

Les Licenciements pour Motif Personnel en France : de la sanction individuelle de la main d'œuvre aux dispositifs de gestion de la firme flexible

Alain PICHON

Université d'Evry val d'Essonne, France

SOMMAIRE

À la suite du constat d'une augmentation significative des licenciements pour motifs personnels en France, cet article tente de rendre compte des dynamiques sous-jacentes qui les impulsent, des motifs implicites et explicites mobilisés, des formes et des modalités de leur mise en œuvre. Au-delà, il tente de rendre compte des résistances syndicales et de proposer un sens général à cette évolution.

Fruit d'entretiens avec 40 salariés licenciés, 3 représentants syndicaux, 2 représentants d'agences pour l'emploi et 3 conseillers des prud'hommes qui arbitrent les conflits du travail, l'article montre d'abord trois formes différenciées de licenciement pour motif personnel : des licenciements « coercitifs » qui se multiplient en particulier sous les effets d'une coercition accentuée ; des licenciements « substitutifs » qui se substituent aux plans sociaux et aux démissions ; enfin, des licenciements « compétitifs » qui résultent de stratégies d'accentuation compétitive. Le caractère « personnel » du licenciement pour motif personnel comme stricte expression d'un conflit individuel du travail s'efface pour montrer ses dimensions éminemment collectives.

Par la suite, l'article montre la portée et la limite de l'action collective pour résister à ces exclusions et conclut que le licenciement pour motif personnel est devenu l'instrument d'une stratégie gestionnaire coercitive et discriminante afin de reconfigurer l'emploi dans les firmes flexibles.

INTRODUCTION

Quelques précisions initiales

Afin de rendre compréhensible notre propos et de permettre aux lecteurs d'identifier les enjeux sous-jacents aux licenciements, nous souhaitons donner brièvement quelques précisions sur la situation française dans les entreprises privées concernant les différents types de contrats de travail, les différents types de licenciements, le droit à l'assurance-chômage, la juridiction compétente en cas de conflits du travail et le rôle de l'État dans le suivi de l'emploi.

Pour ce qui concerne les différents types de contrats de travail, on peut schématiquement¹ distinguer le contrat d'intérim (le salarié passe un contrat de travail avec une société de travail intérimaire qui loue la main d'œuvre à des entreprises), le contrat à durée déterminée (CDD) et le contrat à durée indéterminée (CDI). Dans les analyses socio-économiques et dans les représentations collectives, compte tenu de la discontinuité d'emploi qui les caractérise, l'intérim et le CDD sont analysés et perçus comme précaires. Au contraire, au regard de sa continuité d'emploi présumée, le CDI est analysé et perçu comme stable et sécurisant pour les salariés.

En France, les licenciements relèvent de deux cas de figure. Dans le premier cas, l'entreprise est en difficultés économiques ou en mutations technologiques. Elle procède alors à un *plan social* et à la mise en œuvre de licenciements pour motifs économiques (LME) individuels ou collectifs. Dans le deuxième cas, l'entreprise considère que les conditions de la relation salariale sont rompues du côté du salarié. Elle met en exergue une *cause réelle et sérieuse* qui concerne le salarié pour procéder alors à un licenciement pour motif personnel (LMP).

Lors d'un licenciement pour motif économique, les obligations de l'employeur sont nombreuses avant, pendant et après le licenciement (consultations, procédures, ordre de licenciement, etc.). Les indemnités dues au salarié sont égales à $2/10^2$ de mois de salaire par année d'ancienneté³.

Dans un licenciement pour motif personnel, les obligations de l'employeur consistent à justifier la cause réelle et sérieuse et à respecter une procédure de licenciement (entretien préalable, notification, préavis). Les indemnités dues au salarié licencié sont égales à $1/10^1$ de mois de salaire par année d'ancienneté². En cas de faute grave ou lourde les indemnités ne sont pas dues. En cas d'inaptitude professionnelle, elles sont de $2/10$ de mois de salaire par année d'ancienneté.

En cas de perte d'emploi résultant d'un LMP ou d'un LME, les salariés sont couverts par une assurance-chômage assurée par l'Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce (ASSEDIC). Les indemnités résultent des cotisations auxquelles tous les salariés et tous les employeurs sont assujettis. Toute rupture du contrat (LMP ou LME) d'un salarié âgé de 50 ans et plus ouvrant droit à l'indemnisation au titre de l'assurance-chômage oblige l'employeur à verser une contribution dite « contribution Delalande » à

¹ Le droit du travail est évidemment plus complexe. Nous nous contentons de donner ici les grandes lignes pour faciliter la compréhension du lecteur.

² Sauf convention collective plus favorable

³ Pour les salariés ayant 2 ans d'ancienneté

l'ASSEDIC. Le montant de cette contribution varie, selon l'âge de l'intéressé et la taille de l'entreprise, de 1 à 12 mois de salaire brut⁴.

Sauf cas particulier (rapprochement de conjoint par exemple), la démission entraîne la perte des droits aux allocations de chômage car il faut *être privé involontairement de son emploi*. Si le salarié opte pour un départ négocié, ce n'est ni une démission, ni un licenciement et il n'est pas involontairement privé de son emploi. Il perd donc ses droits aux ASSEDIC. Par ailleurs, pour les salariés pris en charge, la durée d'indemnisation est conditionnée en particulier par la durée de leurs cotisations (affiliation).

Les conflits relatifs à la relation salariale relèvent des conseils des Prud'hommes qui sont compétents pour régler les désaccords survenus entre salariés et employeurs, pour régler les litiges individuels survenus dans l'exécution, la conclusion ou la résiliation du contrat de travail. Composés de magistrats non professionnels élus par les salariés et par les employeurs, les conseils sont chargés de la conciliation des parties et, à défaut, du jugement des affaires (responsabilités, montants des indemnités et des préjudices).

