

OUVRIR LA BOÎTE NOIRE DU LICENCIEMENT POUR MOTIF PERSONNEL

À quel type de traitement du chômage correspond le licenciement pour motif personnel (LMP)? Aujourd'hui, les LMP sont trois fois plus nombreux que les licenciements économiques en France: quelles sont les raisons de ce succès? Que révèle ce mode de rupture privilégié, en particulier vis-à-vis des cadres, sur le fonctionnement des organisations?

Le LMP est-il destiné à remplacer la préretraite, dans un contexte de tarissement des aides de l'État? L'article expose clairement les tactiques de l'employeur, du salarié et des syndicats, en s'appuyant sur une soixantaine de témoignages des divers acteurs. Le déroulement d'un LMP relève souvent d'une véritable mise en scène théâtrale, qui permet de respecter la loi tout en la contournant. On y joue l'individuel contre le collectif. Pour les auteurs, il est temps de revenir à une meilleure régulation de ces « sorties de cadre(s) », par les organisations syndicales et les juridictions sociales, pour éviter les dérives d'un mode de séparation opaque et inégalitaire.

Par **Amélie SEIGNOUR**, maître de conférences en sciences de gestion, université Montpellier II, **Florence PALPACUER**, professeur en sciences de gestion, université Montpellier I et **Corinne VERCHER**, maître de conférences en sciences de gestion, université Montpellier III

En 2003, un colloque rassemblant juristes et DRH était organisé dans le prestigieux hôtel Crillon, à Paris, sur le thème des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), plus connus sous leur ancienne appellation de plans sociaux. Le titre de la brochure distribuée aux participants, « *Les Alternatives aux « plans sociaux »: faire face à la crise sans licencier* », ainsi que sa première phrase, « *Avec la crise, les dirigeants exigent des réductions rapides et draconiennes des effectifs; les DRH sont mis à contribution* », affichaient la couleur de la rencontre. Il s'agissait de discuter de méthodes permettant de réduire rapidement, et à moindre coût, les effectifs des entreprises, en privilégiant un mode de séparation moins contraignant que les plans sociaux.

Le licenciement pour motif personnel (LMP) (1), en principe lié à la personne du salarié, était, dès lors, implicitement considéré comme un substitut possible aux licenciements économiques (LME), dont les motifs, exogènes au salarié, relèvent, quant à eux, de la politique de gestion de l'emploi de l'entreprise.

(1) Les motifs personnels peuvent être fautifs, lorsque les règles du travail sont transgressées – la faute peut être dite simple, grave ou lourde – ou non fautifs, en cas d'inaptitude ou d'insuffisance professionnelle du salarié, de refus de mobilité, etc. (cette qualification recouvrant une grande diversité de causes). Pour plus de précisions, se reporter à l'ouvrage de Jean-Jacques TOUATI, *Le Motif de licenciement à la loupe*, Paris, Éditions Liaisons, 2004.

Nous étions alors en train de préparer, pour la Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (DARES), un rapport sur les modes d'utilisation du LMP comme outil de gestion des cadres dans les grands groupes en France [PALPACUER, SEIGNOUR et VERCHER, 2005]. Observant une forte augmentation de ce type de licenciement parmi les entrées à l'ANPE entre 1995 et 2005 [KERBOURC'H, 2001; PIGNONI et ZOUARY, 2003], la DARES souhaitait, en effet, connaître les modalités d'usage de ce type de licenciement dans les entreprises. Les statistiques laissaient apparaître un effet de substitution entre les licenciements pour motif économique et les LMP : tandis qu'en 1995, 70 % des licenciements pratiqués en France étaient de nature économique, en 2005, soit dix ans plus tard, bien que les médias focalisent encore leur attention sur les LME, ceux-ci ne représentent plus que 30 % des quelque 840 000 licenciements (2) contre 70 % de LMP. Le poids des cadres dans les populations salariées concernées, la proportion de grandes entreprises parmi les firmes recourant au LMP, sa forte présence dans le secteur des services et des nouvelles technologies, son association à des pratiques de rémunération individualisée, laissaient, par ailleurs, supposer que ce licenciement pouvait être utilisé comme outil de flexibilisation de la relation d'emploi [LAGARENNE et LE ROUX, 2006]. Le LMP semblait, dès lors, symptomatique de l'émergence d'un modèle de management par le marché, modèle flexible et contractuel (3), dont il deviendrait le mode de rupture privilégié [PALPACUER, SEIGNOUR et VERCHER, 2007].

Ouvrir la « boîte noire » d'un LMP opaque et masqué, dès lors qu'il est abusivement utilisé à la place d'autres modalités de rupture, constitue l'objet de cet article. Il se fonde sur quelque soixante témoignages, recueillis en 2004 et 2005 auprès de quatre types d'acteurs. Il s'agit, tout d'abord, de la population de salariés particulièrement visée par le LMP (4) : les cadres évoluant dans de grandes firmes et/ou dans des entreprises des nouvelles technologies. Ensuite, dix directeurs des ressources humaines, opérant pour la plupart dans les mêmes firmes, ont été interrogés sur les grandes orientations de leur politique de gestion des cadres (du recrutement à la séparation), en lien avec les évolutions de la stratégie générale de leur entreprise. Dix délégués syndicaux ont, par ailleurs, apporté leur éclairage sur l'évolution de la politique de gestion des cadres de leur entreprise, sur les tactiques de licenciement adoptées par les directions, ainsi que sur leur propre attitude face à la multiplication des LMP. Enfin, vingt entretiens ont permis de recueillir les

(2) DARES, données non publiées.

