de supprimer - le montant des indemnités transactionnelles généralement versées aux cadres ? Est-ce enfin, comme le montrent Durieux et Jourdain, parce que la plupart des managers, incapables d'assumer cette situation ne peuvent la vivre que dans l'excès et dans l'agressivité ? Nous ne pouvons bien sûr pas trancher mais il nous a semblé clair lors de certains entretiens que le choix de cette modalité d'exclusion, le LMP, est destructrice pour les nombreux salariés qui n'ont pas choisi ou négocié cette séparation. (voir partie IV)

D'autres effets pervers des LMP de cadres seniors sont à déplorer. Notons que l'argumentaire que nous développons ci-dessous concerne les cadres licenciés à 50 ans révolus, quelle que soit la modalité du licenciement : Notre développement ne concerne donc pas spécifiquement le LMP et vise modestement à repérer de façon synthétique quelques dysfonctionnements inhérents au licenciement des seniors.

### ***La perte de compétences et le déséquilibre d'organisations sans mémoire***

« Pour moi il y a un vrai génocide des cadres de plus de 55 ans. Alors que je pense que ce sont des gens ... moi j'ai toujours le même enthousiasme pour travailler quoi. Il n'y a rien qui a changé dans mon comportement sous prétexte que j'ai aujourd'hui 57 ans, rien. Je fais la même chose que mes autres collègues qui ont 35 ans. » Sal 1

### ***Le transfert des coûts de ces salariés sur la collectivité***

Ces licenciements engendrent des coûts pour la collectivité puisque ces salariés devenus demandeurs d'emploi sont pris en charge par les ASSEDIC s'ils ne retrouvent pas d'emploi - ce qui à partir d'un certain âge devient hasardeux – jusqu'à ce qu'ils aient 57.5 ans, âge auquel ils sont dispensés de recherche d'emploi et peuvent prendre leur retraite.

### ***Un risque de paupérisation***

Au delà des aspects éthiques que suppose le fait de faire supporter par la collectivité le coût d'un salarié licencié au motif qu'il a atteint tel ou tel âge, se pose le problème du pouvoir d'achat et du mode de vie de salariés licenciés vers 52-53 ans, incapables pour certains de retrouver un emploi et devant «tenir» jusqu'à 57.5 ans avec des indemnités ASSEDIC dégressives et la menace du RMI pour unique ressource : Seuls les salariés très bien rétribués (les cadres globaux notamment) et bénéficiant d'une indemnité transactionnelle élevée peuvent conserver un pouvoir d'achat confortable.

Par ailleurs, avec l'allongement du temps de travail, se séparer de salariés seniors pourrait conduire à une paupérisation de retraités n'ayant pas travaillé 40 ans.

« Actuellement, je n'ai pas tous les trimestres nécessaires » déclarait un salarié senior.

### ***Un droit acquis pour certains : arrêter de travailler avant l'âge de la retraite***

Parfois, ce sont les salariés eux-mêmes qui réclament la mise en œuvre de ce mode de séparation, considérant le fait de quitter leur emploi avant l'âge de la retraite –voire bien avant– comme parfaitement légitime. La littérature se fait souvent l'écho de cette relation des seniors à leur emploi. Certains experts nous en ont également parlé mais nous n'avons pas eu l'opportunité d'interviewer des salariés désireux de mettre un terme à leur vie professionnelle.

Il semblerait que les préretraites soient largement responsables de ces mentalités au travail<sup>23</sup>.

« Mais les plans de préretraites, c'est complètement scandaleux. Regardez LEADER PC, les gars partaient à 50 ans et ils se retrouvaient à travailler ailleurs et ils se faisaient encore payés par leur ancienne entreprise et l'Etat. C'est vrai que c'était catastrophique. Alors les évolutions législatives en cours sont tout à fait bonnes et quelques uns ont compris que c'est fini tout ça mais il y a encore dans les très grands groupes ces mentalités, la boîte a gagné énormément d'argent et de toute façon il y aura des conditions de départs, et à la limite ils les attendent ces conditions de départ super avantageuses. On est dans des schémas de pensée ahurissants, ils ne comprennent pas du tout pourquoi éventuellement un jour on va se séparer d'eux, donc un, ils n'anticipent pas, deux, ils ne comprendront pas et ils comprendront encore moins qu'on les licencie sans leur proposer une retraite dorée avec des trucs genre fabuleux à la clé et je crains que les entreprises maintenant n'aient plus les moyens de le faire aussi régulièrement. Ils attendent tous d'avoir la retraite à 50 ans, c'est complètement affolant. »  
Consultant 2

La volonté qu'ont les seniors de quitter leur emploi serait également liée au fait qu'ils subiraient parfois au travail une forte pression, un certain ostracisme – plus d'augmentation accordée, plus de formation dispensée - ainsi que des attitudes de rejet de la part de la hiérarchie (Durieux et Jourdain, 1999 ; Gazier, 2003 ; Guérin et Fournier, 2005). Ces auteurs notent que ce dénigrement est intériorisé par les personnes concernées qui finissent par se conformer aux nouvelles normes en vigueur et trouvent normal de quitter l'entreprise. Pèserait aussi sur cette population l'idée insidieuse que rester dans leur poste de travail priverait les jeunes d'un emploi. Jusqu'à ces dernières années, le sas des pré-retraites permettait à cette population d'échapper partiellement au risque de licenciement et au chômage.

Pour conclure ce paragraphe, notons que les discours de certains managers d'entreprises vantant la valeur du travail s'accordent bien mal avec cette éviction des populations seniors, que la loi Fillon change désormais la donne et pose de manière cruciale le problème de l'emploi des seniors.

---

<sup>23</sup> Nous empruntons cette expression à Renaud Sainsaulieu.

Ces réductions d'effectifs exercées au travers d'une modalité de licenciement théoriquement individuelle et dont le motif devrait être inhérent à la personne du salarié sont connues et parfois encadrées par les partenaires sociaux. Il importe donc de comprendre leur positionnement.

#### **1.4. Les arbitrages syndicaux : une attitude ambivalente et pragmatique**

Les délégués syndicaux défendent bien entendu une conception de l'entreprise définie comme un espace collectif régulé par des règles. Ils rejettent toute montée en puissance de l'individualisation et de la contractualisation de la relation salariale qui, à leurs yeux, dans une relation d'emploi par essence inégalitaire, fragilisent les salariés, en particulier ceux qui seraient dénués de pouvoir de négociation. Toutefois, nous disposons d'un certain nombre d'exemples montrant que bien souvent ils ne s'opposent pas frontalement aux décisions de licenciement pour motif personnel un certain nombre de salariés alors que les motifs de licenciements sont de toute évidence de nature économique.

Sans doute pensent-ils que puisqu'ils sont impuissants à limiter le nombre incessant de débauchages dans notre pays, mieux vaut intervenir afin de négocier les modalités de licenciements dans des conditions décentes. En effet, lorsqu'une entreprise licencie des salariés en ayant recours au LMP au lieu d'un P.S.E., les transactions se font de manière individuelle, opaque, dans le cadre d'entretiens duels, sans que des stratégies d'alliance et de solidarité entre des salariés ne puissent se mettre en place. Ceci explique que certains syndicats adoptent une attitude pragmatique et tentent d'encadrer ces licenciements dits individuels et, rappelons-le, illégaux, afin d'homogénéiser les pratiques et d'en limiter l'arbitraire. Il est d'ailleurs symptomatique que deux délégués syndicaux emploient systématiquement, à l'instar des directions d'entreprises, l'euphémisme « départs transactionnels », qui n'a aucune réalité juridique mais présente l'avantage sémantique d'évacuer le mot de « licenciement ».

Ce pragmatisme, dont ils ne sont pas tous fiers, apparaît clairement dans les discours suivants des acteurs syndicaux :

Un délégué syndical de LEADER PC reconnaît que l'attitude syndicale est, de ce point de vue, paradoxale puisque son syndicat aide à la négociation lorsque les salariés concernés le demandent :

« C'est pas terrible du point de vue de la préservation de l'emploi, en même temps il y a des objectifs de réduction des effectifs, si ce n'est pas l'un qui part ce sera l'autre. Si le salarié est décidé à partir, on l'accompagne ».

Les délégués syndicaux de PHONOTEL se sont longuement exprimés sur la position qu'ils ont adoptée en 2002 lorsqu'ils ont accompagné plusieurs centaines de LMP alors qu'un P.S.E. aurait dû être mis en place :

« Les organisations syndicales ont été à leur manière un vecteur de diffusion du dispositif. Ça a fait l'objet d'un accord syndical. Les syndicats ont accepté les départs parce qu'ils gardaient la mémoire de plans sociaux mis en oeuvre de façon rigide et autoritaire dans l'entreprise, alors que le plan de 2003 s'est déroulé dans la collaboration. » D.S. n°2

Un autre délégué syndical de PHONOTEL, hostile par principe à tout contournement du droit du travail, reconnaît que les fortes indemnités consenties par la direction ont quelque peu infléchi ses positions, ce que d'ailleurs il déplore. Il est vrai qu'en proposant 50 000 € aux jeunes ingénieurs du site, sans distinction, PHONOTEL s'inscrivait finalement dans une démarche collective et achetait la paix sociale avec prodigalité.

« Moi, j'étais scandalisé mais mes collègues syndicaux m'ont dit de fermer ma gueule. Tous ceux qui sont partis l'ont fait en ayant déjà un autre emploi ailleurs et avec 50 000 € Et j'avoue que même moi, malgré mes principes, ça m'a fait réfléchir ... »

L'ambivalence de ses sentiments est patente : Etre motivé uniquement par l'appât du gain ne fait pas partie de ses valeurs et il préfère légitimer sa participation à ce dispositif qu'il a toujours réprouvé en insistant sur le fait que les salariés licenciés avaient tous trouvé un autre emploi lorsqu'ils sont partis ou en montrant que ces départs sauvaient d'autres emplois.

« Ca s'est bien passé ces départs en 2002, pas parce qu'il y a eu un chèque à la valise ce qui était lamentable mais parce que dans cette filiale il y a eu une forte anticipation, les départs étaient consentis, les gens ravis ; ça a duré un an pendant lequel on a encouragé comme cela les départs volontaires en disant que ceux qui partaient sauvaient l'emploi de ceux qui restaient et le pire c'est que c'était vrai. Nous, les syndicalistes, on a également été pragmatiques, on n'a pas exigé un PSE mais on a négocié les chèques et tous les gens ont retrouvé du travail grâce à l'anticipation de [filiale X], parce que pour nous en décembre 2001, il était facile de retrouver du boulot alors qu'un an plus tard, c'était devenu très difficile. Le fait d'avoir gagné quelques mois a tout changé dans la recherche d'emploi. »

Les délégués de DISTRILID semblent maintenir des positions plus fermes :

« Par principe, je refuse d'aller négocier une transaction pour un salarié. Le salarié n'est défendu que s'il veut rester dans l'entreprise, ou dans le cadre d'un plan social, ou s'il va aux prud'hommes, mais pour la transaction, on laisse le salarié se débrouiller seul. »

mais là encore leur comportement n'est pas dénué d'ambiguïté puisqu'ils conseillent les salariés dans leur démarche.

Les anciens DRH interviewés qui avaient mis en oeuvre les LMP dans une logique de réduction des effectifs ont vécu des expériences similaires avec les délégués syndicaux présents dans leur entreprise :

« Et avec l'accompagnement des syndicats ?

Disons, accompagnement, le terme est excessif mais ils étaient parfaitement au courant, et ils préféreraient qu'on fasse les choses comme ça plutôt que de faire les choses hard où les gens auraient sans doute eu moins, et donc les choses se passaient...bon, avec leur bienveillance, et un silence plus ou moins complice, quoi. » Sal 13, ex DRH grands groupes

« On a fini par faire accepter et acter dans les P.V. que de toute façon que tout le monde était d'accord pour que ça se passe de façon individuelle. Donc le deal en soi allait extrêmement loin, avec la promesse que tout le monde serait bien traité. Et ce qui m'a bluffé à l'époque, aujourd'hui je dis ça aussi peut être parce que j'ai une vision plutôt syndicale des choses, alors ce qui m'a bluffé à l'époque c'est que les organisations syndicales, toutes comme un seul homme, je parle de la CGT, la CFDT, la CGC, FO et la CFTC, sans faire de jugement sur aucune des cinq ..., j'étais très étonné que toutes soient d'accord. A tel point que ça a été très loin puisque lorsqu'on a fait acter cette démarche d'individualisation des licenciements au P.V., tout le monde l'a signé. C'est à dire que chaque délégué syndical l'a signé. » Sal 7, ex DRH aéronautique

A défaut de ne pouvoir avoir de prise sur la décision de licencier, l'attitude des délégués syndicaux consiste donc à intervenir afin de recréer du collectif, des règles et de réguler la mise en œuvre de ces licenciements.

Nous avons montré jusqu'à présent que les LMP servaient à réduire les effectifs des entreprises, soit de façon massive, soit de façon ponctuelle mais récurrente : Dès lors se pose la question de comprendre à quel(s) niveau(x) se prennent les décisions de licencier et de savoir s'il existe des « types » de salariés plus particulièrement ciblés par ces licenciements.

## **2. L'ARBITRAGE ENTRE LES TYPES DE SALARIÉS CONCERNES**

A la question «Quels sont les salariés plus particulièrement touchés par les LMP ? », un délégué syndical de LACTAGROUPE répondait :

- « Les seniors font mécaniquement partie de la population cités ci-dessus. Mais en fait, chez les cadres, les départs sont provoqués avant qu'ils n'aient 40 ans. Donc chez LACTAGROUPE, il n'y a pas de problématique de gestion des cadres seniors.
- Les cadres qui réalisent bien leur objectifs mais dont on juge qu'ils n'ont pas de perspectives d'évolution, comme directeurs par exemple. On a peur qu'ils ne s'endorment.
- Les femmes. Il y a sûrement des biais : Elles semblent avoir plus facilement recours aux OS que les hommes, peut être plus « orgueilleux » ou se murant dans le silence et désireux de s'en sortir seuls. Elles ont en général 30-35 ans, leur qualification est variable mais la fonction commerciale semble sur-représentée.
- Les non –cadres ne sont que marginalement touchés par les LMP. Les Directeurs ont peur des conflits sociaux. Chez les cadres, c'est différent, l'individualisme est accru, c'est chacun pour sa pomme. »

LACTAGROUPE - tout comme le secteur des nouvelles technologies - semble représenter une sorte d'archétype « moderne » du licenciement des cadres : Dans cette firme, les LMP s'inscrivent parfaitement dans un nouveau modèle de gestion des ressources humaines fondé sur la flexibilité et l'individualisation de la relation d'emploi ainsi que sur un culte de la performance tel, que tout salarié qui se contenterait d'être un bon professionnel ou dont on



soupçonnerait qu'il a un investissement fort hors de l'entreprise (les jeunes mères par exemple) n'y aurait pas sa place<sup>24</sup>.

Toutes les entreprises ne vont pas aussi loin dans leur démarche de mise à l'écart de certains salariés, mais, à des degrés divers, les critères qui président au licenciement sont identiques : Les directions recherchent des LMP faciles – et peu onéreux - à effectuer, qui permettent de réduire la masse salariale et de ne conserver que les personnels les plus performants et les plus investis.

Ces critères permettent de définir en creux des profils de salariés susceptibles d'être la cible de licenciements :

- les seniors, puisqu'il existe un relatif consensus autour de leur départs, qu'ils sont « chers » et perçus comme moins motivés et moins performants ;
- les femmes et en particulier les jeunes mères, supposées moins investies professionnellement dès lors qu'elles ont des enfants dont, selon le modèle dominant de la famille, elles s'occuperaient davantage que leur conjoint ;
- une classe plus hétérogène composés de salariés qui pour des raisons diverses ne se situent pas totalement dans la norme de leur entreprise et dont ils ne respectent pas la totalité des codes en vigueur ;
- les membres des Institutions Représentatives du Personnel (IRP) et plus particulièrement les délégués syndicaux qui ont pour fonction d'être des contre-pouvoirs, ce qui n'est pas toujours bien accepté par les directions d'entreprises.

Toutefois avant d'étudier ces différents types de salariés, il importe de comprendre comment se prennent les décisions de licencier.

## **2.1. Prise de décision et mise en œuvre du LMP : le clivage global/local**

*« La décision de réduction des effectifs s'opère en deux temps : en premier lieu, une sphère stratégique, située aux plus hauts niveaux de l'entreprise, donne l'impulsion de la décision, puis une sphère de gestion constituée d'acteurs décentralisés devra assurer la mise en œuvre des décisions [...] Le raisonnement financier est construit par les directions financières et de la stratégie, qui définissent ce qu'il faut faire (réduire les effectifs de y%, abandonner une activité, fusionner des activités). Par contre, c'est à la DRH que l'on confiera la charge d'élaborer des modalités générales d'accompagnement en lui demandant comment on peut - socialement et juridiquement – faire. » (Beaujolin, 106)*

---

<sup>24</sup> Rappelons que contrairement aux préjugés, c'est aujourd'hui vers 40 – 45 ans qu'un cadre a le salaire le plus élevé : Dans une période d'individualisation de la rémunération, une partie importante de celle-ci correspond aux primes et parts variables (le critère de l'ancienneté étant en perte de vitesse dans de plus en plus d'entreprises) dont sont moins bénéficiaires les seniors (Cf. Guérin et Fournier). LACTAGROUPE se sépare donc de ses cadres à l'âge auquel ils deviennent peut être moins performants mais aussi auquel ils commencent à être fort bien rétribués. La question des coûts n'est peut être pas tout à fait absente de cette stratégie.

Les propos de certains experts que nous avons rencontrés corroborent ce qu'écrit Beaujolin : Dans les grandes firmes, la décision de réduire les effectifs de N salariés par le biais de LMP serait prise au niveau des sièges sociaux :

« J'ai eu l'occasion d'aller passer 6 mois au sein de l'antenne emploi d'une multinationale qui était en complète reconversion et, je peux vous dire que les décisions qui étaient prises en termes de propositions, de départs avec enveloppes, d'orientations vers des formations qualifiantes, de départs avancés à la retraite, etc, c'était mis en application par la DRH locale mais c'était bien décidé au niveau national voire international. Je crois que la marge de manœuvre au niveau local est liée au choix de l'individu.» Consultant APEC 1

« Le choix de la personne, cela se fait localement, par contre l'objectif est pris au niveau de la direction de l'entreprise lorsqu'il y a volonté de réduire les effectifs On retrouve les mêmes outils, la notation des salariés par exemple, c'est exactement le même, cela vient droit des USA, c'est la même technique, on classe les gens par catégories, 1, 2, 3, 4 avec des quotas dans chaque catégorie. Ce qui quand même un peu spécial, c'est qu'on a les % prédéfinis »  
Avocat n° 1

Les salariés licenciés pour motif personnel et les délégués syndicaux ont la même opinion : Selon eux, ils ont été choisis pour faire partie de ceux qui devaient quitter l'entreprise par leurs dirigeants locaux, mais la décision de licencier n'incombait pas à ces derniers.

*« Alors il y a une question que l'on peut se poser : Est-ce que c'est votre supérieur hiérarchique qui décide que trois personnes vont partir ou est-ce qu'il y a des décisions de réduction des effectifs et de la masse salariale qui se prennent à un autre niveau ?*

Bon, alors ce que je pense, c'est que c'est au plus haut niveau... Alors est-ce que c'est au niveau de notre direction générale d'ici ou est-ce que c'est au niveau du groupe ? Je pense que c'est au siège social du groupe que l'on dit il faut réduire les charges. Donc, c'est : « on réduit les charges et vous commencez, parce que, bon, GLOBAL-CAFE n'aime pas être mis à l'index, par faire sortir tous les gens qui sont capables d'accepter un licenciement entre guillemets acceptable qui soit indolore et incolore. Type le mien. Donc vous commencez par là. Après, il y aura certainement d'autres formes de licenciement : genre plan. Parce qu'il y a quand même des plans qui circulent, on a un plan qui s'appelle « sveltesse ». Ça veut dire ce que ça veut dire.

Donc, je pense que le plan vient non pas de mon N+1 mais de beaucoup plus haut que lui. Et que après, charge à lui... peut être même qu'on lui dit « dans ton équipe, il faut que tu rendes tant de postes. » » Sal 1

Cette interprétation est reprise par l'un des délégués syndicaux de GLOBAL-CAFE selon qui : *« Le président dit « il faut réduire d'un échelon hiérarchique » ; le chef de service regarde en interne dans son propre service. »*

On retrouve des perceptions similaires chez LEADER PC :

L'un des salariés tient les propos suivants sur son ancien supérieur hiérarchique :

« Il avait des objectifs, ça c'est sûr, de réduire les effectifs. Il était jugé là dessus, ça c'est sûr ; C'était dans sa mission. Au TSC (Technical Support Center), il y a eu des licenciements sur chaque plate forme, chaque chef de plate forme avait des objectifs « tu dois rapporter tant, tu dois en virer tant. » » Sal 11

Un autre abonde dans son sens :

« Celle qui m'a harcelé, elle venait des RH, certains disaient qu'elle a été embauchée pour licencier des gens.

*Ces décisions d'après vous d'où viennent-elles ?*

De la direction, c'est l'histoire des quotas. En fait les chefs, ils sont uniquement là pour appliquer les ordres, pour faire le sale boulot entre guillemets. » Sal 12

Un délégué syndical de chez DISTRILID reprend également l'idée que certains cadres dirigeants auraient des objectifs formels à atteindre en matière de réduction des effectifs sur leur site ou dans leur branche :

*« Ca se décide à quel niveau quand on veut se séparer de quelqu'un ?*

Chaque directeur d'établissement à des comptes à rendre avec des objectifs qui sont définis pour l'année...

*C'est-à-dire ?*

S'ils estiment qu'il y a trop de personnel, des frais généraux trop importants, c'est : comment faire pour réduire l'ensemble. Après, le directeur a carte blanche pour mener à bien cette mission. »

D'après un délégué syndical, chez LACTAGROUPE, la décision de savoir quel(s) cadre(s) doi(ven)t quitter l'entreprise serait centralisée : Chaque année, une fois tous les entretiens d'évaluation effectués, une réunion nommée « la revue des managers » dont sont exclues les organisations syndicales, est organisée au niveau central. En fonction des résultats des évaluations, on y décide des augmentations, de la carrière et des départs. On y décide entre autre de qui doit partir mais ensuite les départs sont étalés, pour que les organisations syndicales ne puissent pas demander la mise en oeuvre d'un PSE ou acceptent de fermer les yeux<sup>25</sup>. La suite des opérations est gérée au niveau local.

Le choix des salariés « licenciables » s'opère donc au niveau des directions d'entités. Voyons à présent quels sont prioritairement ceux qui risquent d'être exclus de leur entreprise.

## **2.2. Les seniors**

Nous avons consacré un développement aux salariés seniors. Nous renvoyons donc le lecteur au paragraphe II.1.3. intitulé « le LMP, outil de « gestion » des âges ».

---

<sup>25</sup> Voir paragraphe II.3.

## 2.3. Les femmes

Au dire de certains experts, la population féminine serait particulièrement touchée par les licenciements. A une époque où la notion de performance règne en maître dans les entreprises, une femme, susceptible de partir en congé de maternité ou de s'investir auprès de ses enfants, ne serait pas considérée comme totalement rentable. Plusieurs avocats nous ont donné des exemples de femmes licenciées après leur retour de maternité.

« L'entreprise X transige beaucoup quand ils considèrent qu'une personne ne fait plus l'affaire. Pour une femme cela va correspondre à une période de maternité. J'ai des cas comme ça. Ce sont certes des salariés protégés mais la rupture peut se dérouler de la façon suivante : J'ai une cliente d'une trentaine d'années qui lorsqu'elle a annoncé qu'elle était enceinte de son premier enfant a immédiatement dégringolé d'un cran dans l'organigramme. Quand elle revient : pas de poste. On lui donne une mission à effectuer qui n'est pas de son ressort. Elle fait une dépression nerveuse. Arrêt de maladie. Voilà comment ça se passe. Et sa N+2 lui dit « Tu n'as qu'à faire comme moi. Moi, dans ma vie, c'est mon boulot, mes enfants, mes parents, mon mari. » » Avocat 1

Nous avons interviewé une jeune cadre, hautement diplômée qui a vécu une situation similaire. Après son congé de maternité, elle a pris pendant trois mois un congé parental afin d'allaiter son enfant. Notre hypothèse est que d'ores et déjà, ce comportement n'était pas conforme à ce que l'entreprise attend de ses cadres de haut niveau : Avoir quelques mois durant préféré sa vie personnelle et familiale à un investissement professionnel total correspondait sans doute, sans qu'elle en ait conscience, à une forme d'auto-exclusion. Selon ses dires, quand elle a repris son travail, sa nouvelle directrice lui a confié un poste plus lourd et plus risqué que celui qu'elle occupait avant son départ :

« Ils m'ont testée. Ils font ça pour les femmes qui reviennent de congé de maternité, quand ils les reprennent. J'ai vu trois licenciements de femmes pendant leur congé de maternité, c'est à dire qu'elles ne revenaient plus. Moi, ils m'ont reprise, sans doute parce que mes évaluations étaient excellentes. C'est un coup classique, j'ai vu ça pour une autre collègue : Ils vous donnent un gros poste et regardent ce que la personne choisit comme mode de vie. La moyenne d'âge [dans mon service] est de 27/28 ans. La Directrice, elle, avait plus de 30 ans. Ce ne sont que des célibataires qui sortent généralement d'écoles de commerce. Le soir, ils bossent très tard. Par exemple, ma collaboratrice partait plus tard que moi, ce qui bien sûr était gênant. Le fait de décaler les réunions tard le soir n'était pas volontaire, c'était un mode de fonctionnement. Au bout de 3 ou 4 semaines, mon N+1 m'a dit : « Ca ne va pas, ce n'est pas possible de continuer comme ça. Il faut que tu prennes une baby sitter après ta nounou. » Dans cette direction, il y avait 70% de femmes et très peu de mamans, trois, en fait. Les deux autres avaient des jeunes filles au pair, une vie très mondaine. Elles sortaient vers 22 h du boulot et allaient souvent dîner ensuite avant de rentrer chez elles. Ca ne leur posait donc aucun problème. Je lui ai dit non, mais que j'allais faire des efforts pour arriver plus tôt. Le matin, c'était mon mari qui s'occupait de notre bébé jusqu'à ce que la nounou arrive mais le soir il rentre tard. » Sal 3

Cet exemple montre que l'entreprise dans laquelle travaillait cette jeune femme qui sera licenciée, n'intègre à un niveau élevé que des cadres qui sont parfaitement dans la norme : Dans de nombreuses grandes firmes, il ne semble pas y avoir de place pour des comportements quelque peu « marginaux ».

## 2.4. Les salariés « hétérodoxes »

Parfois « *la personne est mise à l'index parce que sa tête ne plaît pas, parce que son attitude n'est pas conforme. Toute entreprise, en effet, a ses coutumes, sa culture, ses valeurs. Malheur à ceux qui ne se coulent pas dans le moule.* » (Durieux-Jourdain, 136)

« *Le 1<sup>o</sup> motif, c'est l'argent. C'est l'argent et la discipline.* » Avocat n° 1

Sur les vingt salariés interviewés, trois d'entre eux, avaient, pour des raisons différentes, un comportement au travail qui ne correspondait pas totalement à la culture dominante de l'entreprise. Ils ne respectaient pas ces signes majeurs d'obéissance à la norme et d'appartenance à un collectif de travail que sont les horaires :

- la première, la jeune mère, par obligation familiale mais aussi par indépendance d'esprit puisque nous avons vu qu'elle a refusé d'obéir aux injonctions de son supérieur hiérarchique ;

- le deuxième, en raison d'une incapacité chronique à se lever tôt :

« J'avais aussi un petit défaut, et je l'ai vite compris, c'est que je n'étais pas du matin. En entreprise ne pas être du matin c'est très très très grave. Par exemple en cabinet d'avocats, je peux arriver tous les matins à midi, si je fais pas le boulot, il n'y a personne qui le fait derrière moi, y a que moi qui le fait et mon patron me fait une entière confiance, si j'arrive à midi et même si je repars à 13h30, même si je reste qu'une heure trente, si les conclusions, les écritures, les constats sont faits, il s'en fout d'une force vous n'imaginez pas, tant qu'il y a de la facture qui sort à la fin du mois, il y a que ça qui l'intéresse. Je ne suis pas du matin donc en entreprise j'arrivais souvent en retard le matin. J'ai eu un avertissement quelques mois après me disant vous êtes tout le temps en retard. Quand j'étais en retard ça voulait dire que j'arrivais à 9h-9h30, hein. Dans l'entreprise, on commence à 8h30, 9h30 vous êtes déjà dans l'après midi. On m'avait demandé un jour si je bossais à mi temps. » Sal 9

- le troisième, par désir de ne pas s'investir exclusivement dans sa vie professionnelle :

« J'ai toujours été dans les clous, on n'a jamais rien eu à me reprocher. Bon, par contre, j'ai commencé à jouer un petit peu différemment des autres salariés. J'ai repéré une faille dans le contrat de travail et dans le règlement intérieur qui me permettait, puisque j'étais au forfait jour, de faire ce que je voulais de mes horaires. Donc je me suis inscrit au conservatoire d'art dramatique, et puis je partais deux fois par semaine à quatre heures de l'après-midi pour aller faire du théâtre et puis j'ai pris des jours congés pour aller en représentations etc... Donc je faisais mon boulot. Quand on m'a dit, il faut partir à six heures j'ai posé mon contrat de travail sur la table, il ne stipulait pas d'horaires de travail donc je gérais mon travail comme je le voulais. Ça posait pas de problème dans la relation individuelle entre moi salarié et l'entreprise, ça posait un problème au niveau de l'équipe où les autres n'avançaient pas aussi vite que moi et on me disait « oui mais toi tu pars à quatre heures, tu fous rien etc... » Et derrière si je disais « non, moi, mes chiffres ils sont bons, regardez mon résultat est là », ça mettait tout le monde dans le doute dans le sens où et bien nous, on est des gros nuls. » Sal 8

Quoique bons professionnels, ces trois jeunes cadres avaient décidé de ne pas construire leur vie qu'autour de leur travail, ce qui ne correspond pas à la norme dominante de certaines firmes fondées sur le culte de la performance et l'engagement inconditionnel de leurs salariés

de haut niveau. C'est sans doute pour cette raison que tout signe d'indépendance est mal perçu, surtout quand il s'accompagne d'ambitions intellectuelles : Le premier de ces deux salariés écrivait des articles scientifiques dans des revues juridiques, ce qui n'était, selon lui, pas du tout apprécié par son supérieur hiérarchique ; le second, outre ces activités théâtrales, projetait de s'inscrire dans un troisième cycle à l'université, projet qu'il a d'ailleurs réalisé.

Selon le salarié n° 8, les grandes firmes sont fortement normatives et ne gardent pas dans leurs équipes – surtout pour des postes très qualifiés – des salariés dont le comportement au travail n'est pas totalement adéquat. Dans cette logique, le LMP serait donc également utilisé pour exclure prioritairement ces cadres hétérodoxes, perçus comme moins engagés, moins performants et surtout, donnant aux autres salariés un « mauvais exemple ». Le LMP aurait aussi une fonction d'exemplarité, il serait la marque de l'exclusion, « *l'estampille de la sanction* » :

« Je pense qu'il y a une logique pure de l'entreprise multinationale : vous collez ou vous ne collez pas. On ne cherche pas à former, on vous formate mais on ne vous forme pas. Soit vous donnez satisfaction soit vous ne donnerez jamais satisfaction. Il y a aussi dans la multinationale cette volonté de donner un exemple, et c'est très important parce que c'est tacite. On ne dira jamais « on a licencié J. parce qu'il ne collait pas, attention au prochain » Mais, croyez moi, cela aura un énorme retentissement, un tel bruit de couloir, que vous deviendrez une rumeur, le personnage à éviter, on vous oubliera, mais on gardera toujours à l'esprit que vous vous êtes fait virer et que ça peut vous arriver. Et ça, ça marche »

L'un des ex salariés de LEADER PC va dans le même sens lorsqu'il déclare « *Le LMP sert à reprendre les troupes en main, à faire peur.* »

Si le LMP sert à se séparer de cadres « marginaux », il semble également être parfois utilisé pour exclure ceux qui ont pour fonction d'être des contre-pouvoirs.

## **2.5. Délégués du personnel et délégués syndicaux**

« Il y a aussi les entreprises dans lesquels le LMP va avoir pour but de casser l'organisation du personnel. Dans certaines structures, les personnes qui ont des velléités de devenir délégué du personnel par exemple alors qu'il n'y a aucune représentation, ou simplement de prendre le leadership pour défendre les intérêts des salariés, peuvent rapidement subir un LMP. Là, ça tombe, avant que cela ne se mette en place. On va couper les têtes dès que cela commence. On va faire des exemples. Et même celles des salariés protégés, si on veut vraiment s'en séparer, on y arrivera. La grande gueule dans des boîtes dans lesquelles il ne s'est jamais rien passé et dans lesquelles, en gros, le pouvoir de l'employeur est absolu, est mal barrée. Le premier qui l'ouvre, il est dans le collimateur. Je parle là surtout de la grosse PME, 100-150 salariés. »

Ces propos tenus par l'avocat n°1 concernaient avant tout les PME. Dans le cadre de cette étude, aucun des dix délégués syndicaux des sept grandes firmes n'a évoqué l'idée que les LMP cibleraient particulièrement les partenaires sociaux en raison de leur positionnement dans l'entreprise. Ce paragraphe n'aurait donc pas existé si l'un des salariés interviewés, ancien DRH, n'avait pas tenu le discours suivant :

« Il y avait 110 personnes sur le siège, sur ces 110 personnes il y avait un certain nombre de gens ... on ne va pas dire encartés mais qui étaient notamment des salariés protégés donc soit qui étaient délégués du personnel, soit qui étaient au CHCT ou au CE. Ce qui s'est passé là c'est qu'on avait également pour consigne de traiter particulièrement les gens dont on ne souhaitait pas qu'ils continuent à faire partie des salariés protégés. Donc ce qui s'est passé, c'est qu'on a été obligé d'aller assez loin là. On est allé prendre des rendez-vous pour commencer à prévenir notre inspecteur du travail que nous allions devoir entre guillemets licencier un certain nombre de délégués du personnel, il y avait deux délégués du personnel et deux membres du CE, ça fait quand même quatre salariés protégés, ce qui est énorme. [...] Alors évidemment au bout du sixième qu'on a licencié, parce qu'on en avait affiché quatre mais en fait on en a licencié six, je vous cache pas que l'inspecteur du travail a dit bon, ça commence à faire un peu beaucoup. Mais en attendant ça s'est arrêté là. Jamais l'inspecteur du travail n'est venu nous contrôler, n'est venu dans l'établissement, pour nous poser des questions pour nous dresser un procès-verbal ou autre. »

Cet exemple montre que la direction de l'entreprise souhaitait licencier certains représentants du personnel, que six salariés « protégés » ont effectivement subi un LMP sans que l'inspection du travail ne réagisse. Rappelons toutefois que seule une personne a évoqué cette pratique. Il n'est donc pas de notre propos de généraliser à partir d'un exemple unique.

## 2.6. Les métiers concernés

Aux yeux de deux experts, deux métiers sont aujourd'hui particulièrement touchés par le LMP : les commerciaux - ou les cadres ayant des fonctions commerciales - et les informaticiens :

« [...] c'est vrai qu'aux prud'hommes, il y a de fréquents litiges avec les commerciaux. A un certain moment, le secteur informatique a licencié les meilleurs donc les plus chers entre deux contrats car ils n'avaient pas les moyens de les payer pendant ces périodes, ils n'avaient pas les reins assez solides. » Consultant n°1

« J'aurais tendance à dire mais il faudrait le vérifier, qu'une fonction particulièrement susceptible d'être touchée par cette forme de licenciement est la fonction commerciale. C'est mon impression. Et quand je dis fonction commerciale, il faut l'entendre au sens large du terme, aussi bien le commercial itinérant que la fonction dans la Grande Distribution. Mais cela reste à vérifier. » Consultant APEC n°1

« La fonction informatique, c'est une évidence de répondre cela, parce que c'est tellement lié à la conjoncture. Vous savez aussi bien que moi que dans le secteur, cela démarre en flèche et s'effondre tout aussi rapidement. Donc les salariés qui travaillent dans ce secteur vivent des fluctuations, donc après la fonction commerciale, je verrai effectivement la fonction informatique ou le secteur informatique ». Consultant APEC n°1

Malgré ces deux intuitions, nous ne pouvons pas nous permettre de déclarer de manière fiable que tel ou tel métier est particulièrement la cible des LMP : Notre méthodologie fondée sur un nombre restreint d'entretiens en profondeur ne nous y autorise pas. Ce qui nous semble intéressant dans ces réponses, c'est que les deux métiers cités se situent souvent de facto dans

un rapport contractuel à l'entreprise dont ils sont parfois des sortes de prestataires internes. Ils s'inscrivent « naturellement » dans ce nouveau modèle de la relation d'emploi, individuel et fluide, qui utilise de façon idéale-typique le LMP comme mode privilégié de séparation.

## CONCLUSION

Nous venons de présenter les grandes logiques d'utilisation du LMP en montrant les raisons qui en font aujourd'hui une modalité juridique de séparation particulièrement prisée par les directions d'entreprises. Deux caractéristiques majeures du LMP, son opacité et le fait qu'il s'inscrive dans une relation duelle employeur-employé, méritent, selon nous, une attention approfondie : Créatrices de zones d'incertitude dont se saisissent les directions d'entreprises ainsi que certains cadres très qualifiés, elles expliquent partiellement le recours croissant au LMP .

« Il y a une opacité de la GRH, quand on avait des plans sociaux, je parle au passé parce que je pense qu'il y en a beaucoup moins, les choses étaient claires, c'était quantifié, au personnel de s'organiser. Quand vous atomisez un petit peu comme ça la réponse sociale, il est évident que les gens se débrouillent chacun dans leur coin et c'est plus facile aussi pour les entreprises. » Avocat n°1

Dès lors, puisque rien n'est formel, explicite et transparent, que tout résulte d'un jeu de négociation entre deux acteurs, il importe de tenter d'ouvrir cette boîte noire qu'est le LMP pour comprendre la façon dont il se déroule : Existe-t-il des signes avant coureurs du licenciement ? Quelles sont les principales stratégies utilisées par les directions ? Comment se passent les négociations ? Quelle est le montant des indemnités transactionnelles ? Comment les salariés vivent-ils cette éviction de l'entreprise ? ... Il n'existe bien entendu pas de réponse unique mais des situations diverses qui sont analysées dans la partie III de ce rapport et qui constituent les fondements d'une typologie présentée dans la partie IV.



### **PARTIE III – LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DU LMP : Stratégies des directions d’entreprises et perceptions des salariés**

*Amélie Seignour*

Cette partie vise à présenter certaines modalités de mise en œuvre du LMP ainsi que quelques moments forts de son déroulement. Généralement masqué puisque illégal, il se caractérise principalement par son opacité : Experts et délégués syndicaux soulignent que ni les motifs, souvent construits, ni l’entretien, ni la transaction ne sont normés. Ce qui est prévu et encadré par le droit du travail se heurte à des pratiques tout autres ; il semble qu’un processus de licenciement respectueux du droit du travail soit souvent reconstruit a posteriori.

« Souvent, il n’y a aucun respect des procédures, on dit aux gens « rentrez chez vous, on ne veut plus vous voir. » On licencie, on négocie et ensuite on reconstruit le licenciement, par ex on anticipe les courriers. » Juriste n° 2

Il n’existe par exemple pas de norme précise qui définisse le contenu d’un entretien de licenciement ou d’une conciliation. Chaque cas est spécifique :

« On joue au chat et à la souris ; chaque argumentation est différente. A ces entretiens participent le RH, le salarié et parfois le DS et le N+1. Il faut environ 3 entretiens pour obtenir un accord. « L’objectif est de déstabiliser l’adversaire et chaque camp joue sa partie. » La stratégie est de bien définir ce que l’on veut, ce en dessous de quoi on ne descendra pas. L’objectif de la Direction est de faire parler le salarié et de lui faire justifier son insuffisance professionnelle, alors que bien entendu le débat n’est pas là. » D.S. LACTAGROUPE

Le but de notre analyse est donc de tenter d’ouvrir cette « boîte noire » qu’est le LMP, principalement à partir des perceptions des cadres licenciés ainsi que des experts et des délégués syndicaux.