Au niveau de l'État, le suivi de l'emploi relève de la Direction de l'Animation de la Recherche et des Statistiques (DARES) auprès du ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement. Celle-ci, en lien avec l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) assure la production des données utiles au ministère et aux acteurs sociaux. Une sous-direction de l'emploi et du marché du travail est chargée notamment du suivi de la conjoncture, des évolutions et des niveaux de l'emploi, des mouvements de main-d'œuvre et des tensions du marché du travail.

Une évolution statistique problématique

Le licenciement pour motif personnel est un thème de recherche souvent délaissé par les sociologues ou par les économistes du travail. Dans les revues qui traitent des questions d'emploi, rares sont les contributions qui le mettent au centre de leur questionnement. Cela est d'ailleurs compréhensible dans la mesure où, jusqu'à une période récente, relativement aux questions de perte d'emploi, les préoccupations se tournaient vers les licenciements pour motif économique (LME), plus visibles, plus collectifs, plus significatifs et surtout plus nombreux. Depuis, une évolution statistique a eu lieu. Ainsi que le signale la DARES, à partir du milieu des années 90, le rapport entre ces deux types de licenciement a commencé à s'inverser. « Dès 1999, les entrées à l'Agence Nationale Pour l'Emploi pour licenciement personnel deviennent deux fois plus nombreuses que celles pour licenciement économique » (Pignoni et Zouary, 2003). En 2003, « les licenciements sont trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour raisons économiques » (Lagarenne et Le Roux, 2006) et, selon certains observateurs, invisibles et indolores pour le corps social, la croissance des LMP pourrait se poursuivre (Devillechabrolle et Rey, 2006).

Qu'il soit disciplinaire ou non disciplinaire, le licenciement pour motif personnel, fondé sur une « cause réelle et sérieuse »⁵ et statistiquement libellé par l'Agence Nationale Pour l'Emploi « autre licenciement », c'est-à-dire autre qu'économique, met en cause la personne même du salarié. Il résulte donc d'un conflit entre les attentes de l'employeur et les résultats du salarié. Dans le premier cas, il s'agit d'une faute sérieuse, grave ou lourde. Dans le deuxième cas, il s'agit d'incapacité physique, de refus de

⁴ La loi du 30 décembre 2006 a supprimé la contribution de Lalande à compter du 1er janvier 2008.

⁵ Article L 122-14-3 du code du travail.

changement de conditions de travail ou de motifs professionnels : absences prolongées ou répétées pour maladie non professionnelle entraînant une désorganisation de l'entreprise, insuffisances, mésentente, perte de confiance, etc. (Clavel Fauquenot et Rigaud, 2003). Les manques possibles des salariés, générateurs du conflit, sont donc nombreux. En apparence, leur multiplication expliquerait cette croissance vertigineuse des LMP⁶ : les salariés commettraient beaucoup plus de fautes, leur aptitude physique serait plus souvent affectée, ils refuseraient abondamment des changements de conditions de travail ou ils montreraient des insuffisances professionnelles coupables qui justifieraient leur licenciement.

Pourtant, selon les auteurs de la DARES cités, cette croissance des LMP qui touchent les salariés âgés, les cadres dans des secteurs innovants, les Contrats à Durée Indéterminée et les salariés du tertiaire, serait liée à des pratiques d'évitement des plans sociaux, à des pratiques nouvelles de gestion de l'emploi et des effectifs, à la diffusion de formes de management par objectifs plus individualisées et plus coercitives. Les LMP seraient l'un des moyens de réduire ou de recomposer la main-d'œuvre dans le cadre de restructurations. Ils pourraient être aussi le symptôme d'une « culture de la sortie précoce » pour les seniors (Guillemard, 2004), d'une lassitude ou d'un mal être au travail (Hubault, 2004), de nouvelles contraintes qui enlèveraient aux salariés le droit à l'erreur (Rey et Fairise, 2002).

À la suite des enseignements de la statistique et en prolongement des hypothèses évoquées ci-dessus, les propos qui suivent, résultats d'une recherche qualitative menée en 2005 pour le compte de la DARES⁷, tentent d'éclairer plus avant cet ensemble flou mais en évolution constante. Plus précisément, notre ambition est d'interroger les dynamiques sous-jacentes qui les impulsent, les motifs implicites et explicites mobilisés, les formes et les modalités de leur mise en œuvre, et au-delà, de comprendre le sens général de cette évolution.

L'échantillon des personnes interrogées

Dans le cadre de notre recherche, nous avons interrogé d'une part 9 personnes ressources (3 syndicalistes, 3 agents de l'Agence Pour l'Emploi des Cadres et 3 conseillers prud'homaux) afin de saisir leurs analyses relatives aux LMP. Nous avons d'autre part mené une série d'entretiens auprès de 40 salarié(e)s licencié(e)s pour motif personnel, afin de comprendre, dans une approche en termes de trajectoires croisées, les caractéristiques de leur propre trajectoire et celles de leur entreprise au moment de leur exclusion, les dynamiques sous-jacentes, les processus à l'œuvre, les modalités de leur LMP et leur devenir à l'issue du LMP.

L'échantillon des salariés licenciés a été constitué avec le concours de L'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), de l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC) et dans une moindre mesure des syndicats sur la base de la participation volontaire à l'étude. Les salariés ont été contactés par les institutions en question qui leur ont transmis les informations relatives à l'étude : le thème de la recherche ; la durée prévue des entretiens et les coordonnées du laboratoire. La représentativité en termes d'âge, de sexe et de catégorie a été obtenue par sollicitations successives jusqu'à obtenir l'échantillon souhaité. Au moment de leur licenciement, les 40 salarié(e)s étaient tous

⁶ Plus 26% de 1998 à 2001 ; plus 40% de 2001 à 2003.