(3) Voir notamment FAVEREAU, 1989, GOMEZ, 1997, PICHAULT, WARNOTTE et WILKIN, 1998, SEIGNOUR et PALPACUER, 2005.

(4) Le LMP constitue 28,8 % des causes de rupture du contrat de travail

points de vue « d'experts » : juristes et avocats, syndicalistes évoluant dans les confédérations, représentants de l'APEC et de l'ANPE Cadres, consultants, inspecteurs du travail et conseillers prud'homaux.

Quelles sont les diverses modalités de mise en œuvre du LMP ? Quelles sont les tactiques déployées par les directions d'entreprises ? Les organisations syndicales et les juridictions sociales interviennent-elles dans la régulation de « ces sorties de cadre(s) » ? Telles sont les principales interrogations auxquelles cet article se propose d'apporter des éléments de réponse.

MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DES LMP

« L'avantage du LMP est d'être un licenciement caché. Un licenciement économique, cela se sait », déclare un avocat. Les directions d'entreprises peuvent ainsi préférer le LMP aux licenciements économiques, que ceux-ci soient individuels ou collectifs. Toutefois, utiliser le LMP, fondé sur une cause endogène à la personne du salarié, à la place d'autres formes de rupture suppose la mise en œuvre de stratégies de contournement de certains dispositifs juridiques. Les motifs de licenciement, notamment l'insuffisance professionnelle et le refus de mobilité, peuvent être construits (voire co-construits), *a posteriori*, une fois le licenciement décidé.

Le LMP, un substitut au licenciement économique

Par un recours accru aux LMP, alors même que le motif de licenciement est de nature économique, les grandes firmes qui mettent en œuvre des politiques de réduction des effectifs chercheraient à contourner les contraintes juridiques (5) et les effets d'image associés aux LME, que ceux-ci soient individuels ou collectifs. En effet, le LME individuel est perçu par les directions d'entreprises comme un mode de rupture contraignant, dans la mesure où il implique l'information des Institutions représentatives du personnel (IRP) et de l'inspection du travail, l'obligation de reclassement du salarié et l'impossibilité de recruter sur le même poste de travail pendant douze mois. Quant aux Plans de sauvegarde de l'emploi, ils peuvent être supplantés par des LMP en nombre, ventilés dans le temps et dans l'espace sur différents sites et entités juridiques, de façon à ce que les organisations syndicales ne puissent demander leur requalification en licenciement économique. Coût, image, quête de flexibilité et individualisation de la séparation hors de

des cadres, contre 6,8 % de celles du contrat des ouvriers non qualifiés [PIGNONI et ZOUARY, *op. cit.*].

(5) La mise en œuvre d'un LMP suppose, bien entendu, que l'employeur respecte les procédures en vigueur. Mais celles-ci sont jugées moins contraignantes (par les experts et les DRH) dans le cadre d'un LMP que dans celui d'un licenciement économique, *a fortiori* collectif.

tout cadre collectif constituent les principales raisons de cette préférence pour le LMP. Les arguments financiers s'appuient sur l'idée que les LMP sont moins coûteux que les plans sociaux : seuls sont en mesure de quitter l'entreprise avec une transaction lucrative les salariés dotés d'un fort pouvoir de négociation. La volonté de préserver l'image de l'entreprise constitue un autre motif d'évitement des licenciements économiques. Un ancien DRH de grands groupes témoigne : « 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. 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 de développement avaient été différées ; on aurait très bien pu faire des licenciements économiques ; mais, compte tenu de la signature de cette charte par notre PDG, c'était devenu impossible. Donc on a fait des licenciements transactionnels. » La recherche de flexibilité est une troisième cause d'utilisation des LMP : la lourdeur des contraintes inhérentes à un PSE peut, en effet, s'avérer pénalisante face aux retournements rapides et imprévisibles des marchés, tels qu'on en observe notamment dans le secteur des nouvelles technologies. Enfin, certaines directions, qui cherchent à contourner la négociation sociale et l'obligation de dialoguer avec les pouvoirs publics, privilégient un mode de séparation individuel et opaque : elles peuvent ainsi choisir les salariés dont elles souhaitent se séparer, ce que le licenciement économique – théoriquement – ne permet pas (6).

Des types de cadres « licenciables »

Un clivage existe entre la définition d'objectifs prévisionnels en matière de réduction des effectifs, conçue dans les sièges sociaux des firmes, et la mise en œuvre des licenciements, qui s'opère dans les diverses directions de sites [BEAUJOLIN, 1999]. Le choix des salariés à licencier s'effectue au niveau local. Le LMP devient dès lors l'instrument privilégié d'éviction de salariés perçus comme les moins performants, les moins investis dans l'entreprise, et/ou les moins assujettis à la culture dominante de cette même entreprise [LHUILIER, 2002]. Dans un contexte de pressions permanentes à la réduction des coûts, le LMP touche ainsi tout particulièrement les « seniors », les femmes – notamment les jeunes mères –, certains cadres jugés « hors normes » au regard des prescriptions comportementales de l'entreprise, ainsi que les délégués syndicaux.