Il s’agira de montrer que selon certains cadres, une rupture est intervenue dans leur vie professionnelle, annonciatrice ou directement responsable de leur licenciement à venir, rupture qui pouvait prendre la forme de l’arrivée d’un nouveau supérieur hiérarchique (1). Les causes ainsi que les motifs officiels du licenciement sont souvent décrits comme des constructions imaginaires, les directions d’entreprises trouvant là, aux yeux des salariés, un moyen facile de se séparer d’eux pour des raisons jugées exogènes à la situation de travail (2). Ces salariés identifient parfois a posteriori des signes avant coureurs d’exclusion qu’ils n’ont pas su – ou pas voulu – identifier (3) ainsi que diverses stratégies de séparation et de négociation généralement opaques et arbitraires, mises en œuvre en fonction des statuts et âges des cadres sur la sellette (4) et se concluant par l’allocation d’indemnités aux montants très hétérogènes (5). Blessés d’avoir été licenciés, de surcroît en raison « d’une cause réelle et sérieuse » prétendument inhérente à leur personne et/ou mécontents du déroulement des négociations, certains salariés se saisissent alors des juridictions de droit du travail afin de faire respecter ce qu’ils estiment être leur droit et recouvrer leur dignité (6).

## **1. ACTE 1 : UNE RUPTURE**

« Il y a eu un tournant, c'est-à-dire dans l'histoire que nous raconte les cadres quand ils racontent leur parcours dans les entreprises, notamment ceux qui passent plusieurs années dans une même entreprise, on s'est rendu compte que cela se déroule ainsi : Tout marchait bien et puis à un moment donné il y a eu des grains de sable dans les rouages. »

Consultant APEC n°2

### **1.1. Les transformations des entreprises : de l'âge d'or au désenchantement**

Lors des entretiens, certains salariés, généralement les plus âgés d'entre eux, tenaient des propos nostalgiques sur l'entreprise d'hier, pour laquelle ils témoignaient d'un fort attachement affectif : une entreprise riche, moins centralisée, moins contrôlée, chaleureuse et conviviale, dans laquelle ils avaient plaisir à travailler.

« A l'époque les entreprises étaient larges. Dans l'hyper à l'époque, on avait un chèque en blanc de la société et on allait voir en direct les fournisseurs, on faisait vivre notre rayon aujourd'hui tout est centralisé. A l'époque la secrétaire et le bureau, c'était pas centralisé, on allait voir les fournisseurs. » Sal 4

Offrant des responsabilités et des marges de manœuvre, le travail est alors décrit comme intéressant voire passionnant :

« C'était très intéressant pour moi et vraiment je me suis là aussi beaucoup plu, beaucoup beaucoup plu. » Sal 1

« C'était passionnant. Prendre des cultures différentes et essayer de faire travailler tout le monde dans le même sens ... C'était passionnant. » Sal 16

« Je ne pensais pas que j'aurais un jour un poste aussi intéressant parce qu'il était très éclectique, très formateur, très riche » Sal 20

Ces salariés évoquent donc une sorte d'âge d'or de leur vie professionnelle d'alors, qui contraste fortement avec l'époque actuelle, désenchantée. Le travail semble en effet avoir perdu de son intérêt, en partie parce que le pouvoir décisionnel du cadre est moindre et la grande entreprise d'aujourd'hui apparaît dans les discours comme un univers déshumanisé et froid, dénué de dimensions collectives dans lequel les salariés n'ont plus de liens privilégiés ni avec leurs collègues de travail, ni avec leurs managers.

« Les rapports entre les gens sont devenus plus tendus, moins conviviaux. Quand je suis rentré, c'était pas rare qu'on se fasse un barbecue ou une partie de pétanque. Aujourd'hui les gens sont tellement tendus, stressés, fatigués que ça c'est fini le boulot est très très cloisonné avant on arrivait à se rencontrer et à faire des fêtes, ça, ça s'est perdu totalement. » Sal 5

Sont aussi dénoncés les contrôles incessants dont ces cadres seraient l'objet, perçus comme la conséquence de la stratégie de financiarisation de ces grandes entreprises.

« On est devenu super fliqués. On était fliqué par l'informatique, on sort ce qu'on veut par l'informatique : déjà le login le matin, on sait à quelle heure on arrive, on sait à quelle heure on coupe, on sait si on travaille ou si on ne travaille pas. Là on l'a senti le flicage. » Sal 12

« L'ancien patron, c'était quelqu'un de très bien. Aujourd'hui c'est plus une société de banquier qu'une société familiale. Trois patrons en France en 4 ans, vous sentez bien qu'il y a quelque chose qui ne va pas. La force de DISTRILID ça a toujours été les hommes et actuellement c'est plus du tout ça. On sent qu'il y a une concentration de la volonté de faire du bénéfice à tout prix, à tout prix.» Sal 4

« De toute façon nos chefs, c'étaient que des financiers, ils étaient tous issus du secteur finance. Les chefs d'agence c'étaient des financiers, le directeur de site c'était un financier, donc les gars c'était chiffres ; De toute façon on le voyait bien au meeting tous les ans, c'était que des chiffres qu'ils étalaient, il y a tant de personnes, elles vont nous coûter tant. Alors oui, elles vont vous coûter tant mais elles vont vous rapporter combien. Il faut le dire combien elles rapportent, je crois qu'on rapportait 150 000 francs par mois par personne à l'époque. Pour eux ce n'était pas assez, c'était sans cesse là-dessus, le fric, le fric donc c'est devenu une société de fric.<sup>26</sup> » Sal 11

Les pressions au travail, le manque de reconnaissance et de gratification, toutes les contraintes que disent vivre les salariés, créent chez eux des sentiments de désillusion, d'injustice ou de colère.

« Moi je peux dire que j'ai vraiment eu plaisir à travailler les 26 années que j'ai passées entre chez GLOBAL-CAFE, ça été un vrai plaisir pour moi. Je veux dire, tous les matins quand je me suis levée, je suis venue au travail avec plaisir. Alors je dis pas que le monde est idyllique mais j'avais un vrai moteur. Il n'y a plus ce moteur là dans les équipes que j'ai connues. Les gens sont K.O, K.O » Sal 1

Enfin, le fait de voir des collègues être victimes de harcèlement et/ou quitter l'entreprise ainsi que la peur d'être soi même licencié, contribuent à créer un climat social morose et tendu.

« Les personnes qui étaient de mon âge, qui étaient rentrées même à 16 ans chez LEADER PC et ben virées, virées comme des malpropres, j'en ai vues qui en ont même pleuré, une femme que je connais qui en a fait une dépression, elle était en train de passer cadre en plus, elle avait 35 ans, 40 ans de boîte et ils l'ont virée, ils lui ont dit on a plus besoin de toi » Sal 11

---

<sup>26</sup> Un délégué syndical dénonce la baisse de la rémunération des cadres dans le secteur de la GD : « Il faut savoir que les pionniers de la grande distribution ont eu des salaires très intéressants, durant les Trente Glorieuses. Ce n'est plus le cas maintenant, l'offre est supérieure à la demande, c'est un métier mature, la croissance de la grande distribution a beaucoup ralenti. Il y a 30 ans, un chef de rayon gagnait 3 fois le SMIG, aujourd'hui il est au SMIG. Il y a 20 ans, un directeur de magasin gagnait 5 SMIG, aujourd'hui 2,5 SMIG. » D.S. DISTRILID

« Le cas de X a traumatisé les foules. C'était un type agréable, faisant bien son boulot, il avait joué un rôle stratégique de communication, c'était un bosseur, il y passait ses week end, il était bien vu du service qualité...il s'est fait convoqué par mail par le nouveau patron, il pensait que c'était pour faire le point sur ses dossiers, alors il est arrivé ses dossiers sous le bras, et on lui a dit : « vous ne donnez pas satisfaction, vous êtes viré » » nous expliquait l'un des délégués syndicaux d'une multinationale.

Au delà du contexte général morose que nous venons de dépeindre avec leurs mots, certains de nos interlocuteurs évoquent une rupture dans leur vie au travail, liée à de nouvelles politiques mises en œuvre par les directions de leur entreprise.

## 1.2. Une rupture dans la vie professionnelle des salariés

« Tout se passait normalement puis mes problèmes ont commencé en mars 2001...Et là effectivement, les conditions de travail se sont dégradées. » Sal 19

Lorsqu'ils parlent de la période qui précède leur licenciement, la plupart des salariés précisent que les mutations qu'a connues leur entreprise ont eu une incidence sur leur vie professionnelle et ont largement contribué à remettre en question leur intégration dans cette structure.

Il peut s'agir :

- d'une politique générale de réduction des coûts :

« Ça, on ne nous le cachait pas parce que les résultats de [filiale Z] étaient mauvais. A un moment donné, on a viré une personne qui venait de Kellog's et on l'a remplacée par un killer qui avait déjà fermé des usines dans les produits frais, je crois qu'il venait des produits frais, et on a été le chercher en secours pour redresser [filiale Z]. » Sal 2

- d'une restructuration :

« On m'a mis sur un gros poste, plus important qu'avant mon départ en congé de maternité ; je m'occupais de 2 marques dont l'une allait extrêmement mal. C'est un secteur qui va mal, qui n'est pas valorisé. Il avait été décidé de stopper cette marque et de créer un nouveau produit, très proche de l'ancien. Il y avait donc avec ce nouveau produit une énorme pression. » Sal 3

- d'une baisse de la demande ou d'une politique de gains de productivité qui ont eu pour conséquence une baisse d'activité dans l'équipe de travail :

« Dans le service où j'étais, le problème aussi c'est qu'il n'y avait pas assez de travail pour trois ; en fait on ne nous donnait pas assez de travail en fait et donc j'avais des problèmes de reporting pour déclarer mon activité, mon temps de travail. Ca a fait partie de l'engrenage, de la machination, je dirais.» Sal 12

« Donc ça c'est très bien passé pendant 3 ans. Et puis on a acheté au fur et à mesure tous les concurrents, on les a absorbés. Donc au bout de 3 ans, il y avait moins d'activité. Donc moi les dossiers intéressants je n'en avais plus, c'est mon boss qui les récupérait. Et c'est vrai que j'étais moins motivée. En fait, j'ai eu moins de boulot. Bon j'ai eu un problème personnel : une rupture sentimentale. Donc c'est vrai que j'ai eu un mois de flottement qui m'arrangeait mais qui tombait à un moment où il y avait moins d'activité. Donc voilà. Donc derrière il y a eu beaucoup moins d'activité c'est vrai. » Sal 16

Dans d'autres cas, ce sont des changements majeurs dans la vie des salariés - un congé parental, une maladie – susceptibles de les rendre moins disponibles et moins performants qui sont la cause plus ou moins directe de leur licenciement.

« J'ai fait un parcours sans faute, classique et j'avais un profil très apprécié. Bon, je suis partie en congé maternité et puis j'ai pris un congé parental de 3 mois parce que j'allaitais mon enfant.» Sal 3

« En plus c'est l'année où je suis tombé malade, j'ai fait un infarctus et j'ai été absent pas mal de temps. A mon retour, on m'a dit « avec ton infarctus, ils vont te virer vite fait ». J'avais un potentiel à récidiver et ça, ils aiment pas ». Sal 12

Certains parmi ces salariés, blessés par leur exclusion de l'entreprise, tiennent à réaffirmer leur compétence et leur professionnalisme afin de souligner l'injustice de leur mise à l'écart. Leur argumentaire est d'expliquer que s'ils ne sont plus désirés aujourd'hui par leur institution c'est elle qui, il y a quelques années, les courtisait. L'expression consacrée récurrente dans leur propos est «on est venu me chercher » :

« Moi sur un plan juridique, dire que je ne donnais pas satisfaction, ce n'est pas possible. Ce n'est pas possible, on est venu me chercher dans le cabinet où je travaillais, on me connaissait, on connaissait ma façon de travailler. » Sal 9

« Alors, une raison pour laquelle j'ai mal accepté, c'est que j'ai travaillé pendant 30 ans, 10 ans à ..., 10 ans dans un institut de recherche qui s'appelle ..., 10 ans chez GLOBAL-CAFE. Et à chaque fois, dans chaque emploi, on est venu me chercher. » Sal 16

« Et puis enfin je suis arrivée, parce qu' on est venu me chercher à chaque fois, je suis arrivée chez GLOBAL-CAFE . Parce que le patron m'a débauchée pour que je vienne travailler dans cette unité. Donc en fait depuis que je suis rentrée chez GLOBAL-CAFE, je suis allée dans trois unités opérationnelles différentes et à part la première où c'est moi qui ai fait la démarche d'y aller, pour les 2 autres, ce sont les directeurs qui sont venus me chercher.»  
Sal 1

Quelques années plus tard, ces directeurs qui les avaient intégrés, laissent place à d'autres dirigeants : Il arrive alors que le divorce de ces cadres d'avec leur entreprise provienne directement selon eux de l'intégration dans l'institution d'un nouveau supérieur hiérarchique et indirectement d'un nouveau dirigeant.

### 1.3. Les changements de supérieurs hiérarchiques et de dirigeants

Certains salariés imputent directement la responsabilité de leur licenciement à leur nouveau supérieur hiérarchique, incarnant inconsciemment à leurs yeux les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise - que bien souvent ils réprouvent -, sorte de « mauvais autre »<sup>27</sup> sur lequel peut se cristalliser leur rancœur ou leur colère. Ils lui prêtent donc généralement de nombreux défauts et le comparent à leur ancien « N+1 » paré, par effet de contraste, de nombreuses qualités. Les discours tenus appartiennent au registre de l'affect et leur virulence témoigne de la souffrance des énonciateurs.

« . Et mon nouveau directeur criait sur...à qui voulait l'entendre que de toute manière partout où il était passé il ne travaillait pas avec des gens de plus de 50 ans. Donc déjà bonjour l'ambiance avant qu'il n'arrive parce qu'on savait déjà ça. » Sal 1

« Avant que je parte en congé, on bossait beaucoup mais dans une bonne ambiance avec l'ancien Directeur. Quand je suis revenue, il y avait une ambiance de terreur dans le service. Elle avait ses idées, on ne pouvait pas proposer quoi que ce soit. Les gens avaient peur d'elle, étaient terrorisés à l'idée d'aller dans son bureau. Elle était très cyclothymique ; toutes les filles pleuraient en sortant de son bureau, avaient mal au ventre avant. On ne parlait que d'elle, aux pauses café, etc. » Sal 3

« Je veux dire, notre patron précédent c'était quelqu'un qui avait les idées claires, qui d'abord avait un profond respect pour les hommes, ce que lui n'a pas. Pas de respect des hommes, de leur planning, de leur personnalité. » Sal 11

Les dirigeants<sup>28</sup> d'entreprise ne peuvent pas être tenus pour les responsables directs par les cadres interrogés de leur éviction ; ce sont les politiques qu'ils mettent en œuvre, conduisant notamment à des stratégies de réduction des effectifs (voir parties I et II), qui leur sont alors reprochées :

« Il faut quand même savoir que tout a radicalement changé, mais alors à 180 degrés avec l'arrivée de « X » [ancien PDG]. « Y » [nouveau PDG] était un assureur, un requin, un homme dur, tout ce que vous voudrez mais humain, tandis que l'autre c'est un financier pur et dur, les gens, il n'en a rien à faire. » Sal 19, SECURIFRANCE

« *Et avec l'arrivée du nouveau DG à l'automne ?*

C'est pire que jamais. Là, c'est même plus ; là je pense que [l'entreprise] est en train de prendre un virage comme on en n'a jamais vu. Là, c'est l'apocalypse. »

« Et contrairement à la tradition, on impose dans la douleur. Moi, quand on m'a viré, c'était quand même la première fois que cela arrivait [dans cette firme].

*Et vous pensez que c'est une nouvelle ère qui apparaît ?*

---

<sup>27</sup> pour reprendre une expression appartenant au champ de la psychanalyse.

<sup>28</sup> Pour des raisons bien compréhensibles, nous anonymons entièrement les extraits d'entretiens suivants.

Oui, je pense, oui. Le nouveau patron, il a fait un MBA à Harvard. » Sal 16, GLOBAL-CAFE

Notons que parmi les dirigeants auxquels il est fait allusion dans les lignes qui précèdent, se trouvent plusieurs étrangers, notamment américains. Nulle véritable xénophobie n'est à déplorer dans les propos de nos interlocuteurs ; ils témoignent simplement de la peur que peut susciter le management anglo-saxon, réputé plus brutal aux yeux d'un français que le management dit rhénan. Dans l'extrait suivant, la référence à un N+1 qui n'est pas « du sérail » doit selon nous être décodée de la même façon : Il est notoire que dans une période difficile à vivre, « l'étranger » c'est-à-dire l'inconnu apparaît comme une menace.

« Et là donc le dernier, celui que j'ai d'ailleurs là actuellement. Un type de 40 ans pas du tout issu de chez GLOBAL-CAFE, je ne sais pas d'où il vient mais en tout cas il n'est pas issu du sérail. Il avait fait un passage dans une filiale de GLOBAL-CAFE avant de venir chez nous.»  
Sal 1

Aucun des salariés que nous avons rencontrés n'affirme être responsable de son licenciement. Si deux ou trois d'entre eux reconnaissent avoir été moins impliqués dans leur vie professionnelle, cela a été, selon leurs dires, très ponctuel et motivé par le fait que leur travail était devenu moins intéressant que par le passé. Dès lors, si l'on en croit leur discours, la cause de leur licenciement n'est qu'un prétexte de la direction pour se séparer d'eux, généralement pour des raisons économiques, soit parce qu'ils ont été les cibles d'une politique de réduction des effectifs (en raison de leur âge, de leur situation familiale, de leur comportement quelque peu marginal dans un univers normatif), soit parce que leur poste de travail a évolué ou disparu lors de restructurations<sup>29</sup>.

## **2. PRETEXTES ET MOTIFS DE LICENCIEMENT**

### **2.1. La cause officielle du licenciement : un prétexte ?**

« L'histoire des objectifs, à mon avis, c'est un prétexte pour pouvoir justifier la séparation. »  
Consultant APEC n°1

Certains salariés, lorsqu'ils présentent la cause supposée de leur licenciement, déclarent qu'il y a eu manipulation et supercherie de la part de leur hiérarchie :

« En rentrant de vacances mon supérieur m'appelle et me dit qu'il veut me voir, et me dit qu'il passera au magasin le mercredi. Le mercredi, il vient me voir, on monte au bureau et là, il me sort sa feuille : mise à pied conservatoire. Il me dit de récupérer mes affaires dans mon bureau, de lui remettre les clés de mon bureau. Il me laissait quand même la voiture pour rentrer chez moi. J'ai dit mais attends c'est pas possible, je comprends pas, qu'est ce que tu me reproches ? Effectivement, j'ai fait travailler deux ouvriers qui ont bien voulu me dépanner pour démolir deux cloisons et monter des portes gratuitement. Et lui a trouvé cette petite bête dans les travaux. » Sal 4

---

<sup>29</sup> voir partie II

Ils utilisent parfois la dérision, pour que nous, destinataires, comprenions que cette supposée cause n'est que prétexte<sup>30</sup> et recherchent par là même notre adhésion.

« J'ai un jour fait la bêtise, comme je vous l'ai dit, de court-circuiter ma directrice juridique mais vraiment sans le vouloir, une note devait partir à un opérationnel, je ne pouvais pas attendre son retour : 1<sup>o</sup> lettre d'avertissement. » Sal 9

« J'ai fait la bêtise du siècle : je me suis mis à publier dans des revues auxquelles nous étions abonnés. [...] Et là je crois que ça a vraiment accéléré les choses, vraiment, vraiment. Quand on est dans un grand groupe, on ne peut pas faire de la réflexion, on est astreint à la ponte de notes pour les opérationnels, on ne peut pas théoriser. » Sal 9

« Et je vais donc le voir et je lui dis – et c'est là la bêtise que j'ai faite – je vais me mettre en mobilité mais comme chaque fois que je me suis mise en mobilité je vais bien sûr continuer mon boulot comme si de rien n'était, c'est ce que j'avais fait pour toutes mes mobilités, j'avais toujours fait ça c'est dans mon état d'esprit, il faut faire les choses réglo. Un jour j'ai reçu un mail, adressé aux filiales, qui disait que j'avais souhaité partir, que donc je me dégageais du projet et que c'était lui qui reprenait le projet. Un mois plus tard, il me déménageait dans l'immeuble d'en face, bureau sixième étage machin truc, plus rien à faire sur le projet. » Sal 19

L'utilisation du terme « bêtise » dans ces trois verbatim nous semble mériter une rapide analyse sémantique : Dire « bêtise », qui appartient au champ lexical de la « maladresse » et de la « bévue, et non « faute » - terme qui renvoie pourtant à la situation qu'ils viennent de vivre (« licenciement pour faute », « faute professionnelle ») c'est, de la part des auteurs, minimiser la gravité de l'acte commis et nier leur responsabilité dans ce licenciement. Le choix de ce terme signifie également que la prétendue raison du licenciement est dérisoire et insignifiante au regard de la sanction qui en résulte. La « bêtise » ne serait donc qu'un prétexte construit par tel dirigeant afin de masquer la véritable raison du licenciement.

Un examen de ces prétendues bêtises montre en effet qu'elles révèlent les qualités professionnelles et humaines de leurs auteurs et mettent finalement en cause les comportements des supérieurs hiérarchiques ainsi que le fonctionnement et la culture de l'entreprise :

- Verbatim 1 : Ce cadre déclare avoir court-circuité sa supérieur hiérarchique absente par souci d'efficacité et incrimine par là même les normes d'obéissance en vigueur ainsi que l'absence de délégation et la rigidité de la structure.

- Verbatim 2 : « La bêtise du siècle », sorte d'euphémisme, serait pour un cadre d'avoir une approche non instrumentale de sa fonction et d'aimer réfléchir sur sa pratique : Quel beau portrait en creux du cadre idéal pour l'entreprise !

- Verbatim 3 : La bévue réside dans l'attitude franche et transparente de la salariée licenciée, victime en fait selon elle de l'attitude manipulatoire et malveillante de son supérieur hiérarchique.

---

<sup>30</sup> Et parfois pour montrer l'inanité de certaines normes en vigueur dans l'entreprise qui les a licenciés, telles le sacro-saint respect de la hiérarchie (salarié 9) .



Dans leur façon de décrire ce qui s'est passé, ces salariés retournent la situation, démontent l'argumentaire de leur direction et racontent leur version de leur licenciement. Le but recherché est que la cause officielle de ces licenciements soit appréhendée par nous-mêmes, intervieweurs, comme une construction mensongère.

Pour l'une des cadres licenciée, le fait qu'à ses yeux, la direction ait inventé un faux motif de licenciement mettant en cause ses compétences, alors que son unique tort serait son âge, témoigne d'un manque de respect et constitue une vexation supplémentaire.

« Ca, c'est quelque chose que j'ai abordé avec mon directeur et la DRH en disant « j'aurais préféré que vous ayez avec moi un langage de cadre sup, c'est à dire me dire les raisons profondes de mon licenciement mais pas m'inventer un faux prétexte » ! Cela ressemble à quoi ? » Sal 1

Dans un certain nombre de cas, c'est la mobilité proposée au salarié qui est un prétexte pour tenter de s'en séparer.

## 2.2. Les propositions de mobilité

« *Quels sont les principaux motifs de LMP que vous repérez dans votre pratique d'accompagnement des salariés ?*

*C'est clairement l'insuffisance professionnelle. Le refus de mobilité est également invoqué mais c'est généralement un prétexte, une construction.* » D.S. LACTAGROUPE

La proposition de mobilité utilisée pour licencier celui qui la refuserait semble être une pratique courante dans de nombreuses entreprises. Le stratagème est de proposer au salarié que l'on veut licencier une mobilité dont on sait pertinemment qu'il ne peut l'accepter.

Certains des juristes rencontrés constatent que le refus de mobilité est un motif souvent invoqué dans le secteur informatique.<sup>31</sup> Parmi les personnes que nous avons interviewées, ce sont surtout des salariés de la grande distribution qui ont abordé ce sujet.

« Vous avez aussi des mutations : un directeur d'un magasin, des managers, qui n'acceptent pas forcément ce qu'on leur propose à l'extérieur. Lorsque vous demandez à des gens qui ont travaillé à Evry d'aller à Caen etc., ce n'est pas évident pour tous de satisfaire la demande du supérieur et d'accepter [...] Si c'est un type qui est bien, on essaie de trouver une solution dans un périmètre acceptable, si c'est quelqu'un qu'on n'apprécie pas, on lui trouve une solution inacceptable. » Sal 6

« Les retraités « hypermarché France » on les compte sur les doigts d'une main chaque année, parce qu'à un moment donné on les mute, ils se sentent humiliés et préfèrent partir. C'est du harcèlement ! » D.S. 2 DISTRILID

---

<sup>31</sup> « Un recours de plus en plus important et abusif au clauses de mobilité. Il ne s'agit plus d'une mobilité sur la journée de travail, mais des missions de longue durée, qui durent des mois, qui s'empilent les unes sur les autres, on part deux mois chez un client à Amsterdam, on fait trois bisous aux enfants et on repart à Lisbonne, etc... Et ça, cela provoque de plus en plus de situations de refus de la part des salariés. Il y a donc de nombreux licenciements basés sur un refus de mobilité. » Avocat n°1

Parfois, cette mobilité fonctionne comme :

- une période transitoire avant un licenciement programmé :

« Je vous donne un exemple : on propose à un directeur d'un magasin une mission, on le mute et 15 jours après on le licencie. On fait ce parcours pour éviter des remous dans les magasins car certains directeurs sont aimés par le personnel salarié. » D.S. 1 DISTRILID

- un piège :

« Et au bout d'un moment, on m'a proposé d'aller à Mulhouse ; donc quand on habite Paris, Mulhouse, c'est extraordinaire... J'ai dû mettre six ou sept heures en train pour y aller, et j'ai rencontré le directeur. Il avait besoin de quelqu'un en produits frais. [...] Donc ce directeur me reçoit, on discute. Je lui explique que je suis sur Paris, que ma femme travaille à Paris mais qu'il y a pas de problème : S'il a besoin de moi j'irai dans son magasin, qu'il me tienne informé sur la suite des événements, quoi. Donc je suis rentré, il m'a jamais rappelé et quinze jours après, mon directeur me dit « vous êtes convoqué au siège ; apparemment ça ne s'est pas bien passé au niveau de Mulhouse ». Alors j'ai dit je ne comprends pas bien, mais bon, on va m'expliquer. Et j'ai été reçu par l'adjoint du directeur des ressources humaines au siège qui m'a dit « ça ne va pas du tout ». Enfin, il m'a fait un cinéma. « Vous avez refusé d'aller à Mulhouse. Ah mais vous avez tout fait pour ne pas y aller ! Je lui ai dit non, je n'ai pas tout fait pour ne pas y aller mais le directeur ne m'a pas appelé, il avait eu mon numéro de portable, je ne comprends pas bien. Enfin j'ai senti qu'il y avait eu traquenard. » Sal 5

Pour les salariés avertis et dotés d'un certain pouvoir de négociation, la proposition de mobilité est un code tout à fait limpide : La direction de l'entreprise ne veut plus d'eux ; en revanche, elle peut être prête à proposer une indemnité transactionnelle lucrative (voir paragraphe 5).

« On a fait le bilan de mes possibilités d'évolution, ils m'ont proposé de partir au Mexique, « ...y a rien d'autre ? » ou bien je pouvais négocier mon départ. » Sal 15

« Et puis on me dit « finalement on aurait un poste à vous proposer, c'est un poste de RRH à l'international ça vous intéresse ? », « Oui pourquoi pas, un poste à l'international, pourquoi pas, si c'est très intéressant, pourquoi pas ». « C'est à Tel-Aviv ». « Oui ???! » J'ai vite compris les choses, c'était un poste intéressant d'ailleurs ceci étant, mais bon... Quand vous ne voulez pas garder un collaborateur, que ça vous ennuie et qu'il n'y a pas de poste forcément à pourvoir, qu'il n'y en a qu'un seul et qu'il est à Taiwan par exemple, et bien vous allez muter la personne à Taiwan. « Tu ne veux pas aller à Taiwan, mais comment ça tu m'as dit que tu étais mobile, faut savoir ! » Qu'est ce qu'on fait ? On se sépare. » Sal 7

Ainsi, pour la majorité des salariés - mais aussi selon certains experts et délégués syndicaux -, le motif déclaré du licenciement qui les met en cause, n'aurait rien à voir avec son véritable mobile, souvent de nature économique (partie II) et serait alors construit par les directions d'entreprises.

## 2.3. La construction des motifs de licenciement

« En fait, on construit bien souvent a posteriori un motif. » Juriste n°2

Selon les juristes rencontrés, le motif est fréquemment construit, voire co-construit, une fois le licenciement décidé, en raison de critères qui n'ont rien de juridique mais qui obéissent bien souvent à des arguments financiers. En témoigne l'augmentation du licenciement disciplinaire notamment pour les plus de 50 ans : Il offre des avantages financiers à l'employeur tels l'exonération de la contribution Delalande dont il fait parfois bénéficier le salarié. L'employeur détourne alors à son avantage et aux frais de la collectivité les dispositifs juridiques en vigueur, avec la complicité parfois du salarié qui bénéficie –ou croit bénéficier -dans ce cas d'indemnités plus élevées.

« On peut jouer (avec accord ou pas du salarié) sur la faute grave, elle est souvent construite car elle entraîne la suppression de la contribution Delalande. » Avocat n° 4

« Il y beaucoup de LMP pour faute, on assiste à une forme d'inflation. Beaucoup d'employeurs ont tendance à considérer que l'insuffisance de réponse à leurs attentes relève de la faute. Cela fait aussi faire des économies : En cas de faute grave, il n'y a pas d'indemnités prévues de la part de l'employeur et il est plus facile de négocier en partant de rien pour que l'employé se satisfasse ensuite du montant que l'entreprise est prête à payer. Si le salarié est âgé, l'employeur est également exonéré en cas de faute grave de la contribution Delalande, en principe applicable à tous les licenciements de salariés de plus de 50 ans et versée aux Assedic. Cette dernière peut aussi proposer au salarié de lui verser l'équivalent de cette contribution ». Avocat n° 1

Deux salariés ont parlé de façon transparente de la construction du motif de licenciement, par le directeur dans le premier exemple et de sa co-construction, par le salarié lui-même et la DRH dans le second exemple :

### - Exemple 1

« Avec mon directeur, on a fait un accord financier, une transaction et ensuite on a fait une procédure de licenciement pour abandon de mon poste.

*Le motif vous l'avez co-construit quoi finalement ?*

Enfin pas vraiment parce que les idées sont venues de lui et moi je suis rentré dans le truc. Ce n'était pas très loin de la réalité d'ailleurs. Il y avait moins d'activité. On m'a demandé de me réorganiser, de me réorienter vers d'autres domaines. Je n'ai pas voulu, c'est proche du réel.

*Donc le motif vous convenait ... ?*

Enfin moi le motif ...après, j'ai réalisé que surtout financièrement il m'intéressait parce que ça me permettait d'avoir un délai de carence moins important. C'est dingue, j'aurais dû avoir au moins 6 ou 7 mois de délai de carence. Alors que là j'ai 4 semaines. »

Sal 18

### - Exemple 2

« *Quel a été le motif du licenciement ?*

C'était incompatibilité d'humeur avec son responsable hiérarchique. On a cherché longuement toutes les deux et on a trouvé ce motif.

*Vous avez construit le motif toutes les deux ?*

Oui, bien sûr, puisque de toute façon finalement, ils n'avaient rien à me reprocher, honnêtement, ils n'avaient rien. On était dans une situation de blocage, je ne pouvais plus repasser sur SECURIFRANCE France, le seul moyen c'était de partir, donc il a fallu trouver une solution et ça s'est passé somme toute pas trop mal. » Sal 19

Selon la consultante n° 2, la construction du motif est systématique dans les entreprises américaines de nouvelles technologies : *Pour les dirigeants « peu importe le motif, c'est aux avocats de le trouver. En fait de toute façon le motif n'interviendra que dans la lettre de licenciement. Puisque de toute façon ils savent, puisqu'ils se sont renseignés avant, qu'ils n'ont pas respecté la procédure de licenciement. Donc ils savent très bien que la lettre de licenciement qu'ils vont envoyer, ce n'est pas la peine de se prendre la tête à la motiver énormément puisque de toute façon... »*

Parfois, avant que le salarié ne soit informé officiellement de son licenciement, un certain nombre de signaux sont émis, signifiant qu'il est désormais marginalisé par son entreprise. Souvent, il ne les décode pas comme tels et n'y prête pas véritablement attention ; c'est plus tard qu'il analysera ces incidents comme des alertes

### **3. LES SIGNES DU LICENCIEMENT**

#### **3.1. Des signes avant coureurs**

« Et puis, il y a d'autres petits exemples pas très agréables : Je bénéficiais de cours d'anglais depuis 1 an et demi. Et bien tout ça m'a été supprimé. Alors d'abord on ne me dit rien et puis je m'aperçois que je suis plus connectée. Parce qu'on travaille sur un système « Cyberteacher » qui est sur ordinateur. Donc je m'aperçois que ma ligne est coupée. Et que j'ai plus de cours. Donc c'est moi encore une fois qui suis obligée de voir avec la DRH pour savoir ce qui se passe. Alors d'abord c'est : « Ah ! On est étonné, on va voir ». Et puis après on me dit « ce sont des restrictions budgétaires ». Donc ça commence comme ça. Et puis je m'aperçois qu'il y a d'autres personnes qui continuent à prendre des cours. Donc je veux dire il y a quand même pas mal de petites alertes qui font qu'à un moment donné quand même, on s'interroge, quoi. » Sal 1

« Je sens que je suis de plus en plus à l'écart. Normalement, on faisait un séminaire une fois par an pour réfléchir à l'avenir, échanger, etc. et là d'un coup plus de séminaire, plus rien. » Sal 19

« J'ai senti les premiers signaux, pour vous donner une idée en 2000, un an avant. En 2000 c'était le passage à l'euro, on a bossé comme des fous. On avait passé Noël et le jour de l'an sur place. On a demandé si on n'allait pas avoir une petite prime et là on nous a dit non vous n'avez fait que votre boulot. Là on s'est dit l'air sent mauvais puis le chef a délogé, on nous en a mis un autre qui a délogé au bout de 6 mois. Moi, j'ai posé ma mutation et là on m'a dit « il faut que tu nous fasses un CV ». J'ai dit « comment je suis dans l'entreprise et il faut que

je vous fasse un CV, vous ne me connaissez pas ? » Je me suis dit là c'est inquiétant donc j'ai commencé à taper des copains parce que il n'y a que comme ça que ça marche à LEADER PC, ou on connaît des gens ou il y a un poste qui se libère et on veut celui là à tout prix et on se bat pour l'avoir. » Sal 11

Suppression de cours de langue, refus d'octroi d'une prime : Ces petites brimades pourraient être fortuites et sans conséquence. Pour des salariés qui sont licenciés peu de temps après, elles sont a posteriori chargées de sens et marquent le début de l'exclusion.

Dans d'autres cas de figure, certains salariés vivent dans un climat de tension constant et subissent de véritables vexations qui sont elles aussi perçues comme des signes.

### 3.2. Pressions et humiliations

« Vers mars-avril, il y a plusieurs signes qui me font paniquer mais je ne comprends toujours pas. Je suis harcelée par le nombre de mails que je reçois, 20-30 par jour dont 10 à partir de 22 h : « As-tu fait ci ? As-tu fait ça ? Réponds-moi. » Les mails auxquels je ne réponds pas, il y revient le lendemain. Les formulations de ces mails sont très agressives ; elles me mettent en cause. » Sal 3

« J'avais de plus en plus de réflexions de mes responsables hiérarchiques assez dégradantes, assez méchantes. » Sal 19

Lorsque le supérieur hiérarchique adopte un comportement humiliant, cela se passe généralement devant témoins et le plus souvent devant l'équipe de travail du salarié.

« Je pouvais plus ouvrir la parole en réunion sans qu'il me claque [...] Il est complètement désagréable. Complètement désagréable. Quand il avait des choses à demander concernant mes clients il allait voir mes équipes plutôt que de venir me voir. Ce qu'il n'avait jamais fait. Tout ce que je pouvais entreprendre n'était pas bien, enfin tout pour saper le moral. » Sal 1

« En mai, je vis une véritable humiliation devant tout le monde. On est parti passer une journée au vert, et on se réunit par équipe pour que chacun puisse présenter aux autres, son plan marketing. Je présente donc mon plan marketing. Et là, j'ai droit à une séance de lynchage. Je suis en permanence reprise et humiliée par la Directrice. Tout ce que je dis est nul. Pendant une heure, je me fais incendier, laminer. Personne ne bouge. J'arrive à garder la face. Après, la majorité des gens vient me voir en me plaignant : « Ma pauvre, ... » » Sal 3

De telles séances vexatoires nous ont été racontées par quatre personnes licenciées. Il semble que l'humiliation du salarié-exutoire fonctionne comme un rituel d'exclusion qui, dans toute société humaine, a pour fonction de doter le groupe d'une existence collective.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Et cela fonctionne bien puisque l'équipe de travail est rarement solidaire de celui qui est banni.

### 3.3. L'entretien d'appréciation : un signal majeur

« Aujourd'hui dans les grands groupes, les licenciements sont scientifiques. Ils sont précédés d'une gestion par objectifs et de systèmes d'appréciation complexes. » Avocat 4

Dans les grandes firmes, la quasi-totalité des cadres est évaluée, généralement annuellement, lors d'un entretien d'appréciation mené par son supérieur hiérarchique direct. Au-delà de ses dimensions opérationnelles, ce moment fort de la vie du salarié s'apparente à un rite de passage qui a pour fonction de montrer au salarié sa place dans le groupe, son degré d'acceptation, de reconnaissance ou au contraire de mise à l'écart.

Comme tout rituel, les entretiens d'appréciation des personnels se déroulent généralement à périodicité constante et ont habituellement toujours lieu aux mêmes périodes. Tout changement de date qui ne concernerait qu'un -ou quelques- salariés) inquiète souvent la ou les personne(s) concernée(s).

« J'avais mon entretien annuel d'évaluation prévu, le directeur régional le repousse sans me refixer de date. Sal 4

« Donc les premiers signaux ont été vraiment...le premier signal a été le 10 juin 2004 lorsque mon supérieur hiérarchique m'a convié à faire un point à mi-parcours de l'année, enfin à la moitié de l'année. A mi parcours c'était étonnant. Ca faisait six ans que j'étais chez LACTAGROUPE et puis un entretien à mi-parcours, je n'en avais jamais eu. Ce n'étaient que des bilans de fin d'année. Habituellement ça se passait au mois de janvier ou de février. Donc là au mois de juin... » Sal 3

Les entretiens d'appréciation sont fréquemment évoqués par les salariés licenciés pour des raisons parfois diamétralement opposées : soit parce que, malgré de bonnes évaluations, certains se sont vu licencier peu de temps après pour insuffisance professionnelle (scénario n°1), soit parce que, pour la première fois depuis leur arrivée dans l'entreprise, ils ont obtenu de mauvaises appréciations qui, à leurs yeux, avaient pour unique fonction de légitimer leur licenciement (scénario n°2).

#### Scénario n°1

« Je fais mon EAD quelques mois après, il y avait rien de spécial, tout se passait bien. L'EAD était plutôt favorable donc bon voilà quoi. Et puis peut être un mois après l'EAD mon patron m'envoie un courrier par mail sous WORD me disant qu'il me laissait jusqu'au mois de juin pour redresser la situation de mes clients qui mettait les résultats financiers de l'entreprise en danger. » Sal 1

Outre la rapidité de la volte-face du supérieur hiérarchique, repérons la rhétorique de la dramatisation et de la culpabilisation qui consiste à reprocher à un salarié d'une multinationale de mettre en péril les résultats financiers d'une telle firme.

Dans l'exemple ci-après, un jeune cadre nous lit un extrait de la lettre de licenciement qui lui a été envoyée par la DRH. : Il est écrit que le licenciement est motivé par une insuffisance de résultats répétée alors même que, dans les deux dernières années, le salarié a été noté « 2 », la meilleure notation étant « 1 ». Afin de justifier ce licenciement malgré des évaluations

correctes, un argument quelque peu spécieux est utilisé : Ses deux supérieurs hiérarchiques auraient à deux reprises fait preuve d'indulgence à son égard.

« Suite à l'entretien que nous avons eu le ..., j'ai le regret de vous notifier votre licenciement pour cause réelle et sérieuse pour les motifs évoqués lors de notre entrevue et repris ci-dessous : Lors des 24 derniers mois, vous avez fait preuve de manière répétée d'un niveau de performance moyen et d'un niveau de compétence inférieur aux attentes du groupe. Cette situation a été partagée avec vous à la fois lors des entretiens d'évaluation annuels et lors d'échanges avec vos supérieurs hiérarchiques. Lors de l'entretien individuel de fin d'année, votre supérieur hiérarchique a fait preuve d'une indulgence pour vous soutenir et a ainsi qualifié votre performance de bonne. Toutefois vous avez été alors d'accord pour constater que vous n'avez pas été à même d'atteindre vos objectifs de développement personnel et progresser. En 2003, votre nouveau supérieur hiérarchique a, à son tour, été indulgent dans son appréciation globale mais a clairement partagé avec nous... »

Malgré une rigueur apparente, la finalité de l'entretien d'évaluation semble être à géométrie variable.