⁷ Piazza Paruch B., Pichon A., sous la direction de Durand J-P., *Le licenciement pour motif personnel, entre dispositif de gestion et mesure de sanction de la main d'œuvre*, Rapport de recherche, DARES, septembre 2005.

en CDI. Les 40 personnes licenciées pour motif personnel se répartissent des ouvriers aux cadres⁸. 18 salariés étaient situés dans les tranches d'âge de 21 à 40 ans, 15 dans la tranche 41-50 ans et 7 dans la tranche 51-60 ans. Bien que statistiquement, les hommes soient plus concernés que les femmes par ce type de licenciement, ces dernières ont participé plus volontiers à la recherche (26 femmes pour 14 hommes). Les entreprises dont sont issus les salariés sont de tailles différenciées (de moins de 10 personnes à 750 personnes) et relèvent de 13 secteurs distincts dont le monde associatif.

À la suite de ces précisions, notre exposé est structuré de la manière suivante. Dans les trois premières parties, nous présenterons l'analyse qui résulte des entretiens menés avec les personnes licenciées⁹. Au regard des catégories juridiques des licenciements cela permet de dégager trois formes de LMP : des licenciements « coercitifs » qui se multiplient en particulier sous les effets d'une coercition accentuée ; des licenciements « substitutifs » qui se substituent aux plans sociaux et aux démissions ; enfin, des licenciements « compétitifs » qui résultent de stratégies d'accentuation compétitive. Dans une quatrième partie, nous présenterons l'analyse des syndicats, des représentants de l'APEC et des conseillers prud'homaux rencontrés. Il sera alors question de la portée et de la limite de leur intervention pour anticiper et réguler les transformations en cours. Enfin, pour conclure, nous tenterons de montrer que ces licenciements s'inscrivent dans une évolution plus générale qui concerne l'entreprise flexible. Une évolution dans laquelle, selon nous, les LMP sont appelés à poursuivre leur ascension.

1. DES EXIGENCES DES FIRMES AUX LMP « COERCITIFS »

Pour ce qui est des LMP « personnels », que nous qualifions ici de « coercitifs » puisqu'il s'agit de sanctionner a priori les salariés, les motifs invoqués concernent pour l'essentiel la perte de confiance, l'insuffisance professionnelle, le non respect des horaires de travail et l'inaptitude au travail. L'analyse des entretiens affine ces motifs et les contextualise. Elle montre en particulier que, lorsque les exigences des entreprises ou des firmes s'accroissent, elles disqualifient nombre de salariés. Autrement dit, le droit à la différence, à la variance, à la maladie, à la déviance (y compris excusable), se réduit sous l'effet d'une norme salariale plus stricte, plus exigeante et plus coercitive.

1.1 Les multiples facettes de la perte de confiance

Les entretiens analysés le montrent : la question de la confiance dans la relation salariale est complexe. Elle relève de l'incomplétude du contrat de travail, de signaux non-contractuels qui peuvent le déstabiliser, et la notion de confiance elle-même ouvre sur une multiplication de motifs et d'usages (Paradeise et Porchet-Stouvenel, 1990).

Le premier cas que nous avons relevé montre l'importance du contexte politique¹⁰ dans l'apparition du LMP. Georges¹¹, 31 ans, est cadre administratif dans une

⁸ En France les salariés sont statistiquement répartis en 9 catégories : manutentionnaire, ouvrier spécialisé, ouvrier qualifié (2 catégories), employé non qualifié, employé qualifié, technicien, assimilé cadre (agent de maîtrise) et cadre. La catégorie « cadre » est une spécificité française. Pour la situer, le lecteur retiendra que sont considérés comme « cadres » les salariés dirigeants ou les responsables d'unités et les salariés assurant des fonctions d'expertises techniques ou managériales dans l'entreprise. Une fois reconnus comme tel par leur entreprise, les cadres cotisent à une caisse de retraite spécifique. Dans le monde anglo-saxon, cette définition est voisine de celle du « professionnel » et du « manager ».

⁹ Nous ne pouvons relater ici l'ensemble des 40 situations analysées. Nous illustrons donc notre propos par les plus significatives d'entre elles.

¹⁰ Au sens de politique de développement.

association depuis 3 ans. Un changement de bureau a eu lieu. En termes de politique, de nouvelles valeurs animent les dirigeants fraîchement élus et de nouveaux objectifs sont fixés. Georges ne partage pas ces nouvelles conceptions et il le dit à son président. Dès lors, la rupture de confiance est avérée et le président souhaite le voir démissionner. Il économiserait ainsi quelques indemnités. Pour l'obtenir, il le surcharge de travail puis appauvrit ses missions jusqu'à le confiner à des tâches administratives et de manutention. Georges tiendra plusieurs mois et terminera physiquement et psychologiquement épuisé. Le conflit de valeur ainsi généré s'achèvera par un LMP avec les indemnités légales sans plus. Georges négociera seulement la date de son départ pour améliorer ses droits aux ASSEDIC et il vivra finalement son licenciement comme une libération...

Jacques, 35 ans, est adjoint au secrétaire général dans une association loi 1901 depuis 11 ans. Pendant plus d'une dizaine d'années, tout se passe au mieux jusqu'à ce qu'en raison des absences prolongées de son secrétaire général, sa charge de travail augmente. Il en parle avec son président et sollicite une compensation salariale. Celui-ci en parle avec son secrétaire général... Dès lors et très vite, les relations se dégradent. Il est convoqué pour un entretien préalable et on lui reproche une perte de confiance envers sa direction... Après 11 années de bons et loyaux services, il est licencié sans ménagement et aux conditions minimales.