(6) En revanche, le risque judiciaire est plus élevé lorsqu'un salarié est licencié pour motif personnel : en 2003, le taux de contestation des LMP était dix fois plus élevé que celui des LME [MUNOZ PEREZ et SERVERIN, 2006].

« Un cadre de la grande distribution n'a pas le temps d'arriver à la retraite. Il part de lui-même, écouré, usé par le rythme subi, naze à cinquante-cinq ans, ou bien il est pris dans les mailles d'un LMP car son salaire est important », explique un délégué syndical. Dans un contexte de tarissement des aides de l'État en la matière, les LMP supplantent ainsi les départs en préretraite. Ils sont à l'origine de 25 % des entrées à l'ANPE des plus de 50 ans, contre 15 % des 25-49 ans [PIGNONI et ZOUARY, *op. cit.*]. Les seniors sont fortement visés par les politiques de réduction des effectifs. Des années 1970 jusqu'à la fin des années 1990, les préretraites ont constitué un dispositif de politique d'emploi jugé efficace tant par les pouvoirs publics français (ils y voyaient une solution à la raréfaction de l'emploi) que par les directions d'entreprises (elles trouvaient là, lors de restructurations, un moyen aisé de se séparer à moindre coût d'une population comparativement plus chère et souvent perçue comme plus difficile à former) [MARBOT et PERETTI, 2006 ; GUÉRIN et FOURNIER, 2005]. De nos jours, la durée du travail est à la hausse et, sauf exceptions (7), l'État ne finance plus les départs anticipés à la retraite. Toutefois, l'habitude d'une politique de mise à l'écart des « seniors » est restée. Pour rajeunir leur pyramide des âges, les directions d'entreprises n'ont désormais d'autres choix que de financer elles-mêmes les départs de leurs salariés les plus âgés ou d'utiliser, de manière illicite, le LMP comme outil de gestion des sorties de cadres seniors. « Il y a des licenciements qui sont, en réalité, des départs en préretraite sponsorisés par les ASSEDIC », déclare un avocat.

Une période de maternité peut également disqualifier une salariée, bien qu'elle soit *de facto* juridiquement protégée. Tout fonctionne comme si la salariée, *a fortiori* cadre, en décidant d'avoir un enfant, rompait le contrat implicite d'un engagement total envers l'entreprise. Les jeunes mères constituent une catégorie particulièrement ciblée. Par ailleurs, les grandes firmes gardent rarement dans leurs équipes et à des postes qualifiés des cadres dont le comportement au travail ne correspond pas aux normes (formelles ou informelles) en vigueur. Le LMP aurait ainsi une fonction d'exemplarité et stigmatiserait celui qui n'est pas conforme. Il est enfin utilisé pour exclure ceux, tels les délégués syndicaux, qui ont pour fonction d'être des contre-pouvoirs. Une enquête de l'inspection du travail, dans une multinationale du secteur des nouvelles technologies, a établi l'existence de pratiques discriminatoires à l'égard des délégués syndicaux, surreprésentés parmi les salariés ayant obtenu la note « 4 », lors des évaluations annuelles, note pouvant entraîner le licenciement du salarié pour insuffisance professionnelle.

(7) Le nombre de préretraités bénéficiant de dispositifs publics est en diminution continue depuis 1998. Le dispositif de Cessation d'activité de travailleurs salariés (CATS) recentre l'arrêt anticipé d'activité sur les populations de salariés ayant connu des conditions de travail difficiles ou pénibles au cours de leur carrière.



© Jaume Guell/AGE FOTOSTOCK/NOA-CUI

AMÉLIE SEIGNOUR, FLORENCE PALPACUER ET CORINNE VERCHER

Pour rajeunir leur pyramide des âges, les directions d'entreprises n'ont désormais d'autres choix que de financer elles-mêmes les départs de leurs salariés les plus âgés ou d'utiliser, de manière illicite, le LMP comme outil de gestion des sorties de cadres seniors.

Des motifs de licenciement construits

Réduire les effectifs en recourant à une modalité de licenciement théoriquement inhérente à la personne du salarié suppose la mise en œuvre de stratégies de contournement des dispositifs législatifs. C'est ainsi qu'un processus de licenciement respectueux du droit du travail est élaboré, *a posteriori*. «*On dit aux gens: "Rentrez chez vous, on ne veut plus vous voir!" On négocie, et ensuite on reconstruit le licenciement, en antidatant les courriers, par exemple*», déclare un avocat. Il n'existe aucune norme qui définisse le contenu d'un entretien de licenciement ou d'une conciliation. «*On joue au chat et à la souris. Chaque argumentation est différente. L'objectif est de déstabiliser l'adversaire et chaque camp joue sa partie*», ajoute un délégué syndical. Le motif du licenciement (8), par exemple, peut être construit une fois le licenciement décidé, dans le cas où un accord a été trouvé avec le salarié: «*Avec mon directeur, on a fait un accord financier, une transaction, et ensuite une procédure de licenciement pour abandon de mon poste. C'est lui qui a eu cette idée et moi je suis rentré dans le truc.*», explique un cadre. Ainsi, les motifs juridiquement invoqués ne sont parfois que des outils de légitimation de licenciements planifiés.