### Scénario n°2

« Mes appréciations sur cinq années étaient excellentes avant que tout se dégrade : Je dépassais largement les objectifs que l'on m'assignait. J'ai fait un parcours sans faute, classique et j'avais un profil très apprécié. Or, je vais avoir très rapidement cet entretien d'évaluation. Et c'est catastrophique : Je suis « D » ou « E » partout. Il me cite des exemples. Je suis un peu éberluée mais finalement pas tant que ça. Il me dit que je ne suis pas au niveau. « Je ne veux plus de toi dans mon équipe. » « Pourquoi ne m'en as-tu pas parlé avant ? » Il ne m'avait jamais rien dit. Il ne me donne rien par écrit. C'était un vendredi. »  
Sal 3

« Pendant la période de mai à septembre, je n'ai jamais entendu un seul mot négatif sur la qualité de mon travail. Et tout à coup on me dit qu'on a fait l'évaluation de l'atteinte de mes objectifs et tout d'un coup, j'étais nulle, j'avais seulement 40% de réalisation de mes objectifs, ce qui n'est absolument pas vrai. Et d'ailleurs je n'ai eu aucune réponse à la contestation de mes résultats. » Sal 20

Ces salariés licenciés pour insuffisance professionnelle ou non atteinte des objectifs suite aux entretiens d'évaluation perçoivent les systèmes d'appréciation comme de simples outils de légitimation de licenciements déjà décidés -voire parfois planifiés- par les directions. L'un des avocats interviewés en a la même perception :

*« Ah, ça, c'est l'outil clé de rupture du contrat de travail pour insuffisance professionnelle dans les grandes boîtes. Cela passe toujours par là. » Avocat 1*

Afin de se séparer de certains salariés, les directions d'entreprises développent donc diverses stratégies, comme celles consistant à mal noter les salariés visés ou, a contrario, à ne pas tenir compte de leurs bonnes évaluations : Elles peuvent également user d'autres méthodes : Tenter de les pousser à la démission ; les traiter avec quelque brutalité afin d'annihiler chez eux toute velléité de réaction ; les mettre en situation d'accepter « naturellement » leur licenciement ; ou leur proposer de négocier leur départ. Telles sont les différentes techniques de séparation que nous présentons dans le paragraphe suivant.

## **4. DE LA DECISION A LA SEPARATION : STRATEGIES DES DIRECTIONS D'ENTREPRISES**

Les divers stratagèmes mis en oeuvre par les directions d'entreprises pour se séparer de leurs cadres ne sont pas utilisés de façon indifférenciée. Au contraire, en fonction de paramètres comme le statut, l'âge ou le pouvoir de négociation des salariés visés, telle stratégie de séparation sera privilégiée par rapport à telle autre.

### **4.1. Une stratégie de la Direction : pousser à la démission**

« Dans mon service, j'ai vu quatre personnes poussées à la démission, deux ont négocié leur départ, deux sont partis sans rien après avoir été mis plusieurs mois sous pression. C'étaient des débutants, ils étaient vulnérables et ensuite, ils ont douté de leur capacité. » Sal 3

« Tout est fait pour que vous démissionniez vous-même, on vous pousse à la démission. Le licenciement intervient seulement quand ils s'aperçoivent que la personne ne va pas démissionner. » Sal 20

« *Vous avez-vous été clairement poussée à la démission ?* »

Oui, bien sûr, c'est la première chose qu'ils attendaient, la mise au placard, plus rien à faire, plus aucun contact, bien sûr ils attendaient que je démissionne, c'était pour me faire craquer pour que je parte, on ne fait pas un truc comme ça gentiment. Je croisais mon directeur dans le couloir, il tournait la tête et puis tout ça du jour au lendemain. » Sal 19

Certaines directions d'entreprises, pour éviter d'avoir à licencier et donc de devoir respecter les procédures en vigueur, verser des indemnités, encourir le risque d'un contentieux,... souhaiteraient que le salarié visé parte de lui-même. Dans certains cas de figure, elles exercent sur lui des pressions plus ou moins fortes pour qu'il en vienne à démissionner.

Voici deux extraits d'entretiens avec des délégués syndicaux, qui présentent les schémas type des stratégies utilisées dans leur entreprise pour tenter de faire démissionner un salarié :

➤ LEADER PC :

« *Comment ça se passe pour pousser quelqu'un à la démission ?* »

1. D'abord, des remarques : « tu es mauvais, trouve-toi un autre poste dans l'entreprise. » Dans le système LEADER PC, l'individu doit se trouver un poste de travail à partir d'une banque de données qui recense l'ensemble des postes disponibles ; accéder à cette base est un parcours du combattant, il y a tout un système de mots de passe. C'est pipeau, les managers ne mettent les postes dans la banque de données que quand ils ont déjà trouvé la personne, ce n'est pas un vrai marché »
2. Vous arrivez un matin et on vous annonce « ton poste n'est plus budgété ». Le salarié devient « iddle », traduction de « oisif, non occupé ». En 2002 ça a été phénoménal ; le salarié doit se chercher un poste ailleurs, mais on réduit partout les effectifs.



3. On lui met la pression ; les managers ont souvent un comportement brutal lorsqu'ils ne sont pas sûrs d'eux.<sup>33</sup>

En réaction on a trois cas de figure :

1. Certains disparaissent dans la nature, autrement dit, ils craquent sans arrêt de travail ; on essaie de prévenir ça en informant les gens, c'est difficile.
2. D'autres démissionnent.
3. D'autres tiennent le coup et c'est l'entreprise qui dit « on va s'entendre à l'amiable ».
4. Certains se rebiffent, vont devant les tribunaux, on les accompagne, ils ont gagné deux ans de salaire, mais ils sont dehors quand même. »

➤ **DISTRILID :**

« Il y a trois méthodes utilisées pour pousser un salarié à la démission :

- La sanction financière : facile à utiliser en fixant des objectifs impossibles à atteindre, le cadre n'a pas le choix, les accepte, en se disant on verra bien en fin d'année.
- La pression, verbalement ou par écrit : reproches, on pourrait dire que c'est du harcèlement et oui, ça en est.
- La clause de mobilité, très utilisée dans la grande distribution : on propose un poste à l'autre bout de la France à quelqu'un d'installé avec famille, et on peut recommencer, faire jouer cette clause tous les deux ans, tous les ans, ou même deux fois par an, jusqu'à ce que le salarié dise non. Il s'agit d'user, d'écoeurer le cadre ; alors on fait un licenciement pour faute. »

L'un des délégués syndicaux de LACTAGROUPE va dans le même sens : La méthode dans cette firme consisterait à exercer une pression accrue sur les cadres, notamment lors de l'entretien annuel d'évaluation afin qu'ils prennent l'initiative de quitter l'entreprise. La pression peut également s'exercer en coupant la personne de son travail dans le cadre d'une « réorientation professionnelle ».

---

<sup>33</sup> Selon l'un des ex-cadres de LEADER PC, un autre subterfuge existe :

« Ah mais vous pouvez changer de boulot quand vous voulez, au contraire, on vous engage à changer de boulot et à ne pas rester 20 ans dans le même poste. On nous disait allez y, recherchez dans la bourse à l'emploi. Et puis on a commencé à nous dire regardez aussi vers l'extérieur ; c'est là qu'ils ont commencé aussi à placer beaucoup de gens chez les partenaires, « allez chez un tel, allez chez un tel ». Certains ont accepté parce qu'ils faisaient une plus value sur le salaire, puis une fois arrivés dans l'autre boîte, au bout d'un an on leur disait « allez au revoir ». Ça c'est des licenciements qui n'entrent pas dans les chiffres LEADER PC mais je peux vous dire qu'il y en a beaucoup qui se sont fait virer comme ça. » Sal n° 11

Un autre salarié, ancien DRH s'est également fait l'écho de ce type de pratiques :

« Donc, ben qu'est ce qu'il fait, il a commencé par me proposer de partir aux Etats-Unis avec un contrat local, pour prendre la GRH de ... North America, et avec un contrat local, ce qui lui permettait de me dégager derrière comme il le voulait. Donc je lui ai dit que la ficelle était un peu grosse, que donc il fallait qu'il me propose autre chose. » Sal 13

Pour l'un des avocats que nous avons rencontrés, nombreuses sont les entreprises qui essaient dans un premier temps de faire en sorte que le salarié parte de lui même. La tension qu'il subit peut être tellement forte qu'il peut tomber malade et arrêter quelque temps de travailler. Dans la majorité des cas, à l'issue de son congé maladie, un licenciement négocié lui est alors proposé et généralement accepté.

Voici l'extrait d'un entretien avec un avocat. Il est question d'une femme qui rentre de congé de maternité et que la direction de l'entreprise, redoutant une implication moindre, souhaite voir partir :

*« On ne la pousse pas à la démission ? On ne va pas jusque là ? »*

Ah si, on essaie, mais si la personne tient le coup, on rentre dans des situations qui sont des situations de crise. C'est l'assurance maladie qui fait le tampon. Toutes les relations de rupture non assumées, ni d'un côté ni de l'autre, c'est l'assurance maladie qui les prend en charge.

*Pendant un certain temps. Il y a bien un retour après ?*

Il n'y a jamais de retour, non. A la sortie, vous avez, soit une négociation, soit un licenciement pour absence perturbant le fonctionnement de l'entreprise, voilà comment cela se passe. Ce sont des situations qui sont en augmentation. Un ouvrier du bâtiment, ça pète et en 3 jours, c'est réglé, on se met sur la gueule et puis c'est fini, chez les cadres, ce sont des gens qui réfléchissent, qui élaborent des stratégies et ça peut durer très longtemps ; et pour que ça puisse durer très longtemps, il faut qu'il y ait une zone tampon, et la zone tampon, c'est la maladie. » Avocat n° 1

#### **4.2. « Mettre la personne à terre<sup>34</sup> »**

*« Plus généralement, on met la personne à terre, faute grave, mise à pied conservatoire et après on négocie, généralement entre avocats. » Avocat n° 4*

*« On tape bien fort sur la tête des gens. On licencie pour faute grave avec mise à pied conservatoire, après on négocie. » Consultant CFDT n° 2*

*« Il est plus facile de négocier en partant de rien pour que l'employé se satisfasse ensuite du montant que l'entreprise est prête à payer. » Avocat n°2*

Parmi les cadres que nous avons interviewés, quatre ont été licenciés de façon violente : L'annonce du licenciement a généralement été brutale, aucune indemnité transactionnelle n'a été proposée pour compenser symboliquement la blessure faite au salarié et le processus du licenciement a été très rapide :

---

<sup>34</sup> Nous reprenons une expression employée par l'un des avocats rencontrés.

### Salarié n° 1

Il s'agit d'un cadre supérieur de 57 ans, ayant 10 ans d'ancienneté, qui a été licencié du jour au lendemain lors d'une première réunion – qu'il pensait être une réunion de travail - avec son nouveau supérieur hiérarchique : La raison officielle de son licenciement est son incompétence, reproche cruel pour un professionnel de la sorte :

« Mon cas est un peu différent dans la mesure où d'une part ... c'est ...il n'y a pas eu de négociation et que c'est un licenciement non pas pour faute mais en gros pour incompétence. »

Un moi et demi après son licenciement, seule l'indemnité conventionnelle avait été proposée par la direction – il peut s'agir là d'une technique de négociation – et la durée de la procédure de licenciement avait été très brève :

« Pour revenir à mon licenciement, le 2 décembre, on m'a signifié qu'on ne voulait plus de moi dans la structure à partir de la fin du mois de décembre. Le 3, j'étais reçu par le DRH, le 27 avait lieu l'entretien préalable à licenciement et entre temps, j'avais contacté un avocat. Ça a été très rapide. »<sup>35</sup>

Cette extrême célérité de l'exclusion témoigne de la volonté de bannissement de l'un des membres du clan : Nous retrouvons ce schéma dans les licenciements des trois autres cadres :

### Salarié n° 2

« Lorsque je me rends au travail, elle me reçoit et là je suis chassée, je ne peux même pas aller chercher mes affaires (ma plante verte et quelques photos). Elle ne veut pas que je croise des membres de l'équipe. Je rentre chez moi. »

### Salarié n° 3

« En rentrant de vacances mon supérieur m'appelle et me dit qu'il veut me voir, et me dit qu'il passera au magasin le mercredi. Le mercredi, il vient me voir, on monte au bureau et là, il me sort sa feuille : mise à pied conservatoire. Il me dit de récupérer mes affaires dans mon bureau, de lui remettre les clés de mon bureau. Il me laissait quand même la voiture pour rentrer chez moi. »

### Salarié n° 4

Ce jeune cadre a su raconter avec talent l'exclusion qu'il a vécue: Nous lui laisserons donc la parole. Il évoque dans cet extrait la violence symbolique dont il est victime, l'humiliation et la désillusion ressenties et là encore la rapidité et la brutalité de son renvoi :

« Elle me convoque et me dit « Voilà votre lettre, datez et signez, merci » - la fameuse lettre de convocation à un entretien préalable de licenciement. Moi, un monde s'écroule, j'ai 25 ans, le licenciement c'est le seul dans la famille, c'est plus de boulot, plus d'argent, donc vraiment une horrible angoisse. Sous le choc, je refuse de signer la lettre, j'ai le droit, si je refuse elle me l'envoie en recommandé et là je suis tenu de la signer, si je la signe pas c'est con pour moi

---

<sup>35</sup> « Là, c'est incroyable, le 11 septembre on m'apprend qu'on me licencie, le 15 entretien préalable au licenciement, le 19 j'ai ma lettre de licenciement, le 25 j'ai mon solde de tout compte et le 1<sup>er</sup> octobre, date où je recevais le magazine du groupe, la lettre d'information, la newsletter, l'évolution de mon PEE...du jour au lendemain...est-ce que cela voudrait dire que tout est centralisé ? Je ne peux pas le croire... » Sal 9

parce que si je ne viens pas à l'entretien, je suis foutu. J'étais complètement abattu comme toute personne qui se fait virer, en larmes, pas devant elle bien sûr. Le matin même elle m'avait donné du boulot en plus et quand elle m'a demandé de venir dans son bureau, j'arrivais avec mon parapheur, mon dossier pour lui dire voilà j'ai fait ça. Et je lui dit « écoutez je refuse de signer ça » et cette conne qui à mon avis était mauvaise en droit du travail me dit « Vous refusez de signer, très bien » elle me sort un deuxième papier : mise à pied conservatoire [...] Alors là je tombe encore plus des nues car ça veut dire que je dois partir instantanément et que je ne reviendrai que pour mon entretien préalable, donc je n'ai ni le droit de dire au revoir à quiconque, j'ai juste le temps de prendre mes affaires. Elle m'accompagne jusqu'à mon bureau pour bien vérifier que je n'emporte rien et là je pars en attendant l'entretien préalable, et je pars dans un tourbillon, en plus c'était le 11 septembre, donc complètement à côté du monde, j'ai dû être le seul qui est dû passer à côté du 11 septembre. J'arrive en pleurant à ma voiture et je vois le numéro de mon meilleur ami s'afficher, je lui dis c'est une catastrophe et il me répond oui tu as vu les images ? On était complètement dans deux mondes ... »

Le passage suivant montre là encore l'extrême rapidité de la mise en place de l'exclusion : Les signes d'appartenance à l'entreprise, qui sont pour le salarié de véritables signes identitaires, ne lui sont immédiatement plus accessibles.

« Lorsque j'ai eu mon entretien préalable, j'avais déjà rendu mon badge qui sert à pointer. Alors quand on est cadre, on ne pointe pas, c'est humiliant de pointer, mais vous passez votre carte dans le poste de garde avec votre voiture et vous sortez. Lorsque je suis sorti de l'entretien du 11 septembre où l'on m'annonçait qu'on allait me licencier dans trois jours et que je devais partir, j'ai pris ma voiture, je suis arrivé au poste de garde, j'ai mis la carte et la carte a été avalée, la barrière est restée fermée. J'ai appuyé sur le bouton du poste de garde et j'ai dit « Ecoutez je ne comprends pas, je suis X, juriste etc. » un agent de sécurité est venu « Monsieur vous ne faites plus partie du groupe » il m'a ouvert et je suis parti. Alors, comment...ce n'est pas ma directrice juridique qui était une incapable de l'informatique qui a programmé quelque chose, elle était une incompétente notoire dans ce domaine là. Comment c'est possible, incroyable. Vous voyez, le licenciement c'est le canal qui vous permet de dire vous étiez là sur orbite, on vous rappelle de l'orbite et on vous expulse ailleurs. Il y dans le LMP une logique d'exclusion programmée, institutionnalisée où le code du travail ne vous est d'aucun recours. »

Le LMP possède donc une fonction d'exemplarité : Il montre la norme et bannit celui qui ne s'y inscrit pas pleinement.

« Il y a aussi dans la multinationale cette volonté de donner un exemple, et c'est très important parce que c'est tacite. On ne dira jamais « on a licencié X parce qu'il ne collait pas, attention au prochain » Mais, croyez moi, cela aura un énorme retentissement, un tel bruit de couloir, que vous deviendrez une rumeur, le personnage à éviter, on vous oubliera, mais on gardera toujours à l'esprit que vous vous êtes fait virer et que ça peut vous arriver. Et ça, ça marche. » Sal 9

Il a également pour but d'effrayer les membres du groupe, de briser toute velléité de solidarité et, par là même, de remettre en question l'existence de collectifs dans l'organisation.

« Ah les collègues, il n'y en a aucun qui s'est mouillé, ils ont eu tous la pétoche, même des collègues que je connaissais bien. Aujourd'hui je crois que ceux qui y sont encore, ils ont

tellement peur qu'ils disent plus rien. Moi j'ai un copain qui m'a dit « moi je ne dis plus rien maintenant » Il fait son boulot et puis il s'en va. Je crois qu'ils sont arrivés à ce qu'ils voulaient parce qu'avant, on rigolait bien dans les services

*Vous pensez que le licenciement joue un rôle par rapport à ça ?*

Oui, ça sert à reprendre un peu les troupes en mains : vous voyez ce qu'on est capable de faire. Du coup, ça rigole plus, chacun travaille dans son coin. » Sal 11

« Moi j'ai été épaté, il y a quelque chose qui m'a vraiment choqué, peut-être que je suis trop humain, mais j'ai été très choqué de l'absence de soutien de mes collègues. Je pense sincèrement que si j'avais vu Sébastien, dont je vous ai parlé, ou Laurence être licenciés, je peux vous assurer que j'aurais fomenté quelque chose destiné à les protéger. Je ne peux rien faire contre un licenciement mais je pense que par exemple j'aurais demandé à tous ceux qui connaissaient Sébastien ou Laurence de l'attendre juste devant le bureau où allait se passer son entretien préalable pour qu'on soit près d'elle, qu'on montre à la hiérarchie qu'on la soutient, pour lui montrer à cet employé qu'il n'est pas seul, pour lui apporter toute notre aide, pour lui montrer que moralement on est avec lui. Personne ne l'a fait. » Sal 9

### **4.3. Renverser la situation : transformer le salarié en acteur de son licenciement**

Lorsqu'elles veulent se séparer d'un salarié, les directions utilisent également le stratagème suivant : Elles tentent de renverser la situation et de faire en sorte que ce soit le salarié lui-même qui devance, de par son attitude, l'annonce de son licenciement.

Certains, supportant mal la tension qu'ils vivent et méconnaissant ces méthodes, vont trouver leur supérieur hiérarchique ou de leur DRH pour discuter avec eux de « ce qui ne va pas », se mettant de la sorte en mauvaise position pour négocier (scénario n°1) alors que d'autres attendent que la direction montre ses cartes et leur fasse une proposition (scénario n° 2). Le scénario 3 montre que des stratégies manipulatoires peuvent également être employées :

#### **- Scénario n° 1**

« En fait, c'est extraordinaire parce qu'ils ont agité un prétexte et moi j'ai mordu à l'hameçon. Et c'était le but recherché.

*Qu'est-ce que vous voulez dire ?*

Ce que je veux dire par là, c'est qu'ils ont voulu que j'aie une réaction. Quelque part, ils savaient très bien [...] compte tenu de ma personnalité, compte tenu de mon parcours, que je ne pouvais pas accepter d'aller sur Globe. De toute façon, je n'avais qu'une seule alternative, c'était : « Faites-moi une proposition. ». En réalité, ils ont agité un truc là, et moi j'ai bien mordu à l'hameçon. Et je suis allée dans la direction qu'ils voulaient. Je ne me suis jamais sentie manipulée parce que je l'ai clairement ressenti dès le départ cela.

*Et qu'est-ce que vous auriez pu faire ?*

J'aurais pu attendre que les choses se passent. J'aurais pu attendre que les choses se passent, c'est-à-dire que j'aurais été dans un climat particulièrement détestable, à la fois vis-à-vis des cadres que je manageais, vis-à-vis de mes collègues et vis-à-vis de moi-même. Donc après c'est... on sape l'individu jusqu'au moment où il perd pied, où sur un plan psychologique, il

ne soit plus bon à rien, où il se sente ... ou il dise de lui même après tout « je ne suis plus bon pour votre entreprise », « c'est vrai, vous avez raison, je n'ai plus ma place parmi vous »... »  
Sal 1

Dans le même ordre d'idées, afin d'affaiblir la position du salarié dont elles souhaitent se séparer, les directions vont faire en sorte que celui-ci adopte la position de l'accusé et se justifie :

« Ils ont réussi à obtenir de moi ce que je ne devais pas faire, c'est-à-dire que moi je me défendais. Dès qu'ils me disaient « Tu n'as pas fait ça », moi, je lui sortais le mail et je lui disais « j'ai la preuve que j'ai fait ça, tu sais bien que je l'ai fait. Du coup je les ai aidés parce que je leur montrais là où ils ne pouvaient pas m'attaquer. » Sal 20

Le salarié suivant, soumis au même type de pression refuse la posture que l'on souhaiterait lui voir adopter et attend patiemment que ce soit la direction qui lui fasse des propositions :

- Scénario n° 2

« La direction des ressources humaines m'a dit « et bien écoute, tu es responsable du recrutement, on ne recrute plus, qu'est ce tu comptes faire ? » Et donc et bien moi je ne compte rien faire du tout, jusqu'à preuve du contraire je suis en CDI, et soit vous me dites clairement que mon poste est menacé et on procède à un licenciement économique, soit il n'est pas menacé et puis vous vous débrouillez pour me trouver quelque chose à faire. » Sal 8

« Je savais qu'à l'usure de toute façon on allait me proposer le licenciement. Bon, il y a ceux qui vont pas pouvoir aller jusqu'au bout et donner leur démission. Moi d'un point de vue purement personnel, j'estime que la loyauté envers mon employeur bien elle s'arrête au niveau de la loyauté de mon employeur envers moi. Donc de nos jours, faible. Donc je fais mon maquignon, j'attends. » Sal 8

- Scénario n° 3

Supercherie et contre-vérité peuvent aussi faire partie des méthodes employées :

« Ma chef de l'époque m'a dit « on te propose un plan de départ, c'est de l'argent pour démissionner. C'est très intéressant, on ne fait pas ça avec tout le monde, on ne fait pas ça tous les ans » vraiment le discours du commercial. Je lui ai dit que c'est une décision qui demande réflexion mais j'aurais quand même besoin de savoir combien d'argent on me propose. Je n'ai jamais eu de réponse à ce jour. Elle m'a seulement dit, « ah je note que tu serais susceptible d'être intéressé, je vais me renseigner sur la somme » et je n'ai jamais, jamais eu de réponse. [...] Un jour mon chef m'a convoqué – chose qu'il ne fait jamais – pour me dire « Alors, où tu en es dans ta réflexion ». Là j'étais un peu surpris parce qu'une fois de plus j'attendais des éléments de leur part et c'est lui qui me demande où j'en suis. Là je lui ai répondu que j'avais pas d'éléments nouveaux, que j'attends toujours. En fait, il faut savoir que ce chef avait dit que « C'est Monsieur X qui a demandé à partir avec de l'argent donc ça prouve bien que c'est lui qui est démotivé ». Il avait retourné la situation. Heureusement, je faisais à chaque fois des comptes rendu des entretiens. Ca ils n'ont pas apprécié. Il faut savoir que toute la pression dont je vous parlais, c'est bien évidemment fait par oral. » Sal 12

Généralement - mais nous avons des contre exemples -, les techniques présentées ci-dessus ne s'adressent pas aux salariés les plus valorisés dans les firmes. La technique la plus usitée avec cette catégorie de cadres consiste généralement à leur proposer une indemnité de départ élevée, ce qui n'exclut pas une négociation serrée entre les parties.

#### 4.4. Négocier le départ du salarié

Un certain nombre de LMP sont négociés entre les salariés et leur direction. Ils supposent une procédure de licenciement généralement basée sur une faute imaginaire imputée au salarié qui conduit ensuite à une négociation indemnitaire.

*« C'est généralement comme cela que ça se passe pour les cadres : On se met d'abord d'accord sur le principe du départ, sur le montant des indemnités et ensuite on bâtit une procédure de licenciement qui soit à la fois suffisamment motivée mais pas trop injurieuse pour le salarié. » Avocat n° 4*

D'après les experts, c'est avant tout aux cadres supérieurs seniors, bien rémunérés mais considérés comme insuffisamment performants au regard de leur salaire ou bien trop âgés par rapport à la stratégie d'image de l'entreprise, que s'adresse ce type de licenciement.

Nous avons constaté dans cette étude que cette modalité de séparation s'effectuait avec non seulement des cadres supérieurs seniors mais aussi avec tout type de salariés dotés d'un fort pouvoir de négociation. Un tiers environ de nos interlocuteurs déclaraient avoir quitté leur entreprise sans grande frustration et dans de bonnes conditions psychologiques et financières. En revanche, bien que des experts nous aient parlé de salariés demandant à leur direction de les licencier, nous n'en avons rencontré aucun qui soit véritablement à l'origine de son licenciement et qui l'ait initié.<sup>36</sup> (voir partie IV)

Selon un délégué syndical de LEADER PC, ces départs négociés sont légions dans l'entreprise et concernent aujourd'hui des cadres plutôt jeunes :

« C'est une procédure très rodée à LEADER PC ; le salarié a un entretien avec un responsable RH, pas l'habituel, un spécialiste, d'un autre niveau, qui lui montre le package incluant :

- la lettre de convocation préalable
- la lettre de licenciement
- la transaction

---

<sup>36</sup> « Ceux qui ont travaillé longtemps, considèrent que, passé 55 ans, ils ont fait assez. Et d'ailleurs, soyons clairs, avec plus ou moins la bénédiction de l'entreprise, on considère qu'un salarié de 55 ans est moins performant qu'un de 25 ans. Il y a donc des licenciements qui sont en réalité des départs en préretraite sponsorisés par les assedic. Seulement, c'est le salarié qui est à l'origine de ce licenciement. Et, on est assez surpris de voir, il nous arrive presque 3 fois par semaine, de déconseiller à un chef d'entreprise de licencier un salarié qui le demande. Donc, le salarié à 55 ans, il a moins envie de bosser et dit à l'employeur : « licenciez-moi ». Avocat n°3

« C'est une escroquerie aux assedic. Le salarié organise sa préretraite en demandant à être licencié. Souvent les salariés de plus de 50 ans commettent des fautes graves. Je ne sais pas, tout d'un coup, à 57 ans, les salariés ont des comportements fautifs qui va jusqu'à insulter l'employeur pour se faire licencier. Tout le monde sait qu'il y a des situations qui manifestement sont des ruptures souhaitées par les deux parties. » Avocat n°3

Il y a un accord informel, on discute le montant de la transaction et des indemnités, qui incluent généralement :

- les indemnités légales
- les mois de préavis
- plus quelque chose, 8 à 10 mois de salaires pour ceux qui ont 5 ou 6 ans d'ancienneté ; ces dernières années, c'était le profil dominant, les plus anciens sont déjà partis en 02-03, maintenant les partants sont plus jeunes. »

Les modalités de ces départs négociés sont purement formelles et consistent simplement à masquer le fait qu'il y ait eu accord, ce qui pourrait avoir pour effet un refus de la part des ASSEDIC d'indemniser le nouveau demandeur d'emploi : Chacun des deux camps joue donc sa partition.

« Concrètement, comment ça c'est passé ? Et bien comme d'habitude, on reçoit un courrier chez soi dans lequel on vous dit que vous avez un manquement professionnel, vous renvoyez un courrier où vous démontez l'argumentation et vous mettez en avant que vous aurez recours à tous les moyens y compris juridique pour démonter cette argumentation, comme vous avez bien démonté l'argumentation, ben derrière, on fait une transaction. Et voilà donc ça c'est réglé comme ça. Moi je connaissais déjà ce qu'on allait me reprocher puisque c'est moi même qui avait donné les billes. J'ai reçu le courrier, je savais à quelle date je devais envoyer le truc, j'ai envoyé, on s'est vu en entretien. Bon ça reste...ce qui est marrant c'est que les personnes restent très protocolaires, ça reste très théâtral. » Sal 8

Ces départs négociés supposent que, en fonction du pouvoir de négociation du salarié, les directions d'entreprise lui proposent des indemnités transactionnelles lucratives.

« On voulait vraiment se séparer d'un certain nombre de personnes. Donc là, il a fallu user d'un stratagème bien connu en tout cas dans le monde de la transaction, c'est à dire, tous les DRH je pense vous le diront, c'est-à-dire que l'idée c'était : je ne souhaite pas continuer à travailler avec vous, je ne souhaite pas que vous continuiez à travailler avec nous, c'est à dire qu'on se regarde dans le blanc des yeux, on se dit les choses. Donc vous acceptez un motif de licenciement et je vous fais une transaction tout à fait avantageuse. Alors dans la transaction évidemment, l'indemnité transactionnelle est plus que substantielle, dans ces cas là. »

Sal 7, ex DRH aéronautique

L'exemple narré ci-dessus ne concerne bien sûr que les départs négociés avec des cadres dotés d'un fort pouvoir de négociation. En matière d'indemnités transactionnelles, le comportement des employeurs avec la population cadre<sup>37</sup> est très hétérogène. Ce sont ces diverses logiques que nous nous proposons maintenant de présenter.

## **5. NEGOCIATIONS ET TRANSACTIONS**

Tout LMP non-fautif donne droit au salarié licencié à une indemnité légale : Elle équivaut à un mois de salaire par année travaillée. Les conventions collectives prévoient généralement un à deux mois de salaire par année d'ancienneté. A cette somme obligatoire peut s'ajouter ce

---

<sup>37</sup> Les non-cadres reçoivent rarement d'indemnités.



que les entreprises appellent « une indemnité transactionnelle »<sup>38</sup>, c'est-à-dire une somme que la direction de l'entreprise décide de donner au salarié afin de compenser le préjudice que constitue le fait d'être licencié.<sup>39</sup>

Cette indemnité transactionnelle a une charge symbolique forte. Si elle est perçue comme décente, voire élevée, par un salarié dont le licenciement est subi, elle lui permet et de limiter le sentiment d'injustice et de recouvrer une certaine dignité.

Aux dires des experts et spécialement des avocats, certaines directions d'entreprises se montrent immédiatement très généreuses, notamment avec leurs cadres dirigeants. D'autres négocient ou font négocier par leurs avocats<sup>40</sup> le montant de la transaction, D'autres encore tentent, nous l'avons vu, d'humilier leurs salariés<sup>41</sup> peut-être dans l'espoir qu'ils se montrent financièrement moins gourmands. Les stratégies de négociation sont très diverses, sans que l'on puisse toujours les corrélérer avec des critères rationnels. Sans doute le poids des acteurs et des relations interpersonnelles est-il déterminant.

La finalité de ce paragraphe est :

1. de montrer, à travers les discours des DRH, des délégués syndicaux et des salariés, l'hétérogénéité des stratégies d'entreprises en matière de négociation des indemnités transactionnelles.
2. de repérer des critères explicatifs de cette hétérogénéité.

## **5.1. Hétérogénéité et opacité des modalités de négociation et des montants indemnitaires**

« Toutes les stratégies co-existent : Certaines entreprises sortent le chéquier, d'autres cassent la personne, lui donnent un coup de massue et ensuite font négocier les avocats. » Avocat n°4

Certains des cadres que nous avons rencontrés n'ont pas souhaité aborder le déroulement des négociations ni préciser le montant des indemnités qu'ils ont touchées –deux d'entre eux

---

<sup>38</sup> En théorie on ne peut pas faire de transaction sans licenciement, en pratique il y a souvent un accord préalable sur la transaction.

<sup>39</sup> *Ces sommes doivent être déclarées aux ASSEDIC, qui, en fonction de leur montant, décide d'un délai de carence durant lequel le demandeur d'emploi ne reçoit pas ses indemnités ASSEDIC.*  
Cette transaction relève du droit civil. Elle vaut contrat et ferme donc la porte du contentieux judiciaire

<sup>40</sup> Une étude CFDT Cadres a montré que 65% des licenciements de cadres donnaient lieu à un accord de rupture, c'est à dire qu'il y a intervention d'un avocat.

<sup>41</sup> « Aujourd'hui, il n'y a aucune « prime » qui soit donnée à l'employeur qui licencie proprement ses salariés par rapport à celui qui licencie dans des conditions dégueulasses. Un employeur qui veut faire un LMP n'a aucun intérêt à ne pas tenter un licenciement pour faute, puisqu'au pire il va payer des dommages et intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse. Rien ne va l'inciter à avoir une attitude plus correcte vis-à-vis du salarié. Cela explique aussi la multiplication des licenciements pour faute. L'employeur se dit « je vais licencier pour faute et puis on verra bien. » disait l'un des avocats.

s'étaient engagés auprès de leur direction à ne pas divulguer les sommes perçues -, d'autres, en revanche, ont accepté de nous en parler. Les comparaisons entre les indemnités s'avèrent parfois difficiles, certains parlant strictement de l'indemnité transactionnelle, d'autres, de l'indemnité globale perçue<sup>42</sup>. Notre propos n'est donc pas de dresser un tableau précis des différentes modalités de négociation et de transaction mais d'en montrer la diversité et de tenter d'en analyser le sens et les conséquences.

Ex 1 : 4 ans d'ancienneté – 50 000 €proposés par la direction de l'entreprise

« Alors c'est à dire que je n'avais que quatre ans d'ancienneté, ce qui est peu, pas du tout un poste de cadre dirigeant mais j'avais eu accès à toute la stratégie de l'entreprise quand même et qui détient toutes les informations ultra sensibles. Ils m'ont versé une somme de 50 000 euros, ce qui est énorme par rapport à d'autres. »

Ex 2 : 27 ans d'ancienneté – Indemnités conventionnelles + indemnité transactionnelle correspondant au prix d'achat d'une voiture et autres petits avantages périphériques obtenus suite à une longue négociation

« J'ai dû me battre. Il y a aussi, je ne vais pas rentrer dans les détails, mais il y a aussi des avantages qui sont liés à ma fonction. Par exemple, j'ai une voiture de fonction que je n'aurai plus demain, donc j'ai calculé cet avantage parce que moi, je suis obligée de me racheter une voiture, je suis obligée de prendre une assurance, enfin bref. Au départ, ils m'ont fait une proposition très basse, uniquement convention collective et d'ailleurs, ils sont restés sur la convention collective, après ce sont des éléments comme celui que je viens de vous citer, ce sont des éléments qui sont liés directement à ma fonction et qui sont donc explicables. Mais ils sont restés sur une logique de convention collective. »

Ex 3 : 3 ans d'ancienneté – 6 mois d'indemnité (dont 3 mois d'indemnité légale + 3 mois de préavis non effectué)

« La directrice juridique qui avait une telle dent contre moi voulait me laisser partir sans le moindre centime d'indemnité. Ma convention collective en prévoyait trois, le fait d'être licencié en rajoutait trois, le préavis dont elle me dispensait pouvait en rajouter deux. Attendez, je ne pouvais pas partir décemment la queue entre les jambes, pardonnez moi l'expression. Malheureusement, je me suis incliné, j'ai négocié six mois d'indemnités pour en rester là et renoncer à tout recours contre eux, ça ne m'intéressait pas. Il n'est même pas intéressant d'aller trois ans batailler dans le conseil des prud'hommes. »

Ex 4 : 6 ans d'ancienneté – 1 an d'indemnité négocié par son avocat

« Je vois Maître M. dans la journée. On commence à mettre la procédure en place. LACTAGROUPE veut trouver une solution. Maître M. demande 2 ans de salaire en guise de transaction ; il obtiendra 1 an. »

Ex 5 : 10 ans d'ancienneté – 1 an d'indemnité (80 000 €) négocié par son avocat et obtenu le jour du procès.

« Je lui ai demandé si elle voulait négocier et elle m'a dit oui mais on n'a pas trop d'argent. J'ai compris, j'ai dit ça fait rien on ira aux prud'hommes. Aucune nouvelle jusqu'au jour de la conciliation malgré trois courriers de mon avocat. Et le jour de la conciliation, l'avocate de [l'entreprise] arrive 5 minutes avant et me dit [l'entreprise] veut négocier. Ils m'ont proposé

---

<sup>42</sup> Indemnité légale ou conventionnelle + indemnité transactionnelle

royalement je crois que c'est 25 000 euros pour licenciement abusif, quoi. Donc moi je lui ai dit moi c'est simple mon salaire, c'était entre 75 000 et 80 000 euros, donc j'irai pas en dessous d'1 an de salaire. Et donc elle m'a dit je pense que ce ne sera pas possible. J'ai dit vous voyez. On est rentré en conciliation, on a discuté avec les deux juges, enfin les deux conciliateurs, et ils m'ont demandé si j'étais prêt à négocier, j'ai dit oui mais pas au tarif qu'on me propose. Ils ont regardé un peu le dossier et ils m'ont proposé entre 75 000 et 80 000 euros. Donc je leur ai dit ça, ça m'irait bien mais...donc la personne qui représentait [l'entreprise] a dit il faut que je téléphone. Donc elle est sortie, on est tous sortis. Elle a téléphoné et on a négocié 80 000 euros hors frais CSG etc...et finalement ils ont accepté donc devant les juges ils ont confirmé qu'ils m'accorderaient 80000 euros de dommages et intérêts. »

Ex 6: 6 ans d'ancienneté – procédure prud'homale en cours : l'entreprise propose 6 mois d'indemnité transactionnelle ; le salarié réclame 1 an.

« En fait, moi, je vous ai pas dit combien moi j'ai demandé de l'autre côté. La 1<sup>ère</sup> fois quand j'y suis allé j'ai demandé 24 mois, en fait. Donc, j'ai mis la barre assez haut évidemment et ils ont mis la barre assez bas. Donc je pensais qu'on allait se retrouver quelque part au milieu, sur douze mois, quoi. Donc moi j'ai baissé, j'ai baissé, et puis et bien là, je crois qu'on demande dix-huit mois mais on peut se retrouver quelque part au milieu. Après je...mais d'un autre côté je suis prêt à aller jusqu'au bout, quoi. Je pense que j'ai suffisamment d'arguments. Mon avocat dit que là, c'est un peu un cas délicat, enfin difficile, je sais pas trop pourquoi. Parce qu'il a négocié d'autres cas chez X, où ça va un peu plus vite. Il a eu quelqu'un qui est resté un an chez X ... parce que j'ai quand même sept ans de boîte, quoi ... il a une personne qui a travaillé un an et qui est partie avec quasiment six mois. »

50 000 euros proposés à une salariée ayant quatre ans d'ancienneté ; l'équivalent du prix d'une voiture plus frais divers à un salarié ayant 27 années d'ancienneté ; dans la même entreprise (ex 4 et 6) - mais dans deux filiales différentes – deux cadres ayant la même ancienneté se voient proposer, l'un 6 mois, l'autre un an d'indemnité transactionnelle : Ces six exemples montrent des situations très contrastées, dont le dénouement peut sembler arbitraire.

Ceci n'est en rien un effet pervers du LMP mais son essence même : Ses dimensions d'opacité et de subjectivité s'inscrivent, nous l'avons vu, dans le modèle individualisant de la GRH qui contractualise la relation d'emploi et rejette toute forme de régulation du système. Les conséquences sont patentées et parfaitement légitimées par la doxa managériale actuelle : Tout comme il existe une gestion duale de la GRH, il existe une gestion duale du LMP, fondée sur le degré de pouvoir de négociation des acteurs (voir partie IV).

Pourtant, aux dires de certains experts, DRH, délégués syndicaux, il existe dans certaines entreprises des règles tacites dans le processus de licenciement pour motif personnel et notamment en matière d'indemnité transactionnelles :

- La consultante RH conseillant des sociétés de nouvelles technologies américaines implantées en France explique qu'en ce qui concerne les indemnités, les LMP - utilisés pour réduire les effectifs ou fermer les sites, voir partie II - sont mis en œuvre comme s'ils étaient des licenciements économiques :

« C'est vrai que suivant l'ancienneté, suivant la charge de famille, suivant l'âge du salarié, ils [les directeurs] vont faire des propositions plus ou moins élevées. Et en général ils font des

propositions très correctes, qui vont bien au-delà financièrement de ce qui aurait été le minimum légal. Consultante n°2

- La DRH d'une entreprise de nouvelles technologies propose aux salariés licenciés les modalités suivantes :

- 3-6 mois de salaires pour le salarié de base
- à partir de 12 mois pour les managers
- 2 ans pour les cadres de direction.