Céline, 41 ans, est responsable informatique dans une Start-up. La charge de travail est très importante en particulier depuis le rachat de la société par un groupe. Au début de son emploi, un premier incident a lieu : elle refuse d'évaluer son équipe, considérant qu'elle vient d'arriver et qu'elle n'est pas en position pour le faire. Une première fissure dans la relation de confiance apparaît et elle reçoit un premier avertissement. Un an plus tard, elle prend une demi-journée pour s'occuper de sa mère malade. Elle reçoit un second avertissement. Puis elle est victime d'un accident de moto qui nécessite 3 semaines d'arrêt. À son retour, elle est alors convoquée pour un entretien préalable au motif d'une perte de confiance qui déstabilise le collectif... Elle négocie une transaction en menaçant son employeur d'un recours aux prud'hommes.

Gaétan, 53 ans, est cadre supérieur dans une entreprise aéronautique depuis 9 ans. Pendant 8 années, il connaît une amélioration constante de ses conditions salariales. Puis la direction lui demande de prendre la tête du syndicat maison contre la Confédération Générale du Travail (syndicat ouvrier). Il refuse. Il en résulte une mise au placard accompagnée d'un arrêt dans l'évolution de sa carrière. Au bout d'un an, lassé par cette situation, et encouragé à partir par sa direction qui lui fait comprendre qu'il n'a plus sa place, il accepte un LMP transactionnel.

Lydie, 35 ans, est visiteuse médicale dans un laboratoire pharmaceutique depuis 3 ans. Tout se passe bien jusqu'à ce qu'elle prenne l'initiative de se présenter aux élections du comité d'entreprise¹² sur une liste concurrente à celle de son directeur

¹¹ Tous les prénoms des personnes rencontrées ont été modifiés par nous et nous avons enlevé les informations qui permettraient de les reconnaître.

¹² En France, dans les entreprises de 50 salariés et plus, le chef d'entreprise est tenu d'organiser la mise en place d'un comité d'entreprise (CE) composé de représentants élus du personnel et éventuellement de représentants syndicaux désignés par les organisations syndicales. Ce comité assume en particulier des attributions économiques. Il est obligatoirement informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise, les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs, la durée du travail, les conditions d'emploi, de travail et de formation professionnelle des salariés.

régional. Elle est élue. Pour ce dernier, il s'agit d'un déni d'allégeance. Il s'en suit de vives tensions et une mise à l'écart qui infléchit mécaniquement ses résultats puisqu'elle est privée de toutes les informations essentielles à ses activités. Elle est convoquée. Son employeur a préparé un gros dossier justifiant son manque de résultats. Malgré la révélation de la situation à l'inspecteur du travail ce dernier autorise le licenciement.

Serge, 35 ans, est chef de centre dans une entreprise de distribution publicitaire. Son employeur lui demande de couvrir des irrégularités de gestion (emplois fictifs, escroqueries aux cotisations sociales). Il refuse. Il est d'abord surchargé de travail puis envoyé à la distribution. Délaissant du coup ses missions premières, il n'atteint pas ses objectifs et il est finalement privé de toutes activités.

Pour Lydie et Serge, il en résulte un licenciement où se combinent la perte de confiance et l'insuffisance de résultats. Tous deux ont entamé une procédure aux prud'hommes.

1.2 Aptitudes techniques et managériales, autonomie et gestion par objectifs : les voies de l'insuffisance professionnelle

Les cas d'insuffisance professionnelle sont relatifs aux résultats obtenus et concernent là encore des cadres. Gilles, 38 ans, est ingénieur informatique dans une entreprise de maintenance informatique depuis 4 ans. Dans sa phase ascendante, il connaît une forte progression de carrière et réussit à devenir manager. Il évolue donc du statut d'« expert » à celui de « manager ». La mission est difficile car elle exige des compétences d'une autre nature que celles relatives à l'informatique. Parallèlement, la société est rachetée par un groupe qui impose des résultats rapides et tangibles. En recrutant des collaborateurs, il promet plus qu'il ne peut tenir et doit faire face à la fronde de son collectif. Puis, débordé par la charge de travail, il néglige les relations avec sa direction. Gilles n'arrive pas à concilier management des hommes, objectifs techniques, objectifs financiers et communication interne. Il est licencié pour insuffisance professionnelle et aux conditions minimales de la convention.

Jean, 49 ans, est ingénieur maintenance en systèmes complexes depuis 2 ans. Son statut exige de lui une grande autonomie et une capacité à trouver seul les problèmes rencontrés. Il est confronté à des pannes répétitives chez un client qu'il n'arrive pas à résoudre. Il est une première fois averti et finalement licencié pour insuffisance professionnelle. Son préavis est réduit à 15 jours et il recevra une indemnité conventionnelle.

Rémi, 42 ans, est cadre commercial dans une société spécialisée dans les systèmes de sécurité grand public, depuis 11 mois. Dans sa fiche de poste, il a un objectif de chiffre d'affaires à atteindre. Chargé d'un secteur où la clientèle préfère les produits de grande surface, il n'atteint pas ses objectifs. Son salaire fixe étant relativement élevé, il est licencié pour insuffisance de résultats, sans avertissement et dispensé de préavis. Il attaquera son employeur aux prud'hommes mais il sera débouté.

1.3 Contraintes familiales et disponibilité au travail : les absences et les retards

Les cas de non respect des horaires concernent des ouvrières et des employées. Sabine, 32 ans, est auxiliaire de vie dans une clinique depuis 3 ans. À la suite du changement de travail de son mari, elle doit quitter le travail avant l'heure pour s'occuper de ses enfants. Elle ne fait donc pas les heures prévues. Pour trouver un arrangement, elle sollicite un aménagement de ses horaires mais celui-ci est refusé. Elle est licenciée avec un préavis et des indemnités légales.