(8) Les critères qui président au choix du motif obéissent souvent à une logique financière. En témoigne l'augmentation du nombre de licenciements disciplinaires des plus de 50 ans, qui ont pour principal intérêt d'exonérer l'employeur de la contribution Delalande...

Les dispositifs d'évaluation des résultats contribuent également à banaliser les pratiques de LMP: une mauvaise notation permet de déclencher une procédure de séparation pour «insuffisance professionnelle» ou «non atteinte des objectifs». La responsabilité du cadre est désormais engagée dans la réussite de la firme qui l'emploie. Pour cet ancien DRH d'un grand groupe, ces comportements induisent un recours à outrance aux licenciements pour insuffisance professionnelle: «*La pression est de plus en plus forte sur les résultats. 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 si c'est lié à son contexte local, au contexte de la marque, etc. Avec les dirigeants qui ont des responsabilités business dans le cadre de résultats, ça valse trop, à mon sens*». Le «refus de mobilité» constitue un second exemple de motif de licenciement construit par les directions: il s'agit de proposer au salarié que l'on veut licencier une mutation dont on sait qu'il y a de fortes chances qu'il la refuse, soit en raison de contraintes familiales, soit parce que le poste proposé ne saurait lui convenir. Pour les salariés avertis et dotés d'un certain pouvoir de négociation, la proposition de mobilité est un code établi: elle signifie que leur direction ne veut plus d'eux. Ce cadre explique: «*Quand vous ne voulez pas garder un collaborateur, qu'il n'y a pas de poste à pourvoir, sauf un seul et à Taïwan, par exemple, eh bien vous allez muter la personne à Taïwan! "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...» Après quoi, généralement, la direction est prête à proposer une indemnité transactionnelle lucrative.

Hétérogénéité et opacité des transactions

Tout salarié licencié pour un motif non fautif bénéficie d'une indemnité légale, à laquelle peut se substituer, si elle est d'un montant supérieur, l'indemnité prévue par la convention collective, le contrat de travail ou les usages. Certains bénéficient, en outre, d'une « indemnité transactionnelle » ou « transaction », c'est-à-dire d'une somme que la direction de l'entreprise accorde au salarié afin de compenser le préjudice subi du fait du licenciement (9). Le montant de la transaction diffère en fonction de la stratégie d'image de l'entreprise et du pouvoir de négociation, voire de nuisance, du salarié: celui-ci aura d'autant plus tendance à divulguer certains secrets à son nouvel employeur que son ancienne direction se sera comportée de façon particulièrement cavalière au moment de la séparation. Les entreprises peuvent ainsi chercher à conserver une bonne image auprès des cadres qu'elles licencient. « Dans ces cas-là, explique un consultant, les directions déclarent: "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 que vous ne puissiez l'exploiter." On fait une transaction, et puis voilà... C'est le chiffre qui figure sur le chèque, qui compte!» L'indemnité possède, en effet, une forte charge symbolique. Si elle est perçue par le salarié comme décente, voire élevée, elle lui permettra de dépasser le sentiment d'injustice et de recouvrer une dignité.

Les indemnités transactionnelles élevées sont ainsi généralement réservées aux salariés licenciés protégés par leur statut, leurs compétences, leurs réseaux, ainsi que par les informations stratégiques qu'ils détiennent. Ces indemnités leur permettent de vivre, pragmatiquement et symboliquement, leur départ de l'entreprise de façon distanciée et, parfois même, comme une opportunité. Ainsi, un jeune haut potentiel déclare: « Je dirais qu'autant, avant, cela pouvait être intéressant d'hériter de grand-maman, autant, de nos jours, le meilleur moyen pour se retrouver à la tête d'une somme importante, quand on est jeune, c'est le licenciement pour motif personnel », tandis d'un cadre dirigeant explique: « J'étais prêt à accepter un départ. Mon accord, en fait, était conditionné par le nombre de zéros avant la virgule. » L'encadrement moyen, en revanche, vit généralement son licenciement comme une injus-

te. 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 de la rancœur. Il lui faut même, parfois, pour retrouver à ses yeux une certaine dignité, « faire payer » l'entreprise au sens littéral: il saisit alors le Conseil des prud'hommes.

LES TACTIQUES DES DIRECTIONS

De nombreuses techniques de séparation existent, qui, à des degrés divers, présentent des dérives par rapport aux dispositifs législatifs et/ou au respect de la personne.

Une violence symbolique

La première tactique consiste, selon un avocat, à « mettre la personne à terre, à la licencier pour faute grave avec mise à pied conservatoire (10), avant d'entamer tout processus de négociation. » Certains salariés vivent alors dans un climat de tension constant: « Vers mars-avril, je suis harcelée par le nombre de mails que je reçois, vingt... trente par jour, dont une dizaine à partir de 22 heures: "As-tu fait ci? As-tu fait ça? Réponds-moi". Les mails auxquels je ne réponds pas me sont renvoyés le lendemain. Leur formulation est très agressive. Ils me mettent en cause », raconte une cadre, tandis qu'une autre explique que, peu de temps avant l'annonce de son licenciement, l'attitude de ses supérieurs hiérarchiques avait subitement changé et qu'ils lui faisaient désormais de plus en plus de réflexions « assez dégradantes, assez méchantes ». Ces pratiques de violence, nommées « harcèlement moral » par la psychiatre Marie-France Hirigoyen, témoignent de dérives organisationnelles issues des mécanismes mêmes d'intensification du travail [THÉRY, 2006], ainsi que d'un management individualisé, dans lequel les valeurs de solidarité sont souvent fortement affaiblies [DEJOURS, 2000]. Lorsque le supérieur hiérarchique adopte un comportement humiliant, cela se passe généralement devant témoins. « En mai, je vis une véritable humiliation devant tout le monde. On est parti passer une journée au vert. 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... », relate une jeune cadre licenciée quelques mois après cette

(9) Cette transaction solde, en principe, toute possibilité future de contestation du licenciement par le salarié.