Tout comme dans l'exemple précédent, le critère de l'ancienneté est pris en considération.

« Les gens le savent. Ils viennent et ils disent : Un tel a eu ça, je veux être traité pareil. »

Ce qui est intéressant dans ces deux exemples, c'est que ces entreprises, alors qu'elles détournent les dispositifs juridiques afin, principalement, d'éviter toute logique collective, recréent des règles afin de réguler leurs procédures. Notons d'ores et déjà – nous approfondirons cette analyse dans le paragraphe suivant – que les salariés de ces deux sociétés sont très majoritairement des ingénieurs de haut niveau qu'il convient de bien traiter lorsque l'on en vient à s'en séparer.

Selon un délégué syndical de LACTAGROUPE, la procédure de licenciement des cadres prévoit un premier entretien au cours duquel on propose au salarié une indemnité transactionnelle qui comprend :

Une prime d'indemnité légale égale à un mois de salaire par année d'ancienneté ;

L'aide d'un cabinet d'outplacement : Le coût pour un suivi de 6 mois est de 6000-7000 €; pour un suivi de 18 mois, ce qui est généralement proposé aux salariés, le coût est de 13000 €<sup>43</sup> Si le salarié refuse l'outplacement, il y a négociation autour du fait de lui donner la somme qui correspond au coût de cet outplacement.

Là encore, des normes informelles semblent exister. Or, afin d'illustrer ses propos, notre interlocuteur a pris l'exemple d'un cas vécu la veille de notre entretien : Il avait « accompagné » un salarié ayant 14 années d'ancienneté ; il nous a présenté le calcul suivant :

Indemnité légale : 26 000 €

+ outplacement : 13 000 €

Total proposé : 39 000 €

puis il a précisé qu'après son intervention, 91 000 € ont été obtenus par le salarié. Les 52 000€ supplémentaires sont la résultante d'un jeu de négociation : Dans un premier temps, la direction de l'entreprise ne propose que l'indemnité légale plus l'outplacement. Ensuite, selon les salariés et les DRH, qui semblent avoir de réelles marges de manœuvre, des négociations plus avantageuses peuvent débiter. Bien que la personnalité des deux

---

<sup>43</sup> « Le recours au cabinet d'outplacement est surtout utile lorsque la personne licenciée a subi un choc psychologique. » expliquait ce délégué syndical.

protagonistes semble jouer un rôle majeur, certains critères plus objectifs peuvent expliquer, partiellement du moins, ces fortes différences d'indemnités entre salariés.

## 5.2. Diversité des modalités de licenciement : quels critères explicatifs ?

Les deux variables clés qui semblent expliquer le comportement des directions d'entreprises en matière de licenciement sont :

- le pouvoir de négociation des salariés<sup>44</sup> ;
- les stratégies d'image de ces entreprises.

### 5.2.1 – Le pouvoir de négociation des salariés

Un ancien DRH l'exprime clairement : Les modalités du licenciement sont totalement liées au statut des salariés dont on décide de se séparer. En ce qui concerne l'encadrement moyen, la direction de cette entreprise agit sans moralité aucune. En revanche, les cadres dirigeants peuvent s'attendre à un traitement tout autre.

« Dans ces procédures individuelles on faisait jouer aussi au maximum la clause de mobilité. Ceux qui ne voulaient pas et qui n'étaient pas à des fonctions je dirais importantes, en tout cas déterminantes pour la suite des opérations et la survie de la structure, ceux là, il n'y avait pas entre guillemets de pitié à avoir ni quoi que ce soit. On était prêt à aller au clash et même jusqu'aux prud'hommes avec eux et même assez loin parce que la consigne était d'aller carrément jusqu'en cours d'appel et de laisser traîner les choses. Et puis, je dirais les responsables de services, on va dire, qui à l'époque avaient des informations importantes ou dont on attendait qu'ils passent leur connaissance et leur savoir à telle ou telle personne de leur équipe ou à tel ou tel nouveau responsable qui reprenait leur équipe, là en revanche on était plus clément. »

La « clémence »<sup>45</sup> dont font preuve les directions se mesure généralement à l'aune du montant de l'indemnité transactionnelle, qui, dans ce cas de figure, rétribue la loyauté dont fait preuve le cadre licencié en donnant des informations à son successeur. La somme perçue par le salarié peut également être proportionnelle au « pouvoir de nuisance » de ce dernier.

[...] Il y a un troisième élément qu'il ne faudrait pas dire mais c'est la vérité, c'est le pouvoir de nuisance. C'est-à-dire que quelqu'un dont on se sépare mal peut éventuellement, vu sa position, vu la connaissance qu'il a de la société, de ses clients, etc. vous faire beaucoup de tort. » Consultant n° 3

C'est la même idée qui est développée dans les deux extraits suivants :

---

<sup>44</sup> Dont a parfaitement conscience dans le paragraphe précédent la salariée de l'exemple 1.

<sup>45</sup> Les choix sémantiques de « pitié » et de « clément » ne peuvent qu'étonner : « clémence », par exemple, signifie selon Le Petit Robert « *Vertu qui consiste de la part de qui dispose d'une autorité, à pardonner les offenses et à adoucir les châtiments.* » Dans le cas de figure qui nous concerne, on peut s'interroger sur les offenses commises par les uns et les comportements vertueux des autres...

« Donc beaucoup de ces ingénieurs, notamment les responsables de service, étaient habilités ce qu'on appelle secret-défense. C'est à dire qu'ils avaient connaissance d'un certain nombre d'éléments, d'informations, dans le cadre de leur travail quotidien extrêmement pesantes notamment vis-à-vis... ça pouvait des fois remonter jusqu'au Ministère de la Défense. Donc fatalement [...] celui qui avait la chance d'avoir tout ça, toutes ces informations là, forcément vous le laissez partir plus avantageusement et c'était clairement les consignes qui étaient données par la direction générale et donc il était dit on fera partir en fonction également des secrets de fabrication qu'emporteront les gens. » Sal 7, aéronautique, ancien DRH

« C'est quand même des métiers où le monde est petit, aussi bien au niveau des salariés, que des dirigeants, que des concurrents, tout le monde se connaît plus ou moins. Donc il faut à tout prix garder...pourquoi parce que le salarié qu'on vire aujourd'hui il peut aller demain chez la concurrence. Et s'il est content de nous il peut garder certains secrets auxquels il a eu accès. S'il n'est pas content, il va les divulguer beaucoup plus et puis ce n'est jamais bon pour eux en tout cas d'avoir un salarié qui va communiquer avec son réseau de personnes qui fait les mêmes choses que lui et qui va dire n'allez pas bosser chez eux parce que voilà ce qu'ils m'ont fait. Donc eux le jour où ils décident de grossir à nouveau par exemple d'avoir un besoin de recrutement, ils savent que les meilleurs sont les plus difficiles à attirer aussi parce qu'ils se reclassent très facilement. Et donc ils ont besoin de cette image et ils sont quand même réglo avec leurs salariés. » Consultante n° 2

Le second critère expliquant le fait que certaines entreprises proposent à leurs cadres des indemnités lucratives est abordé dans les propos ci-dessus : Une entreprise qui veut avoir en externe et en interne une image « sociale » se montrera généreuse.

### **5.2.2 – Les stratégies d'image**

Ces entreprises vont chercher à conserver une bonne image auprès des cadres qu'elles licencient. S'ils possèdent un haut niveau d'études, ils sont généralement détenteurs d'un réseau, surtout s'ils ont « fait » une grande école : Dans ce microcosme relativement fermé, les informations vont bon train et une entreprise qui ne se conduirait pas bien avec l'un des membres du sérail se serait plus perçue comme attractive et pourrait connaître des déboires en matière de recrutement.

« Ce qui a du poids, ce n'est pas la personne, c'est l'image de l'entreprise par rapport aux diplômés d'une certaine école, c'est-à-dire que s'ils virent un HEC ou un polytechnicien, ils vont faire très attention et ils vont l'entourer d'égards parce qu'ils n'ont pas envie qu'on dise à polytechnique ou à HEC que les gens de cette boîte ne sont pas bien. Comme ils cherchent à recruter leur contingent d'X, d'HEC, de sciences pô, etc... ils ne veulent surtout pas qu'on dise à l'amicale des polytechniciens : surtout n'allez pas là, ce sont des bandits, c'est des truands, des malpropres etc. Donc on va dire : cher ami, écoutez, on s'est trompés, on a fait fausse route, peut-être des deux côtés. Vous avez un magnifique potentiel devant vous mais chez nous, je crains malheureusement qu'on ne puisse pas l'exploiter, on va essayer de trouver un truc intelligent entre nous. On leur file une transaction, c'est quand même pas des chèques énormes et puis voilà. Ici, c'est plutôt le chiffre du chèque qui compte, [...] le langage est beaucoup plus sur le chèque. Consultant n° 3

L'image de l'entreprise auprès de ses propres salariés ainsi que la personnalité du DRH sont également à prendre en compte. Un DRH un peu stratège saura se montrer plus prodigue.

Il y a quelques éléments : d'abord l'image sociale que l'entreprise a envie de garder vis-à-vis de son personnel parce que le problème quand on licencie quelqu'un c'est : que vont penser ceux qui restent ? Premier cas l'entreprise tient à maintenir une bonne image sociale par rapport aux collaborateurs qui restent et si on vire comme des malpropres des gens qui ont fait du bon boulot, qui étaient sympas etc. c'est pas bon, ces gens là, on ne veut pas les saquer, ils ont bien travaillé, ils ne sont plus dans la course du tout mais on va vraiment montrer qu'on s'en préoccupe. Ca c'est un cas que je rencontre, et assez cyniquement certaines de ces entreprises se disent comme ça le prochain qui ne sera plus dans la course, on pourra le virer aussi, il n'y aura pas d'histoire parce que le premier on l'a bien traité, il a retrouvé du boulot etc., ça c'est un cas très précis. Second cas, c'est une histoire de personnalité du DRH ou du dirigeant. On demande à un DRH de se séparer d'un collaborateur, vous savez il a une enveloppe alors lui, il la répartit entre...il se dit celui là bon, il va avoir du mal à se recaser donc dans l'enveloppe je vais prévoir tant pour l'outplacement et tant pour la transaction. Il y a des entreprises qui font les choses bien et puis d'autres cas où la boîte s'en fiche. »  
Consultant n° 3

Les indemnités transactionnelles élevées sont donc généralement réservées aux salariés licenciés qui sont « protégés » par leur statut, leurs compétences, leurs réseaux relationnels ainsi que par les informations stratégiques dont ils sont dépositaires<sup>46</sup>. Les sommes acquises leur permettent pragmatiquement et symboliquement de vivre leur éviction de l'entreprise de façon distanciée et parfois même avec une satisfaction certaine. L'encadrement moyen, en revanche, vit généralement son licenciement comme une injustice. Bien souvent, la compensation qui lui est proposée n'est pas jugée à la hauteur du préjudice vécu et l'âpreté de certaines négociations peut engendrer un sentiment de révolte. Pour retrouver à ses propres yeux et à ceux de la « société » une certaine dignité, il lui faut « faire payer » au sens littéral l'entreprise : Il saisit alors le conseil des prud'hommes.

## **6. DE LA NEGOCIATION AU CONTENTIEUX**

« On peut vous licencier parce que votre couleur de cheveux ne leur plaît pas. Il est facile de licencier quelqu'un. Ensuite, la personne peut aller devant les tribunaux pour essayer d'obtenir réparation, mais sauf cas spécifiques<sup>47</sup>, elle obtiendra des indemnités dites compensatrices mais, elle ne retrouvera pas son emploi. » déclarait l'avocat n°4

---

<sup>46</sup> Pour une taxonomie précise des représentations sociales des salariés en fonction de 4 grands « types », voir partie IV.

<sup>47</sup> Dans les cas suivants, et dans ces cas là seulement, il y a annulation du licenciement et réintégration possible (et non pas indemnisation) :

- Femmes enceintes
- Salariés protégés
- Discrimination
- Victimes d'accidents de travail et de maladies professionnelles
- Harcèlement moral
- Quand un plan social aurait dû être mis en place.

La majorité du contentieux concerne aujourd'hui le licenciement pour motif personnel. Munoz Perez et Serverin dans leur étude intitulée *Le droit du travail en perspective contentieuse*<sup>48</sup> précisent qu'en 2003 plus d'un salarié sur quatre ayant fait l'objet d'un LMP avait saisi le conseil des prud'hommes. Ce taux de recours, 10 fois plus élevé pour les LMP que pour les LME<sup>49</sup>, peut peut-être s'expliquer par le caractère opaque et arbitraire de ce mode de licenciement : En 2003, 65 % des litiges traités concernaient des LMP dont le bien fondé était contesté par les salariés.

Ce nombre important de litiges individuels de travail contestant la légitimité des LMP témoigne d'une judiciarisation et d'un durcissement de ce mode de séparation : Dans la section catégorielle des cadres du conseil des prud'hommes traditionnellement réputée plus sévère que les autres, en 2003, 87,6% des demandeurs étaient représentés ou assistés par un avocat<sup>50</sup>.

« A ce moment là le conseil que l'on donne aux gens c'est de ne plus négocier eux-mêmes parce que ce n'est pas leur métier et de dire : Ecoutez voyez mon avocat en droit social, que nos avocats s'arrangent entre eux, ce n'est pas mon métier de négocier une transaction, moi je me fais représenter par un avocat, maintenant voyez avec lui. Et là, je dois dire que les avocats sont débordés de travail, on ne peut plus avoir de rendez-vous avec eux. Aujourd'hui les gens ont bien pigé et ces évolutions sont liées avec la rupture du lien affectif à l'entreprise. » Consultant n° 3

Ce que nous avons pu observer dans notre étude correspond parfaitement à ces conclusions : Sur les 20 cadres que nous avons rencontrés, 8 ont entamé une procédure prud'homale. Sur ces 8 salariés :

- 3 d'entre eux sont allés devant les tribunaux et ont vu leur licenciement être déclaré abusif<sup>51</sup> ;
- 2 ont accepté une transaction avec la direction de leur entreprise (dont l'un le jour même de son procès) ;
- pour 3 d'entre eux, la procédure suivait son cours lorsque nous les avons interviewés.

Sur les 12 autres salariés :

- 3 n'ont pas voulu vivre avec la tension d'un procès et ont préféré tourner la page ;
- Les 9 autres salariés se satisfont de la transaction –généralement élevée si l'on en croit leur propos<sup>52</sup> - effectuée avec la direction de leur ancienne entreprise.

---

<sup>48</sup> Etude du Ministère de la Justice, Direction des Affaires Civiles et du Sceau, 2005.

<sup>49</sup> Il y a également plus d'appels (26.3%) et de pourvois en cassation (25.6%) en 2003 qu'en 1993.

<sup>50</sup> Munoz Perez et Serverin précisent que statistiquement, le cadre gagne moins souvent un procès que le salarié non cadre. La Cour de Cassation a la même position que les Prud'hommes vis à vis des cadres.

<sup>51</sup> Les deux délégués syndicaux ont été réintégrés

<sup>52</sup> Voir partie IV



Analysons les principaux arguments des huit salariés qui ont saisi le conseil des prud'hommes ainsi que ceux des trois cadres ayant également subi leur licenciement mais qui se contentent des indemnités qu'ils sont parvenus à négocier.

## 6.1. Pourquoi saisir le conseil des prud'hommes ?

Pour sept des huit salariés<sup>53</sup>, saisir le conseil des prud'hommes est avant tout une démarche de nature psychologique et surtout morale : Il s'agit de recouvrer une dignité qu'ils estiment bafouée.

Intenter un procès est une forme de combat contre l'injustice et l'honneur de l'individu est en jeu :

« Mon cas est un peu différent dans la mesure où d'une part c'est ...il n'y a pas eu de négociation et que c'est un licenciement non pas pour faute mais en gros pour incompetence. C'est pour ces raisons que j'attaque aux prud'hommes. » Sal 16

« Je ne sais pas si c'est de l'orgueil ou l'envie d'aller jusqu'au bout mais je ne voulais pas partir comme ça. Partir, c'est un peu fuir et moi j'ai toujours été partisan de mettre tout à plat et de s'expliquer. Partir, ça aurait été quelque part leur donner raison, et ça m'ennuyait.»  
Sal 12

Il n'est pas question de transiger avec ses principes et même si cela est douloureux pour le salarié, l'entreprise fautive doit « payer », au sens littéral et figuré :

« Moi, je n'ai pas été d'accord avec la transaction parce que ce que j'ai vécu, je trouve que c'est inadmissible que ça arrive. Ils m'ont proposé une transaction vraiment très correcte, en me disant, on n'a rien à vous reprocher mais on ne souhaite plus que vous soyez là, on vous propose 12 mois. Mais ce qu'ils m'ont fait, c'est inacceptable, c'est pour ça que je suis aux prud'hommes même si je ne savais pas si j'aurais la force. Mais ça dure 3 ans, vous savez, ça affaiblit la personne. » Sal 20

« Moi de toute façon je ne voulais pas lâcher l'affaire parce que c'est trop facile de partir comme ça et puis qu'il n'ait rien, qu'ils ne soient pas punis. Moi ce que je voulais c'est qu'ils soient punis, qu'il y ait une trace quelque part. C'est trop facile de virer les gens comme ça.»  
Sal 11

Plus l'humiliation est grande, plus la compensation financière a pour fonction de panser les blessures : Tel est le sens des propos suivants d'un cadre licencié pour faute grave avec mise à pied conservatoire.

« Là j'ai eu mes indemnités, 25 ans de boîte, c'est le maximum, j'ai 18 mois de salaire. Maintenant, ce que je demande c'est le préjudice moral parce qu'il m'a fait sortir comme un voleur le jour même. » Sal 4

---

<sup>53</sup> Pour des raisons de confidentialité, nous nous sommes engagées à ne pas évoquer les mobiles de l'un de ces huit salariés.

Il arrive également que certains salariés aient en tête une somme précise qui seule laverait l'insulte et qu'ils se refusent à obstinément à revoir à la baisse. Les deux cadres suivants estiment à un an de salaire la réparation du préjudice subi. Le premier des deux semble peut-être adopter une démarche plus pragmatique mais il reste fermement décidé à ne pas transiger à moins de 12 mois d'indemnités.

« Au bout d'un moment c'était clair qu'ils me viraient. Dans ce cas là, autant partir avec un pactole assez intéressant, quoi.[...] En fait, je trouvais que c'était vraiment injuste. C'était injuste et ça a été fait de façon assez brutale, en fait. » Sal 2

« Je lui ai demandé si elle voulait négocier. Elle m'a dit oui mais on n'a pas beaucoup d'argent. J'ai dit ça ne fait rien on négociera aux prud'hommes [...] Elle m'a proposé royalement je crois que c'est 25 000 euros pour licenciement abusif, quoi. Donc moi je lui ai dit moi c'est simple mon salaire c'était entre 75 000 et 80 000 euros, donc je lui ai dit j'irai pas en dessous d'1 an de salaire<sup>54</sup>. » Sal 5

Ces schémas psychologiques sont bien connus de ceux qui accompagnent les cadres licenciés :

« Le montant des indemnités [...] c'est un peu le prix de l'honneur. » Avocat n°4

« Les licenciements sont presque toujours vécus de façon douloureuse, comme une injustice. Il s'ensuit une perte de confiance du salarié en ses qualités professionnelles. La transaction, la progression de la négociation permettent aux salariés de relever la tête ». D.S. LACTAGROUPE

« Quelques rares se battent jusqu'au bout, pour qu'un tiers, un juge en plus, leur disent « Tu as raison ». Là, c'est l'honneur qui est en jeu. Il est évident qu'il y a une dimension symbolique du chèque : Quelque part la reconnaissance passe par le montant du chèque. » Juriste n°1

## 6.2. Préférer tourner la page

Trois des salariés, ayant de toute évidence subi un licenciement abusif, blessés par leur renvoi et moyennement satisfaits du montant de l'indemnité et du déroulement des négociations, préfèrent toutefois accepter la transaction et ne pas aller devant les tribunaux : Pour deux d'entre eux, il s'agit de tourner la page et de ne pas rester, pendant les deux ou trois années d'instruction du procès, sur un échec.

---

<sup>54</sup> Les propos suivants vont dans le même sens : « J'ai eu un conseiller juridique qui m'a appelé, il m'a dit « Vous souhaitez aller aux prud'hommes mais vous faites une erreur, vous n'aurez rien aux prud'hommes ». Moi j'ai dit « Ben, on verra et même si j'ai rien je m'en fous, c'est le principe. Et vous me proposez combien vous ? » « Ce qu'on vous a proposé la dernière fois » Et là j'ai dit « je regrette mais ça ne m'intéresse pas. Vous me donnez le double, je prends tout de suite et je ne vais pas aux prud'hommes » « Non vous êtes trop gourmand » » Sal 11

« Donc je me suis posé la question, je me suis dit : qu'est ce que je fais ? Je vais aux prud'hommes, auquel cas j'en ai pour des années à ressasser cette bêtise ou je prends ce qu'on me donne et je reprends un nouveau départ. Ca faisait 20 ans que je bossais, j'avais pas vu grandir mes enfants, mon mari n'avait pas pour ça travaillé pendant 10 ans...je me suis dit bon OK allez c'est bon, il y a plein de choses qui ont fait que finalement dans me tête ça ne s'est pas si mal passé. » Sal 19

« Je pense que sur un plan psychologique j'aurais mal réagi, enfin je ne l'aurais pas vécu de la même manière parce que j'ai toujours eu d'excellentes relations avec les entreprises qui m'ont employée et avec GLOBAL-CAFE aussi et je ne me voyais pas mener ce type de combat. Peut-être que si j'avais eu 30 ans et que j'avais été en début de carrière... je ne dis pas que je ne l'aurais pas fait. Mais partir d'une entreprise après 26 années ou 27 ans, je ne sais plus... euh 27, et terminer avec un combat prud'homal, avec avocat et sortir toute la grosse artillerie, je crois que psychologiquement, je n'aurais pas accepté. » Sal 1

Le troisième salarié, juriste, juge que saisir les prud'hommes peut se transformer en une aventure longue et quelque peu hasardeuse.

« La boîte, elle s'en moque du procès, vous vous allez payer un avocat et vous savez combien coûte un avocat en droit du travail ? Un avocat, un petit avocat prend pour un dossier en droit prud'homal 2000 euros hors taxe. Alors, le salarié, il faut quand même qu'il s'attende à patienter un à deux ans devant le conseil des prud'hommes, il faut quand même qu'il sache que l'entreprise n'hésitera pas à faire appel. Le conseil des prud'hommes qu'est ce qu'il va me donner 15000 balles, 20000 balles pas plus et je les aurai quand ? Dans deux ans, dans trois ans et si elle fait appel, et si elle se pourvoit en cassation. Quand vous avez à faire à un licenciement pour motif personnel, vous avez une hiérarchie qui ne va pas hésiter à faire jouer la procédure, qui va vous emmerder le plus possible, il faut vous y attendre, et ça je peux vous dire c'est bien désagréable. Donc c'est pour ça que...alors oui on peut gagner je le dis à mes clients il y a deux chances sur trois de gagner, on va gagner, maintenant il faut avoir envie d'aller au procès. Mes collègues hurlent mais pour moi, il vaut mieux une mauvaise transaction tout de suite, que vous ayez vos sous et basta, on en reste là. Le problème, c'est que le salarié est dans une telle angoisse psychologique. » Sal 9

La lenteur des procédures prud'homales et l'incertitude inhérente à tout procès incitent donc certains juristes et délégués syndicaux<sup>55</sup> à privilégier la transaction. N'en concluons pas trop rapidement à l'inutilité des juridictions sociales (conseil des prud'hommes, cour d'appel, cour de cassation) : Elles sont toujours en toile de fond des négociations qui ont trait au licenciement.

### 6.3 Les juridictions sociales : un outil de régulation

« Et puis, de toute façon effectivement elle savait que derrière j'allais aux prud'hommes, c'était un jeu du chat et de la souris. » Sal 19

« Oui, alors au moment des négociations, la DRH a tout de suite compris qu'effectivement si j'allais aux prud'hommes, ils étaient très mal. J'avais gardé toutes les preuves comme quoi

---

<sup>55</sup> « Je déconseille les prud'hommes : Les délais sont trop longs, de l'ordre de 2 ans à Nanterre et il y a des frais. » D. S. LACTAGROUPE

j'avais écrit au DRH en lui disant que je n'avais rien à faire, comme quoi je demandais régulièrement une mobilité, etc., j'avais constitué tout un dossier. » Sal 19

Le simple fait que les juridictions sociales existent permet de réguler l'acte de licenciement. En disant la Loi, elles fixent un cadre aux pratiques en vigueur. Bien entendu, les divers acteurs vont jouer avec les zones d'incertitude inhérentes à tout procès par essence subjectif et contingent, mais ces instances, en servant de cadre et de repère, contrebalancent le pouvoir discrétionnaire de l'employeur. Elles fonctionnent comme de véritables garde-fous.

Les employeurs - et parfois les salariés - même s'ils essaient de temps à autre de contourner ou d'utiliser à leur profit le droit du travail<sup>56</sup> savent pertinemment quelles sont les limites à ne pas franchir, sous peine d'encourir des sanctions. Le risque de voir leurs cadres tenter un procès est intégré par les directions dès l'amont du licenciement et en change souvent le cours, au profit du salarié.

Selon nous, à l'heure où l'on individualise les modes de gestion du travail, où les instances collectives de défense des intérêts des salariés sont, pour diverses raisons, en perte de vitesse ces juridictions sont donc indispensables à la régulation de la relation d'emploi sous peine de voir les salariés non détenteurs de pouvoir de négociation devenir totalement assujettis aux normes managériales.

Cette troisième partie visait à analyser certaines dimensions des modalités de mise en œuvre ainsi que du déroulement des LMP, essentiellement à travers la perception des salariés. Nous avons parfois présenté des schémas type, nous avons parfois distingué plusieurs scénarios, plusieurs stratégies, proposé des pistes d'interprétation mais nous n'avons pas systématiquement différencié les pratiques de LMP en fonction d'une typologie de salariés : Telle est l'objet de la quatrième et dernière partie de cette étude.

---

<sup>56</sup> comme licencié pour faute grave pour ne pas avoir d'indemnités à verser ou avant que le salarié n'ait 50 ans pour ne pas payer la contribution Delalande.

## **PARTIE IV – PROFILS DE CADRES ET VECUS DU LMP**

*Corinne Vercher*

Une analyse de contenu des entretiens réalisés auprès des salariés nous conduit à opérer une différenciation des profils des cadres, de leurs identités professionnelles et de la façon dont ils sont gérés, qui déterminent des vécus et des attitudes contrastés à l'égard du LMP.

Les différenciations mises à jour s'opèrent selon deux critères de segmentation :

- L'âge et l'expérience professionnelle constituent un premier critère de segmentation. Il nous amène à distinguer « les seniors » (n=9) caractérisés par des identités professionnelles ancrées dans la relation d'emploi fordiste, conduisant ces derniers à développer un fort attachement à l'entreprise et aux dimensions collectives qu'ils ont connues au travers de leur expérience des marchés internes. Par contraste, les « juniors » (n=11) sont amenés à adopter une attitude distanciée à l'égard de l'entreprise en lien avec leur inscription dans une relation d'emploi davantage contractuelle et désormais orchestrée par la logique du marché (1) ;

- Une seconde segmentation est opérée selon le champ géographique d'action et de responsabilité du cadre. Elle nous conduit à distinguer les cadres « globaux » (n=6) qui participent à la définition et au pilotage des stratégies de globalisation de ceux dont le champ d'action reste circonscrit au niveau local dans les nouvelles configurations organisationnelles des grandes firmes. La situation d'emploi du cadre « local » (n=14) le place en position de périphérie au sein d'un système dual de gestion des ressources humaines qui le prive de tout pouvoir de négociation et le conduit à vivre un licenciement très brutal. A l'inverse, le cadre « global » de par son appartenance à l'élite managériale bénéficiera d'une séparation négociée dans le cadre d'une relation d'emploi transactionnelle et soumise à une forte accélération des mobilités (2).

### **1. DES IDENTITES DIFFERENCIEES SELON L'AGE DU CADRE**

Si les seniors se caractérisent par des identités professionnelles fortement ancrées dans une relation d'emploi fordiste (1.1), le discours des juniors témoigne d'une attitude de distanciation à l'égard de l'entreprise qui semble faire écho à une relation d'emploi désormais largement médiatée par le marché (1.2).

#### **1.1 – Les seniors : des identités professionnelles ancrées dans la relation d'emploi fordiste**

De par leur âge, les cadres seniors se caractérisent - au-delà de l'hétérogénéité de leur niveau de diplôme et de leur champ de responsabilité - par l'affirmation d'identités professionnelles qui paraissent fortement ancrées dans la relation d'emploi fordiste organisée autour de la stabilité de l'emploi et de l'institutionnalisation de règles de promotion.

Ainsi, relève t-on dans le propos des seniors à la fois :

- un fort attachement aux « marchés internes »<sup>57</sup> du travail (1.1.1), à des valeurs d'entreprise témoignant d'une convergence entre l'économique et le social que le compromis fordien était en son temps parvenu à établir (1.1.2), aux identités collectives dont ce dernier était porteur (1.1.3) ;
- ainsi qu'une critique des mutations à l'origine d'une transformation de la relation d'emploi (1.1.4).

### 1.1.1 – Un fort attachement aux marchés internes

Lorsqu'ils relatent leur parcours professionnel, les cadres seniors mettent l'accent sur la mobilité interne. Qu'ils en aient été les heureux bénéficiaires ou qu'ils aient également eu, de par la fonction qu'ils occupaient dans l'entreprise,<sup>58</sup> à la promouvoir, la mobilité interne est évoquée par l'ensemble des seniors à la fois avec enthousiasme et nostalgie. Elle a, pour la majorité d'entre eux, structuré le développement de carrières organisationnelles (Dany, 2001), dans le cadre d'une gestion du travail centrée sur la polyvalence et la stabilité de l'emploi.

« A l'époque CGE on pouvait aller à la CGIS travailler dans le bâtiment, ou chez Vinci travailler dans le BTP, ou venir à la Générale de restauration, aujourd'hui ce genre de choses ça n'existe plus, sauf cas très exceptionnel puisqu'il n'y a plus de conglomérat... » Sal 13

« J'ai travaillé sur les projets santé, ensuite dans le cadre de la mobilité interne, je me suis retrouvé sur différents projets mais toujours dans le cadre de SECURIFRANCE [...] j'ai un peu roulé ma bosse, mobilité, mobilité....

Mobilité souhaitée ?

oui, oui, choisie, c'était des opportunités que je prenais à chaque fois de façon à changer, à augmenter mon champ d'expérience, à découvrir des choses nouvelles [...] » Sal 19

« Ils [la direction d'entreprise] m'avaient demandé si il y avait un secteur qui m'intéressait plus, moi le secteur où j'étais me plaisait bien, c'était la photo ou sinon effectivement par la suite le textile où j'ai fait toute ma carrière professionnelle.» Sal 4

---

<sup>57</sup> Nous faisons ici référence à la caractérisation faite, dès les années 60-70, des marchés du travail contemporains qui pointe l'opposition entre, d'une part, les carrières salariales offertes par les grandes entreprises (les « marchés internes ») et, d'autre part, le mécanisme d'entrée et de sortie des salariés sur le marché du travail, avec l'effet corrélatif sur la formation des salaires (« le marché secondaire »). Cette dichotomie est à l'origine des théories de la segmentation développées par le courant institutionnaliste américain (Doeringer et Piore, 1971, Osterman 1988, Jacoby, 1985). La notion de marché interne y désigne un fonctionnement du marché du travail impliquant une stabilisation de la main d'œuvre dans le cadre d'une relation d'emploi durable et ouvrant sur des parcours de formation et de promotion. Elle met l'accent sur les mobilités internes à l'entreprise ainsi que sur l'ancienneté, dont la reconnaissance est justifiée par les apprentissages qu'elle permet, en l'occurrence l'acquisition de compétences spécifiques. Le marché secondaire est souvent conçu comme complémentaire des marchés internes car un minimum de flexibilité externe est en permanence nécessaire aux aléas et à l'innovation technologique et organisationnelle.

<sup>58</sup> Parmi les cadres seniors de notre échantillon, deux ont occupé au cours de leur carrière un poste de DRH au sein de grands groupes.

« La mobilité interne, c'est quand même une bonne chose si on arrive à en créer on a au moins pas perdu l'investissement qu'on a pu faire dans la personne, c'est une bonne chose [...] » Sal 13

« [...] avant c'était la grande entreprise de Monsieur Y [Ancien PDG], ça faisait partie de ses fameux programmes, la mobilité, et bien il a disparu ce pictogramme celui là aussi a disparu [...] » Sal 19

La mobilité interne et la polyvalence, mécanismes de flexibilité alors privilégiés par l'entreprise, a permis à ces cadres d'accroître leur champ de responsabilité et d'accumuler une diversité d'expériences professionnelles vécues comme fortement valorisantes. Elles leur ont également fourni, de manière différenciée selon le niveau de diplôme des cadres,<sup>59</sup> la possibilité d'améliorer leur position statutaire.

« Quand j'étais chef de secteur photo, j'ai eu la chance de participer à l'élaboration avec Kodak du premier dépôt photo dans les magasins, ça a bien fonctionné et du coup on est allé plus loin et j'ai mis en place avec Kodak pour la première fois les pellicules en libre service. » Sal 4

« Je ne pensais pas que j'aurais un jour un poste aussi intéressant parce qu'il était très éclectique, très formateur, très riche. » Sal 20

« Je suis passé chef de secteur [...], les chefs de secteur chez X, on fait déjà partie de l'équipe de direction, donc moi en passant chef de secteur, je faisais partie de l'équipe de direction. » Sal 4

### **1.1.2 – L'adhésion à des valeurs d'entreprise héritées du compromis fordien**

Au travers de la mise en exergue et du plébiscite d'une relation d'emploi organisée autour du développement de carrières verticales et sécurisées, les propos des cadres traduisent ici un fort attachement aux valeurs d'une entreprise dont les modes de gestion ont longtemps témoigné d'une volonté de partager avec les salariés les richesses générées par l'activité productrice.

« Il y a toujours eu une politique sociale X [l'entreprise] très très importante, à savoir participation, intéressement. C'est une société qui a beaucoup redistribué à son personnel, et bon ça de nos jours ça se perd [...] En magasin, par exemple, on arrivait à avoir 5 mois de salaire si les résultats étaient faits proprement [...]. » Sal 5

« il y avait une certaine forme de paternalisme du groupe et de gestion d'entreprise moyenne qui avait des avantages sur le rythme de travail, sur les problèmes de mutations, sur la prise en compte d'un certain nombre de projets personnels. » Sal 6

---

<sup>59</sup> Certains seniors ont un parcours d'autodidacte et ont connu le passage à la catégorie cadre dans l'entreprise dont ils ont été licenciés et au sein de laquelle ils ont réalisé l'intégralité de leur carrière. D'autres affichent un niveau de formation élevé et c'est en tant que cadre - essentiellement managers - qu'ils ont débuté une carrière qu'une minorité d'entre eux - les plus diplômés - ont réalisé sur plusieurs entreprises.

« Quand je suis parti à l'armée, l'armée a compté dans mes années d'expérience, ils [Direction de l'entreprise] ne m'ont pas fait de rupture de contrat. A l'époque les entreprises étaient larges et j'avais un petit chèque tous les mois comme quoi je faisais partie de la société. » Sal 4

« Je pense que la valeur humaine fait la valeur de l'entreprise [...], on est dans le même bateau, syndicats, fonctions, etc. il faut trouver des solutions pour faire un effort commun, même le patron doit faire cet effort là. Par exemple, la distribution des bénéfices, c'est une chose positive. » Sal 17

Ainsi trouve-t-on clairement exprimée une nostalgie de ce que le compromis fordien était en son temps parvenu à établir : une articulation entre l'économique et le social.

« A ce moment là j'ai posé ma candidature chez X [l'entreprise]. Je suis rentré en 79, au moment où Y [le PDG] mettait en place, dans un groupe très franco-français, cette politique économique et sociale, c'était une vraie réalité. J'ai commencé dans les ressources humaines et sociales et donc vraiment on a appliqué ça, c'est à dire que moi je me suis retrouvé 3 ans plus tard avec la possibilité de pouvoir prendre une direction d'usine, ce qui est totalement inimaginable, impensable dans un autre groupe ; être patron d'usine, c'est une responsabilité qu'on n'aurait jamais confiée à des gens de cette fonction dans un autre groupe, c'est-à-dire qu'il [le PDG] considérait que la fonction RH avait les mêmes avantages et les mêmes possibilités que les autres fonctions ; déjà, c'était une perception de la pluridisciplinarité des cadres et une volonté de faire en sorte qu'on ne développe pas les projets économiques sans en regarder les aspects sociaux ou de conditions de travail. Par exemple, dans un dossier d'investissement, il y avait une partie spécifique consacrée au développement social, en particulier aux conditions de travail, et un projet d'implantation d'usine pouvait échouer si les RH, qui étaient obligatoirement concernées par la décision, ne donnaient pas leur accord. » Sal 6

### **1.1.3 – Un fort lien à l'entreprise générateur d'identités et de dynamiques collectives**

Les valeurs alors promues par l'entreprise, et incarnées dans ses modes de gestion du travail, ont constitué pour ces cadres un puissant vecteur d'identification à leur organisation contribuant ainsi à nourrir un fort sentiment d'appartenance ancré dans la conviction de participer à un projet commun.

« Sur la gestion des cadres c'était une sorte de, je vais pas dire de secte, mais de famille très particulière. Les gens qui rentraient dans le dispositif, parce que c'était en France et parce que ça reposait aussi sur Y [PDG], étaient vraiment motivés par ce dispositif [le cadre fait ici référence au «projet économique et social» promu par son entreprise], ça avait des conséquences y compris sur leur gestion et sur leur rémunération, parce qu'il était de bon ton quand on était à X [l'entreprise] d'être plutôt moins payé que dans les autres grands groupes, parce que chez X le fait d'y être, ça valait déjà une partie de la rémunération. C'était une réalité, ça a duré très longtemps jusque dans les années 95, c'était compensé par le fait qu'il y avait un état d'esprit, travailler chez X ça se méritait. X ça a toujours été l'entreprise préférée des cadres. » Sal 6



« [...] autant pour des gens comme moi qui avaient une forte appartenance à l'entreprise. C'est à dire que c'est d'abord les intérêts de l'entreprise qui primaient parce qu'on sait que quand on a une forte appartenance à l'entreprise on peut préserver des emplois. Par exemple dans les usines. Vous vous défoncez pour l'entreprise pour que quelque part il y ait le plus possible d'emplois préservés. » Sal 1

« On avait bâti quelque chose ensemble, et puis c'était quand même un des derniers grands projets du siècle dernier ; c'était construire en partant de zéro une ville au milieu de Marne la Vallée, au milieu de la brume, et embaucher 12 000 personnes en trois mois. » Sal 13

Dès lors, l'entreprise devient le lieu de dynamiques collectives qui ont structuré le comportement au travail de ces cadres. Ces dynamiques, articulées à une forte culture d'entreprise, participent à la construction d'une organisation vécue par les seniors comme une communauté et gérée alors comme telle par l'entreprise.

« X [l'entreprise] c'était une culture forte. X, pour vous donner une idée, deux anecdotes. La première, c'est la veille de l'ouverture [...], 98% des salariés venaient en RER, la veille de l'ouverture, on reçoit un préavis de grève pour le RER. Les syndicats se réunissent dans mon bureau, tous ensemble, et ils me disent : Jean-Yves il faut que tu fasses quelque chose parce que les gars ne peuvent pas venir bosser demain étant donné que le RER ne fonctionne pas, donc demerde-toi. On a loué en catastrophe des immenses chapiteaux Barnum, on les a installés sur le parking des employés, dedans on a mis d'un côté les filles, de l'autre les garçons, avec des lits de camps, et les restaurants, les hôtels du parc leur ont servi le dîner, le petit déjeuner, ils ont dormi sur place pour pouvoir aller bosser quoi. Vous voyez la mentalité qu'il y avait au moment de l'ouverture, c'était assez extraordinaire. » Sal 13

« Ca reposait sur une personnalité très forte [le PDG] qui à la fois en terme de management gardait un œil sur tous ses principaux cadres et qui en terme de communication interne et externe était le seul communiquant. Effectivement, un peu secte. Ca a complètement conditionné le recrutement des cadres à cette période avec des procédures de recrutement extrêmement sélectives que j'ai à la fois eues quand j'ai été recruté et que j'ai été amené à pratiquer par la suite : vous venez chez X [l'entreprise], vous devez avoir des qualités de manager économique mais surtout des qualités d'animation d'équipes et de RH, est-ce que c'est quelque chose qui vous intéresse ?, est-ce que quand vous êtes dans une usine, les conditions de travail ça compte, l'environnement, la ville ça compte ? Etc. On faisait du développement durable avant l'heure, qu'on n'a jamais appelé comme ça [...] » Sal 6

« La culture d'entreprise, elle a énormément chuté dans les années 80 quand il y a eu le crash pétrolier. Au départ, on était considéré vraiment presque comme des enfants dans la société alors qu'après on est devenu des numéros. Là, on a senti vraiment la différence puisque d'entrée ils nous ont supprimé l'intéressement, déjà là on s'est dit c'est louche, on a fait grève. » Sal 11

« Les entreprises qui ont des chances de se développer et de subsister pendant un certain temps sont des entreprises à culture de plus en plus forte, je pense. Et cette culture elle ne peut que passer par les cadres, c'est quand même eux qui la créent, qui la véhiculent et qui la transmettent. Et donc s'il n'y a pas une adhésion totale à cette culture d'entreprise pendant l'activité professionnelle, ça ne peut pas fonctionner correctement. » Sal 13

Au sein de « l'entreprise communauté » se déploient des relations de solidarité entre collègues, des formes de coopération proches des relations de voisinage et des identités collectives perceptibles à l'intérieur de la firme fordiste, dont les cadres regrettent la disparition sous l'effet d'une individualisation de plus en plus forte des modes de gestion mis en œuvre dans leur entreprise, et qui contribuent, selon eux, à la perte du caractère coopératif dans le travail.