Janine, 41 ans, couturière depuis 5 ans, arrive très souvent en retard depuis que son entreprise a déménagé d'un coin à l'autre de Paris. L'entreprise lui impose une baisse de salaire qu'elle refuse. Elle est licenciée sans indemnité. Elle regrette aujourd'hui de ne pas avoir fait appel aux syndicats et aux prud'hommes.

Thérèse, 38 ans, monteuse câbleuse, travaille dans son entreprise depuis l'âge de 16 ans. Au retour de sa deuxième grossesse, le climat social est devenu difficile et la crainte s'installe. De plus, depuis peu, elle doit élever seule ses deux enfants. L'un d'eux est souvent malade. Elle doit s'absenter et elle reçoit un premier avertissement. Tant bien que mal, elle tente de tenir malgré tout. Mais elle n'y arrive pas. Elle est finalement licenciée avec préavis et avec l'indemnité minimum.

1.4 Quand le corps ne suit plus : l'inaptitude au travail

Les cas d'inaptitude concernent là encore des salariés des ouvriers et des employés et illustrent l'importance des conditions de travail dans l'interruption précoce de la relation salariale (Coutrot, 2003).

Sophie, 49 ans, est agent d'entretien dans une entreprise de nettoyage industriel de 70 personnes depuis 14 ans. Elle connaît des problèmes de dos, accentués par l'inadaptation du matériel à des conditions de travail de plus en plus difficiles. Elle sera plusieurs fois évacuée d'urgence à l'hôpital. À cette première pathologie se sont ajoutés des problèmes cardiaques. Au final, ses arrêts de travail se sont multipliés. À la demande de son employeur, une visite médicale a lieu et conclut à une inaptitude au travail non professionnelle car consécutive, selon la médecine du travail, à ses problèmes cardiaques. Dans l'entreprise, à l'exception des emplois administratifs, tous les postes sont de même nature et aucune tentative de reclassement¹³ n'aura lieu.

Pour Stéphanie, 48 ans, ouvrière en façonnage, 26 ans d'ancienneté, la hausse des cadences a augmenté dès la cession de son entreprise. Elle ne suit pas le rythme. Elle s'épuise mentalement et physiquement et finit par connaître des problèmes de santé. La médecine du travail a sollicité un aménagement de poste. En vain. Elle sera déclarée inapte pour des raisons non liées à l'activité professionnelle...

Luc, 57 ans est plombier chauffagiste depuis 18 ans dans une entreprise familiale rachetée il y a une dizaine d'années par un grand groupe. Depuis cette cession, les conditions de travail sont beaucoup plus difficiles : la pression productive est très forte, les délais plus courts, et les équipes pour assurer les installations se réduisant, les efforts physiques sont plus intenses. Au final, les conditions de travail se combinant avec l'usure et le vieillissement, il connaît des problèmes de dos et les arrêts de maladie se

¹³ Au regard de la légalisation, en cas d'inaptitude au travail, l'employeur doit s'efforcer de reclasser le salarié.

succèdent. Malgré des postes de travail disponibles pour un reclassement (comme magasinier en particulier), il est licencié pour inaptitude non professionnelle et vit cette exclusion comme une profonde injustice.

1.5 De la relation salariale à la relation de service

De ces diverses situations relatives aux LMP « personnels », plusieurs enseignements se dégagent. Tendanciellement, dans les entretiens du moins, les LMP pour perte de confiance et insuffisance professionnelle se concentrent sur les cadres et assimilés (managers, experts, techniciens), soulignant ainsi le rôle de la notion pour définir les salariés en question (Bouffartigue, 2001 ; Pichon, 2006), cependant que les LMP pour absences et inaptitude se concentrent sur les autres catégories.

Pour ce qui concerne la perte de confiance, les entretiens montrent la pluralité, la dualité et les interactions de la notion. Le LMP peut résulter d'une perte de confiance de l'entreprise envers le salarié mais aussi de celui-ci envers sa direction qui se retourne alors en perte de confiance de sa direction envers lui. Dans ce cadre, la confiance peut confiner à l'allégeance et cela souligne la forte dépendance des catégories en question aux exigences de l'entreprise. De plus, il s'agit alors d'une coercition étendue puisqu'elle sanctionne l'adhésion subjective des salariés (Pichon, 2006). Pour ce qui concerne l'insuffisance professionnelle, les entretiens montrent que, désormais, pour les cadres du moins, les aptitudes managériales, l'expertise, l'autonomie et des résultats tangibles sont exigés en contrepartie d'un statut et d'un salaire qui peut être parfois élevé. À défaut, avec les dispositifs d'objectivation et d'évaluation des performances, le LMP pour ce motif est rapidement engagé.

Lorsque les exigences productives s'accroissent, celles-ci tendent à exclure les salariés dont la santé vacille et ceux qui sont contraints ailleurs. Par ailleurs, les fautes, même lorsqu'elles apparaissent « excusables », sont immédiatement sanctionnées.

Enfin, les motifs mobilisés peuvent tout à la fois relever de la relation salariale (un manque, une faute vis-à-vis de l'employeur) mais aussi de la relation de service quand le salarié s'active au nom de l'entreprise auprès des clients. Ces derniers peuvent alors montrer leur insatisfaction et stimuler, explicitement ou non, une procédure de licenciement.

2. STRATÉGIES GESTIONNAIRES, DYNAMIQUES SALARIALES ET LMP « SUBSTITUTIFS »

2.1 Stratégies gestionnaires et LMP substitutifs aux LME

Dans les entretiens avec les salariés, les LMP substitutifs aux LME concernent deux types de situations. Il y a d'une part les licenciements qui résultent d'une crise économique, d'autre part un licenciement qui résulte, selon une salariée interrogée, d'une récession orchestrée sous la pression des actionnaires.