(10) Selon les textes, l'employeur prononce une mise à pied conservatoire dans l'attente du licenciement, s'il juge que la présence du salarié sur son lieu de travail peut être préjudiciable à l'entreprise. Le salarié ne doit donc pas venir travailler et il n'est pas rémunéré.

scène. Le LMP possède ainsi une fonction d'exemplarité : il montre quelle est la norme et il bannit celui qui ne s'y inscrit pas pleinement.

Le salarié licencié peut aussi être isolé et mis à l'index, ce qui a pour conséquence de briser toute velléité de solidarité. De fait, rares sont les exemples attestant de comportements solidaires. Dès les premiers signaux, les salariés visés sont rapidement exclus du groupe des collègues. « *Peut-être que je suis trop humain*, déclare un cadre, *mais j'ai été très choqué par l'absence de soutien de mes collègues* ». Le processus même des licenciements facilite l'exclusion : qu'il soit rapide, et le corps social n'a pas le temps de réagir ; qu'il soit précédé d'une phase d'éloignement du salarié – maladie, congé de maternité, « placardisation » ou mutation –, et les membres de l'organisation sont déjà habitués à son absence.

Des pressions à la démission

« *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 qu'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. Tout ça du jour au lendemain* », raconte l'une de nos interlocutrices qui vient d'être débauchée.

Le LMP peut ainsi intervenir dans le parcours d'un salarié lorsque, malgré des pressions diverses, celui-ci refuse de démissionner. Le LMP n'est alors utilisé qu'en cas de résistance du salarié. Un certain nombre de salariés, de délégués syndicaux, d'avocats et de chercheurs (11) témoignent de pratiques de mise sous pression visant à pousser au départ volontaire les salariés dont les directions souhaitent se séparer. « *On sape l'individu jusqu'au moment où il perd pied, où, sur un plan psychologique, il n'est plus bon à rien, où il se sent... ou il dit de lui-même "C'est vrai, vous avez raison, je n'ai plus ma place parmi vous"* », déclare une salariée cadre. La tension subie peut être forte au point que le salarié tombe malade et arrête 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, il l'accepte.

Les directions évitent ainsi d'avoir à licencier et, donc, de devoir respecter les procédures en vigueur, verser des indemnités et encourir le risque d'un contentieux.

La naturalisation du licenciement

Les tactiques des directions peuvent être moins brutales, mais tout aussi efficaces. « *Vous arrivez, un matin, et on vous annonce : "ton poste n'est plus budgété..."* ». Le salarié doit se chercher un poste ailleurs dans

l'entreprise, mais on réduit partout les effectifs », explique un délégué syndical. Dans ces cas de figure, qui devraient relever d'un licenciement économique, les directions utilisent la tactique consistant à assimiler le poste de travail, devenu superflu, à la personne qui l'occupe, de sorte que les salariés s'estiment responsables de leur éviction. Certains vont alors trouver leur supérieur hiérarchique ou leur DRH afin de discuter de « ce qui ne va pas », activant eux-mêmes le processus de leur propre licenciement. « *C'est extraordinaire, parce qu'ils ont agité un prétexte, et moi j'ai mordu à l'hameçon. Et c'était le but recherché. Ils ont voulu que j'aie une réaction, et moi je suis allé dans la direction qu'ils voulaient. J'aurais pu attendre que les choses se passent !* » Les directions peuvent aussi conduire le salarié à adopter la position de l'accusé et à se justifier : « *Ils ont réussi à obtenir de moi ce que je ne devais pas faire, c'est-à-dire que je me défende.* » Cette tactique s'appuie très largement sur la capacité traditionnelle des cadres « *à se poser en gardiens des règles auxquelles ils doivent se soumettre* », de sorte qu'ils « *intériorisent ainsi la logique et les principes de l'organisation.* » [AUBERT et GAULEJAC, 1991]. Ceci explique que, dans un premier temps tout du moins, les plus « attachés » à l'entreprise (au sens littéral du terme) s'approprient la demande de la hiérarchie et se conforment à ses attentes.

D'autres salariés, au fait de ce type de pratiques, attendent que la direction montre ses cartes. Ce cadre refuse la posture que l'on souhaiterait lui voir adopter, attendant patiemment que ce soit la direction qui lui fasse des propositions :

« *La direction des ressources humaines m'a dit : "Eh bien, écoute : tu es responsable du recrutement, or, on ne recrute plus... Qu'est-ce que tu comptes faire ?" Eh 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 vous vous débrouillez pour me trouver quelque chose à faire. Je savais qu'à l'usure, de toute façon, on allait me proposer un licenciement !* »

Généralement – mais des contre-exemples existent –, les techniques présentées ci-dessus ne s'adressent pas aux salariés les plus qualifiés. La technique la plus usitée, avec cette catégorie de cadres, consiste à proposer une indemnité de départ élevée, ce qui n'exclut pas une négociation serrée entre les parties.