« [...] avant, on rigolait bien dans les services. Avant, on était tous soudés, quand il y en avait un qui n'arrivait pas à résoudre un incident, il y en avait 3 ou 4 qui étaient autour pour aider. Après, ça a été chacun devant son poste et puis démerde toi, marche ou crève. » Sal 11

« L'individualisation est devenue très très forte. Moi, sur les projets, quand je suis arrivée chez X [l'entreprise] en 89, c'était extraordinaire, on bossait ensemble, alors on bossait des heures mais on s'amusait, les problèmes on étaient tous prêts à les résoudre, tandis que maintenant c'est démerde toi. Je me souviens on a passé des nuits à résoudre des problèmes, maintenant c'est fini ça, et c'est vrai que ce côté on partage les problèmes et on fait avancer le projet ensemble, c'est fini ça [...] » Sal 19

« Après, on est devenu plus que des matricules. Avant, le chef nous connaissait bien, même le directeur informatique, il ne me voyait que de temps en temps mais il me connaissait, quand il me croisait, il me disait « bonjour Philippe comment tu vas ? » ; il savait qui j'étais [...] Là on a senti vraiment le virage, l'entreprise, en fait, c'était une entreprise point à la ligne, pas comme avant, le truc un peu familial où tout le monde se connaissait. » Sal 11

« Ils [les rapports au travail] sont beaucoup plus tendus, moins conviviaux. Quand je suis rentré en 1996, il n'était pas rare qu'on fasse un dimanche un barbecue, ou une partie de pétanque ou autre chose. Là, les gens sont tellement stressés, ils sont tellement fatigués que c'est fini ça. Le boulot est très cloisonné, il y a le boulot et la famille alors qu'avant on arrivait à se rencontrer, à faire des fêtes quoi. Ça ça s'est perdu totalement. » Sal 5

La notion de collectif, dont les seniors évoquent ici l'affaiblissement sous l'effet de la montée de l'individualisme dans l'entreprise, a contribué à créer chez ces derniers un attachement très fort à leur organisation. Ainsi, les associations d'anciens, dont plusieurs de ces cadres ont évoqué l'existence avec enthousiasme, témoignent de la force du lien qui les unissait alors à leur entreprise et qui semblait se tisser autour de relations de nature affective - « *X c'est un groupe très affectif, ce n'est pas neutre de dire que c'est un groupe affectif ; la relation elle est affective, c'est presque tactile dans la relation.* » Sal 6 -, lien dépassant alors l'appartenance salariale à l'entreprise.

« J'ai des anciens collaborateurs qui sont partis. J'en ai un qui avait été nommé DG avant dans une société du groupe en Italie, il est dans une société hollandaise depuis quelques mois. Je l'ai revu encore il y a 8 jours, il est dans une nouvelle société et il ne parle que de X [son ancienne entreprise], il a un beau poste, ça se passe très bien mais il n'a jamais digéré son départ de X [...]. Il y a des types qui sont partis en conflit et qui adorent malgré tout ce groupe, ils sont dans l'association des anciens. » Sal 6

« Je m'occupais de la faire fonctionner quand j'étais DRH France : l'association des anciens de la rue d'Anjou. C'est beaucoup de retraités qui conservaient un lien avec la maison. Je m'occupais de leur trouver des moyens financiers, des salles, de rencontrer des

gens de la maison, qu'ils voient qu'on les prenait en considération, qu'on ne les rejetait pas sous prétexte qu'ils étaient partis en retraite. » Sal 13

« [Dans l'association] on est content de se retrouver pour aller boire un pot et raconter des bêtises, on garde le côté convivial, on a passé de bons moments ensemble, on s'aide si quelqu'un rencontre un problème de carrière, comme on faisait dans le travail, on s'entre aidait au niveau de l'équipe, si l'un était fatigué, on prenait le relais. Il y a une bonne ambiance, on a la culture X [l'entreprise], comme c'était fait, je dis chapeau, on travaillait en équipe. » Sal 17

« Bien sûr, je suis dans l'association. Je suis quand même encore un peu X [l'entreprise], les gens ne quittent pas X. Ils sont attachés, même s'ils se sont fait virer. J'ai fait le licenciement d'un certain nombre d'entre eux, parfois dans des conditions difficiles, dures, X ils y sont attachés, ils viennent tous à l'association [...]. C'est le plus gros truc de lobbying qui existe sur Paris, compte tenu des gens qui sont sur ces postes-là, ça prouve d'ailleurs qu'on n'aurait pas dû les virer.

Et on y trouve aussi bien des gens qui sont partis que des gens qui se sont fait licencier ?

Oui, beaucoup se sont fait virés, et même dans des conditions dures. J'en retrouve un ou deux qui ont même refusé de signer leur transaction. Ils sont viscéralement attachés à X, à l'histoire, aux valeurs, à Y [l'ancien PDG]. J'ai pas souvenir qu'il existe une association aussi puissante, ça réunit 50-60 personnes tous les 2 mois, chez les uns ou chez les autres. »

Sal 6

Les associations d'anciens, telles qu'elles sont évoquées dans les discours des cadres, semblent avoir pour fonction de pérenniser symboliquement un lien à l'entreprise qu'une relation d'emploi de plus en plus médiatée par le marché ne permet plus d'inscrire dans la durée. Elles témoignent également de la nécessité pour ces acteurs de recréer à l'extérieur de l'entreprise des formes de coopération et d'identités collectives que des marchés internes déstabilisés ne permettent plus de déployer au sein de l'organisation.

#### **1.1.4 – Critique des mutations à l'origine d'une transformation de la relation d'emploi**

Dans un premier temps, c'est un changement de conception du statut accordé aux ressources humaines dans l'entreprise qui est condamné par les seniors. Les pratiques de fidélisation et l'inscription de la relation d'emploi dans le long terme, dont ces cadres ont bénéficié au cours de leur carrière, nécessitent que la logique première de l'entreprise soit - dans la lignée Schumpeterienne - celle des ressources humaines permanentes porteuses en elles-mêmes de capacités d'adaptation, d'apprentissage et d'innovation (Brabet, Perez 2004 ; Vercher 2004). Cette conception se heurte alors à une logique managériale - parfois actionnariale - court ou moyen termiste axée sur des critères de rentabilité et ouvrant alors la voie à des pratiques de flexibilité externe, telles qu'elles sont pointées et condamnées par les répondants.

« On ne partait pas de X [l'entreprise], globalement on ne part toujours pas beaucoup. On vire plus. On licencie plus les cadres supérieurs. Sur les cadres moyens, il faut vraiment faire beaucoup de bêtises pour se faire licencier. Mais sur les dirigeants qui ont des responsabilités business dans le cadre de résultats, ça valse beaucoup, trop à mon sens. J'étais en désaccord assez fort avec les responsables opérationnels, pas avec Y [le PDG] qui

justement globalement restait en dehors de ça, mais avec le vice président opérationnel qui considère que quelqu'un qui n'a pas réussi doit être sorti, donc on a perdu beaucoup de gens, à la fois parce qu'ils sont partis, certains d'entre eux, et d'autres dont on s'est séparé, et qui ont réussi d'ailleurs très bien à l'extérieur. » Sal 6

« Il faut quand même savoir que tout a radicalement changé, mais alors à 180 degrés avec l'arrivée de Y [nouveau PDG]. Monsieur X [ancien PDG] était un assureur, un requin, un homme dur, tout ce que vous voudrez mais humain, tandis que l'autre, c'est un financier pur et dur, les gens il n'en a rien à faire [...] c'est vrai que maintenant X [l'entreprise] n'est plus X, c'est plus en tout cas X qu'on a connu voilà. » Sal 19

« La pression est de plus en plus forte sur les résultats, donc les gens se sentent remis en cause très très vite. Aujourd'hui, un type qui ne fait pas ses résultats, on le vire, on ne regarde pas sur 2-3 ans si c'est lié à son contexte local, au contexte de la marque [...] » Sal 6

« Ce qui est mis en avant très souvent chez X [l'entreprise] ce sont les résultats. Mais quand je parle de résultat, je parle de résultat financiers et des actionnaires [...] donc de ce fait les pressions ne sont plus du tout les mêmes. Donc, maintenant, il y a une pression qui s'est accentuée sur le résultat financier de l'entreprise [...] X a tourné une page pour faire place à d'autres nouvelles organisations qui mettront toujours le profit avant toute autre chose. » Sal 1

« Bon et ça [la politique salariale de redistribution mise en place par l'entreprise] ça a été voulu par la famille X [ancien actionnaire]. Et moi j'ai X [le fils] qui était venu à Nice qui était quelqu'un de très très bien, qui prenait conscience de son personnel, qui connaissait très bien le boulot, qui connaissait les produits. C'était son magasin, sa vie quoi. Et du jour au lendemain s'est passé aux mains de la famille Y et surtout de banquiers puisqu'il y a la famille Z qui est l'actionnaire espagnol. Ce qui fait qu'aujourd'hui le directeur financier est un espagnol. Donc c'est plus une société on va dire de banquiers que familiale. » Sal 5

Le changement de logique de l'entreprise perçue et relatée par les cadres seniors est ainsi très souvent relié dans leur discours à un renouvellement des équipes dirigeantes consécutives à une stratégie de globalisation de l'entreprise dont les impacts sur la gestion du travail sont clairement pointés et déplorés par les cadres, qu'il s'agissent :

- de l'abandon progressif d'un ancrage et d'une identité nationale rendant difficile le maintien des valeurs fondatrices de l'entreprise mises à mal par un management progressivement aligné sur des critères nord américains :

« Oui, c'est Y [nouveau PDG] qui a mis en route des chantiers gigantesques, bon, dans certains pays, cela s'est bien passé, mais en France, tout n'était pas encore bien re-stabilisé, l'identité de l'entreprise était trop fragile. La culture d'entreprise, au lieu de la faire créer par les gens, a été imposée. Y est arrivé avec une logique financière et économique de globalisation de type nord américain. X [l'entreprise] a un peu perdu de son âme européenne et est devenue une entreprise assez anglo-saxonne. C'est ce transfert de culture qui à mon avis est en ce moment en cours. Et contrairement à la tradition X, on l'impose dans la douleur. Moi, quand on m'a viré, c'était quand même la première fois que cela arrivait chez X. » Sal 16

« Il y a dans le groupe moins de français qu'on n'imagine, il y en a encore dans les équipes dirigeantes mais encore qu'aujourd'hui sur les 150 ou 180 directeurs généraux, il y a 60 français. C'est devenu vraiment un groupe multinational. Alors, après, ça dépend de l'identité que vous voulez donner... alors tant que Y [PDG] sera là, l'ancrage français sera maintenu, le problème ne se posera pas, c'est un élément culturel qu'il veut conserver, après...Moi j'étais pour l'ancrage français mais vous savez dans une société j'ai appris à raisonner en termes de compétitivité, quand vous arrivez avec vos valeurs, votre déontologie, c'est important mais quand vous arrivez avec vos valeurs par rapport au business qu'il faut faire pour la fin d'année, on vous dit c'est sympa ce que tu dis mais ça me rapporte combien en fin d'année. Moi je le positionne en tant qu'avantage compétitif, je reste absolument convaincu qu'avoir une société ancrée sur un pays, sur des valeurs, sur un certain nombre d'éléments de politiques humaines et sociales, sur l'anticipation d'un certain nombre de problèmes humains, sur la diversité des expériences, ça compte, c'est un élément de compétitivité.

Et vous pensez qu'on est toujours dans cette ligne là aujourd'hui ?

Moins, moins, c'est difficile, plus l'internationalisation se fait plus c'est difficile à maintenir. Il faudrait que la fonction centrale ressources humaines, qui n'est plus que humaine d'ailleurs aujourd'hui, ait un pouvoir fort. » Sal 6

- d'une dispersion géographique des lieux de production qui affaiblissent les collectifs de travail :

« Avant, quand on parlait d'une société, c'était tout le monde dans un bâtiment. Maintenant, on est dispersé géographiquement. Qui sait aujourd'hui quand il y a une grève dans une usine ? Au niveau du siège ? Du marketing ? Si le voisin disparaît, vous ne savez pas ce qui lui est arrivé. Ça évite les problèmes de gestion. A la place du patron, ça peut être très intéressant, pour éviter que ça fasse tâche d'huile, qu'il y ait des débordements. » Sal 17

« Dès que vous avez une organisation mondiale, pour savoir ce qu'il se passe en Asie ou ailleurs...Vous avez des managers qui passent leur vie dans les avions, ils arrivent sur les sites ils sont fatigués, ils passent 2 jours sur un site, on leur raconte n'importe quoi et puis ils reviennent en France où ils ne sont jamais non plus parce qu'ils sont dans l'avion. Le management international aujourd'hui, le management d'une multinationale aujourd'hui, c'est dans l'avion » Sal 6

- d'un recentrage des firmes sur leur cœur de métier qui entravent le mécanisme des marchés internes :

« A mon avis les analystes font beaucoup de mal en matière RH par ce recentrage des groupes sur leur core business, ça limite d'autant les possibilités de mobilité interne puisque ça limite l'éventail des possibilités à l'intérieur d'un même groupe. » Sal 13

Dans le discours des cadres seniors se trouvent ainsi en partie exposées les raisons du déclin des marchés internes de l'emploi et de la relation d'emploi fordiste mis en œuvre dans des entreprises industrielles d'envergure nationale dont la concentration des lieux de production permettait le développement de collectifs, et dont la diversification offraient une large palette de métiers entre lesquels les salariés pouvaient évoluer afin de mieux lisser les effectifs.

Si les nouvelles logiques managériales et actionnariales sont largement contestées par les cadres seniors, une transformation des identités au travail développées, selon eux, par les

nouvelles générations est elle aussi pointée et condamnée. Ces nouvelles identités sont porteuses, selon ces cadres, d'un fort individualisme qui participe de la transformation de la relation d'emploi. En ce sens, les discours des seniors donnent à voir une nouvelle relation d'emploi co-construite par des individus à la fois composantes de la relation et acteurs de ses évolutions et de ses transformations (Brabet, 2002).

« Les jeunes aujourd'hui pensent d'abord à leur carrière avant de penser à l'entreprise. Qu'il y ait 200 ou 300 personnes sur le tapis demain, ça ne les gêne absolument pas, pour eux ça fait partie de la normalité. » Sal 1

« Les gens, à la limite, vont plus loin dans l'engagement pendant qu'ils travaillent et en même temps ils sont beaucoup plus mercenaires que ce qu'ils pouvaient être autrefois où on rentrait dans un groupe tel que ceux où je suis passé pour faire carrière. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. On y rentre parce que dans le CV ça va très bien, parce que ça apporte une expérience au niveau de ce qui est proposé en termes professionnels, mais on sait qu'on n'y restera pas jusqu'à la fin » Sal 13

« Il faut savoir dire non dans l'entreprise. Je pense qu'il faut que les cadres se réveillent en disant stop, on arrête. On va trop loin dans l'individualisme. Les gamins d'aujourd'hui, je les trouve de plus en plus individualistes. » Sal 17

« De 1980 à 1995 on a vécu sur le schéma initial que je vous explique, facilité et possible parce qu'on était un groupe français, un peu européen mais surtout français, donc on n'était pas perturbé non plus par l'appel à l'international des cadres prêts à tout et qui eux en ont rien à foutre de la problématique humaine et sociale du groupe [...]. Quand on a ouvert le recrutement aux cadres internationaux étrangers, on a été obligé de changer notre approche.» Sal 6

Héritiers des marchés internes de l'époque fordiste, les cadres seniors se caractérisent - et se différencient des juniors - par des identités professionnelles fortement ancrées dans une relation d'emploi durable, fondée sur des pratiques de fidélisation des salariés génératrices d'un fort lien à l'entreprise et porteuses d'identités et de dynamiques collectives.

Dès lors, le LMP, symptomatique d'une relation d'emploi de plus en plus médiatée par le marché, provoque pour l'ensemble des cadres seniors de notre échantillon une rupture identitaire et bien souvent affective. Cette rupture ne sera pas vécue avec la même acuité selon la capacité de ces cadres à rebondir et à créer de nouvelles cohérences au sein d'un système cœur-périphérie flexibilisé (Brabet, 2002). Cette capacité différenciée dépendra alors du niveau de diplôme et de l'étendue du champ de responsabilité des seniors qui détermineront en partie leur positionnement - global ou local - au sein de la firme multinationale (cf. infra).

## **1.2 – Les juniors : une attitude distanciée à l'égard de l'entreprise**

Le sentiment d'appartenance et l'attachement, souvent affectif, qui caractérisaient le lien des cadres seniors à leur entreprise est remplacé chez les juniors par une attitude de distanciation. Ce lien distendu semble :

- devoir être relié à une difficulté à adhérer à une culture d'entreprise normative tendant à uniformiser le profil des cadres (1.2.1) ;
- faire écho à une transformation de la relation d'emploi introduisant une crise de la relation de confiance qui unissait historiquement les cadres à leur entreprise (1.2.2).

### **1.2.1 – Difficulté d'adhésion à une culture d'entreprise assise sur des principes normatifs tendant à uniformiser le profil des cadres**

Lorsqu'ils évoquent leur situation de travail au sein de l'entreprise dont ils ont été licenciés, les propos des juniors convergent alors pour dénoncer l'existence d'une tentative d'uniformisation du profil des jeunes cadres de la part de leur organisation :

« Il existe un modèle du salarié idéal pour chaque poste en fonction de différentes variables (atteinte des objectifs, gestion de projets, développement personnel, qualités managériales, etc.) [...] » Sal 3

« On ne cherche pas à former, on vous formate mais on ne vous forme pas. » Sal 9

« Je pense que toute entreprise doit laisser aussi une part d'inventivité, d'imaginatif, de créativité, etc. La gestion d'entreprise, c'est quand même la logique libérale par excellence, la somme des petits intérêts particuliers qui contribuent aux intérêts de l'entreprise. Or, il y a une espèce de moule formaté dans lequel on essaie de vous faire rentrer de force, de force parce que ce grand groupe est connu pour virer ceux que ne plaisent pas, ce qui ne tiennent pas. » Sal 9

« La moyenne d'âge de la Direction Marketing est de 27/28 ans. Ce ne sont que des célibataires qui sortent généralement d'écoles de commerce. » Sal 3

La standardisation des profils, pointée par l'ensemble des juniors, semble s'opérer au travers de l'application de principes normatifs dont l'ensemble des cadres évoquent largement le poids au sein de leur ancienne structure.

Les normes prescriptives concernent, dans un premier sens, l'exercice concret de l'activité des cadres dont elles limitent l'autonomie au travers d'une normalisation des procédures, de l'utilisation d'outils de gestion informatisée et de pratiques de reporting :

« Moi, personnellement, j'ai développé un tableau de bord d'activités ressources humaines, ça c'est un format libre, en l'occurrence j'ai utilisé le logiciel Microsoft, rien de bien compliqué, bon gros souci : ce n'est pas communiquer avec les autres outils qui nous sont fournis. » Sal 8

« Cette structure était sur un système matriciel : à la fois on dépendait d'une zone géographique mais à la fois d'un groupe transversal, donc on reportait beaucoup à différents interlocuteurs. » Sal 10

« Je pense que le reporting est l'outil de gestion par excellence de la firme multinationale. Ce grand groupe industriel avait besoin de ce reporting constant. » Sal 9

« Dans l'entreprise, j'ai mal supporté et même subi cette obligation de ne surtout rien faire sans l'aval de la hiérarchie, de ne surtout pas, ce que j'ai appris malheureusement après, court-circuiter la hiérarchie [...] Tout cet enchevêtrement de circuits de décisions pesait un petit peu sur le jeune juriste que j'étais qui dans l'absolu n'était pas familier des appellations des collaborateurs avec des abréviations, des normes ISO qui sont censées régir la production de notes internes, de papiers, la note doit être de tel format [...] donc si vous voulez, oui, le formatage, la note préconçue est indispensable à la gestion d'un grand groupe. » Sal 9

On retrouve ici, évoqué en creux dans le discours des cadres, le paradoxe dont est porteur le management moderne. Ce dernier, souhaitant effacer les contraintes des bureaucraties, introduit des innovations technologiques et organisationnelles censées accroître l'autonomie des salariés tout en ayant recours à de nouvelles formes de standardisation du travail. Pour de nombreux auteurs, appartenant à un courant qui développe une analyse critique du management libéral,<sup>60</sup> ce paradoxe traduit davantage une inflexion des méthodes tayloriennes que leur dépassement (Coutrot, 1998). Ainsi, certains de ces auteurs ont-ils été amenés à évoquer un modèle de « taylorisme rectifié » (Linhart, 1991) qui souhaite des salariés intelligents et compétents pour une organisation qui exige une conformité à des normes et des prescriptions qu'ils rendent plus opératoires ; ce que semble illustrer les propos de ce junior, juriste en entreprise :

« Quand on est dans un grand groupe, on ne peut pas faire de la réflexion, on est astreint à la ponte de notes pour les opérationnels, on ne peut pas théoriser, encore une fois être un intellectuel en entreprise, c'est être un sioniste en Palestine, c'est vous exposer au feu des vôtres, des pairs. » Sal 9

Dans un second sens, les normes prescriptives portent également sur les comportements concrets des cadres. Ces derniers condamnent alors l'existence de règles implicites de fonctionnement et de « bonnes conduites » ou de « bons comportements » qui débordent largement les dimensions professionnelles :

« J'avais aussi un petit défaut, et je l'ai vite compris, c'est que je n'étais pas du matin. En entreprise ne pas être du matin c'est très très très grave [...] j'ai eu un deuxième avertissement quelques mois après me disant vous êtes tout le temps en retard. Quand j'étais en retard ça voulait dire que j'arrivais à 9h, 9h30 hein. Dans l'entreprise, on commence à 8h30, 9h30 vous êtes déjà dans l'après midi. On m'avait demandé un jour si je bossais à mi temps. » Sal 9

« Quand on part à 18h30, on nous dit : tu as pris ton après-midi ? » Sal 14

« Le soir, ils [le cadre fait référence à ses collègues] bossent très tard. Par exemple, ma N-1 partait plus tard que moi, ce qui bien sûr était gênant. [...] Au bout de 3 ou 4 semaines, mon N+1 m'a dit : « Ca ne va pas, ce n'est pas possible de continuer comme ça. Il faut que tu prennes une baby sitter après ta nounou. » Sal 3

Ainsi, les juniors dénoncent-ils un système d'implication et de mobilisation fondés sur des modèles de « bons comportements » décrétés par la hiérarchie, et selon lesquelles l'individu

---

<sup>60</sup> Cf notamment : Le Goff 2000, Aubert et de Gaujelac 1991, Courpasson, 2000, Boltanski et Chiapello 1999, Courpasson, 2000, Coutrot, 98, Linhart, 91.



devrait être constamment motivé, aucune part de lui ne devant échapper à l'engagement dans le travail.

« C'est très bien de sortir avec quelqu'un du grand groupe, de se marrer avec quelqu'un du grand groupe mais il faut que ça donne encore plus d'élan au travail, il faut que ça contribue à ce que vous veniez plus tôt, voilà c'est ça, on peut dormir avec elle [une collègue], mais justement, le matin, il faut que vous vous leviez ensemble en même temps, que vous alliez plus tôt au bureau, ils adorent ça en entreprise. » Sal 9

« On est un peu sur un mode anglo-saxon, après le boulot on va au pub, souvent on fait des soirées, c'est quelque chose qui se fait beaucoup. Et je pense que ça rentre aussi dans la culture d'entreprise qui est d'aller au-delà du professionnel. » Sal 10

« Il y avait aussi cette fausse obligation de résultat. C'est-à-dire que, en fait, c'est dur de mettre une obligation de résultat. Si j'étais agent immobilier, c'est très facile : j'ai un parc immobilier à gérer tous les mois, c'est très facile. Pour un juriste, on ne peut pas mettre d'obligation de résultat. Et pourtant, j'avais une espèce de contrainte tendant à absolument donner le meilleur de moi chaque jour, chaque heure, du type : le juriste s'efforcera d'apporter régulièrement toute satisfaction ; voilà, le bûcher des vanités quoi, grandeur et décadence d'un juriste au grand groupe. C'était en réalité une vraie obligation de résultat puisqu'il me demandait quelque part d'être là tout le temps, d'être très présent, surtout ne pas compter mes heures [...] » Sal 9

Au travers du discours des juniors transparait l'idée que pour s'intégrer et réussir ces derniers doivent alors savoir décoder et s'adapter aux principes normatifs de l'organisation sous peine d'en être exclus :

« Je pense qu'il y a une logique pure de l'entreprise multinationale : vous collez ou vous ne collez pas. Si vous ne donnez pas satisfaction on prendra quelqu'un de beaucoup plus docile ailleurs. Le cadre junior est une bombe à retardement pour les grands groupes. » Sal 9

« Le principe est que l'on évalue le salarié par rapport à un idéal type et que l'on mesure l'écart. » Sal 3

Les cadres témoignent alors d'une difficulté à inscrire leur projet personnel en conformité avec les normes de l'entreprise :

« A la Direction Marketing, il y avait 70% de femmes et très peu de mamans, 3 en fait, dont moi. Les 2 autres avaient des jeunes filles au pair, une vie très mondaine. Elles sortaient vers 22 h du boulot et allaient souvent dîner ensuite avant de rentrer chez elles. » Sal 3

« Je me suis rendu compte qu'il y avait vite une espèce d'incompatibilité, moi jeune fou, jeune juriste, il y a 4 ou 5 ans maintenant, soucieux d'apporter quelque chose, passionné par ce que je faisais et elle [la directrice juridique] qui était surtout attachée à la rigueur, vraiment le rigorisme, la note doit être de tel format. » Sal 9

Cette nécessité, pointée par les cadres juniors, de manifester des comportements attendus s'oppose à l'hypothèse, notamment formulée par les approches post-modernes, d'un affaiblissement du poids normatif des environnements professionnels et de l'émergence d'un individu de plus en plus affranchi de toutes les normes que veut lui imposer l'organisation

(Morin, 1994). En effet, c'est bien davantage l'image d'un « cadre contraint » (Dany, Rouban, 2004), bénéficiant d'une « autonomie contrôlée » (Coutrot, 1998) par une série complexe de procédures et d'incitations que donne à voir le discours des juniors :

« Il y a un côté manipulation quand même dans ces structures, il y a tout un ensemble de choses qui font que... la moyenne d'âge est très jeune, il y a des contre parties, il y a une vie sociale, c'est aussi une façon de contrôler. » Sal 8

« C'est-à-dire que vous faites partie d'un collectif avec une construction idéologique, je peux vous assurer, et je vais aller loin, qu'on ne retrouve même pas dans le système marxiste, qu'on ne retrouve même pas dans le système dictatorial, qu'on ne retrouve même pas dans ce que Weber appelait la domination légale, charismatique, traditionnelle. Vous arrivez dans un système de domination idéologique incroyable. » Sal 9

« [...] je pense que ce sont des structures qui ont une certaine rigueur, efficacité, productivité mais c'est la contrepartie de quelque chose d'un petit peu néfaste qui est à tout prix d'arriver à ses fins. » Sal 10

« C'est vrai que le restaurant d'entreprise était génial, pour trois francs six sous vous mangiez comme un prince. Il y avait 7 menus différents, c'était complètement aberrant, si on décroche des contrats à Pékin on a un restaurant chinois. Moi, je l'ai toujours dit, le restaurant d'entreprise c'est de la promotion sociale, je venais de passer dans la case des nouvelles CSP, je vous assure, ce sentiment avec ce badge de pouvoir boire tous les midis de la San Pellegrino, ça joue un rôle très fort chez les salariés, et l'entreprise l'a bien compris puisqu'elle fait un énorme effort là dessus. C'est une façon de fidéliser. Vous sortez de la fac, vous vous êtes nourri pendant 7 ans d'un sandwich crudités thon, debout au comptoir ou sur un banc, vous avez en général 20 francs sur vous et il faut faire le choix entre le paquet de cigarettes que vous achèterez de toute façon et le sandwich. Vous arrivez dans l'entreprise en durée indéterminée, on s'occupe de placer votre argent, puisque le PEE c'est bloqué pendant 5 ans, vous avez des actifs, bon le golden parachute, les stocks options c'est pour les cadres dirigeants, mais les cadres moyens ont des actions, pourquoi voulez vous partir ? [...] Le PEE c'est le sésame, la cocaïne du juriste c'est-à-dire c'est l'instrument de dépendance parfait. » Sal 9

Le discours des juniors témoigne d'une difficulté à adhérer à une culture d'entreprise dont la dynamique ne semble plus reposer sur la constitution d'identités collectives fondées sur l'adhésion à des valeurs partagées mais sur un « cadrage » des comportements par l'imposition de principes normatifs tendant à introduire dans l'organisation une forme de « domination souple » (Courpasson, 2000).<sup>61</sup>

Ainsi, dans un contexte où l'entreprise ne semble plus développer les moyens permettant à ses membres de développer librement leur appartenance au travers de la construction d'un lien autonome, les cadres juniors adoptent une attitude de distanciation. Cette dernière paraît être reliée, dans leur discours, aux transformations intervenues dans la relation d'emploi

---

<sup>61</sup> Le modèle de « domination souple » repose sur la construction de normalisation implicite des comportements individuels, en particulier par l'élaboration de modèles professionnels légitimes et incontournables dans une trajectoire professionnelle réussie.

### **1.2.2. – Une crise de la relation de confiance étroitement liée à l'évolution de la relation d'emploi**

Si le moindre attachement des cadres juniors à l'égard de leur entreprise semble lié à une difficulté à adhérer à une culture d'entreprise vécue par ces derniers comme fortement normative, il paraît également faire écho aux modes de gestion du travail mis en oeuvre dans leur organisation qui, loin de produire une forte implication et mobilisation chez ces derniers, les conduisent au contraire à se situer de manière distanciée, parfois désenchantée par rapport à cette dernière :

« On vous présente la société, on vous dit que c'est la meilleure, que tout le monde est beau, tout le monde est gentil, que l'entreprise est formidable, les gens sont formidables, on peut faire ce qu'on veut, évoluer dans tel ou tel poste, la carrière dépend de l'individu en fait...Alors l'intranet, c'est bidon. Effectivement, il y a un site qui s'appelle « la meilleure personne pour le meilleur boulot » mais en fait il n'y a pas grand-chose et ça aboutit rarement. » Sal 12

« Et curieusement, la directrice juridique lorsque je lui ai fait comprendre, vous voyez j'étais un peu bête à l'époque, que j'avais 12000 francs alors que j'avais demandé 15000, elle m'a dit « mais vous savez nous avons une excellente cantine d'entreprise » ! Je crois que je n'ai même pas réagi à l'époque. » Sal 9

« Ca me fait penser à une réflexion que m'avait dit un de mes chefs quand j'avais osé, mon Dieu, demander une augmentation, il m'avait rigolé au nez, déjà c'est pas très agréable, et il m'avait dit : « Tu as la chance de travailler chez X [l'entreprise] » donc ça voulait dire tu vas pas non plus demander une augmentation. Là, la motivation, elle en prend un coup. » Sal 12

Le discours des juniors invite alors à interpréter leur distanciation à l'égard de l'entreprise comme la résultante d'un affaiblissement de la relation de confiance sur laquelle s'est historiquement tissé le lien qui unissait les cadres à leur entreprise (Bouffartigue, 2001) :

« On ne peut pas dire que le projet d'entreprise soit le sien, même ceux qui y ont cru au moment des start-up, bon et bien, ils ont pu le prendre directement dans la face très peu de temps après. » Sal 8

« J'étais allé voir le DRH parce que j'étais tellement angoissé par les articles que j'écrivais, ça empoisonnait tellement la vie de ma directrice juridique qu'un jour j'étais allé le voir confidentiellement et je lui avais dit : « Voilà, je suis salarié du groupe, est-ce que ça pose un problème que j'écrive des articles parce que là j'ai vraiment l'impression que ça emmerde ma directrice juridique et je ne comprends pas, elle devrait être plutôt fière que quelqu'un du groupe écrive dans des revues prestigieuses, des revues universitaires, le Dalloz etc. » Et lui, tombant des nues, « Ben non aucun problème ». Evidemment à l'entretien préalable de licenciement, il me ressort l'inverse, magnifique ! Vraiment grandeur et décadence de l'entreprise. » Sal 9

Cette « crise de confiance » des jeunes cadres envers leur entreprise semble renvoyer, non pas à une disparition des dispositifs destinés à construire cette confiance, mais aux obstacles

rencontrés par ces derniers pour susciter l'adhésion des juniors dans le cadre d'une relation d'emploi de plus en plus précarisée :

« Je pense que l'implication est un mécanisme qui fonctionne quand on sent que derrière on peut croire en l'entreprise, quand l'entreprise croit en soi. Or, on peut faire le constat qu'elle n'y croit qu'à moitié. Donc, il ne faut pas s'étonner que le salarié ne croie qu'à moitié en ce que lui dit l'entreprise. » Sal 8

« La règle est très très très simple : On [le salarié évoque ici son ancienne entreprise] ne s'embarrasse pas, on a tellement d'argent, tellement de moyens financiers que le licenciement c'est l'outil de gestion. Qu'est ce que ça coûte, des indemnités ? Ca passe en frais, ça passe en actif déductible. Des contrariétés ? On oublie, personne n'est irremplaçable dans la vie. Je suis resté 1 an et demi chez eux et ils préfèrent embaucher quelqu'un qu'il va falloir former, réhabituer aux règles, ce n'est pas grave. » Sal 9

« On n'est plus sur le paternalisme plus ou moins masqué de l'entreprise qui passe son temps à vous rappeler que sans elle vous ne seriez rien, et on crée de l'amitié à l'intérieur de la boîte, du collectif, et tout ça vole en éclat aux premières difficultés financières. » Sal 8

Le licenciement de ces cadres vient alors conforter une représentation de l'entreprise qui s'éloigne très sensiblement de celle encore fortement prégnante dans la culture dominante des seniors et construite autour d'une entreprise communauté qui en échange d'une forte implication garantit des carrières sécurisées et promotionnelles.