Les cas de crise économique relèvent de crises sectorielles mais aussi de problèmes financiers spécifiques à l'entreprise qui ont affecté la poursuite des activités. Dans ces situations, pour les salariés, la raréfaction de l'activité s'est installée. Certains ont subi un chômage partiel générateur d'une réduction de rémunérations. D'autres, même rémunérés à taux plein, sont restés dans une attente lancinante, occupant difficilement

leur temps à quelques activités de maintenance. La rémunération est stable mais l'inactivité pèse. Dans tous les cas, les collectifs de travail s'en sont trouvés profondément affectés. Chacun se sentait menacé et espérait surtout garder son emploi. Très vite, un climat de suspicion s'est installé et des conflits entre services ou/et interpersonnels ont surgi. La crise a réveillé les distinctions collectives et l'individualisme au travail.

C'est à ce moment que les initiatives de substitution gestionnaires se sont mises en place. En effet, si un LME était envisagé, les LMP de substitution les ont précédé et ont été mis en œuvre en préalable. Ceux-ci se sont appuyés simultanément sur la subjectivité des salariés (l'épuisement, la lassitude, le découragement, l'inquiétude, la peur même), sur leur situation professionnelle ou personnelle, et sur les processus de discrimination mis en œuvre par les directions.

Dans notre échantillon, certains salariés avaient connu quelques faiblesses dans leurs activités professionnelles lorsque la pression était intense : leur direction les a convoqués pour évoquer ces difficultés et les encourager à transiger. D'autres avaient au moment de la transaction des préoccupations familiales qui les taraudaient, des difficultés financières liées en particulier au chômage partiel, des parents malades qui nécessitaient leur attention : au moment de l'entretien, la transaction leur est apparue comme une opportunité à saisir. Pris par l'effet d'un montant d'indemnité apparemment avantageux, ils se sont laissés entraîner dans le processus et ont transigé d'autant que rien ne présageait un LME à venir. Au final, à l'écart de toute présence syndicale, et sollicitant des salariés la plus grande discrétion, les directions ont licencié : Jeanne, cadre informatique, 40 ans, épuisée par le travail ; Marie, standardiste, 35 ans, préoccupée par un père malade ; Gildas, militant syndical actif, 52 ans, en difficulté financière ; Pierre et Renée, technicien(ne)s de 31 et 32 ans en surnombre dans les effectifs mobilisés et qui ont espéré trouver du travail ailleurs. Une stratégie substitutive gérée à moindre coût, puisqu'ils ont tous négocié largement en deçà des conditions des plans sociaux qui ont succédé.

Selon un des entretiens analysés, cette stratégie substitutive peut aussi résulter d'une crise orchestrée sous la pression actionnariale. Solange, 48 ans, est ouvrière dans une société industrielle familiale. Elle travaille dans cette société depuis 25 ans. Selon son témoignage, malgré des conditions de travail exigeantes (des quotas à produire, une rémunération au rendement mais accompagnée d'une politique d'enrichissement des tâches), tout allait bien jusqu'au moment où la société a été rachetée par un grand groupe. Pour les salariés, le rachat n'a pas été initialement perçu comme une menace. Ils étaient convaincus que lorsqu'un groupe rachète une société c'est qu'il est intéressé à la développer. L'entreprise n'étant nullement en difficulté, chacun croyait donc à cette perspective : de nouveaux investissements et des emplois pérennes. Pourtant, en quelques mois, le scénario inverse s'est produit. Même si le témoignage recueilli peut être sujet à caution (Solange ne pouvant donner en détail le processus à l'œuvre), la baisse des salaires d'abord, la mise au chômage technique ensuite, la fermeture enfin, ne pouvaient s'expliquer que par la volonté des actionnaires de récupérer les clients de l'entreprise puis de la fermer. Selon Solange, d'autres établissements du groupe étaient positionnés sur le même secteur et étaient sans doute plus profitables. En quelques mois, il en a résulté d'abord une vague de LMP substitutif. Solange a été convoquée et on lui a proposé une transaction. Au chômage partiel, sa situation devenant financièrement délicate, elle a accepté. Puis un plan social a été mis en place en préalable à la fermeture. Pour celui-ci, les syndicats se sont mobilisés. Là encore, l'indemnité obtenue par Solange fut largement en deçà des conditions du plan social. Celle-ci a

depuis le sentiment d'avoir été dupée et la conviction qu'elle et les autres ont été sacrifiés. Un sentiment d'injustice qui s'est seulement atténué parce qu'elle a retrouvé un emploi avant que le flot de demandeurs d'emploi consécutif au LME n'arrive sur le marché local du travail.

2.2 Les dynamiques substitutives du côté salarial

En lien avec ce qui vient d'être évoqué, il existe aussi des LMP qui relèvent de l'initiative des salariés. D'une part, certains peuvent avoir été exclus d'un plan social alors qu'ils auraient souhaité y être. D'autre part, dans des relations salariales devenues problématiques, des salariés peuvent solliciter de partir dans le cadre d'un LMP au lieu de démissionner.