La négociation autour du départ du salarié

Certains LMP sont négociés entre les salariés et leur direction. Ils supposent une procédure de licenciement généralement basée sur une faute imaginaire imputée au salarié, suivie d'une négociation indemnitaire. « *C'est généralement comme cela que ça se passe pour les cadres : on se met d'accord sur le principe du départ et sur le montant des indemnités, et, ensuite, on*

(11) BOMMEL et REVEILHAC, 2006 ; DURIEUX et JOURDAIN, 1999.

bâtit une procédure de licenciement qui soit, à la fois suffisamment motivée, mais pas trop injurieuse pour le salarié», atteste un avocat. D'après certains experts, c'est avant tout aux cadres supérieurs, tant seniors que juniors, que s'adresse ce type de licenciement : les premiers sont considérés comme insuffisamment performants au regard de leur salaire ou trop âgés par rapport à la stratégie d'image de l'entreprise, les seconds se trouvent principalement dans le monde du conseil et des nouvelles technologies. Les modalités de ces départs négociés sont purement formelles et ont pour unique objectif de masquer le fait qu'un accord a été passé entre les deux parties (un tel accord pourrait, en effet, conduire les ASSEDIC à refuser d'indemniser l'employé licencié). Chacun des deux camps joue donc sa partition :

« C'est une procédure très rodée chez nous », affirme un cadre. Il ajoute : « 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 et la transaction. Il y a un accord informel ; on discute le montant de la transaction et des indemnités, qui comprennent généralement les indemnités légales, les mois de préavis, plus quelque chose... »

Les propos de ce responsable RH vont dans le même sens. C'est avec un certain détachement qu'il raconte : « Concrètement, comment ça c'est passé ? Eh 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 dans lequel vous mettez en avant que vous aurez recours à tous les moyens, y compris juridiques, pour démonter cette argumentation... eh bien, derrière, on fait une transaction. Et voilà ! J'ai reçu le courrier... Je savais à quelle date je devais l'envoyer. On s'est vus en entretien... Ce qui est marrant, c'est que les personnes restent très protocolaires. Cela reste très théâtral. »



Pour les cadres dirigeants et autres « hauts potentiels », le licenciement est loin d'être totalement subi. Dans leur discours, il n'est pas question de « licenciement », mais de « séparation négociée ».

Pour les cadres dirigeants et autres « hauts potentiels », le licenciement est loin d'être totalement subi. Dans leur discours, il n'est pas question de « licenciement » mais de « séparation négociée ». Ici, le LMP n'équivaut pas à une « procédure d'éviction » [BOLTANSKI, 1982]. Il intervient en toute transparence et il devient outil de négociation pour une élite salariale qui connaît les règles du jeu, joue avec, et tente d'en tirer profit. Le licenciement est ainsi très souvent instrumentalisé par cette population de salariés. Il devient un outil de

négociation de départ, pour ces cadres qui préfèrent piloter en solo une brillante carrière interentreprises plutôt que de se contenter de l'évolution que leur propose ou leur impose leur organisation. C'est en ce sens qu'ils se disent le plus souvent co-acteurs de leur licenciement : « Tout cela, c'est deux ans avant mon départ. Je dis bien : "départ". On emploie souvent l'expression "subir un licenciement". Pour moi, c'est assez connoté, et ça ne correspond pas à la réalité. Je pense que l'on initie, tout autant que l'on

subit, le licenciement », témoigne un « haut potentiel ». Ce rapide survol des principales tactiques utilisées par les directions, et de leur incidence sur les cadres licenciés, montre à quel point les situations varient en fonction du rapport de pouvoir entre le salarié et l'entreprise. Dans bien des cas, les modalités de mise en œuvre du LMP renforcent les inégalités entre les salariés.

QUELLE RÉGULATION POUR UN LICENCIEMENT DIT « PERSONNEL » ?

Les instances représentatives du personnel et les juridictions sociales interviennent de diverses manières afin de réguler l'usage du LMP par les directions d'entreprises. Mais ce mode de séparation

n'en reste pas moins opaque, inégalitaire et parfois pathogène.

Les difficiles arbitrages syndicaux

Face à des LMP qui masquent de toute évidence des licenciements économiques, les syndicats adoptent des attitudes contrastées. Certains maintiennent des positions de fermeté, exerçant une surveillance sur la DRH afin de limiter l'usage du LMP et refusant *a priori* d'aider le salarié à négocier une transaction. Celui-ci n'est défendu que s'il veut rester dans l'entreprise ou s'il décide de saisir le Conseil des prud'hommes. D'autres, pensant qu'ils ne peuvent peser en amont, sur la décision de licencier, adoptent une attitude pragmatique : ils tentent d'encadrer ces licenciements, souvent opaques et inégalitaires, afin d'en homogénéiser les pratiques et d'en limiter l'arbitraire. Leur objectif est alors de créer des normes collectives en matière de licenciement individuel. Ainsi, hostile par principe à tout contournement du droit du travail, le délégué syndical d'une firme du secteur des nouvelles technologies ayant massivement licencié en 2002 par le biais de LMP reconnaît avoir accepté de participer aux négociations relatives à ces licenciements, si bien que cette firme s'est finalement inscrite dans une démarche transparente et collective, en proposant la même indemnité transactionnelle de 50 000 € à tous les jeunes ingénieurs du site : « *Nous, les syndicalistes, on a 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.* »

Toutefois, même si cette attitude vise la défense des intérêts des salariés, elle ne permet pas l'émergence d'une véritable régulation, qui soit fondée sur l'expression de contre-pouvoirs, dans un processus de négociation collective. D'autres instances ont pour mission de réguler la mise en œuvre de ces licenciements : il s'agit des juridictions sociales (principalement, le Conseil des prud'hommes, mais aussi la Cour d'appel et la Cour de cassation).