« Là on est 3 à s'être fait licenciées, sur les 3 il y en a 2, une qui s'est fait virer en 5 minutes, ça a été ultra ultra violent et l'autre pareil, on lui a demandé de partir, elle est partie. Donc voilà moi je suis vraiment le cas le plus facile. » Sal 18

« Alors, oui ça [le licenciement] a modifié ma façon de voir les choses parce que par rapport à l'entreprise j'étais peut-être quelqu'un de très idéaliste, enthousiaste. Je ne dis pas que je ne le suis plus mais je sais que les logiques d'entreprises répondent à des logiques financières. Je le savais un peu dans le fond mais ça ne s'était pas exprimé directement. » Sal 10

L'image d'une entreprise communauté fortement intégratrice pour ses membres paraît également entachée par le mode de socialisation des juniors. Ce dernier semble nettement différer de celui qu'ont connu les seniors dans un contexte marqué par le modèle de la promotion sociale et d'un fonctionnement favorable du marché du travail des trente glorieuses. En effet, la précarité dont est porteuse la société actuelle paraît avoir joué un rôle fort dans la construction des représentations sociales des juniors, représentations qui semblent alors orienter des comportements « proactifs » fondés sur la nécessité de trouver en soi les moyens de rebondir :

« Alors peut être après je dirais que moi je me suis battue parce que j'ai une expérience familiale, le licenciement c'est quelque chose de très présent. J'ai un père qui a eu beaucoup de problème de chômage et qui ne nous l'a jamais dit. Moi, j'ai pas mal été élevée dans le truc où le chômage c'est une situation honteuse, c'est pour ça que je n'aurai jamais donné ma démission sans avoir quelque chose, et c'est pour ça que je voulais bien négocier, parce que j'avais tout un espèce de truc de me dire et bien non être au chômage c'est la « cata », pour l'avoir vécu enfant. » Sal 18

« Personne n'est irremplaçable dans la vie, quand on a compris qu'on n'est pas irremplaçable on a une énorme douleur mais après vous rebondissez et ça c'est important. Si dans les années 90, un magazine spécialisé en droit du travail s'appelle « rebondir », ce n'est pas pour rien, c'est qu'on vous invite à ne pas rester sur votre échec. » Sal 9

« On est quand même dans une démocratie à économie de marché, ne pas avoir de boulot : il vaut mieux être malade. Je le dis clairement, sans boulot dans notre société vous pouvez devenir clochard du jour au lendemain et c'est vérifié, pour peu que vous soyez fragile, que vous n'ayez pas de soutien de votre famille, que vous soyez célibataire, que votre compagnon vous ait quitté, etc., et ça va très vite, c'est comme le découvert bancaire, un matin vous avez moins 100 euros, une seconde après vous avez moins 1000 euros. » Sal 9

Dans un contexte socioéconomique renouvelé et fortement marqué par la rupture du compromis fordien, l'image du cadre que véhicule le discours des juniors diffère alors sensiblement de la figure du salarié mobilisé pour son entreprise et échangeant dans un rapport de loyauté et de confiance une forte contribution contre une rétribution faite d'espoir de promotion interne et de sécurité de l'emploi, élément de base d'une entreprise communauté :

« Moi, d'un point de vue purement personnel, j'estime que la loyauté envers mon employeur et bien elle s'arrête au niveau de la loyauté de mon employeur envers moi. Donc de nos jours faible. » Sal 8

« Dans la boîte où j'étais, question loyauté c'est moyen moyen. Enfin moi je n'ai pas mis de loyauté parce que je les ai vu virer des gens et je me suis toujours dit que si cela m'arrivait à moi....et que peut être si c'est moi j'espère qui ne vont pas le faire, j'espérais que je représentais plus. Finalement ça a été pareil. Donc je n'ai aucune loyauté, je n'ai pas d'attachement au fait d'être dans la même société depuis 20 ans ou machin, non, non. » Sal 18

« En gros les jeunes diplômés actent de l'attitude de l'entreprise envers l'emploi. Quand on a fait de l'emploi précaire un mode de gestion, et bien il ne faut pas s'étonner que la loyauté des salariés baisse. » Sal 8

Ainsi, dans le cadre de marchés internes déstabilisés où les anciennes règles bureaucratiques sont supplantées par le mécanisme du marché, la relation de confiance :

- tend à se transformer en une attitude de défiance ou tout au plus de « loyauté prudente » (Dany, 2001) :

« Etant juriste, vous imaginez bien que je gardais toute trace de ce que je faisais et que j'avais suffisamment de mails, de courriers où on me disait « Merci, c'est très bien, c'est exactement ce qu'il me faut ». Je crois que c'est ça aussi en entreprise, vous passez beaucoup de temps à travailler pour les autres et vous essayez vachement de protéger ce que vous faites. Donc j'avais mes mails, untel à Nice qui me disait c'est très bien, un tel à Poitiers qui me disait c'est parfait, etc. » Sal 9

- se redéfinit dans un sens moins tacite et plus contractualiste où la logique du « donnant-donnant », mise à mal par la transformation de la relation d'emploi, semble remplacée par celle du « gagnant-gagnant » :

« Par contre, se plaindre de la contractualisation des relations de travail dans notre pays, moi contrairement à l'idée générale je ne le regrette pas du tout. Si on peut arriver à bout de l'hypocrisie des rapports de travail notamment en matière de rémunération, notamment en matière de comptabilisation du temps de travail. J'ai travaillé en Angleterre, c'est quand même beaucoup plus sain. Vous avez un contrat, c'est transparent, la règle du jeu, elle est claire. [...] Si on arrive à une règle du jeu claire où l'entreprise dit clairement ce qu'elle apporte à ses salariés et que le salarié sait exactement où il en est, je pense que personne n'a beaucoup à y perdre. Ça ne changera pas la nature des choses, ça ne changera pas que vous allez apprécier votre collègue de travail ou au contraire le détester. Ça ne changera rien à l'acte de travail. Il faut qu'on sorte de notre prisme national là-dessus. » Sal 8

« Un licenciement abusif aux Etats Unis vous pouvez obtenir beaucoup. C'est la contre partie d'un système où vous êtes à tout moment une merde, où on peut vous jeter. Moi, je ne suis pas anti-américain parce que tout se vaut. Alors oui, c'est vrai, vous êtes à la merci de votre employeur mais pourquoi je ne suis pas à la merci de mon employeur en France ? Le conseil des prud'hommes qu'est ce qu'il va me donner ? 15000 balles, 20000 balles ? pas plus, et je les aurai quand ? dans 2 ans, dans 3 ans et si elle [l'entreprise] fait appel, et si elle se pourvoit en cassation ? Quand vous avez à faire à un licenciement pour motif personnel, vous avez une hiérarchie qui ne va pas hésiter à faire jouer la procédure, qui va vous emmerder le plus possible, il faut vous y attendre, et ça je peux vous dire c'est bien désagréable. » Sal 9

La redéfinition de la relation de confiance vers un registre plus contractualiste tend alors à limiter l'implication affective des juniors dans leur entreprise. Ce moindre attachement affectif semble transparaître au travers de leur attitude envers la mobilité. En effet, les juniors ne semblent plus appréhender cette dernière comme devant s'effectuer exclusivement en interne. Ainsi, bien que le départ de ces cadres n'ait pas été initié par eux et fasse suite, dans tous les cas, à un licenciement impulsé par l'entreprise, la majorité d'entre eux disent - à la grande différence des seniors - n'avoir pas forcément imaginé finir leur carrière au sein de l'organisation dont ils ont été licenciés :

« Pour moi, c'était ma première expérience professionnelle, c'était ma référence et je m'étais dit il faut que tu sortes de ça, que tu ailles de l'avant et ne pas rester sur cette première expérience. » Sal 10

« Au moment où on en a parlé [le cadre évoque ici le licenciement], je cherchais déjà activement ailleurs. Aussi bien j'aurais trouvé ailleurs, je leur aurais donné ma démission. Vraiment j'en étais là, voilà [...]» Sal 18

« Moi, je savais qu'à un moment donné j'allais partir. C'était un poste très instrumental, très administratif. Moi, ça ne m'intéressait pas en tant que tel. En gros, moi, j'avais fait le tour de cette boîte, voire même plus généralement de la fonction telle qu'elle existe aujourd'hui. [...] Finir manager des ressources humaines, bon, c'était très bien j'en étais pas loin, le niveau hiérarchique au-dessus : directeur du recrutement, on me l'avait déjà proposé deux ans auparavant, ça ne s'était pas fait parce qu'on ne recrutait plus. Bon voilà, je savais ce que je valais, et ça ne m'intéressait pas de développer ça outre mesure. » Sal 8

« Pour eux [la direction], il faut avoir un projet de carrière bien structuré. Quasiment, il faudrait leur dire...et c'est ce que j'ai fait à un moment donné, j'ai dit voilà en 2006 je me vois Chef de Groupe, en 2009 je me vois Directeur Technique, c'est ce qu'ils veulent. [...] Alors qu'il y a tellement d'imprévus dans la vie qu'au final ça peut changer, et puis ce qui est bien aussi c'est que dans la vie il n'y a pas que X [l'entreprise], on regarde aussi ce qu'il se passe ailleurs. C'est important de voir aussi ce que font les autres boîtes quoi. [...] J'étais bien chez X, mais je ne pensais pas y faire de vieux os, mais peut être voir 1 ou 2 services avant de partir » Sal 12

Ainsi, quand l'entreprise renvoie sur les juniors la responsabilité et le pilotage de leur carrière, que ses promesses ne portent plus sur la stabilité de l'emploi mais sur le maintien de l'employabilité, les attentes de ces derniers ne se centrent plus - à la différence des seniors - sur des carrières organisationnelles mais semblent alors se déplacer vers les conditions de travail :

« Moi, c'est juste que je ne me défoncerai pas pour un boulot, sauf si il y a vraiment une raison, s'il y a un intérêt intellectuel énorme quoi » Sal 18

« C'est pour des raisons économiques que je n'ai pas accepté le poste qu'il [la direction] me proposait à Londres, le niveau de vie n'est pas le même, après avoir fait mes calculs je ne m'y retrouvais pas financièrement. » Sal 10

« Moi, ce que je veux c'est quand même un boulot qui m'intéresse, des collègues sympas et être bien payée. Après tout le reste... » Sal 18

« Parce que petit juriste que j'étais à l'époque, je n'avais pas publié, je n'avais qu'un DEA, j'ai été vite attiré par l'entreprise pour 2 raisons : la première, c'est que financièrement c'est très intéressant, la première hein, la première chose qui m'a attiré c'est l'argent. J'étais payé à l'époque 12 000 net donc à 24 ans c'est quand même royal avec les avantages à côté : PEE, actions, fonds de placement, tout ce que l'entreprise peut vous donner comme instrument de motivation, l'argent. Moi j'ai quitté au bout de 2 ans cette entreprise et je suis parti avec 50000 francs parce que mon PEE avait gonflé. » Sal 9

« [...] Le site étant international, il était hors de question de marcher sur l'hypocrisie française de la rémunération au forfait. Chaque heure supplémentaire est payée. Elle n'est pas payée dans le contexte légal, elle est payée à 100% et elle passe sous forme de prime de suractivité. Donc ça, on nous a dit c'est terminé. Donc ça moi non, je ne bosse pas gratos. » Sal 8

« Quand on m'a recruté, on est venu me chercher, on est venu me chercher moi je n'ai jamais fait acte de candidature. Le grand groupe, j'étais son interlocuteur au sein du cabinet d'avocats, je coûtai moins cher que mon patron, donc c'était plus sympa de m'avoir au téléphone et pour mon patron c'était intéressant que j'aie dans ce groupe pour continuer à faire ce travail de relais et d'envoi de dossiers. Donc je suis rentré pour satisfaire les intérêts des uns et des autres et au passage profiter de cette manne financière, même si c'était pas exorbitant soyons raisonnable 12000 francs par mois c'est ridicule, j'ai fait 8 ans d'études, mais à 24 ans c'est quand même très satisfaisant, très valorisant. » Sal 9

Dans le cadre d'une relation d'emploi relevant d'un registre plus « transactionnel » que « relationnel » (Rousseau, 1995), les juniors tentent de s'affranchir des contraintes organisationnelles et des nouveaux modes managériaux, tels que :

- la pression à la mobilité, tant interne qu'externe :

« Il y avait moins d'activité. On m'a demandé de me réorganiser, de me réorienter vers d'autres domaines. Je n'ai pas voulu. » Sal 18

« Il y avait clairement moins de boulot, c'est clair, mais peut-être c'était une façon de moins m'en donner pour que je parte aussi, de me mettre au placard ? Mon détachement était fait et en plus moi j'y allais pour avoir mon salaire, j'arrivais très tard, je partais très tôt, j'avais une vie à côté très pleine, et je me suis dit tant que je tiens, je tiens. Et c'est dur en fait, oui c'est dur d'y aller sachant qu'on n'est pas occupée, qu'il n'y a rien à faire. Un an, avec des hauts et des bas quand même, mais j'ai vraiment été très très peu occupée. Moi je l'ai pris cool, mais quelqu'un qui s'ennuie, qui ne supporte pas il va demander du boulot. Moi je l'ai fait de temps en temps mais j'aurai pu être beaucoup plus proactive »

- les pratiques d'évaluation :

« Ceux qui sont notés 4<sup>62</sup> ils n'osent pas le dire. Moi je l'ai dit parce que je ne l'ai jamais pris pour moi, à la limite ça m'a presque fait rigoler. Il y en a par contre qui le prennent pour eux, ils croient tous les reproches qui leur sont faits, ils perdent confiance en eux et après, c'est l'escalade de la déprime. Moi, j'avais discuté avec un collègue qui avait été noté 4 et en fait il a fait à la lettre ce que son chef lui demandait, il a brossé son chef dans le sens du poil. Moi, c'est un truc que je ne sais pas faire ça. » Sal 12

- une culture d'entreprise de plus en plus normative (cf supra) :

« Bien cette structure, on a beau dire tout ce que l'on veut, on a beau la critiquer parce qu'elle fait rentrer dans un moule, il y a une vraie culture, mais c'est aussi une façon de contrôler, qu'on soit à Londres, à Paris où ailleurs, il y a des choses qui sont communes et c'est vrai que ce n'est pas inintéressant même si c'est vrai aussi que c'est limite. Moi j'en avais pris conscience de ça et je ne voulais pas retourner dedans [...] J'en étais conscient quand j'avais pris un petit peu de recul, et je voulais vraiment faire la part des choses et à la fin de ce contrat de 4 mois quand on m'a proposé un poste permanent, j'ai considéré que ce n'était pas bon pour ma ligne de conduite et par rapport à ma volonté de sortir de ça. Donc j'ai commencé à envoyer des candidatures en parallèle de Londres. » Sal 10

« Jamais de ma vie je ne vivrai dans la même ville que mon boulot, sauf si j'y suis extrêmement heureux. Mais se rapprocher de son lieu de travail, habiter là où on travaille, rentrer dans cette culture de grand groupe institutionnel, jamais. » Sal 9

« Bon, je pense qu'à un moment donné il faut arrêter. On a le droit de se tromper. On a le droit de ne pas être complètement impliqué dans son boulot. » Sal 8

---

<sup>62</sup> Le cadre fait référence aux pratiques d'évaluation dans son ancienne entreprise. La note 4 est susceptible de déboucher sur un licenciement. La cadre évoque alors, ailleurs dans l'entretien, l'idée d'une politique de quota autour des notes 4.



Si on prend en compte la dimension de dépendance, de « coopération forcée » (Coutrot, 1998) ou de « domination souple » (Courpasson, 2000), dont sont porteurs les nouveaux modes managériaux, les tentatives d'affranchissement de ces cadres semblent devoir être davantage interprétées comme une émancipation potentielle à partir d'une situation d'allégeance (Boltanski, 1982) que perçus comme la mise en œuvre de « comportements mercenaires » tels qu'ils sont souvent pointés dans la littérature sur les nouvelles carrières. Ainsi, les discours des juniors invitent à interpréter leur attitude de distanciation à l'égard de l'entreprise comme relevant davantage de l'adoption de « stratégies de retrait » que de stricts comportements opportunistes.

Ces stratégies de retrait sont alors notamment perceptibles au travers du rééquilibrage que les juniors tentent d'opérer entre leur projet personnel et leur carrière professionnelle, en réponse à une relation d'emploi que l'entreprise n'inscrit plus dans la durée, comme en atteste leur licenciement.

« Les derniers temps [le cadre fait référence à la période qui a précédé son licenciement], il [le supérieur hiérarchique] me faisait souvent le reproche en disant « je ne comprends pas la différence d'attitude que vous avez dans votre boulot et en dehors de votre boulot. En dehors, vous êtes quelqu'un d'hyper dynamique, vous faites plein de trucs et vous vous intéressez à plein de choses et dans votre boulot, j'ai l'impression qu'il n'y a rien, que vous avez mis des barrières autour de vous » et il n'avait pas tort. » Sal 18

« D'une manière générale, je pense que c'est la vie qui est le plus important, la vie, c'est-à-dire les amis et tout ce qu'il y a autour du travail. En fait, c'est surtout le fait que j'étais bien à l'extérieur, encore maintenant d'ailleurs, qui m'a permis de relativiser ma vie professionnelle. Il y a des gens qui n'ont que le travail dans leur vie. C'est sûr que si ça se passe mal après on peut jouer sur leur moral. Moi, c'était le contraire, ça allait bien dehors et dedans ça n'allait pas. Ça me plaisait de moins en moins et vu comment les choses se passaient [le cadre fait référence à son licenciement], c'est vrai que j'avais pas grand-chose à perdre si ce n'est mon travail, mais mon travail je n'y tenais pas plus que ça. » Sal 12

Au travers des propos des juniors transparait l'idée - développée par la sociologie des professions - selon laquelle la dynamique identitaire professionnelle semble de moins en moins séparable de la construction et de la réalisation de soi comme personne et donc de la poursuite de son épanouissement personnel :

« J'ai pris beaucoup de recul aussi par rapport à mon activité professionnelle [...] J'ai toujours été dans les clous, on n'a jamais rien eu à me reprocher. Donc oui, c'est vrai que j'étais plus dans une optique de construction personnelle, bon, acupuncture, théâtre, j'avais de la chance j'habitais Nice, je pouvais effectivement me permettre de vivre un petit peu différemment quoi. » Sal 8

Les juniors semblent construire leur identité professionnelle dans et hors entreprise laissant alors penser que dans le cadre d'une relation d'emploi de plus en plus précaire la socialisation par le travail ne va plus de soi : « *si l'entreprise ne permet plus de répondre aux désirs d'identités par le travail, elle va devoir compter avec des populations largement investies sur ses marges* » (Sainsaulieu, 1996, p. 204-207) :

« Bon et bien d'accord, oui les jeunes sont sans illusions et on s'achemine petit à petit vers une relation contractuelle entre l'entreprise et le salarié, sachant qu'elle sera jamais, on ne

pourra jamais résumer l'acte de travail à une transaction monétaire, on continuera à développer quelque chose mais il y aura toujours une partie de soi qui fera qu'on est extérieur au travail. » Sal 8

Les cadres juniors se caractérisent - et se différencient des seniors - par une attitude plus distanciée à l'égard de l'entreprise en lien à une relation d'emploi qui ne leur garantit plus de carrières sécurisées. Le licenciement n'introduit pas de rupture identitaire chez ces juniors désireux de s'affranchir des contraintes organisationnelles. Pour autant, leurs marges de manœuvre n'en seront pas moins circonscrites au sein d'un système de GRH dual qui leur attribuera des positions de négociation différenciées (cf. infra).

## **2. DES VECUS DIFFÉRENCIÉS SELON LA POSITION DU CADRE AU SEIN DE LA FIRME GLOBALE**

Si la situation d'emploi du cadre «local» le place à la périphérie d'un modèle dual de gestion des ressources humaines qui ne lui offre aucun pouvoir de négociation et le conduit à vivre un licenciement très brutal (2.1), à l'inverse, le cadre «global», de par son appartenance à l'élite managériale, bénéficiera d'une séparation négociée dans le cadre d'une relation d'emploi de plus en plus transactionnelle et soumise à une forte accélération des mobilités (2.2).

### **2.1. Les cadres « locaux » : à la périphérie d'un modèle dual de gestion des ressources humaines**

Les discours des cadres locaux convergent pour mettre en exergue un sentiment de mise à l'écart, voire d'exclusion, éprouvé par ces derniers dans le cadre d'une gestion des ressources humaines qu'ils perçoivent comme fortement duale.

La logique d'exclusion dénoncée par ces derniers semble alors :

- se traduire par une mise à distance des cadres locaux des processus concrets de décision au sein de leur organisation (2.1.1) et une insertion de ces derniers dans un système de contraintes gestionnaires très strict porteur d'une forte pression (2.1.2) ;
- donner lieu à une « segmentation gestionnaire » (Dany, Rouban, 2004) de la population des cadres au sein de l'entreprise et à une absence de perspectives de carrières organisationnelles pour les locaux (2.1.3).

Le licenciement des cadres locaux, vécu par ces derniers comme une exclusion, vient alors illustrer et concrétiser la mise en périphérie de ces acteurs au sein d'un système dual de gestion des ressources humaines (2.1.4).

#### **2.1.3 – Une mise à distance des processus de prise de décision entraînant une perte de visibilité au sein de l'organisation et de sens dans le travail**

Les discours semblent ici pointer une grande distance entre le gouvernement des entreprises et les cadres locaux qui se sentent exclus des processus concrets de décision engageant la politique de leur entreprise :

« En fait, on ne savait pas où ils [la direction] voulaient aller, jamais ils ne nous ont dit clairement on va vers tel but. Ils nous auraient dit : « on fait ça », on l'aurait accepté ou peut-être pas accepté, mais là on allait vers le flou. En plus, les services comme le mien on était amené à disparaître du jour au lendemain et ça on ne le savait pas. » Sal 11

L'entreprise dans son ensemble semble alors leur échapper :

« On en arrive à des consortiums dans lesquels ce sont des nébuleuses, on ne sait plus où on en est, où se prennent les décisions, par qui elles sont prises [...] » Sal 19

L'opacité et la perte de visibilité au sein de l'organisation sont de plus accentuées :

- par les opérations de restructuration et de fusion entraînant un « brouillage de territoire » (Veltz, 2000) :

« On travaille par divisions, par départements. Il [le PDG] a fait un amalgame de tous les départements. Donc, il y a des grands bouleversements. Là, il y a des gens qui ne savent pas aujourd'hui ce qu'ils vont faire demain. D'autres qui font ou qui vont faire un petit bout de ce qu'ils faisaient hier avec un petit bout de ce qu'ils vont faire demain. » Sal 1

« Dès l'arrivée de X [le PDG] et la fusion, c'est devenu une nébuleuse : on ne savait plus qui faisait quoi, et ça valsait en plus, les postes de supérieurs. [...] Et on a vu apparaître à ce moment là des niveaux de hiérarchie qui n'existaient pas, c'est-à-dire qu'avant vous aviez un directeur et vous aviez un râteau, et là on s'est retrouvé avec de plus en plus de niveaux. Mais bon c'est pareil pour toutes les grandes boîtes, j'ai une amie qui bosse chez EDF et qui ni comprend rien non plus, c'est pareil chez Renault, mais des trucs, on en parle quelque fois. » Sal 19

- par le renouvellement des équipes dirigeantes et les changements incessants des hiérarchies locales soumises à une très forte mobilité :

« Tous les ans, il y a un nouveau patron. Ce qui fait que l'entreprise va mal. Ça ne peut pas aller autrement. La force de X [l'entreprise] ça a toujours été les hommes et actuellement c'est plus du tout ça. » Sal 1

« [...] les chefs changeaient tous les ans, beaucoup de mobilité, des gens qui arrivaient qu'on ne connaissait pas du tout qui étaient parachutés pour être chef et puis un an après on ne les voyait plus. Tout a été cassé à ce niveau là. » Sal 11

« C'est la grande spécialité de l'entreprise, on change de manager, sans exagérer, tous les ans. C'est difficile d'avoir des relations et puis un suivi dans la carrière parce que du coup la renommée, les compétences que l'on peut acquérir se font finalement de bouche à oreille, d'un manager à l'autre. » Sal 12

Déstabilisés par les changements incessants qui s'opèrent dans leur environnement professionnel, les cadres locaux perdent une grande partie de la visibilité sur leur univers de travail et se sentent démunis pour développer des projets autonomes.

« Ils n'arrêtent pas de tout casser depuis la fusion, du coup les gens sont complètement déstabilisés, ils savent plus où ils vont, ils savent plus à qui s'adresser ». Sal 19

Ils se disent privés par leur entreprise des repères nécessaires pour orienter - ou réorienter - leur activité :

« C'est à dire que j'ai un peu exprimé dans un mail à la DRH mes souhaits. Donc, j'avais envie de faire de la qualité ou de la logistique à l'époque. Le problème, c'est que c'est toujours difficile, je trouve, dans les grands groupes en fait de pouvoir se projeter. On vous demande toujours de vous projeter à 5 ou 10 ans, on n'arrête pas de rabâcher sur ce thème, de nous dire où est-ce que vous vous voyez et tout ça, machin... Mais on est tellement le nez dans le guidon, dans les projets, qu'on n'a pas le temps de prendre du recul réellement et de se dire : « bon qu'est-ce que j'ai envie de faire ? ». Et puis, on ne connaît pas forcément les autres départements non plus parce qu'on est quand même assez dans son milieu, et surtout moi, j'étais en Expertise Chocolat, je ne voyais que des Développeurs. Je ne voyais jamais des Marketing, je ne voyais pas du tout comment fonctionnait la logistique, je ne voyais pas réellement. » Sal 2

« Personnellement en six ans et demi, je n'ai jamais eu de coaching RH. » Sal 3

« J'ai changé de jobs [au sein du groupe] mais parce que je voulais le faire, parce que je savais qu'il y avait un poste là et que je me débrouillais pour y aller, mais ça n'a jamais été la DRH. Il n'y a aucun plan de carrière pour les cadres. » Sal 19

Dans un contexte où l'organisation ne semble plus offrir aux acteurs la possibilité de se situer, le travail arrive de moins en moins à faire sens (Gorz, 1988). Son aboutissement, sa logique semblent échapper aux cadres locaux :

« C'est de la folie, on demande aujourd'hui à des cadres de travailler alors qu'ils ne comprennent même pas pourquoi. Autrefois, les cadres on leur expliquait un petit peu pourquoi, c'est la moindre des choses de comprendre le comment du pourquoi pour travailler un minimum correctement. Maintenant, on leur donne des ordres. Ils ne comprennent plus, un coup on te dit tu vas à droite, un coup on te dit tu vas à gauche, ils ne comprennent pas, ils ne savent pas pourquoi, les tenants et les aboutissants. On nous demande de bosser sans savoir où on va. » Sal 19

Le sentiment de mise à l'écart du système, éprouvé par les cadres locaux, est accentué par l'inscription du travail de ces derniers dans un cadre très strict, porteur de fortes tensions au travers notamment de l'instauration de pratiques d'évaluation permanente du travail et des acteurs, et de la mise en concurrence de ces derniers pour l'obtention de performance à court terme.

## 2.1.4 – Inscription du travail des cadres locaux dans un système de contraintes gestionnaires très strict

Le travail des cadres locaux est inséré au sein d'un système de contraintes qui semble, selon eux, porteur d'une forte pression basée sur une réduction à la fois :

- des disparités admissibles de performance à court terme :

« Au départ, on n'avait pas d'outil de reporting [...] ils [la direction] voyaient quand même par le système informatique combien de clients on avait traité dans la journée. C'est seulement ça qu'ils regardaient, ils ne regardaient pas du tout le niveau de difficulté des appels. C'était quantitatif, ils disaient aujourd'hui tu n'en as fait que 10, ton copain en a fait 18. C'était un peu la guéguerre là, à celui qui en fera le plus. » Sal 11

« La pression pour tout le service est devenue très forte. On travaillait en open space, tous les jours on regardait les chiffres de vente, presque heure par heure au moment du lancement du produit, ce qui n'a pas de sens. On était vraiment dans une gestion de crise, une gestion par la terreur [...] Les points avaient lieu tous les jours ou tous les 2 jours. » Sal 3

- et de l'autonomie allouée pour atteindre ces performances :

« On est devenu super fliqué. On était fliqué par l'informatique, on sort ce qu'on veut par l'informatique : on sait à quelle heure on arrive, on sait à quelle heure on coupe, on sait si on travaille ou si on ne travaille pas. Là on a senti le flicage. Et puis après, c'était quantitatif le flicage c'est-à-dire que systématiquement on nous disait : « voilà toi tu as dépensé tant de temps en téléphone, tu nous coûte tant, il faut abréger », il faut être, à la limite, moins sympa avec le client. Alors nous ce qu'on disait c'est que le client c'est lui qui nous fait vivre, si on est pas sympa avec lui il ne résigne pas, oui mais il faut faire signer en un minimum de temps. » Sal 11

« En fait nous, on est mesuré constamment sur le temps que l'on passe par dossier. On travaille sur les dossiers à l'écran et on doit déclarer le temps que l'on passe par dossier. En fait je comprends qu'il leur faille des chiffres pour faire des statistiques, mais c'est sournois parce que là ils ne tiennent pas compte de la réalité du travail. Moi, par exemple, on m'a reproché tantôt de passer trop de temps sur des dossiers et tantôt de ne pas passer assez de temps. Alors, j'ai beau expliquer que tous les dossiers sont différents, qu'ils sont plus ou moins compliqués et que donc on doit y passer plus ou moins de temps et bien non le chef, il a les chiffres en main, le temps passé par dossier et il ne regarde que ça. » Sal 12

« Les nouveaux outils de gestion sont très pernecieux, l'évaluation, le reporting...Bon, le reporting c'est normal de savoir un petit peu comment on avance, mais quand on en arrive à faire des reportings toutes les semaines, ça n'a plus de sens, ou même tous les mois, vous êtes sur un projet de 5 ans faire un reporting mensuel bon, c'est pas parce que ça dérape sur un mois, ça devient complètement fou, on ne peut pas rectifier sur un mois sur un projet de 5 ans. Bon, le reporting me paraît normal par contre c'est très souvent utilisé comme une arme, dès qu'il y a un problème c'est tout de suite : tu ne sais pas gérer. Le problème c'est que ce n'est plus utilisé comme un tableau de pilotage comme ce l'était autrefois, c'est du contrôle et ça devient une arme. » Sal 19

Les cadres locaux déplorent alors :

- la mise en concurrence des individus dont est porteur ce système de gestion et qui ne permet pas à ces derniers de créer des solidarités, ne laissant aucune place au développement de collectifs autonomes (Coutrot, 98)<sup>63</sup> :

« Il faut savoir que dans les objectifs dont je vous ai parlé, il y a des objectifs qui nous poussent à être le meilleur du service, à écraser les autres. Ce n'est pas l'idée que je me faisais du travail dans une entreprise. Je me disais chacun à sa part de travail dans le service et c'est le résultat du service qui compte. En fait là, c'est diviser pour mieux régner. Ils poussent chaque salarié dans leur dernier retranchement pour qu'ils fournissent le meilleur d'eux mêmes et après ils récompensent les meilleurs des meilleurs. C'est vrai que moi mon état d'esprit c'est plus le collectif et le travail d'équipe mais c'est pas du tout la politique de X [l'entreprise]. » Sal 12

- un éloignement progressif des réalités du travail :

« Après on avait la pression temps aussi. Donc, qui dit temps dit mauvais boulot aussi, une recherche informatique c'est long, il faut avoir le temps de trouver l'incident. Donc là c'était plus très compatible avec la satisfaction client. » Sal 11

Dans un tel système, il semble que ce ne soit plus l'attachement qui définisse le lien des cadres à leur entreprise mais l'enracinement (Dany, 2001). La notion d'enracinement traduit l'idée que les cadres peuvent être contraints à accepter des conditions d'emploi qui sont loin de répondre à leurs attentes. Parler de cadres enracinés revient alors à reconnaître que la relation d'emploi est une relation dont l'acceptation se fait par défaut. Ce que semble illustrer les propos des cadres locaux :

« Oui, j'avais un grand bureau mais quand mon patron est arrivé, il a souhaité que ses cadres commerciaux soient là, soient à côté de lui, mais il ne s'est pas préoccupé de savoir s'il y avait de la place [...] donc on a des tous petits placards. [...] J'ai fait valoir que j'étouffais dans ce bureau, que je ne pouvais absolument pas fermer la porte sans étouffer et que j'avais droit à un bureau plus grand mais ça n'a rien changé. Et puis là aussi, ça fait partie des choses que vous finissez par accepter. Petit à petit, les choses elles changent comme ça, alors au départ vous vous rebellez et puis comme de toute façon cela ne change pas, vous finissez par accepter, vous ne voyez plus que petit à petit on vous accule et vous ne pouvez plus réagir parce que cela fait déjà tellement longtemps que vous êtes dans ce système que vous finissez par tout accepter. » Sal 1

« Alors je parle dans X [l'entreprise], mais je parle aussi de tous les copains, on est tous à peu près semblables, du même milieu, des études, des trajectoires à peu près similaires, je peux vous dire que j'entends des trucs qui me scandalisent. Les cadres moyens pour moi c'est quand même la force vive, d'abord ce sont les plus nombreux, ce sont ceux qui font le tampon entre les directeurs et les salariés [...] et ces cadres on est en train dans les entreprises de les user vraiment de les user. » Sal 19

---

<sup>63</sup> On retrouve ici le concept de « coopération forcée » selon lequel « la mise en concurrence des salariés entre eux ne porte pas préjudice à leur coopération puisque cette dernière ne repose pas sur la cohésion sociale du collectif mais sur la coercition du marché. » (Coutrot, 1998).

« [...] on a beau se défoncer, il n'y a pas d'augmentation, je n'ai jamais en 13 ans était augmentée. Alors j'avais des primes, parfois importantes, mais c'était toujours à coup de primes. Alors j'avais la prime maximale mais pas une augmentation depuis que je suis rentrée dans X. Donc voilà il y a de plus en plus un découragement, d'autant que celui qui s'en sort le mieux, c'est pas celui qui bosse le mieux c'est celui qui arrive à détourner les problèmes, quand je vous dis qu'il y a de plus en plus de politique dans l'entreprise, c'est ça, on ne prend plus de risque. » Sal 6

« La pression est très dure pour des jeunes. Pour des gens qui ont commencé à bosser il y a 20 ans, bon, on arrive à peu près à gérer la pression, on arrive à s'en sortir, et encore c'est pas facile, mais les jeunes ils craquent sous la pression, sous la non reconnaissance. Si ça se développe ils vont finir par faire ce qu'on leur demande, de toute façon que l'on bosse 70 heures ou 35 heures ce sera pareil, c'est là le problème, c'est qu'on a exactement la même récompense, ça c'est très grave, qu'on bosse 35h ou 70h c'est pareil. C'est ce qu'on a dit au moment des 35 heures, on était écroulé de rire les cadres, on s'est dit c'est bon on aura notre jeudi, vendredi, samedi, dimanche de congés, parce que 35 heures on les fait en 2 jours et demi. Les cadres ils vont de moins en moins trouver de raison de se défoncer, il n'y a plus de récompense. » Sal 6

« La vie dans des grosses entreprises comme ça, la vie n'est pas facile et je me disais aussi que la guerre...on n'est plus dans un pays en guerre ; la guerre, elle est dans l'entreprise maintenant. » Sal 1

Ces discours débouchent alors sur la question du prix à payer par les cadres locaux afin de poursuivre une relation d'emploi qui reste sous l'emprise de l'organisation. Ainsi, les situations de travail que vivent les cadres locaux tendent à fortement nuancer<sup>64</sup> l'optimisme au cœur des approches post modernes sur les nouvelles relations d'emploi qui plaident l'émergence d'un « individu sujet » de plus en plus libéré des contraintes organisationnelles et devenant acteur de sa destinée individuelle.

### **2.1.5 – Segmentation gestionnaire de la population des cadres débouchant sur une absence de perspectives de carrières pour les cadres locaux**

Dans leur propos, les cadres dénoncent la mise en œuvre dans leur entreprise de pratiques de segmentation de la population des cadres qui opèrent une discrimination entre des cadres « repérés » et les « autres ». Ainsi, selon eux, tous les cadres ne bénéficient pas de la même attention ni du même soutien de la part de leur entreprise et ne sont pas confrontés aux mêmes perspectives de carrières :

« Moi, j'ai toujours exprimé ma mobilité chez Y en leur disant que j'étais prêt à bouger. J'ai connu l'Allemagne, l'Angleterre, la France, ça ne me posait pas de problème de changer. Mais bon, aux Ressources Humaines quand on n'a pas la bonne couleur... parce que chez Y ça fonctionne avec des couleurs je crois, d'après ce que j'ai entendu. C'est à dire qu'on repère très rapidement les gens qui ont du potentiel et on va leur donner une bonne couleur [...] c'est à dire qu'il y a des gens chez Y qui grimpent très vite, sur qui on a misé, qui sont

---

<sup>64</sup> A l'instar d'autres travaux, cf. notamment : Dany F. et Rouban L., Les cadres sont-ils nomades ? in Karvar A. et Rouban L. (sous la direction de), Les cadres au travail – les nouvelles règles du jeu, Paris, Edition La découverte, 89-110

sûrement très bon aussi. Alors je sais pas si exactement c'est avec des couleurs que ça fonctionne mais en tout cas on donne des bonnes notes, je crois, enfin il y a un système un peu scolaire qui fait que quand on est repéré chez Y, on progresse assez rapidement et on envoie les gens aussi à des postes clés à l'international, notamment je pense à la Malaisie ou en Asie, ou tout ça.» Sal 2

« Il n'y a plus de gestion des cadres, il y a une gestion des directeurs, il y a une très forte gestion des directeurs mais pas des cadres. Oui, la gestion des directeurs est très très bien faite : on réfléchit à où est ce qu'ils peuvent aller ; un directeur chez Z qui part à l'étranger, bien sûr qu'il va avoir une ascension fulgurante lorsqu'il va revenir en France. C'est aussi le cas de directeurs qui viennent dans une des entreprises satellites pour faire un peu de ménage, on le voit arriver et on dit : celui là ok, 2 ans, il vient faire le ménage et il repartira, mais on sait que derrière il n'y a aucun souci à se faire pour lui c'est-à-dire qu'on l'a envoyé là pour dégager et il repartira tranquillement autre part. » Sal 6

Ainsi, les cadres locaux pointent-ils un système dual de gestion des carrières au sein duquel leur entreprise les place en position de périphérie. Mis à l'écart à la marge du système, les cadres locaux se disent alors être exclus des politiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par leur organisation :

« En plus, il n'y a plus de formation chez les cadres, moi j'avais demandé une formation je ne l'ai jamais eue, il n'y avait pas le temps. Comme je travaillais dans un contexte international, j'avais demandé une formation en anglais, alors c'est vrai que je suis pratiquement bilingue, mais je voulais maîtriser un peu plus certains aspects très techniques ; et bien on m'a répondu : « il n'y pas le temps et puis tu te débrouilles bien ». Donc effectivement, on vous plonge dans la marmite et puis maintenant trouve toi-même les moyens d'en sortir avant que l'eau soit chaude, c'est vraiment ça. » Sal 6

Leur position périphérique les prive alors de toute perspective de carrières organisationnelles :

« Il y a également un service qui s'appelle « carrière et évolution ». Je les ai contactés, en fait ils m'ont demandé mon parcours à Z et il ne s'est rien passé.» Sal 12

« C'était pas faute d'avoir fait des propositions pour changer de service. Je leur ai dit : « si il n'y a pas assez de travail pour trois, je pourrai faire autre chose, aller ailleurs ». Cette fois là, j'avais vu mon supérieur qui m'avait répondu, je me souviens très bien : « non, non, on ne peut pas te changer de service, c'est à toi de montrer de quoi tu es capable et de faire tes preuves. » Sal 12

Ces cadres sont alors soumis à une très forte flexibilité :

- qui s'exprime d'abord en interne :

« Alors on balance des gens dans des postes qui n'ont rien à voir avec leurs compétences, il y a un trou là et bien tiens on va prendre celui là, on le fout là et puis on va voir. Je connais des personnes qui sont restées au placard pendant deux ans puis qu'on a ressorties à un moment et qui ont retrouvé un poste. Vous savez, c'est un petit peu comme en politique en fonction des changements, à un moment donné il y a une personne qui arrive qui n'est pas d'accord, cette personne se retrouve au placard, changement de direction deux ans après, on



ressort du placard. Vous vous retrouvez dans l'entreprise comme en politique, on fait la même chose, il y a quelqu'un qui gêne une personne, hop on l'écarte, changement de direction, on le reprend. » Sal 6

- puis finie par s'opérer au-delà des frontières de l'organisation :

« Ah, mais vous pouvez changer de boulot quand vous voulez, au contraire, on vous engage à changer de boulot et à ne pas rester 20 ans dans le même poste. On nous disait allez y, recherchez dans la bourse à l'emploi. Et puis, on a commencé à nous dire : « regardez aussi vers l'extérieur ». C'est là qu'ils ont commencé aussi à placer beaucoup de gens chez les partenaires, « allez chez un tel, allez chez un tel ». Certains ont accepté parce qu'ils faisaient une plus value sur le salaire, puis une fois arrivés dans l'autre boîte, au bout d'un an, on leur disait « allez, au revoir ». Ça c'est des licenciements qui n'entrent pas dans les chiffres X [l'entreprise], mais je peux vous dire qu'il y en a beaucoup qui se sont fait virer comme ça. » Sal 11

Le licenciement est alors l'outil de cette flexibilité externe. Il est vécu par les cadres locaux comme une exclusion du système dual de gestion des carrières dépeint par ces derniers :

« A ce moment là oui, je pense que je n'étais pas dans les bonnes cartes. Après, il y a les gens aussi que l'on garde, qui n'ont pas les bonnes couleurs mais que l'on garde. Pour vous dire, concrètement moi sur mon licenciement en fait à un moment donné, je n'étais pas dans ses bonnes cartes [le cadre parle de son N+1] Et donc du coup, à partir de ce moment là, je pense, enfin moi ce que je suppose c'est qu'il a donné le signal pour que je parte » Sal 2

« Le licenciement c'est le canal qui vous permet de dire vous étiez là sur orbite, on vous rappelle de l'orbite et on vous expulse ailleurs. » Sal 9

« Il y dans le LMP une logique d'exclusion programmée, institutionnalisée où le code du travail ne vous est d'aucun recours [...] Le jour où vous êtes licencié [...] instantanément avant même d'avoir pris connaissance du licenciement vous recevez un courrier qui solde tout, c'est complètement dingue « merci de bien vouloir signer pour qu'on solde votre PEE , on vous le rend votre argent mais cassez vous avec votre oseille ». Vraiment c'est ça. Le jour où vous êtes licencié, tous les avantages auxquels on a consenti, tous les efforts qu'on était prêts à faire, c'est fini tout ça, vous ne le méritez plus.» Sal 9

### **2.1.6 – Le LMP : un outil d'exclusion des cadres locaux au sein un système dual de gestion des carrières**

Les cadres locaux dénoncent la violence avec laquelle s'opère leur exclusion du système. Ces derniers se disent alors être mis à l'écart, isolés et stigmatisés :

« En avril, elle [la N+1] me convoque : « Ecoute, on s'est trompé. Ce n'est pas toi, mais ton poste est trop gros, et Patricia - que je gère, c'est ma N-1 -, elle est super et je sens qu'elle n'est pas bien avec toi, ça doit être ton management. Je te retire la marque X, qui va à peu près bien, et je la lui confie. Toi, tu gardes l'autre marque ». Je refuse, je lui dit qu'elle n'a pas le droit de m'enlever mon management. Je suis le vilain petit canard, il lui en faut un. Certains collègues depuis un moment m'évitent [...] » Sal 3

« Donc moi je me retrouve dans une situation que j'essaie de gérer tant bien que mal mais je sens que je suis de plus en plus à l'écart. Normalement, on faisait un séminaire une fois par an pour réfléchir à l'avenir, échanger, etc. et là d'un coup plus de séminaire, plus rien et puis j'avais de plus en plus de réflexions de mes responsables hiérarchiques assez dégradantes, assez méchantes. » Sal 6

« Lorsque je suis sorti de l'entretien du 11 septembre où on m'annonçait qu'on allait me licencier dans 3 jours et que je devais partir, j'ai pris ma voiture, je suis arrivé au poste de garde, j'ai mis la carte et la carte a été avalée, la barrière est restée fermée. J'ai appuyé sur le bouton du poste de garde et j'ai dit « écoutez je ne comprends pas, Y [nom du cadre] juriste etc. » un agent de sécurité est venu « Monsieur vous ne faites plus partie du groupe » il m'a ouvert et je suis parti [...]. » Sal 9

« Lorsqu'on est noté 4, c'est un peu comme si on avait la peste. On est des brebis galeuses [...] » Sal 12

« Après mon départ, j'ai appris que mon supérieur hiérarchique avait laissé entendre qu'il ne fallait pas m'appeler. Le ton, d'après ce qu'on m'en a dit, c'était : « On a chassé la mauvaise élève qui en plus en veut à X [l'entreprise]. Vous, cela ne vous arrivera pas. »  
Sal 3

Selon ces cadres, leur licenciement n'intervient qu'après la mise en œuvre de la part de leur entreprise d'une stratégie :

- dont l'objectif est de pousser les cadres à la démission :

« Donc, oui j'avais ces objectifs. Moi j'estime les avoir remplis dans la mesure où c'était relativement quantifié. Le problème c'est qu'ils [la hiérarchie] ont joué sur les mots, je les ai plus trop en tête. Tous mes dossiers étaient très surveillés et ils me demandaient des comptes sans arrêt. Moi, je me justifiais mais en fait j'avais l'impression que quoi que je fasse, ce n'était pas bien. C'était très pénible. [...] Ils espèrent décourager les gens, les user. C'est vrai que pendant tout ce temps là comme ils nous mettent la pression, il y a pas mal de gens qui craquent. » Sal 12

« Il [le supérieur hiérarchique] a vraiment tout essayé pour me faire craquer. Et tout ça en ne l'avouant jamais. Un jour il m'a dit : « Ecoute, si je voulais te virer je l'aurais fait tout à fait autrement ». J'ai pas osé lui demander comment, je ne vois pas, je trouve que c'est déjà pas mal, je ne vois pas trop comment on peut faire pire, je crois que pire tu meurs » Sal 6

- et dont les principaux ressorts sont la « mise au placard » et l'humiliation :

« Après le marketing, je suis resté bien un mois sans aucun travail avant de repasser sur les frais généraux. Donc j'arrivais le matin, j'allumais l'ordinateur, on était deux, on se perfectionnait un peu sur Power-point ou Excel. Moi, j'avais acheté des bouquins pour ne pas rester sans rien faire. Et puis surtout, ne pas mettre des jeux sur l'ordinateur parce que ça peut être un motif de licenciement. Et donc moi je me trouvais du travail moi-même, je m'occupais, voilà. [...] Et bon j'ai 2 ou 3 collègues qui sont partis dégoûtés aussi parce que bon ils craquaient parce qu'on ne leur donnait pas de boulot [...] » Sal 5

« Oui, bien sûr, c'est la première chose qu'ils attendaient, la mise au placard, plus rien à faire, plus aucun contact, bien sûr ils attendaient que je démissionne, c'était pour me faire craquer, pour que je parte, on ne fait pas un truc comme ça gentiment. Je croisais mon directeur dans le couloir, il tournait la tête et puis tout ça du jour au lendemain » Sal 6

« Je pense que le licenciement est vraiment un instrument, alors pas le meilleur, le meilleur c'est le placard, c'est de ne plus vous donner de boulot parce que ça vous tue. Le meilleur instrument que l'entreprise a c'est l'humiliation quotidienne, vous infliger une leçon devant tout le monde. » Sal 9

Les cadres dénoncent alors la violence symbolique et la perversité de ce système qui tente de pousser les cadres à s'exclure eux mêmes :

« [...] On sape l'individu jusqu'au moment où il perd pied, où sur un plan psychologique, il ne soit plus bon à rien, où il dise de lui-même : « après tout, je ne suis plus bon pour votre entreprise, c'est vrai, vous avez raison, je n'ai plus ma place parmi vous ». Et quand vous interrogez le médecin du travail de notre entreprise, quand même, il vous dit qu'il n'a jamais vu autant de gens dépressifs et de gens stressés que depuis un certain temps. Donc il doit y avoir des choses qui se passent sans que bon on arrive clairement à les appréhender, il doit y avoir des choses qui se passent. » Sal 1

« Le licenciement c'est le meilleur moyen de montrer au salarié qui est venu, parce qu'il le voulait : « Vous ne méritez pas ce qu'on voulait vous proposer ». C'est ça, il faut le prendre à l'envers : « On vous licencie parce que tous les efforts qu'on a fait pour vous, ça ne vaut pas la peine, vous ne le méritez pas ». Sal 9

La situation d'emploi des cadres locaux les place à la périphérie d'un système de GRH dual qui tout à la fois les prive de toute perspective de carrières organisationnelles et ne leur donne aucun pouvoir de négociation dans la gestion de leur départ, les amenant à vivre un licenciement brutal perçu comme une logique d'exclusion de l'entreprise.