Le premier cas de figure concerne Frédéric, 41 ans, 15 années d'ancienneté, technicien supérieur en logistique dans une entreprise de transport. Pendant plusieurs années, sa carrière est caractéristique d'une évolution constante en termes de rémunérations et de responsabilités. Mais, dans la perspective d'une progression à venir, il manque de légitimité. Il décide donc de partir dans le cadre d'un congé individuel de formation, afin d'obtenir un diplôme d'ingénieur logisticien. Au moment de son départ en formation, son entreprise est rachetée par un grand groupe qui restructure les activités. Au retour de formation, non seulement sa formation et son diplôme ne sont pas reconnus mais il peine à se situer dans la nouvelle organisation. Très autonome, il tente néanmoins de trouver sa place et organise des missions d'expertise logistique dans les filiales du groupe auquel désormais il appartient. Bientôt, une récession économique survient et l'entreprise procède à la mise en place d'un plan social qui touche 400 personnes. Son projet émerge : créer une entreprise de conseil. Il veut saisir l'occasion et demande à son DRH de l'inclure dans le plan. Refus. Ses initiatives sont très appréciées et il n'est pas question de le laisser partir. Frédéric continue donc d'offrir ici et là ses services. Le nombre de ses missions progresse et, avec elles, les filiales intéressées par ses prestations. Quelques mois plus tard, il sollicite à nouveau son départ. Il revient voir son DRH et son Président. Il finit par les convaincre de partir en LMP avec les mêmes conditions que celles appliquées dans le plan social duquel il avait été exclu. La conjoncture économique était toujours mauvaise, le plan social n'avait pas suffi. Ils ont donc accepté de transiger. Frédéric a négocié deux ans de salaire et obtenu ainsi les conditions favorables à la création de son activité. Depuis, travailleur indépendant, il travaille toujours pour les filiales du groupe.

Le second cas de figure concerne Linda, 36 ans, assistance de direction dans une fédération patronale. Une petite structure dans laquelle elle est chargée en particulier d'organiser les réunions et d'assurer le suivi des relations avec les adhérents. Pendant près de 8 ans, son parcours se déroule sans encombre y compris après avoir opté, à la naissance de son deuxième enfant, pour un $\frac{3}{4}$ temps légal. Elle articule ainsi ses exigences professionnelles et ses préoccupations familiales. Entre-temps, le président et le secrétaire général changent et la pression de cette nouvelle hiérarchie commence à peser. Par ailleurs, elle a déménagé en très grande banlieue et les trajets perturbent sa disponibilité. Au terme des trois ans de son deuxième enfant, n'ayant plus accès de droit au $\frac{3}{4}$ temps, elle sollicite un aménagement d'horaires. Celui-ci lui est refusé. Sa disponibilité doit être totale. Elle est donc contrainte de choisir entre continuer à plein temps ou démissionner et être privée de ses droits à la couverture chômage¹⁴. Après

¹⁴ La perspective de démissionner s'est retrouvée dans d'autres entretiens. Certains salariés y ont pensé lorsque la pression est devenue insupportable et/ou incompatible avec leurs contraintes internes ou

avoir un peu tergiversé, elle prend l'initiative d'expliquer à son secrétaire général sa situation et ses préoccupations maternelles. Elle sollicite à mots couverts un LMP. Celui-ci acceptera finalement cette solution, en lui demandant toutefois de renoncer par écrit à tous recours aux prud'hommes. Elle effectuera son préavis et percevra les indemnités légales. Elle a retrouvé depuis un CDI, mais à mi-temps...

3. RÉORGANISATION STRATÉGIQUES ET LMP « COMPÉTITIFS »

Ce type de LMP ne relève ni de manquements des salariés, ni de stratégies substitutives consécutives à des difficultés économiques ou des mutations technologiques, ni de réorganisations pour sauvegarder la compétitivité au sens précisé pas la cour de cassation¹⁵. Il ne relève pas non plus d'initiatives substitutives du côté des salariés. Il résulte d'une stratégie d'*accentuation compétitive* du côté de l'employeur. Quels que soient les statuts des entreprises en cause (société de capitaux ou association à but non lucratif), les sources de cette accentuation sont plurielles et se situent tout au long de la structure de l'organisation. De plus, dans ces licenciements, la violence sociale accompagne souvent les dispositifs d'exclusion mis en œuvre (Palpacuer, Seigneur et Vercher, 2007).

3.1 LMP d'accentuation compétitive et changements de dirigeants

Nombreux sont les licenciements d'accentuation compétitive en lien direct avec l'arrivée de nouveaux dirigeants. Ceux-ci tentent ainsi de justifier leur légitimité en imposant leur perspective, leur équipe, leurs objectifs et, dans tous les cas observés, une nouvelle organisation.

Charlotte, 54 ans, est cadre dans une entreprise de communication depuis 33 ans. Elle a connu une belle progression de carrière avec des hausses de salaire importantes. À l'approche de son licenciement, elle occupe un poste en proximité de son Président Directeur Général. Il y a quelques mois, celui-ci a été nommé pour un poste à l'étranger. Un nouveau président est arrivé et il a amené avec lui toute son équipe de management. En quelques semaines, comme les autres salariés appartenant à l'ancienne équipe de direction, Charlotte a été licenciée. Pour faciliter son départ, une transaction aura lieu, accompagnée de la prise en charge d'une société d'outplacement. Mais, même avec ces avantages substantiels, son amertume est grande d'autant que, compte tenu de son âge, elle peine désormais à retrouver un emploi.

Edwige, 43 ans, est socio-éducatrice dans une association à but non lucratif depuis 9 ans. Pendant toutes ces années, son rapport à l'entreprise et au travail est très positif. L'objectif de l'association est socialement utile, le collectif est réduit et soudé, l'autonomie est grande, le travail est très motivant et ses résultats sont satisfaisants. L'arrivée d'un nouveau président et d'un nouveau directeur marque la fin de cette période favorable pour les salariés. Après quelques semaines de présence, ce dernier

externes. Mais se sachant privés d'allocations de chômage (voir introduction), ils sont restés soumis à des conditions de travail difficiles jusqu'à leur licenciement.