Conseils prud'hommes, Cour d'appel et Cour de cassation : des garde-fous

La mise en œuvre de ces départs, fondée sur le pouvoir de négociation des salariés, est, par essence, inégalitaire : tel cadre maison sera évincé, parfois de façon brutale, au nom d'un motif construit de toutes pièces par son employeur, alors qu'un « haut potentiel » se verra proposer des indemnités transactionnelles lucratives, parfois même négociées dès son embauche et inscrites dans son contrat de travail. Ce manque d'équité favorise la judiciarisation du licenciement, la majorité du contentieux concernant aujourd'hui le licenciement pour motif personnel : en 2003, plus d'un salarié sur quatre ayant fait l'objet d'un LMP a saisi le Conseil des prud'hommes et 65 %

des litiges traités concernaient des LMP dont le bien-fondé était contesté par les salariés [MUNOZ PEREZ et SERVERIN, *op. cit.*]. Toujours en 2003, dans la section catégorielle des cadres du Conseil des prud'hommes, traditionnellement réputée plus sévère que les autres, 87,6 % des demandeurs étaient représentés ou assistés par un avocat (12). « *On a usé, et abusé, de se séparer des gens. Il y a aujourd'hui un véritable durcissement de la séparation* », déclare une DRH.

Choisir de saisir le Conseil des prud'hommes est, pour de nombreux salariés, une démarche lourde. Il s'agit de recouvrer une dignité qu'ils estiment bafouée. Intenter un procès est alors perçu comme une forme de combat contre l'injustice : plus l'humiliation est grande, plus la compensation financière a pour fonction de panser les blessures. Mais cette compensation s'avère parfois insuffisante : « *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 douze mois de salaire en guise d'indemnités". Mais ce qu'ils m'ont fait, c'est inacceptable, c'est pour cela que je suis aux prud'hommes. Je ne savais pas si j'en aurais la force : cela dure depuis trois ans ! Vous savez, cela affaiblit une personne.* »

Ces schémas psychologiques sont bien connus de ceux qui accompagnent les cadres licenciés : selon un syndicaliste, la progression de la négociation, c'est le moyen qui permet au salarié de « relever la tête » ; et, selon un avocat, le montant des indemnités, c'est le « prix de l'honneur ». Ne pas avoir démerité, c'est primordial pour certains : « *Quelques rares se battront jusqu'au bout, pour qu'un tiers, un juge, leur dise "tu as raison". Là, c'est l'honneur qui est en jeu* », explique un juriste.

Toutefois, la lenteur des procédures prud'homales et l'incertitude inhérente à tout procès incitent certains juristes et délégués syndicaux à conseiller la transaction aux salariés qu'ils défendent. N'en concluons pas à l'inanité des juridictions sociales : elles sont toujours en toile de fond des négociations qui ont trait au licenciement. Le simple fait qu'elles 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, mais ces instances, en servant de cadre et de repère, contrebalancent le pouvoir discrétionnaire de l'employeur. Elles fonctionnent comme de véritables garde-fous. Le risque de voir leurs cadres intenter un procès est intégré par les directions, dès l'amont du licenciement ; cela change souvent le cours de la procédure, au profit du salarié. Le pouvoir normatif de ces instances est essentiel.

(12) Brigitte Munoz Perez et Évelyne 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.

Un mode de séparation inégalitaire et pathogène

« 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 la réponse sociale, il est évident que les gens se débrouillent chacun dans leur coin,

manque pas de provoquer, de façon générale. Individuel, il laisse le salarié seul, ou presque, face à l'employeur. Opaque, il ne permet pas l'existence de normes collectives en matière de licenciement. Enfin, désignant le salarié comme seul responsable de son éviction, c'est un mode de séparation culpabilisant et,



© Darzacq/Agence VU

[...] désignant le salarié comme seul responsable de son éviction, c'est un mode de séparation culpabilisant et, de ce fait, potentiellement pathogène.