## **2.2. Les cadres « globaux » : acteurs d'une forte accélération des mobilités**

De par leur appartenance à une élite managériale, les cadres globaux participent à la construction et à la légitimation d'une relation d'emploi marquée par une forte accélération des mobilités externes (2.2.1). Bien que n'étant pas à l'abri de ces dernières, leur position leur permet néanmoins d'en négocier les conditions (2.2.2).

### **2.2.1 – Légitimation des politiques d'accélération des mobilités**

Le discours des cadres globaux convergent pour mettre en exergue une attitude de légitimation à l'égard d'un nouveau modèle de gestion de l'emploi basé sur le principe du marché.

Cette attitude de légitimation s'exprime ici tout particulièrement au travers de la position de ces cadres par rapport aux politiques d'accélération de la mobilité externe qui constitue l'une des principales caractéristiques de ce nouveau modèle.

Ainsi, au travers de leur discours, les cadres globaux promeuvent, dans leur ensemble, les avantages de la flexibilité externe. Ils l'estiment notamment nécessaire afin d'introduire la pression du marché au travers d'un fort turn-over censé éliminer les comportements routiniers néfastes dans un contexte de course à l'innovation au sein duquel nombre d'entre eux sont placés :

« On est dans un monde qui va de plus en plus vite, et puis on a besoin, même au niveau RH, que les gens tournent. On n'a pas besoin de gens qui restent dans leur poste pendant 30-40 ans de carrière, où ils vont devenir routiniers, ils vont cesser d'innover et il y aura un décalage par rapport à l'entreprise. Donc ça devient impératif pour tout le monde. Quand j'étais X [l'entreprise] et que je m'occupais du recrutement, quelqu'un qui arrivait avec un CV où il n'avait qu'une entreprise alors qu'il avait une ancienneté importante, je ne le voyais pas forcément d'un bon œil. Je préférais quelqu'un qui avait une expérience de plusieurs entreprises, parce que je me disais un, que c'était quelqu'un qui était certainement plus adaptable, et deux, qu'il risquait d'être moins figé, moins bloqué, et qu'il chercherait moins à essayer reproduire ce qu'il avait pu connaître car il avait déjà eu un panel d'expériences. » Sal 15

« Dans beaucoup de cas aussi, ça acte du fait qu'il y a des personnes qui au bout de cinq, six, huit ans de carrière, et bien ils n'ont plus la pêche, ils n'ont plus le jus. Ils connaissent bien la boîte, ils en attendent plus grand chose, ils aimeraient bien un peu se poser, mais se poser ça veut dire comparativement à d'autres salariés être en décalage. Et le surcoût d'une personne expérimentée par rapport à un jeune diplômé qui lui va marcher dans le rang et ben il est là. Donc généralement, on va proposer à la personne un licenciement pour motif personnel. » Sal 8

Ces cadres semblent légitimer la conception des ressources humaines – perçues comme des individus interchangeables - dont sont porteuses ces politiques de mobilité externe, même lorsqu'elle s'applique à ceux censés faire partie de l'élite managériale à laquelle ces cadres appartiennent : cette élite est selon eux tout à fait apte à évoluer dans le cadre d'une relation d'emploi soumise aux pressions du marché.

« Ce grand groupe attirait énormément énormément de monde, énormément énormément de jeunes ingénieurs, même des plus vieux, de profils de très haut niveau. Comme beaucoup je pense de ces grandes structures, la société était relativement consommatrice d'une population d'encadrement et d'ingénieurs. C'est-à-dire, je m'explique, quand je dis consommatrice, rien ne remplacera jamais aussi bien un polytechnicien qu'un autre polytechnicien, un spécialiste de l'informatique qu'un autre spécialiste de l'informatique. Donc vu la taille de la structure et vu la rapidité, licencier 400 personnes si de l'autre côté effectivement vous pouvez embaucher souvent, tout ça c'est la vie normale d'une entreprise. » Sal 7

« Moi, j'ai tendance à dire que derrière tout bourreau, il y a une victime plus ou moins consentante. Donc voilà les gens dans cette société ne sont pas attachés à leurs chaises, ils sortent tous des meilleures écoles, ils sont tous très bien formés. S'ils restent là c'est qu'ils le veulent bien. » Sal 8

Le discours des cadres globaux est alors en cohérence avec la position qu'ils occupent au sein de ce nouveau système. Elle les conduit non seulement à y adhérer mais également à le légitimer et à participer à sa construction.

« Il n'y a pas de non clarification au niveau du positionnement, clairement les ressources humaines ça fait partie des organes directionnels, on n'est pas là pour faire copains avec les salariés, c'est très clair on est là pour servir les intérêts de l'entreprise. Et puis après, on essaie de le faire plus ou moins comme on le sent. [...] Je ne vois pas comment on peut parler de ressources humaines autrement qu'au service d'une direction. Je ne vois pas où est le sens, sinon on n'appellerait pas ça gestion, on appellerait ça service social ou autrement, on s'occuperait du climat social de l'entreprise mais c'est pas notre rôle. » Sal 8

« Quand je suis arrivée chez X, au bout du deuxième entretien avec le DG, j'ai dit :  
- c'est pas possible vu les comptes, vu ce que tu me dis (parce qu'on se tutoyait avec le directeur général), c'est pas possible tu veux que je vienne pour faire un plan social ?  
- Mais tout à fait, je ne veux pas du tout m'en cacher  
- Combien de personnes ? Moi je commence à regarder les chiffres et je dis évidemment vu les ratios du groupe, vu ce qu'on demande, il faut à peu près un million et demi de francs de chiffre d'affaire par salarié, ça veut dire qu'il y a au moins quarante personnes en trop. Voilà, comment ça se fait techniquement. Je veux dire il y a des chiffres, constante universelle, l'économie dans une entreprise, c'est sa vocation. » Sal 7

Le rôle actif des cadres dans la construction et/ou la diffusion du nouveau modèle de gestion de l'emploi les place alors dans un rapport de familiarité avec le LMP. En effet, ce dernier y apparaît comme l'outil de gestion privilégié de la mobilité externe, mobilité de laquelle l'élite managériale dont ils font partie n'est pas écartée.

« [...] on a très souvent des difficultés de reclassement pour un cadre qui est allé à l'international. [...] Dans 99% des cas, ça va se terminer par le fait qu'après avoir cherché pendant 3-4 mois un poste et ne pas avoir réussi à trouver quelque chose qui lui convienne et qu'il accepte, il y aura une transaction et il va partir ailleurs. » Sal 15

« C'est à dire que dans un grand groupe comme celui où j'étais, vous avez en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une mobilité qui est relativement forte et demandée à l'ensemble de la population de l'encadrement, un système de mobilité, quand on était chez X [l'entreprise], qui était d'autant plus fort que l'on était haut dans la hiérarchie, dans l'encadrement. Par exemple, un truc très, entre guillemets anecdotique, mais à mon avis très intéressant : dès qu'on était cadre RH c'est à dire RRH d'un établissement, on avait forcément une clause de mobilité internationale intégrée dans le contrat, et évidemment lorsqu'on vous propose d'aller travailler à Tel-Aviv, il vaut mieux avoir la bonne idée d'accepter. Après, il y a toute une façon de décliner les offres mais ce n'est jamais très évident. Dans un contexte comme celui-ci, de groupe, il n'est jamais évident de refuser d'aller au moins passer l'entretien. C'est relativement mal interprété et ça peut prêter relativement à conséquence puisque on peut arriver jusqu'à des mesures justement de licenciement. » Sal 7

Ainsi, malgré leur position dans la « sphère globale » des multinationales, ces cadres ne semblent pas bénéficier d'une stabilité plus forte que ceux dont la situation d'emploi se situe au niveau local. Toutefois, la différenciation opère largement et concerne alors la manière selon laquelle les cadres sont « flexibilisés », c'est-à-dire les conditions dans lesquelles va se dérouler leur licenciement.

## 2.2.2. – Le LMP : un outil de séparation négociée au sein d’un petit monde d’élite

Ainsi, pour les cadres globaux, le LMP n’obéit pas à une « procédure d’éviction » (Boltanski, 1982),<sup>65</sup> telle qu’elle a été dénoncée par les cadres locaux, mais prend l’allure d’une séparation négociée.

La séparation intervient en toute transparence, entre initiés qui connaissent les règles du jeu :

« Dès le début on ne m’avait jamais menti, on ne m’avait jamais caché que l’avenir à Sophia était un peu compromis, c’est aussi pour ça que moi j’avais accepté Paris, parce qu’en plus à l’époque c’était quelque chose qui me convenait. » Sal 10

« Moi, j’avais préparé un petit peu mes arrières, sachant que c’était la donne, il n’y avait pas de poste en interne particulièrement. » Sal 8

« Donc moi, j’en avais un petit peu ras le bol et puis pour des raisons personnelles je souhaitais rentrer à Paris parce que ma femme y travaillait déjà depuis six mois et demi au moins. Et donc je suis gentiment allé voir mon chef de l’époque et je lui ai dit que je souhaitais faire une mobilité sur la région parisienne : « La région parisienne très bien si tu veux, bien sûr on va t’accompagner, il n’y a pas de raison, tu nous as rendu service, etc. ». Je commence à envoyer mon CV, à passer des entretiens sur Paris avec les responsables du groupe, toutes les procédures qu’il convient de faire dans un grand groupe. Et puis on me dit :

- finalement on aurait un poste à vous proposer, c’est un poste de RRH à l’international ça vous intéresse ?

- oui pourquoi pas, un poste à l’international, pourquoi pas, si c’est très intéressant, pourquoi pas

- C’est à Tel-Aviv

J’ai vite compris les choses, c’était un poste intéressant d’ailleurs ceci étant, mais bon, je leur ai dit : « Ecoutez, c’est pas la peine qu’on se fâche, on va pas se fâcher, vous allez me donner tout de suite ce que je souhaite en terme de transaction ». Ca c’est passé aussi clairement que ça. » Sal 7

La transaction apparaît alors au centre du processus de séparation des cadres globaux, elle en est le complément indispensable :

« Bon, en octobre, on m’a dit : « Bon et bien ok, est ce que tu serais prêt à accepter un départ ? ». Donc oui, j’étais prêt à accepter un départ. On m’a expliqué les modalités, comment ça allait se passer. Et puis voilà, mon accord en fait, il était effectivement conditionné à comment on orthographie le licenciement, à savoir : combien il y a de zéros après la virgule quoi. Je n’ai pas eu à me plaindre de ce point de vue là. » Sal 8

La place centrale occupée par la transaction dans le processus de mobilité externe des cadres globaux témoigne alors d’une transformation de la relation d’emploi qui, pour ces cadres,

---

<sup>65</sup> « Démoralisation » collectivement orchestrée qui pousse le cadre à la démission.

s'inscrit dans un registre davantage « marchand » que « relationnel » (Rousseau, 1995), témoignant ainsi d'une évolution des contrats psychologiques liant le cadre à son entreprise. Ainsi, leurs discours montrent qu'une fois négocié le montant du départ, la séparation ne semble pas poser de difficulté particulière pour ces cadres :

« Donc je leur ai fait comprendre gentiment que moi je ne les embêterais pas, que je souhaitais partir. On a signé la transaction le 1<sup>er</sup> ou le 2 juillet. Pendant trois mois, juillet, août, septembre, jusqu'à fin septembre je suis resté, j'ai fait un certain nombre d'allers retours. J'allais donner tous les renseignements sociaux possibles et imaginables et transmettre tous les dossiers notamment aux prud'hommes et autres à mon nouveau remplaçant qui allait donc faire le deuxième plan social. Bon voilà grosso modo comment ça s'est passé. » Sal 7

« En octobre, on est venu me demander ce que je voulais, en novembre je suis parti. En un mois c'était réglé [...] Bon voilà, on m'a proposé quelque chose, je l'ai accepté, j'ai signé le papier et c'est tout [...] Vraiment, ça c'est fait intelligemment [...] Donc, je n'ai pas à me plaindre de mon ex-employeur. Je continue même à en faire la promotion à des jeunes diplômés, si ils souhaitent intégrer ce secteur [secteur du conseil] en connaissance de cause Mais, comparativement à ce que je peux voir dans d'autres sociétés, c'est quand même très bien fait. C'est quand même une entreprise dans laquelle on fait vraiment de la gestion des ressources humaines. Certes, les règles du jeu sont dures, mais quand on prend un contrat de travail dans cette entreprise on les connaît. Et comparativement à ce que je peux voir dans d'autres sociétés c'est quand même bien fait.» Sal 8

Dans une relation d'emploi transactionnelle, la dimension affective semble absente du lien qui unie le cadre à son entreprise :

« Il n'y a pas de rupture. Il n'y a pas de rupture. C'est un divorce par consentement mutuel quoi. » Sal 8

« Non, je ne trouve pas que ce soit dur à vivre, non, il faut relativiser les choses, non ? » Sal 15

Notamment lorsque sa position lui permet d'intervenir dans les termes de l'échange :

« Donc, c'est deux ans avant mon départ. Je dis bien avant mon départ. Tout à l'heure vous avez employé « subir un licenciement » pour moi c'est assez connoté et ça ne répond pas forcément à la réalité, bon pas pour tout le monde, en fait je pense notamment pour les cadres qu'on subit tout autant qu'on initie le licenciement. » Sal 8

« Je n'étais pas dans un sentiment de rancœur, j'ai considéré qu'ils avaient fait le nécessaire, que j'avais ma part de responsabilité, que je n'avais pas envie de m'éterniser chez eux même si ça c'est quelque chose que je ne voulais pas forcément dire. » Sal 10

Les cadres globaux se placent en position d'acteur dans le déroulement de leur licenciement. Pour autant, cette position affichée demande à être nuancée. En effet, pour la très grande majorité de ces cadres, le licenciement a été impulsé par l'entreprise. Leur statut d'acteur tient alors à leur capacité à transformer le licenciement en opportunité dans le cadre d'une relation d'emploi contractuelle au sein de laquelle leur appartenance au monde des cadres

dirigeants ou leur « label » de haut potentiel (Falcoz, 2004) leur confère un certain poids dans la négociation d'une transaction.

Leur situation relativise alors le stéréotype du « cadre stratège » au comportement « nomade » porté à choisir et optimiser ses mobilités à partir de l'analyse systématique et de la saisie des opportunités offertes par un marché du travail désormais largement ouvert. Certes, ces cadres disent saisir les opportunités qu'offre un départ transactionnel, toutefois leur opportunisme semble se faire par défaut dans un système qui leur impose une très forte mobilité. Ainsi, si les cadres tentent de jouer avec le système, ils ne sont pas pour autant libérés de ses contraintes. Les cadres sont alors ici bien davantage assimilables au joueur crozérien qu'à « l'individu sujet » libéré des contraintes systémiques, tel qu'il est mis à jour par la littérature sur les nouvelles carrières.

La séparation négociée est alors transformée en opportunité afin, selon les cas exposés par les cadres globaux de notre échantillon, :

- de consolider ou réorienter leur parcours professionnel :

« Au début, c'est vrai que je n'étais pas demandeur puis après je me suis dit : « j'ai 39 ans, je perds mon temps ici », et j'ai dit : « en fait oui, il faut que je me barre quoi ». Et puis donc j'étais candidat au départ quoi. Et après, ils m'ont proposé trois postes et je n'ai pas voulu rester. Donc, au début je n'étais pas demandeur et après j'ai trouvé ça génial. C'est là où je suis parti faire une formation de management des achats à l'ESCP, pour consolider ce que j'avais vu et pour voir des choses que je n'avais pas vues. » Sal 15

« J'avais déjà un tout petit peu mûri un projet professionnel différent qui était d'aller vers des choses plus conceptuelles. Donc, j'avais envoyé un dossier de projet au FONGECIF pour faire un DEA spécialisé en gestion des ressources humaines à l'ENS CACHAN. » Sal 8

- de refuser une mobilité :

« C'est pour des raisons économiques que je n'ai pas accepté la mobilité, parce qu'à Londres le niveau de vie n'est pas le même. Après avoir fait mes calculs, je ne m'y retrouvais pas financièrement. Et puis, je m'étais mis dans la tête de quitter cette structure et de goûter un peu à autre chose. Donc, sachant qu'en fait dans mon contrat de travail, et c'est un peu là l'argument phare, je n'avais pas de clause de mobilité, on a décidé de jouer la séparation. » Sal 10

- d'obtenir des indemnités lucratives :

« Je ne peux pas dévoiler les montants, c'est énorme on n'est pas dans des petits montants de départ. Ça dépasse l'année de salaire. Plus la personne a un statut hiérarchique haut, plus elle a de l'expérience, plus c'est cher pour l'entreprise. » Sal 8

« Moi, j'avais un projet professionnel derrière que je peux mettre en place notamment grâce à cette transaction [...] Je connais une personne qui sous cette modalité là a acheté un terrain, construit trois maisons, en a revendu deux, donc, a assuré sa subsistance. L'argent a servi à investir dans un immeuble, l'immeuble rapporte des loyers. Il n'y a plus qu'un des deux époux qui travaille, et ils vivent comme ça. Je dirais qu'autant avant ça pouvait être intéressant d'hériter de grand-maman, autant de nos jours, les modalités pour se retrouver à



la tête d'une somme importante quand on est jeune, c'est effectivement le licenciement pour motif personnel. » Sal 8

« Je suis aussi parti parce que il y avait aussi une prime exceptionnelle quand je suis arrivé chez X [l'entreprise] de 5 000 euros et comme le chômage se calculait sur les 12 derniers mois effectués, les 5 000 euros rentraient en compte. Donc si tu veux pour tout expliquer, le chômage tu y as droit 2 ans. Donc en fait ça me rajoutait en francs français 2 000 francs par mois, tu vois ce que je veux dire. Et un plan social, 3 mois plus tard j'avais un chômage de 10 000 balles de moins par mois. » Sal 15

- de suivre ses pairs au sein d'un monde d'élites caractérisé par l'importance des relations interpersonnelles et le poids des réseaux de sociabilité pour le maintien de l'employabilité :

« C'est toute l'équipe qui partait, X (le PDG) était parti, c'était...bon, il était temps de passer à une autre étape, si vous voulez. » Sal 13

- de s'inscrire en rupture par rapport à la stratégie de l'entreprise à laquelle leur position les contraint d'adhérer et de participer :

« On fait le plan social, on licencie quarante salariés mais bon manque de pot ça ne va pas assez vite. La direction financière en Allemagne nous dit que le retour à la rentabilité n'est pas assez rapide, donc quoi faire ? On avait également une filiale américaine aux Etats-Unis qui ne marchait pas très bien. Donc, première idée avec le directeur général, on va vendre notre filiale américaine. Donc on la revend à notre concurrent américain, trente cinq salariés, le droit du travail américain c'est formidable en deux semaines tout le monde est licencié, ça c'est génial entre guillemets donc pas besoin de se fatiguer. Et puis qu'est ce qui se passe : ça ne va toujours pas assez vite. Grande décision, grande réunion, le directeur général au bout d'un certain temps nous dit « bon, si finalement on mutait tout le monde à Toulouse ». Pourquoi pas ? Si on ne prend que l'aspect franco-français il y avait 120 salariés. 120 salariés, vous en enlevez quarante, il en reste quatre-vingt. Et les quatre-vingt, tout le monde à Toulouse. Là aussi clause de mobilité. Ensuite c'était plus difficile, quatre-vingt quand même, on venait de sortir d'un plan social. Très difficile de faire avaler à un comité d'entreprise « on va tous vous muter après un plan social ». On a quand même essayé et on s'est retrouvé avec un droit d'alerte [...] On a laissé passer un bon trimestre là-dessus, on avait à nouveau des résultats financiers qui n'était pas corrects par rapport à ce qu'on nous demandait qui était nos obligations enfin nos objectifs et donc on a fait une deuxième vague de licenciement. Un second plan social que je n'ai pas voulu assumer personnellement. » Sal 7

« Sur le premier dossier c'était les 35h, donc là j'avais dit à X [le PDG] : « bon ben écoutez les 35h, la boîte a énormément besoin de flexibilité, comme tous les sous-traitants automobiles vis-à-vis des clients, des besoins de flexibilité énormes, et donc besoin d'aménager le temps de travail ». Donc je dis : « c'est une très bonne opportunité, on se met autour d'une table, on fait une négociation donnant-donnant, gagnant-gagnant, et on met en place les 35h. Il me dit : « Non, les 35h ce sera le couteau sous la gorge, et en baissant les salaires. ». Puis l'autre sujet, ben c'était les licenciements qu'il s'apprêtait à lancer, donc moi j'ai dit que je n'étais pas d'accord pour rester et développer un plan tel que celui là. Il n'y avait pas de plan, en fait. Vraiment, c'était purement les fameux licenciements boursiers qui ont donné lieu à l'amendement Michelin. Là, c'est moi qui suit parti, sans transaction. » Sal 15

Ce dernier extrait d'entretien nous montre que dans une nouvelle relation d'emploi orchestrée par la logique du marché, il n'y a guère d'autres alternatives pour les cadres globaux que de sortir du système lorsqu'ils n'adhèrent plus à ce dernier. Là encore, les propos des cadres nous conduisent à nuancer l'hypothèse au cœur des approches sur les nouvelles formes de carrières prônant un affaiblissement des contraintes gestionnaires et organisationnelles sur le déroulement des carrières.

L'analyse de contenu des entretiens réalisés auprès des salariés nous a conduit à opérer une différenciation des profils des cadres, des modes de gestion qui leur sont appliqués et de leurs identités professionnelles, basée sur deux critères de segmentation :

- Le premier critère est constitué par l'âge du cadre. Il différencie les cadres seniors dont l'identité professionnelle se définit par un fort attachement à l'entreprise et aux dynamiques collectives qu'ils ont connues au travers de leur expérience des marchés internes, et les cadres juniors qui se caractérisent par une attitude de distanciation à l'égard de l'entreprise en réaction à une relation d'emploi de plus en plus médiatée par le marché.

- Le second critère est lié au champ géographique d'action et de responsabilité du cadre. Il distingue le cadre local positionné à la périphérie d'un système de gestion des ressources humaines dual qui ne lui offre aucune marge de manœuvre pour négocier son départ, et le cadre global qui, à l'inverse, bénéficie d'un fort pouvoir de négociation et d'une séparation négociée dans le cadre d'une relation d'emploi soumise à une forte mobilité intra et inter entreprise.

## CONCLUSION

Le croisement de ces deux axes nous permet d'envisager une typologie des profils de cadres. Quatre types peuvent être identifiés ( cf schéma 3) :

### ***Le « senior local » (n=7)***

Héritier des marchés internes de l'époque fordiste, le « senior local » se caractérise - et se différencie des juniors - par des identités professionnelles fortement ancrées dans une relation d'emploi durable, fondée sur des pratiques de fidélisation des salariés génératrices d'un fort lien à l'entreprise et porteuses d'identités et de dynamiques collectives. Dès lors, le LMP, symptomatique d'une relation d'emploi désormais médiatée par le marché, provoque pour ce profil de cadre une rupture identitaire et bien souvent affective. De plus, la position du cadre à la périphérie d'un système de GRH dual le prive à la fois de toute perspective de carrière organisationnelle et ne lui octroie aucun pouvoir pour négocier les conditions de son licenciement. Pour ce profil de cadre, le LMP est subi, parfois très violemment. Il est également porteur d'un risque de forte précarité : l'âge du cadre et sa position périphérique

risquent de ne pas lui offrir les ressources nécessaires pour créer de nouvelles cohérences et rebondir.

### ***Le « senior global » (n=2)***

De par son appartenance à une élite de cadres dirigeants confirmés, ce profil de cadre bénéficie d'un fort pouvoir de négociation dans la gestion de son départ. Ainsi, le LMP revêt pour ce dernier un caractère bien moins subi que pour le « senior local ». Pour autant, pour ce cadre senior qui demeure attaché aux dimensions collectives, il introduit une rupture identitaire et un champ de contradictions à gérer face à une relation d'emploi aujourd'hui orchestrée par la logique du marché.

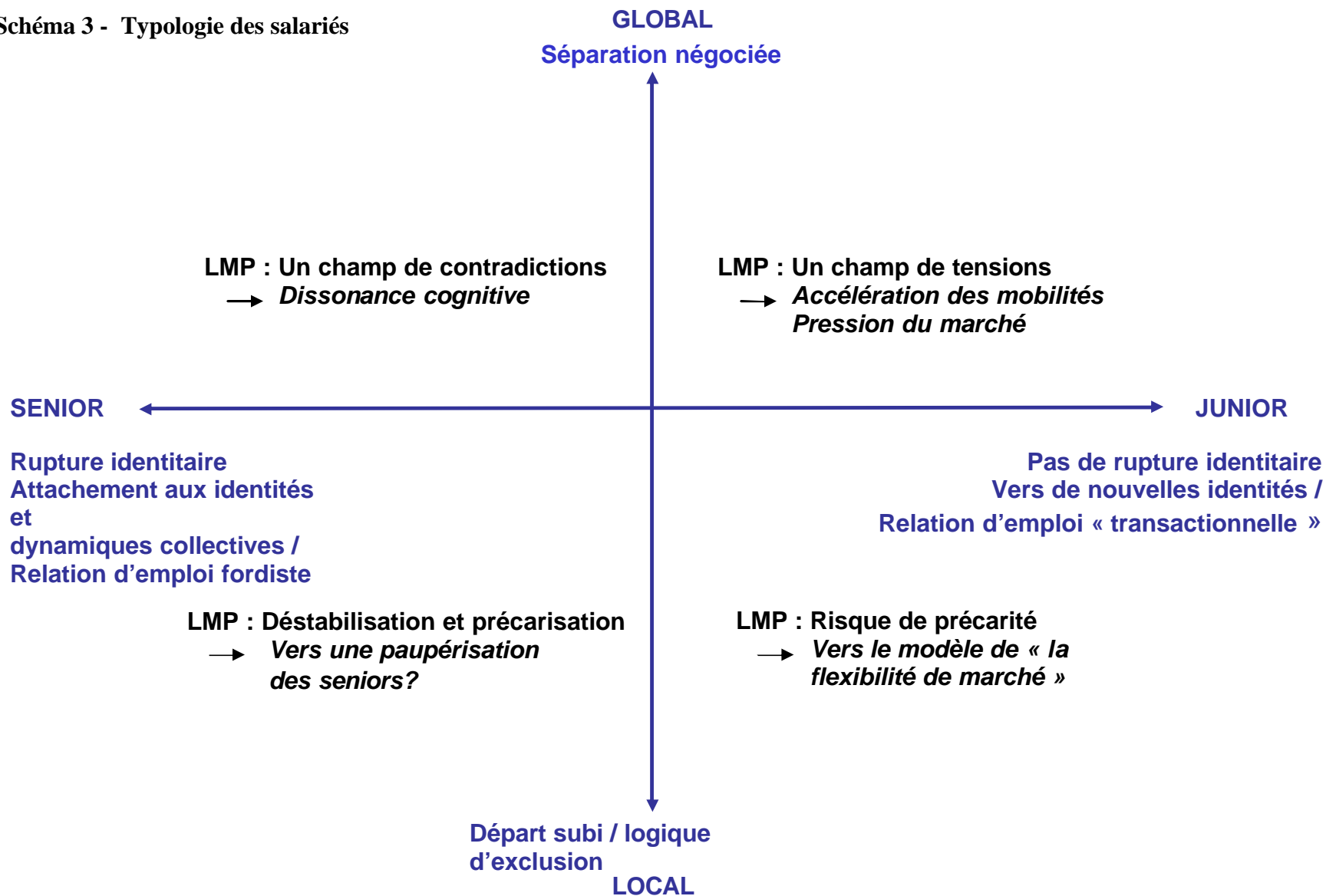
### ***Le « junior local » (n=7)***

Contrairement aux seniors, ce profil de cadre se caractérise par une attitude de distanciation à l'égard de l'entreprise qui fait écho à une contractualisation de plus en plus forte de la relation d'emploi et à une difficulté à adhérer à une culture d'entreprise basée sur la normalisation des comportements. Pour ce junior qui tente de s'affranchir des contraintes organisationnelles et d'opérer un rééquilibrage entre ses projets personnels et sa vie professionnelle, le LMP n'introduit pas de rupture identitaire. En revanche, il est porteur d'un risque de précarité pour ce cadre local dont la relation d'emploi tend à se rapprocher du modèle de « la flexibilité de marché » ( Beffa, Boyer, Touffut, 1999).

### ***Le « junior global » (n=4)***

De la même manière que le junior local, ce profil de cadre a développé des identités professionnelles en cohérence avec une relation d'emploi contractuelle. Ainsi, le lien qui lie le cadre à l'entreprise est de nature plus instrumentale qu'affective. Par ailleurs, à l'image du senior global et à la différence des cadres locaux, son appartenance à l'élite managériale lui offre la possibilité de réaliser des départs transactionnels. Ici, le licenciement n'est pas porteur de précarité car le cadre a les moyens de rebondir. Toutefois, il introduit un champ de tensions pour le « junior global » positionné dans un système de gestion qui le soumet à une forte mobilité intra et inter entreprise.

Erreur !Schéma 3 - Typologie des salariés



## **CONCLUSION GENERALE**

*Florence Palpacuer*

Au terme de cette étude, nous dégagerons les principaux apports de notre travail d'analyse des logiques d'utilisation du LMP et de leurs vécus par les salariés (1), avant d'aborder la question des effets sociétaux que génère le recours croissant à cette modalité de séparation (2), pour souligner ensuite la nécessité, de notre point de vue, de préserver l'existence de modalités de régulation collective des licenciements, et plus largement, de la relation d'emploi (3).

### **1. LE LMP, UN OUTIL AU SERVICE D'UN NOUVEAU MODELE DE GESTION**

Nous nous efforcerons ici d'apporter quelques réponses synthétiques aux questions qui ont guidé notre investigation, concernant l'insertion du LMP dans un modèle de GRH basé sur le principe du marché, son utilisation en tant qu'outil de réduction des effectifs, et son vécu par les salariés, en dressant le bilan des évolutions identifiées dans le cadre de l'étude.

Fragilisés par le démantèlement du système de régulation fordiste, les cadres de l'entreprise sont exposés à une précarité grandissante de leur position dans l'entreprise. D'une part, l'obsolescence des compétences liée aux mutations technologiques, les retournements des marchés, tout comme les stratégies de recentrage, de croissance externe, de délocalisation, d'externalisation, et de rationalisation productive mises en oeuvre par les grands groupes, donnent régulièrement lieu à des réductions d'effectifs qui touchent cette catégorie de salariés jusqu'alors relativement épargnée par les restructurations.

D'autre part, l'organisation est de moins en moins appréhendée comme espace collectif, coordonné et régulé en tant que tel, et de plus en plus comme une somme d'individus gérés au cas par cas dans «une mosaïque de face-à-face bilatéraux» (Favereau, 1989), selon le modèle classique du marché (Perret et Roustang, 1993). Les systèmes de management par objectif, d'appréciation du personnel et d'individualisation de la rémunération s'inscrivent directement dans cette logique. Paradoxalement, cette démarche de contractualisation interne accentue le contrôle exercé sur les cadres (Courpasson, 1999; Seignour et Dubois, 1999; Supiot, 1999).

Au carrefour de ces évolutions, le LMP devient l'instrument privilégié à la fois des réductions d'effectifs d'encadrement et de la contractualisation croissante de la relation d'emploi. Il témoigne dès lors d'un effacement de la frontière qui a pu protéger le « cœur » des emplois stables de l'entreprise des pressions concurrentielles de sa « périphérie », dans un modèle où le « cœur », réduit à l'élite des cadres, devient plus instable, plus volatil, et marqué finalement lui aussi par une incertitude grandissante.

## 1.1 – Le LMP dans un modèle de GRH basé sur le marché

Le LMP s'inscrit dans une logique d'individualisation de la relation d'emploi et plus précisément dans une relation duelle employeur-employé sans que, théoriquement, ni les pouvoirs publics et ni les partenaires sociaux n'aient à intervenir dans les « échanges » entre ces deux « partenaires ». La représentation de l'entreprise qui en découle est celle d'un espace a-conflictuel dans lequel évoluent des individus-négociateurs prétendument égaux - les liens de subordination sont occultés - et non un espace collectif régulé par l'existence de règles communes et la présence d'institutions représentatives du personnel (I.R.P.). De fait, les partenaires sociaux, impuissants à contrecarrer les décisions de licenciements, tentent de les encadrer afin d'en limiter l'arbitraire. Cette attitude pragmatique vise à défendre les intérêts des salariés, mais elle ne permet pas une régulation fondée sur l'expression régulée de contre-pouvoirs dans un processus de négociation collective.

Dans un contexte de recherche permanente de maximisation de la performance au sein d'organisations flexibles et normatives, les réductions d'effectifs, décidées au niveau global et mises en œuvre au niveau local, ne visent pas les salariés de façon indifférenciée mais ciblent au contraire ceux qui sont considérés comme moins performants, moins engagés et moins assujettis à la culture dominante de l'entreprise que d'autres.

Plus généralement, l'évolution vers un système contractuel s'accompagne (i) d'une forte ouverture des marchés du travail des grandes structures – ouverture qui se traduit par une accélération de la mobilité – (ii) de l'utilisation d'outils standardisés et normatifs d'évaluation de la performance, (iii) d'une individualisation et d'une variabilité des rémunérations d'autant plus fortes que l'on s'élève dans la hiérarchie, et (iv) d'un « désencastrement » croissant du travail qui échappe, en se dématérialisant, aux ancrages géographiques historiquement porteurs de dynamiques collectives. Dans ces nouveaux systèmes de gestion des cadres, le LMP trouve sa place en tant qu'outil de gestion individualisée des séparations, tandis que ces dernières tendent à se banaliser.

## 1.2 – LMP et gestion des effectifs

Difficilement identifiable du fait de son opacité, l'utilisation du LMP pour réduire les effectifs apparaît plus nettement dans certaines entreprises étudiées que dans d'autres. C'est dans le secteur des nouvelles technologies, incluant aussi bien des grands groupes tels que LEADER PC ou PHONOTEL que des entreprises de taille plus réduite, que l'usage de cette modalité de séparation dans une logique quantitative a pu être le plus clairement établi. Elle fut notamment mise en œuvre au début des années 2000 dans le cadre de l'utilisation des systèmes d'évaluation individuelle du personnel chez LEADER PC, et dans celui d'une démarche institutionnelle d'appel au volontariat pour des « licenciements transactionnels » chez PHONOTEL.

De façon générale, les témoignages recueillis tant auprès de DRH que de délégués syndicaux, experts et anciens salariés, nous ont permis de mettre en lumière des pratiques d'utilisation du LMP en tant que modalité juridique alternative à d'autres formes de séparation dans les politiques de réduction des effectifs des grandes firmes. Juristes et DRH s'accordent à dire

que le LMP offre un moyen de contourner une loi considérée comme trop contraignante - et génératrice de coûts élevés - en matière de LME, qu'il soit individuel ou collectif. En outre, le LMP pallie le tarissement des pré-retraites. « Incolore et inodore », il permet aux firmes de préserver leur image tant interne qu'externe.

### **1.3 – Le LMP, outil de négociation des salariés ?**

Bien que la littérature en témoigne, bien que des experts en aient parlé, nous n'avons pas rencontré de cadres qui aient choisi de quitter leur entreprise en négociant avec leur hiérarchie un LMP comme modalité de départ. Quelques rares cadres ont bien vécu (et négocié) leur licenciement mais pour la plupart, le LMP est vécu comme une exclusion qui engendre souffrance et blessures identitaires. Par ailleurs, il est probable que les « hauts potentiels » fortement mobiles démissionnent lorsqu'ils sont débauchés, plutôt que de s'inscrire dans une procédure de licenciement.

Notre analyse révèle cependant des formes différenciées de vécu du LMP selon l'âge du cadre. Les « seniors », qui ont structuré leur identité professionnelle dans un engagement collectif, ne trouvent plus leur place dans un système qui valorise la logique concurrentielle du marché, tandis que les « juniors », insérés d'emblée dans ce type de logique, s'y adaptent et s'en protègent en développant soit des identités au travail où les valeurs d'opportunisme et d'individualisme jouent un rôle structurant, soit des positions de retrait vis-à-vis du monde de l'entreprise. La position du cadre face au licenciement est également différente selon qu'il détient un pouvoir de négociation – parce qu'il appartient à la sphère des dirigeants ou qu'il détient une expertise technique rare –, ou que le jeu du marché lui est défavorable – parce qu'il appartient à la masse des cadres intermédiaires qui ne franchiront pas les échelons très sélectifs de la hiérarchie au sein des firmes globales, ou que les turbulences technologiques ont réduit la valeur de son expertise pour la firme. Des départs négociés caractérisent la première situation, tandis que des relations adverses, pouvant aboutir à des conflits prud'homaux, sont associées à la seconde.

## **2. EFFETS SOCIETAUX DE LA DIFFUSION DES PRATIQUES DE LMP**

L'individualisation des pratiques de GRH conduit, dans le cas des licenciements, à transférer de l'entreprise vers le reste de la société, c'est-à-dire actuellement vers les systèmes de financement collectif des situations de chômage, de vieillissement et de maladie, une prise en charge des salariés qui ne trouvent plus leur place dans des systèmes productifs orientés vers la maximisation de la performance financière à court terme. Les coûts directs et indirects qu'induisent ces évolutions contribuent à fragiliser le tissu social dans lequel s'ancre pourtant l'activité des firmes.

## 2.1 – LMP, pressions au travail et maladies

Parmi les salariés que nous avons rencontrés, certains font état d'une dégradation de leur santé consécutive aux situations de souffrance et de tensions qui ont précédé leur licenciement. Pour ce consultant, il s'agit d'un phénomène relativement répandu :

« Chez les salariés licenciés que je reçois, il y a presque toujours de la souffrance, beaucoup de problèmes de santé, des accidents de voiture, des pathologies qui se déclarent alors. »  
Consultant 1

Cet avocat parle de l'arrêt maladie comme d'une zone tampon dans les processus de LMP:

« On essaie de faire en sorte que la personne démissionne, mais si elle tient le coup, on rentre dans des situations qui sont des situations de crise. C'est l'assurance maladie qui fait le tampon. Toutes les relations de rupture non assumées, ni d'un côté ni de l'autre, c'est l'assurance maladie qui les prend en charge. » Avocat 1

L'analyse de la fréquence et de la durée des arrêts de travail pour maladie, à partir des bases de données des CNAM, constituerait un prolongement intéressant de notre étude dans la mesure où elle permettrait d'évaluer l'ampleur de ce transfert de coût sur les caisses d'assurance maladie. Plus généralement, les situations de souffrance au travail et de pertes d'emploi ont des répercussions sur la qualité des liens sociaux et familiaux que tissent les personnes dans leur environnement sociétal, qui peuvent aussi être lourdes de conséquences au plan politique en favorisant des réactions extrémistes de la part des populations en souffrance.

## 2.2 – Des risques de paupérisation particulièrement marqués pour les « seniors »

« Il y a des licenciements qui sont en réalité des départs en préretraite sponsorisés par les ASSEDIC. » Avocat n°2

Les situations où le salarié tente, par le biais d'un LMP, de se retirer du marché du travail en s'appuyant sur les ASSEDIC pour « faire le joint » avec sa retraite, selon l'expression consacrée, constituent une autre modalité de transfert des coûts vers la collectivité. Ces possibilités de transfert deviennent toutefois plus difficiles, comme le souligne ce cadre de l'APEC :

« Je dirais que pour des salariés qui ont dépassé les 55 ans...ils font le calcul : je négocie avec l'entreprise mon départ, je m'inscris aux ASSEDIC, et ensuite, après un certain âge, je suis dispensé de recherche d'emploi et je peux avoir le maintien des allocations jusqu'à l'âge de la retraite...Il y a des cas de ce type qui existent effectivement. Maintenant, le quinquagénaire [...] il va se renseigner : si je décide de négocier mon départ avec l'entreprise, est-ce que je vais faire le joint entre les ASSEDIC et la retraite ? Il court un risque énorme, vous comprenez ? [...] Depuis quelques années, les ASSEDIC ont réduit ce genre de prise en charge, à la fois du taux, de la durée... Aujourd'hui, cela a considérablement été réduit. »  
Cadre APEC n° 1



Les restrictions de financement des situations de chômage génèrent ainsi des risques de paupérisation particulièrement marqués pour les catégories de population les plus vulnérables, comme celle des « seniors ». En cas de licenciement, la capacité à « rebondir » d'un cadre senior se réduit fortement, du fait des efforts de rajeunissement des effectifs mis en œuvre par les entreprises. Les propos de ce salarié de la grande distribution illustrent bien les difficultés de réinsertion d'un cadre qui perd son emploi passé la cinquantaine, voire la quarantaine :

« Ah dans la distribution ça va vite, oui ! Et là je m'aperçois en cherchant des places qu'à 30 ans vous êtes trop jeune, et à 40 vous êtes trop vieux. Donc on a 10 ans de travail dans une vie et il faut se débrouiller pour vivre jusqu'à 89 ans en touchant le SMIC comme retraite et encore. » Sal 5

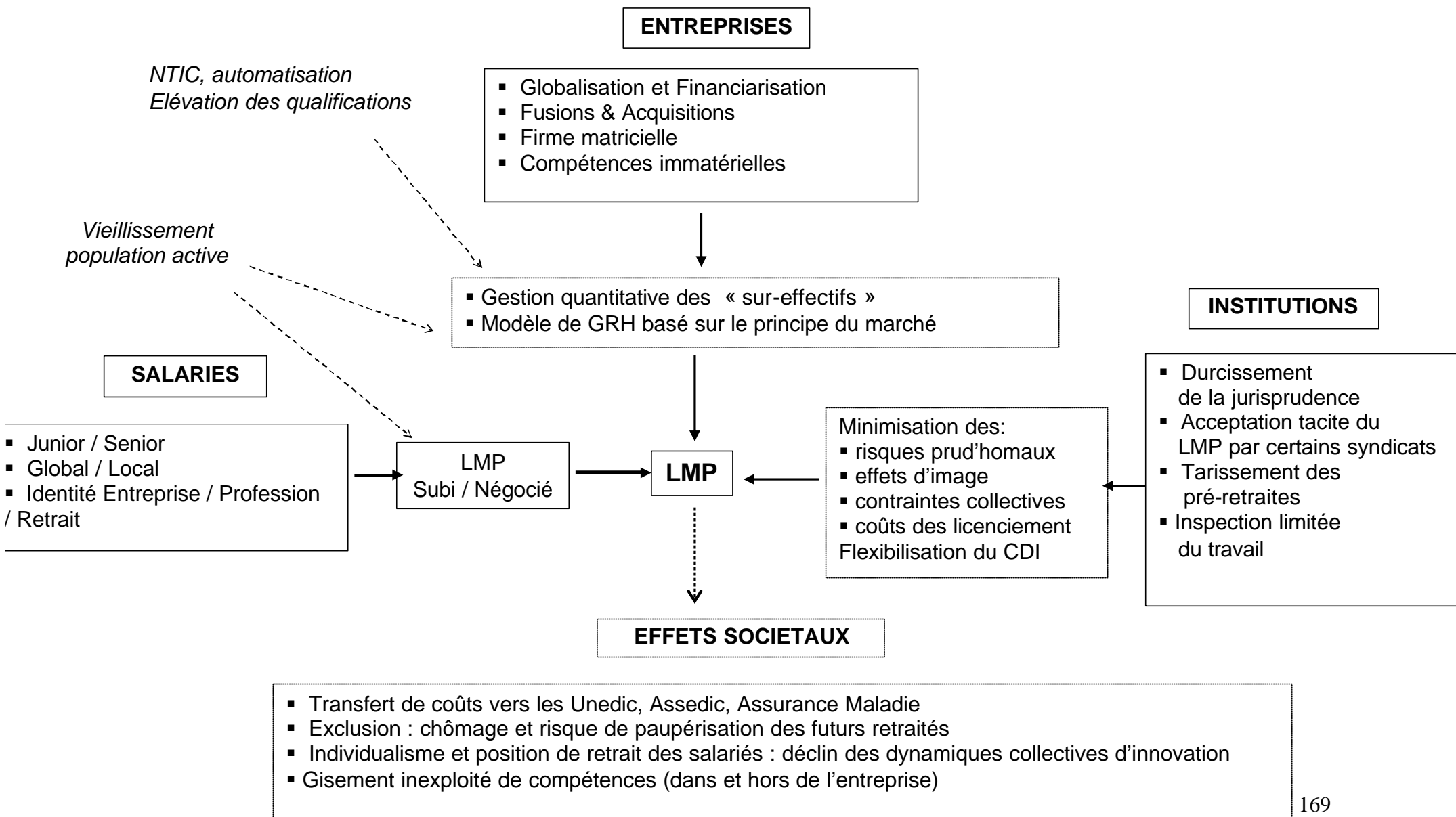
Une telle évolution des pratiques des entreprises ne devrait pas surprendre dans un contexte de diffusion de la logique du marché. Les entreprises ne font en effet qu'appliquer – probablement à la manière de Monsieur Jourdain – les préceptes de la théorie néo-classique du capital humain selon laquelle les firmes n'ont intérêt à investir que dans les salariés qui sont au faîte de leurs capacités productives, c'est-à-dire déjà formés, expérimentés, mais pas encore déclinants, l'âge étant associé d'abord à une insuffisance puis à une dégradation de la productivité (Becker, 1962 ; Oi, 1962). Une telle logique se trouve toutefois en contradiction avec la récente réforme des retraites en France, qui allonge la durée du travail et incite les cadres « seniors » à se maintenir sur le marché du travail :

« Maintenant on a tous compris qu'on allait travailler au moins jusqu'à 65 ans. Avant la loi Fillon, les gens s'en doutaient bien mais ils pensaient qu'ils passeraient à travers les gouttes. Maintenant ils viennent me voir à 45 ans en me disant : 'je sais que j'ai encore 20 ans à travailler, j'aimerais bien prendre mon destin en main et commencer à m'interroger sur mon avenir parce que 20 ans, c'est long'. Cette demande est nouvelle de la part de cette tranche d'âge qui sait que les plans de préretraites c'est fini, etc. et qui se dit : 'autant prendre mon destin en main plutôt que d'attendre qu'un jour je sois viré à 53 ans, et là je sais que je serai mal'. » Consultant n°3

On peut donc considérer que si les emplois bien rémunérés des grandes firmes échappent de façon croissante aux populations « seniors » sur le marché du travail, tandis que la prise en charge financière par les systèmes collectifs est progressivement réduite, les risques de paupérisation de cette population deviendront significatifs, ce d'autant que les réformes envisagées sur le marché du travail accroîtront les possibilités d'offrir des emplois faiblement rémunérés. On observerait alors en France ce phénomène de développement des « *working poors* » qui a appauvri dès les années 1980 les populations les plus vulnérables telles que les seniors, les minorités ethniques et les femmes isolées aux Etats-Unis (Levitan et Shapiro, 1987).

Le schéma 4 ci-dessous synthétise ces différentes évolutions, tant dans les modes d'utilisation du LMP que dans les effets sociétaux précédemment discutés.

**Schéma 4 : LES TROIS LOGIQUES DU LMP : Globalisation, individualisation, flexibilisation**



### **3. LA NECESSITE DE REGULER LA RELATION D'EMPLOI**

L'analyse des mécanismes par lesquels une société parvient à réguler son fonctionnement en établissant des dynamiques collectives qui la stabilisent et la solidarisent, tout en laissant s'exprimer les dynamiques individuelles porteuses d'innovation et de créativité, constitue un champ de réflexion qui mobilise tant la sociologie (Giddens, 1984 ; Etzioni, 1996) que l'économie institutionnaliste et régulationniste (Boyer, 1996 ; Coutrot, 2005). C'est ici du point de vue des pratiques de gestion que nous concluons cette étude en soulignant la nécessité d'une régulation collective de la relation d'emploi.

Notre argumentaire s'appuie sur l'idée, mise en avant par l'approche régulationniste, que la perpétuation d'un système capitaliste donné suppose l'existence de mécanismes de répartition des richesses qu'incarnent des institutions historiquement construites. Laissez au libre jeu du marché, la dynamique du capitalisme s'emballe et l'excès de pressions concurrentielles à court terme sape les fondements mêmes de la profitabilité et de la croissance, comme l'a tragiquement illustré la crise du début du siècle dernier dont les conditions actuelles de concurrence et d'emploi se font l'écho à bien des égards. Analysée au niveau macro-économique, la nécessité de régulation des dynamiques capitalistes est également observable au niveau micro-économique des pratiques de management.

#### **3.1 – Du besoin de stabilité et de prévisibilité en management**

« Les politiques des entreprises, le pilotage stratégique par les coûts, en particulier, induisent des contraintes que les cadres assument au prix de contradictions vécues individuellement. Ils sont conduits à faire des choix, entre la morale et le respect des ordres donnés, entre la sécurité et l'efficacité, entre leur conscience citoyenne, la prospérité de leur entreprise, et leur avenir professionnel. »

Manifeste pour la responsabilité sociale des cadres (2004, p.1)<sup>66</sup>

Les tensions et contradictions auxquelles se trouvent soumis les cadres en tant qu'acteurs individuels dans un système de concurrence globale et financiarisée s'expriment bien dans cette initiative récente de rédaction d'un « manifeste pour la responsabilité sociale des cadres » par une coalition de syndicats et d'associations de la fonction. Ses auteurs dénoncent le « *silence des cadres en entreprise, qui n'ont pas de réel droit à une parole différenciée et alternative, et qui n'arrivent pas à risquer individuellement cette parole pour interroger les critères de décision auxquels ils n'ont pas toujours participé mais qu'ils sont souvent chargés de mettre en oeuvre* ».

Cette parole s'est certes libérée dans un certain nombre d'entretiens que nous avons menés mais principalement, et pour cause, de la part de cadres ayant quitté leur entreprise

---

<sup>66</sup> [www.ugict.cgt.fr/nvsite/doc/doc0037.pdf](http://www.ugict.cgt.fr/nvsite/doc/doc0037.pdf)

ou étant en voie de la quitter par le biais d'un LMP. Nous reprendrons ici certaines idées fortes par lesquelles ceux-là ont souligné les effets pervers des dynamiques concurrentielles et financières actuelles, en prônant une approche alternative du management.

Cet interlocuteur dénonce ainsi les dérives comportementales induites par l'instrumentalisation de la mesure de la performance, allant d'une généralisation du harcèlement au travail à la falsification des résultats:

«J'ai eu à gérer des cas où le DG acculé remettait dans les résultats, dans un pays étranger, les provisions pour les retraites, des trucs comme ça. Ça c'est gros, mais des trucs plus pernecieux dans la façon de se comporter, pressions morales, harcèlement, c'est vraiment très important.» Ancien RRH

D'autres déplorent le durcissement des relations d'emploi et la conflictualité que génère la banalisation des licenciements :

« On a usé et abusé de se séparer des gens de façon autoritaire. Il y a aujourd'hui un véritable durcissement de la séparation. C'est comme si certains salariés voulaient rendre la monnaie de la pièce. Récemment trois salariés dont nous nous séparions invoquaient comme mode de défense qu'ils avaient été victimes de harcèlement moral chez nous. » RRH Agroalimentaire

« C'est là que le modèle anglo-saxon arrive, aussi. De plus en plus, consulter un avocat entre dans les mœurs. Les salariés arrivent et disent : 'je me suis renseigné', ils menacent d'aller aux prud'hommes. ». RRH Nouvelles technologies

C'est, nous l'avons vu, cette absence de contrainte, de transparence et de régulation qui constitue aux yeux des directions d'entreprise l'atout principal du LMP, et ce sont ces mêmes caractéristiques qui sont ici dénoncées. Certains rejettent alors ce management « par le marché » en rappelant le besoin de stabilité inhérent au fonctionnement des collectifs de travail :

« Ça ne me satisfait pas de me dire que c'est le marché qui guide tout, c'est pour ça qu'on n'a pas le temps de mettre des choses en place. Si on réorganise tous les 6 mois, on ne peut pas garder les outils que l'on a construits... Le problème c'est qu'il faut quand même que des repères se dessinent dans ce chaos. Ils sont en train de se fissurer...

...On pourrait quand même arriver à une espèce de stabilité, car à mon avis on va en avoir besoin à un moment donné, on ne peut pas continuer avec des comportements abrupts du style, du jour au lendemain : 'licenciez un tel, je n'ai plus besoin de lui'...il faut arriver à une pérennité, une stabilité. » RRH nouvelles technologies

Réintroduire de la stabilité dans les pratiques managériales suppose d'encadrer ces pratiques par un système de règles qui pose des limites aux pressions concurrentielles et au pouvoir discrétionnaire qu'elles confèrent à l'employeur vis-à-vis du salarié. En soutenant ce point de vue, nous nous inscrivons dans une vision « dialectique » de la gouvernance des grandes firmes, qui intègre les tensions entre dynamiques individuelles

et collectives dans les processus de création et de répartition de richesse. La régulation de ces tensions implique alors d'inscrire le management dans des processus publics permettant l'expression régulée de controverses et de négociations entre les acteurs participant à la génération de richesses productives (Palpacuer, 2006).

Si l'une des motivations de la rédaction du « Manifeste pour la responsabilité sociale des cadres » évoqué plus haut est que « *les cadres ne disposent pas d'espaces publics pour élaborer une réflexion collective sur leur responsabilité et réfléchir aux conditions d'exercice de cette responsabilité* », alors ces espaces ne peuvent être définis en référence à leur seule catégorie socio-professionnelle, mais doivent intégrer les points de vue d'un ensemble élargi de parties prenantes.

### **3.2 – Du rôle essentiel des institutions de régulation de la relation d'emploi**

« Le vrai danger pour les salariés, c'est pour celui qui n'est pas informé, pour celui qui n'a pas de capacité de négociation, pour celui qui n'a pas les capacités intellectuelles et morales de négocier avec l'employeur, celui qui est dans une relation maître-esclave, et il y en a. Pour celui-là, on va vers le licenciement du jour au lendemain, pour moins que rien. Ça c'est la misère humaine...Donc on va vers un système à deux vitesses, avec ceux qui y arrivent, ou non. » RRH Nouvelles technologies

Comme l'exprime par des images fortes cette RRH, le modèle d'un marché du travail fluide et dérégulé convient peut-être aux salariés dotés d'un fort pouvoir de négociation, mais ses effets sur les populations socialement plus fragiles s'avèrent ravageurs. Nous pensons que les pressions concurrentielles peuvent aussi produire de la précarisation pour les salariés mieux dotés en ressources intellectuelles et sociales, dès lors qu'ils atteindront un âge considéré comme moins productif, et/ou qu'ils seront mis en concurrence avec des experts disponibles à moindre coût sur un marché mondial que caractérise la surabondance de l'offre de travail. La délocalisation vers l'Inde des activités de développement de grands groupes tels que Hewlett Packard nous paraît de ce point de vue symptomatique de ce phénomène d'expansion des sphères d'exercice de la pression concurrentielle au sein de la population salariée.

Les instances collectives de représentation des salariés ainsi que les juridictions sociales jouent dès lors un rôle critique lorsqu'elles tentent de freiner cette expansion. Le durcissement de la jurisprudence lors des procès occasionnés par l'utilisation des LMP en tant qu'outils de gestion en constitue un bon exemple. D'après ces avocats, les juges deviennent ainsi plus exigeants en ce qui concerne les motifs invoqués lors du licenciement :

« Il en est de même avec l'insuffisance de résultat, ce motif ne suffit pas, il faut révéler une insuffisance professionnelle. » Avocat n°2

« Les chances de succès d'une contestation par l'employé sont bien meilleures pour les cas de « non atteinte des objectifs » que pour « l'insuffisance professionnelle » pour

laquelle sont demandés des éléments tangibles. L'excès d'utilisation de ce motif de LMP a conduit à un durcissement de la cour de cassation. Plus généralement, l'opinion des juges est que les salariés sont victimes d'abus de l'employeur qui tente d'utiliser le LMP pour ce qui aurait dû être un LME. » Avocat n°1

Le rôle de ces institutions se trouve aujourd'hui affaibli, tant par les dynamiques de globalisation et de financiarisation que déploient les grandes firmes au-delà des frontières – tandis que ces dernières délimitent toujours le champ d'action des formes de contre-pouvoirs héritées de la période fordiste –, que par la montée en puissance de l'idéologie néo-libérale qui questionne notamment la pertinence et la légitimité du code du travail en France. Nous avons ailleurs avancé l'idée selon laquelle une prise en compte des dimensions sociales dans la gouvernance de ce processus de globalisation suppose la constitution, à l'échelle internationale, d'un système de règles dont les multiples alliances entre organisations juridiques et sociales de formation récente ou ancienne, et d'origine nationale diverse, constituent aujourd'hui les prémices (Palpacuer, 2005, 2006). Dans cet ordre d'idée, la régulation des dynamiques concurrentielles qui se déploient aujourd'hui dans les marchés du travail des grandes firmes, sur le modèle désincarné des carrières « nomades » issues des nouvelles technologies, suppose un renforcement des institutions du travail, ancré dans une assise nationale mais axé sur des stratégies d'alliances internationales, et tout particulièrement européennes, plutôt qu'un assouplissement réglementaire et législatif apte à favoriser l'accélération de la diffusion du modèle du marché.

**- BIBLIOGRAPHIE -**

APEC (2005) « Les cadres en 2005 : quelles réalités ? » dossier de presse, 20 septembre.

Appelbaum E. and R. Batt (1994) *The new American workplace*. Ithaca, NY, ILR Press.

Atkinson J. (1988) "Recent changes in the internal labour market structure of the UK." In Buitelaar, Wout (ed.) *Technology and work*. Aldershot, UK, Avebury.

Aubert N. et V. De Gaulejac (1991) *Le coût de l'excellence*, Paris, Editions du Seuil.

Beaujolin R. (1999) *Les vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset-Le Monde.

Becker G. (1962) Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, *The Journal of Political Economy*, 70, 5: 9-49.

Beffa J.-L. Boyer R. et J.-P. Touffut (1999) « les relations salariales en France », note de la fondation Saint Simon, n° 107, avril.

Boltanski L. (1982) *Les cadres*, Paris, Edition de Minuit.

Boltanski L. et E. Chiapello (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

Bouffartigue P. (2001) Les transformations d'un salariat de confiance, in Bouffartigue P. (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture*, Paris, Editions La découverte, 35-50.

Bournois F. et S. Roussillon (sous la direction de) (1998) *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Editions d'Organisation.

Boyer R. (1993) The economics of job protection and emerging new capital-labor relations in Buechteman C. (ed.) *Job security and labor market behavior*, Cornell International Industrial and Labor Relation Report n°23, Ithaca, NY: ILR Press.

Boyer R. et J.-P. Durand (1993) *L'après-fordisme*, Paris, Syros.

Boyer R. (1996) The seven paradoxes of capitalism: or is a theory of modern economies still possible? CEPREMAP, Working Paper 9620.

Brabet J (2002) La main invisible des investisseurs institutionnels, *Revue Française de Gestion*, 28, 141, 203 - 224.

Brabet J. (2002) "Investisseurs institutionnels, entreprises globalisées et nouvelles formes de gestion du travail: l'expérience américaine" in Pérez, R. et F. Palpacuer, coord. (2002)

“Mutations des modes de gouvernance, dynamiques de compétitivité et management stratégique des firmes: le cas des firmes multinationales alimentaires en Europe”, rapport pour le Commissariat Général au Plan, Montpellier, février, pp. 31-69.

Cadin L., Bender A.-F et De Saint-Giniez V. (2003) *Les carrières nomades*, Paris : Vuibert.

Cappelli P. (1999a) *The New Deal at Work : Managing The Market Driven Workforce*, Boston: Harvard Business School Press.

Cappelli P. (1999b) *Employment Practices and Business Strategy*, NY, Oxford: Oxford University Press.

Castells M. (2001) *La société en réseau*, Paris, Fayard.

Courpasson D. (1999) *L'action contrainte*, Paris, P.U.F.

Cousin O. (2004) *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan.

Coutrot T. (1998) *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, Editions La Découverte.

Coutrot T. (2002) *Critique de l'organisation du travail*, Paris, Editions La Découverte.

Coutrot T. (2005) *Démocratie contre capitalisme*, Paris, Ed. La Dispute.

Dany F et L. Rouban (2004) Les cadres sont-ils nomades ? in Karvar A., Rouban L.(sous la direction de), *Les cadres au travail - Les nouvelles règles du jeu*, Paris, Editions La Découverte, 89-110.

Dany F. (2001) La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion, in Bouffartigue P. (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture*, Paris, Editions La découverte, 207-220.

De Gaulejac V. (2005) *La société malade de la gestion*, Paris, Edition du Seuil.

Devillechabrolle V. et Rey F (2003) « Pourquoi les licenciements se multiplient » *Liaisons sociales*, Février, p.12.

Doeringer P. and P. Michael (1971) *Internal labor market and manpower analysis*. New York, M.E. Sharpe.

Dubar C. (2000) *La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.

Durieux A. et S. Jourdain (1999) *L'entreprise barbare*, Paris, Editions Albin Michel.



- Edwards R. C. (1975) "The social relations of production in the firm and labor market structure" in Edward R., Reich M., and Gordon D. *Labor Market Segmentation*: 3-26, Cambridge: Cambridge University Press.
- Etzioni A. (1996) The Responsive Community : A Communitarian Perspective. *American Sociological Review*, 61, 1: 1-11.
- Falcoz C. (2001) La carrière classique existe encore: le cas des cadres à haut potentiel, *Annales des Mines*, juin: 4-11.
- Falcoz C. (2002) La gestion des cadres à haut potentiel, *Revue Française de Gestion*, 28, 138: 21-31.
- Falcoz C. (2004) « Cadres à haut potentiel », ou l'obligation de réussite, in Bouffartigue P. (sous la direction de), *Cadres : la grande rupture*, Paris, Editions La découverte, 221-239.
- Fama, E. (1980), Agency problems and the theory of the firm, *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, p. 288-325.
- Fama, E., et Jensen, M. (1983), Agency problems and residual claims, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n° 2, p. 327-349.
- Favereau O. (1989) Organisation et marché, *Revue Française d'Economie*, I, 65-96.
- Fontaine G. (2005) Les petits soldats d'IBM ont bien changé, *Challenges*, Septembre, Rubrique Coulisses, <http://lemagchallenges.nouvelobs.com/articles/p0002/a275706.html>.
- Gadéa C. (2003) *Les cadres en France – Une énigme sociologique*, Paris, Editions Belin.
- Gazier B. (2003) *Tous « sublimes », vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion.
- Giddens A. (1984) *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gorz A. (1988) *Métamorphoses du travail - Quête de sens - Critique de la raison économique*, Paris, Galilée.
- Guérin S. et G. Fournier (2005) *Manager les quinquas*, Paris, Editions d'Organisation.
- Hirschhorn L. 1988 "The post-industrial economy: labor, skills and the new mode of production." *The Service Industries Journal*, 1: 19-38.
- Jacoby Sanford M. (1985) *Employing bureaucracy*. New York: Columbia University Press.

Jensen M. (2000), *A theory of the firm : governance, residual claims, and organizational forms*, Harvard University Press, Cambridge (MA).

Jensen M., et Meckling W. (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.

Karvar A. et L. Rouban (sous la direction de) (2004), *Les cadres au travail - Les nouvelles règles du jeu*, Paris, Editions La Découverte.

Kerbouc'h J.Y. (2001) « L'imbroglie juridique des politiques de lutte contre l'instabilité de l'emploi », *Travail et Emploi*, n° 85, janvier.

Le Goff J-P (2000) *Les illusions du management*, Paris, Edition La Découverte.

Levitan S. et Shapiro I (1987) *Working but Poor*, Baltimore, Maryland: The John Hopkins University Press.

Linhart D. (1991) *Le torticolis de l'autruche - L'éternelle transformation des entreprises françaises*, Paris, Edition du Seuil.

Lipotevsky G. (2004) *Les temps hypermodernes*, Paris, Grasset.

Marbot E. et J.-M. Peretti (2004) *Les seniors dans l'entreprise*, Paris, Village Mondial.

Mintzberg H. (1979) *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Morin, F. (2000) A transformation in the French model of shareholding and management. *Economy & Society*, 29, (1), 36-53.

Morin P. (1994) *La grande mutation de l'emploi*, Paris, Editions d'Organisation.

Munoz Perez B. et E. Serverin (2005) *Le droit du travail en perspective contentieuse, 1993 à 2003, étude du Ministère de la Justice, Direction des Affaires Civiles et du Sceau.*

OCDE (1994) *L'Etude de l'OCDE sur l'emploi*, Paris: OCDE.

Oi W. (1962) Labor as a Quasi-Fixed Factor, *Journal of Political Economy*, 70: 538-555.

Osterman P. (1984) "White-collar labor market." In Paul Osterman (ed.) *Internal labor markets*: 163-190. Cambridge, MA: MIT Press.

Osterman P. (1987) "Choice among alternative internal labor market systems." *Industrial Relations* 26 (1): 46-67.

Osterman P. (1988) *Employment futures*. New York: Oxford University Press.

Ouchi W. G. (1980) Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25 : 129-141.

Palpacuer F. (1998) "Competitiveness, organizational change and employment: a review of current trends and perspectives", rapport préparé pour la "Task Force on the Country Studies on the Social Dimensions of Globalization", Organisation Internationale du Travail, Genève.

Palpacuer F. (2000) "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.

Palpacuer F., Pérez R., Tozanli S., Seignour A. et J. Brabet (2005) Globalisation et financiarisation des stratégies d'entreprise : le cas des multinationales agroalimentaires en Europe, *Actes de la 14<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Angers, p. 1-34 (CD-rom).

Palpacuer F. (2005) "Globalisation, firme-réseau et responsabilité sociale: vers de nouvelles formes de régulation?" in Le Roy F. et M. Marchesnay (eds.) *La responsabilité sociale de l'entreprise: mélanges en l'honneur du Pr. Roland Pérez*, Ed. Management et Société, chapitre 18: 233-242.

Palpacuer F. (2006) Globalization and corporate governance: issues for management researchers, forthcoming, *Society and Business Review*, January, 1, 1.

Pérez R. et J. Brabet (2004) Management de la compétitivité et emploi : un cadre d'analyse, in Pérez R., Brabet J. et S. Yami (coordonné par), *Management de la compétitivité et emploi*, Paris, L'Harmattan.

Perret B. et G. Roustang (1993) *L'économie contre la société*, Paris: Edition du Seuil.

Pfeffer, J. and J. Baron (1988) "Taking the workers back out: recent trends in the structuring of employment." In Barry Staw and L.L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior* 10: 257-303. Greenwich, CT: JAI Press.

Picard C. (2003) Internationalisation et endettement des grands groupes français à la fin des années 1990, *Economie et Statistique*, 363-364-365, 207-234.

Pichault F., Warnotte G. et L. Wilkin (1998) La fonction ressources humaines face aux restructurations, L'Harmattan.

Pignoni M-T et P. Zouary (2003) Projet de document d'étude pour la DARES : « Le licenciement pour motif personnel, une catégorie juridique aux contours flous et difficiles à cerner par les statistiques administratives ».

Piore M. J. (1975) "Notes for the theory of labor market segmentation." in Edward R., Reich M., and Gordon D. *Labor Market Segmentation*: 125-150. Cambridge: Cambridge University Press.

Piore M. J. (1983) "Labor Market Segmentation: to what paradigm does it belong?" *American Economic Review*, vol. 13, no. 2, May, pp. 249-253.

Reich R. B. (1991) *The work of nations*, NY, Vintage Books.

Rousseau D. M. (1995) *Psychological contracts in organization: understanding written and unwritten agreements*, Thousands oaks, Sage, 1995.

Sainsaulieu R. (1977) *L'identité au travail*, Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2<sup>nd</sup>e édition 1998.

Saxenian A. (1994) *Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Seignour A. et P-L Dubois. (1999) Les enjeux du marketing interne, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 19-29.

Seignour A., J. Brabet et F. Palpacuer (2002) "Nouvelles formes d'organisation et d'emploi dans les firmes multinationales de l'agro-alimentaire", in Pérez, R. et F. Palpacuer, coord. (2002) "Mutations des modes de gouvernance, dynamiques de compétitivité et management stratégique des firmes: le cas des firmes multinationales alimentaires en Europe", rapport pour le Commissariat Général au Plan, Montpellier, février, pp. 204-225.

Supiot A. (1999) "Travail, droit et lien social", Conférence publique, Genève, novembre.

Touati J.J. (2004) *Le motif de licenciement à la loupe*, Paris, Editions Liaisons.

Vercher C. (2004) De la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la réduction et au partage du temps de travail: une tentative de réconciliation de la compétitivité et de l'emploi, in Pérez R., Brabet J. et S. Yami (coordonné par), *Management de la compétitivité et emploi*, Paris, L'Harmattan.

Williamson, O. (1975), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York (NY).

Williamson O. E. (1979) Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, 22 (October): 233-262.

Williamson, O. (1985), *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, The Free Press, New York (NY).

## TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
1 – PROBLEMATIQUE ET CADRE D’ANALYSE.....	3
1.1 – Des modèles de gestion du travail en mutation.....	4
1.2 – Des identités professionnelles en mutation.....	7
1.3 – Les cadres dans les grands groupes et les nouvelles technologies.....	9
2 - METHODOLOGIE .....	10
2.1 – Une approche « multi-acteurs » du LMP : experts, anciens salariés, DRH.....	10
3. Le LMP au carrefour de trois dynamiques structurantes de la relation d’emploi.....	14
<b>PARTIE I – STRATEGIES D’ENTREPRISE ET LMP .....</b>	<b>17</b>
1 – LES MUTATIONS STRATÉGIQUES DES GRANDS GROUPES .....	17
1.1 – L’adoption de structures matricielles à l’échelle européenne ou mondiale.....	17
1.2 – De la production vers les services : la dématérialisation des cœurs de métier .....	20
1.3 – Des stratégies de globalisation adossées aux marchés financiers .....	23
2 – DES STRATÉGIES GÉNÉRATRICES DE « SUR-EFFECTIFS » .....	25
2.1 – La génération de sur-effectifs par l’adoption de structures matricielles .....	25
2.2 – La génération de sur-effectifs par les changements de cœur de métier .....	26
2.3 – La génération de sur-effectifs par l’internationalisation .....	34
2.4 – Gestion par les ratios et réduction permanente des effectifs .....	36
3 – UN NOUVEAU MODELE DE GRH BASÉ SUR LE PRINCIPE DU MARCHÉ.....	38
3.1 – L’ouverture du marché du travail des cadres.....	38
3.2 – Un modèle dual de gestion des carrières.....	44
3.3 – Contractualisation et individualisation du lien à l’entreprise.....	48
3.4 – Banalisation des licenciements et LMP .....	56
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>57</b>
<b>PARTIE II - LE LMP, OUTIL DE REDUCTION DES EFFECTIFS .....</b>	<b>60</b>
1. L’ARBITRAGE ENTRE DIFFERENTES MODALITES JURIDIQUES.....	60
1.1. Le LMP, un substitut peu contraignant au LME individuel .....	60
1.2. Le LMP, un substitut « incolore et indolore » au LME collectif .....	62
1.3. Le LMP, outil de « gestion » des âges .....	70
1.4. Les arbitrages syndicaux : une attitude ambivalente et pragmatique .....	77

2. L'ARBITRAGE ENTRE LES TYPES DE SALARIÉS CONCERNES .....	79
2.1. Prise de décision et mise en œuvre du LMP : le clivage global/local.....	80
2.2. Les seniors.....	82
2.3. Les femmes .....	83
2.4. Les salariés « hétérodoxes ».....	84
2.5. Délégués du personnel et délégués syndicaux .....	85
2.6. Les métiers concernés .....	86
 CONCLUSION .....	 87
 <b>PARTIE III – LES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DU LMP :</b>	
<b>Stratégies des directions d'entreprises et perceptions des salariés.....</b>	<b>88</b>
 1. ACTE 1 : UNE RUPTURE.....	 89
1.1. Les transformations des entreprises : de l'âge d'or au désenchantement .....	89
1.2. Une rupture dans la vie professionnelle des salariés.....	91
1.3. Les changements de supérieurs hiérarchiques et de dirigeants .....	93
 2. PRETEXTES ET MOTIFS DE LICENCIEMENT .....	 94
2.1. La cause officielle du licenciement : un prétexte ?.....	94
2.2. Les propositions de mobilité .....	96
2.3. La construction des motifs de licenciement.....	98
 3. LES SIGNES DU LICENCIEMENT .....	 99
3.1. Des signes avant coureurs .....	99
3.2. Pressions et humiliations .....	100
3.3. L'entretien d'appréciation : un signal majeur .....	101
 4. DE LA DECISION A LA SEPARATION : STRATEGIES DES DIRECTIONS D'ENTREPRISES .....	 103
4.1. Une stratégie de la Direction : pousser à la démission .....	103
4.2. « Mettre la personne à terre ».....	105
4.3. Renverser la situation : transformer le salarié en acteur de son licenciement .	108
4.4. Négocier le départ du salarié.....	110
 5. NEGOCIATIONS ET TRANSACTIONS.....	 111
5.1. Hétérogénéité et opacité des modalités de négociation et des montants indemnitaires.....	112
5.2. Diversité des modalités de licenciement : quels critères explicatifs ? .....	116
 6. DE LA NEGOCIATION AU CONTENTIEUX .....	 118
6.1. Pourquoi saisir le conseil des prud'hommes ? .....	120
6.2. Préférer tourner la page.....	121
6.3 Les juridictions sociales : un outil de régulation.....	122

<b>PARTIE IV – PROFILS DE CADRES ET VECUS DU LMP .....</b>	<b>124</b>
1. DES IDENTITES DIFFERENCIEES SELON L'AGE DU CADRE .....	124
1.1 – Les seniors : des identités professionnelles ancrées dans la relation d'emploi fordiste .....	124
1.2 – Les juniors : une attitude distanciée à l'égard de l'entreprise.....	133
2. DES VECUS DIFFÉRENCIÉS SELON LA POSITION DU CADRE AU SEIN DE LA FIRME GLOBALE .....	145
2.1. Les cadres « locaux » : à la périphérie d'un modèle dual de gestion des ressources humaines.....	145
2.2. Les cadres « globaux » : acteurs d'une forte accélération des mobilités .....	154
CONCLUSION .....	161
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>164</b>
1. LE LMP, UN OUTIL AU SERVICE D'UN NOUVEAU MODELE DE GESTION .....	164
1.1 – Le LMP dans un modèle de GRH basé sur le marché .....	165
1.2 – LMP et gestion des effectifs .....	165
1.3 – Le LMP, outil de négociation des salariés ? .....	166
2. EFFETS SOCIETAUX DE LA DIFFUSION DES PRATIQUES DE LMP .....	166
2.1 – LMP, pressions au travail et maladies .....	167
2.2 – Des risques de paupérisation particulièrement marqués pour les « seniors ».	167
3. LA NECESSITE DE REGULER LA RELATION D'EMPLOI.....	170
3.1 – Du besoin de stabilité et de prévisibilité en management.....	170
3.2 – Du rôle essentiel des institutions de régulation de la relation d'emploi .....	172
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>174</b>

## Table des schémas et tableaux

Tableau 1 – Répartition des 40 entretiens réalisés auprès de RRH, d’anciens salariés et de délégués syndicaux par entreprise ou secteur.....	11
Tableau 2 – Caractéristiques de la population des anciens salariés cadre.....	12
Schéma 1 : Le LMP au carrefour de trois dynamiques structurantes de la relation d'emploi.....	16
Schéma 2 : Le passage de formes d’organisation multi-domestiques à une organisation matricielle européenne ou global .....	18
Tableau 3 : PHONOTEL TIC, Effectifs et départs de cadres, 1995-2003.....	30
Tableau 4: LEADER PC France, Effectifs et départs de cadres, 1993-2003.....	31
Tableau 5: GLOBAL-CAFE France, Effectifs et départs de cadres, 1997-2003 .....	32
Tableau 6: SECURIFRANCE France, Effectifs et départs de cadres, 2002-2003 .....	33
Tableau 7: DISTRILID HYPERS France, Effectifs et départs de cadres, 2000-2003 .....	33
Schéma 3 : Typologie des salariés.....	163
Schéma 4 : Les trois logiques du LMP: Globalisation, individualisation, flexibilisation .....	167



## ANNEXES

Guide d'entretien experts .....	185
Guide d'entretiens DRH .....	186
Guide d'entretiens salariés .....	187

## GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES EXPERTS

### 1. Les différents types de départ du salarié : évolutions et modalités

En matière de départ d'un salarié, quelles sont dans les dernières années, les principales évolutions ?

Quelles sont les situations-type qui occasionnent une séparation entre l'entreprise et un ou plusieurs managers ou experts?

Qui prend l'initiative ? Qui la met en œuvre ? A quel niveau ? (local/global)

Comment à votre avis s'opère l'arbitrage entre plusieurs modalités de départ ? (démission, lmp non-fautif, fautif, lm.économique, plan social)

Dans l'utilisation d'un dispositif par rapport à un autre, est-ce-que vous repérez des distinctions entre diverses catégories de salariés ?

### 2. Le LMP

Pourquoi le lmp et pourquoi cette évolution ?

Quels secteurs ?

Quels salariés ? (âge, métier, cadres « historiques »niveau local/ cadres internationaux niveau global)

Quelles entreprises ?

Avec quels modes de gestion ?

Poids des descriptions de fonctions, des SAE ?

A situer par rapport démissions, départs pré-retraites, ...

## GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES RRH

### 1. Quelle gestion des compétences dans l'entreprise (sélection, développement, séparation)?

Grandes orientations, principales évolutions, leurs causes

Recrutement

Type de contrat

Gestion des carrières

Management par objectifs et systèmes d'évaluation

Formation

Rémunération : individualisation ? modalités ?

Distinction cadres / non-cadres ?

Cadres global / local ? (structure matricielle)

Cadres junior / senior ?

### 2. Les contextes de la séparation

Situations-type / séparation avec un cadre ?

âge/ancienneté

mobilité

non atteinte des résultats

obsolescence des compétences

autres évolutions du poste ? (temps de travail)

Qui prend l'initiative ? Comment ?

Arbitrage entre modalités juridiques?

Distinction cadres / non-cadres – senior/junior

En matière de départ d'un salarié, quelles sont dans les dernières années, les principales évolutions ?

Et le LMP ? populations concernées  
dispositif satisfaisant/insatisfaisant ?  
discours syndical ?

## GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES SALARIES

### 1. Parcours professionnel

11. Les grandes étapes du parcours professionnel avant la dernière entreprise

12. L'entreprise actuelle:

Le parcours interne : principales évolutions de poste : moments-clés, postes-clés  
Satisfaction / motivation / insatisfactions / différents postes clés

Evolution culture/organisation du travail/stratégie

Evolution du management des cadres et de la population cadre (âge, qualification)

Outils de gestion:                      Evaluation, rémunération  
    Carrière, formation  
    Reporting (N+1 et N-1)

Dernier poste: description

Objectifs  
Moyens (budget)  
Responsabilités (nombre de personnes)  
N+°1  
Localisation  
Degré de formalisation  
Clause de mobilité?

### 2. Le départ

Premiers signaux                      Durée de la phase de licenciement jusqu'à sa finalisation

Déroulement:                      Qui a décidé? Comment?  
    Evolution du discours de l'entreprise

Négociations:                      Contenu  
    Acteurs (avocats, syndicats?)  
    Marges de manoeuvre?

Ressenti                                      Légitimité de l'entreprise  
    Relation au travail (identité)

### 3. Contexte familial, âge, perspectives