et c'est plus facile, aussi, pour les entreprises... », déclare un avocat. Le LMP devient désormais le mode de rupture privilégié d'un système de management basé sur le principe du marché. Sanction de la performance individuelle, il permet à l'entreprise de contourner les dispositifs légaux, qui ont été établis pour négocier et accompagner de façon collective les licenciements économiques. Il offre, simultanément, un moyen d'éviter les réactions sociales (en interne, comme dans le public), que l'annonce de ces licenciements ne

de ce fait, potentiellement pathogène. « Chez les salariés licenciés que je reçois, il y a presque toujours de la souffrance, des problèmes de santé, des accidents de voiture, des pathologies qui se déclarent alors » : pour ce consultant, la dégradation de la santé consécutive aux situations de tensions qui précèdent le licenciement est un phénomène relativement répandu. Son instrumentalisation et sa banalisation actuelles ne sauraient être anodines ou inoffensives [BOMMEL et RÉVELHAC, 2006]. Certains prétendront que peu importe la façon

dont se déroule le licenciement, que, seul, compte le résultat. Or, il est des licenciements plus destructeurs que d'autres, qui fragilisent la personne à un point tel que la recherche d'un nouvel emploi leur est psychologiquement impossible, des mois durant. C'est le cas de certains LMP, peu respectueux de l'individu, qui poussent à la démission, qui jouent sur le sentiment de culpabilité ou sur l'humiliation publique. À l'opposé, les licenciements économiques, aussi difficiles à vivre qu'ils puissent être, ne touchent pas à l'intégrité de l'individu (13).

CONCLUSION

La banalisation des LMP comme substitut à d'autres modalités de séparation illustre pleinement l'immixtion croissante de logiques marchandes dans l'espace organisationnel et en particulier au cœur des relations d'emploi. Or, ce modèle d'un marché du travail fluide et dérégulé appliqué aux relations d'emploi a de lourdes conséquences: il précarise non seulement les personnels à faible pouvoir de négociation, mais aussi les salariés mieux dotés en ressources intellectuelles et sociales: c'est le cas lorsque ceux-ci atteignent un âge considéré comme moins productif, et/ou lorsqu'ils sont mis en concurrence avec des experts disponibles à moindre coût sur le marché mondial. La forte progression des LMP s'inscrit, dès lors, dans un débat plus large sur la précarité et l'exclusion dans le travail [CASTEL, 2006; PAUGAM, 2000]. Ainsi, à l'heure où l'on individualise les modes de gestion du travail, le renforcement des instances de régulation françaises, qui apportent des dimensions de sécurité et d'équité dans la relation d'emploi, apparaît comme une nécessité.

BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT (Nicole) & de GAULEJAC (Vincent), *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.
- BEAUJOLIN (Rachel), *Les Vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset, 1999.
- BOLTANSKI (Luc), *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982
- BOMMEL (Sylvie) et REVELHAC (Anne-Laure), *La Révolte des virés*, Paris, Bourin éditeur, 2006.
- CASTEL (Robert), «Repenser la protection sociale», *Sciences Humaines*, n° 142, 2006.
- DEJOURS (Christophe), *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, 2000.
- DURIEUX (Albert) et JOURDAIN (Stéphane), *L'Entreprise barbare*, Paris, Albin Michel, 1999.
- FAVEREAU (Olivier), «Organisation et marché», *Revue Française d'Économie*, n° 1, p. 83, 1989.
- GOMEZ (Pierre-Yves), «Information et conventions: le cadre du modèle général», *Revue Française de Gestion*, p. 74, janvier-février 1997.
- HIRIGOYEN (Marie-France), *Le Harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*, Paris, Éditions La Découverte et Syros, 1998.
- KERBOURC'H (Jean-Yves), «L'imbroglie juridique des politiques de lutte contre l'instabilité de l'emploi», *Travail et Emploi*, n° 85, 2001.
- LAGARENNE (Christine) et LE ROUX (Marine), «Les licenciements en 2003: trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour motif économique», *Premières Synthèses*, n° 11, DARES, Paris, mars 2006.
- LHUILIER (Dominique), *Placardisés, des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil, 2002.
- MUNOZ PEREZ (Brigitte) et SERVERIN (Évelyne), *Le Droit du travail en perspective contentieuse*, 1993 à 2003, étude du Ministère de la Justice, Direction des Affaires Civiles et du Sceau, 2005.
- PALPACUER (Florence), SEIGNOUR (Amélie) et VERCHER (Corinne), «Le licenciement pour motif personnel: un dispositif juridique au carrefour des mutations contemporaines de la relation d'emploi», rapport effectué pour le compte de la DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, novembre 2005.
- PALPACUER (Florence), SEIGNOUR (Amélie) et VERCHER (Corinne), *Sorties de cadre(s). Le licenciement pour motif personnel: instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte, Collection Entreprise et Société, 2007.
- PAUGAM (Serge), *Le Salarié de la précarité*, Paris, PUF, 2000.
- PICHAULT (François), WARNOTTE (Gérard) et WILKIN (Luc), *La Fonction ressources humaines face aux restructurations*, Paris, L'Harmattan, 1998.
- PIGNONI (Maria-Teresa) et ZOUARY (Patrick), «Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel», *Premières Synthèses*, n° 28.2, DARES, Paris, 2003.
- SEIGNOUR (Amélie) et PALPACUER (Florence), «Globalisation et emploi: les nouvelles stratégies organisationnelles des multinationales de l'agro-alimentaire en Europe», *Gérer et Comprendre*, n° 82, Eska, p. 23-36, Paris, janvier 2006.
- THERY (Laurence) (sous la direction de), *Le Travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte, coll. «Entreprise et Société», 2006.
- TOUATI (Jean-Jacques), *Le Motif de licenciement à la loupe*, Paris, Éditions Liaisons, 2004.

(13) Ce qui ne signifie en aucun cas que les LME ne puissent être vécus, eux aussi, de façon douloureuse et pathogène.