¹⁵ Le législateur fait la distinction entre « sauvegarde » et « accentuation » de la compétitivité. La sauvegarde vise à maintenir le cap, à éviter la crise économique en réorganisant l'entreprise et à sauvegarder l'emploi (Arrêt de la Chambre Sociale de la Cour de cassation du 11 janvier 2006). Elle pourrait justifier d'un licenciement économique. L'accentuation vise à gagner des parts de marchés, et surtout à dynamiser les profits. En droit, cette situation exclue le recours au LME (Soc. 1er décembre 1999, *Bull.*, V, n° 466).

dévoile son intention de remplacer les effectifs. Il déclare explicitement les membres de l'équipe d'Edwige incompetents et met en œuvre un processus visant à obtenir leurs départs. Le harcèlement commence : isoler, rabaisser, humilier. Certains démissionnent ou tombent en arrêt de maladie. D'autres résistent un temps et mènent une action collective. Celle-ci est sans effet malgré l'intervention de la médecine du travail qui tente d'apaiser la situation. Au final, après avoir résisté aux sarcasmes de son directeur et à la tentation de la démission, Edwige est licenciée pour incompetence. Elle obtient les indemnités légales, sans plus. Aujourd'hui elle vit cette expérience dans l'ambivalence : entre le sentiment de révolte et celui d'être soulagée par la fin du harcèlement dont elle était la cible. Elle a intenté une action aux prud'hommes.

Brigitte, 46 ans, cadre infirmier dans un établissement de soins a vécu une expérience similaire. Pendant 23 ans, elle connaît une carrière exemplaire : major de promo, initiatives professionnelles saluées par sa direction, responsabilités multiples. Puis arrive un nouveau directeur qui sollicite la disparition de son service. Elle résiste. Son travail est remis en cause. Des rancœurs et des jalousies intériorisées resurgissent et stimulent sa mise au banc. Elle subit la diffamation et le harcèlement jusqu'à être finalement licenciée pour inaptitude au travail. Elle a attaqué son employeur aux prud'hommes.

3.2 LMP d'accentuation compétitive et réorganisations productives

En lien avec ce qui vient d'être évoqué mais sans que de nouveaux dirigeants se soient installés, les licenciements d'accentuation compétitive peuvent aussi survenir à la suite d'une réorganisation.

Amandine est cadre des relations sociales dans une grande entreprise depuis 5 ans. La direction générale s'intéresse de très près au service des Ressources Humaines auquel elle appartient. Une nouvelle directrice est nommée avec l'objectif d'alléger le service en supprimant les effectifs en excès. Amandine a souvent montré son souci d'équité et de justice sociale dans les rapports sociaux avec les syndicats, allant même jusqu'au conflit avec sa direction. Elle devient une cible privilégiée. Le harcèlement commence pour obtenir sa démission. Compte tenu de sa position et de son intention affichée de recourir aux prud'hommes, sa DRH accepte finalement une transaction.

Pour Marine, 49 ans, responsable administrative depuis 5 ans dans une entreprise moyenne, le scénario est un peu différent. C'est une refonte des organigrammes qui a suscité son départ. Celui-ci a été précédé de quelques signes avant-coureurs : des missions progressivement enlevées et des activités plus subalternes. L'une de ces dernières provoque sa perte. Elle est chargée d'organiser un séminaire qui se clôture par un dîner de gala. La direction cherche un motif. Le lendemain du séminaire, elle reçoit une convocation pour un entretien préalable de licenciement : on lui reproche le choix du menu qui n'était pas à la hauteur pour « stimuler les forces de vente ». C'est le licenciement pour faute. Elle est abasourdie. Pendant l'entretien, elle se défend mais rien n'y fait. Elle se sent humiliée aux yeux de ses collègues. Même si elle a obtenu, au-delà des indemnités conventionnelles, la prise en charge d'une société d'outplacement, son sentiment de révolte demeure, lié en particulier au motif invoqué.

Christine, 29 ans, est vendeuse dans un supermarché depuis 3 ans. Elle ne le sait pas, mais le magasin réorganise la vente et n'entend pas procéder à des reclassements. L'orchestration de son départ est minutieusement préparée. Christine est à son poste. Une cliente se présente avec un produit qui ne relève pas de son rayon. Elle est très

pressée et souhaite payer rapidement cet article. Christine refuse d'abord puis, devant l'insistance de la cliente, elle accepte finalement d'encaisser le produit. Le soir, elle est convoquée à la direction. La cliente sort d'un bureau voisin et extrait l'article de son sac... Christine est mise à pied immédiatement pour faute grave et interdite de toutes indemnités. 15 jours plus tard, le rayon est fermé. Une même mésaventure était arrivée un an plus tôt à l'une de ses collègues. Le rayon avait été lui aussi supprimé. Malgré une caisse dans laquelle figure le montant du foulard, elle est considérée comme une voleuse. Humiliée devant ses collègues et licenciée sans ménagement, Christine a été traumatisée et garde durablement cette blessure.

4. PORTÉE ET LIMITE DE L'ACTION COLLECTIVE ET PRUD'HOMALE

Les propos des personnes licenciées ne rendent évidemment pas compte de l'ensemble des situations qu'il est possible de rencontrer, mais ils montrent la complexité des processus à l'œuvre et les tensions qui en résultent. En même temps, des questions surgissent : les syndicalistes, les représentants de l'Association Pour l'Emploi des Cadres et les conseillers prud'homaux sont-ils informés de ces situations ? Si oui, comment les analysent-ils et quelles sont la portée et la limite de leurs interventions respectives.

Du point de vue syndical, le LMP « personnel » constitue une violence sociale qui affecte les salariés concernés. Les salariés les plus fragiles restent isolés. Trop souvent ils interpellent les conseils des syndicats mais une fois le licenciement prononcé. Il est alors trop tard. Pour les cadres, la situation peut être aussi douloureuse. Selon un conseiller de l'Association Pour l'Emploi des Cadres, ces types de licenciements sont difficiles à accepter car ils remettent en cause leurs compétences, leur confiance en eux-mêmes et ils affectent leur image vis-à-vis de leur entourage. Par ailleurs, pour un des syndicalistes rencontrés, les LMP qui augmentent chez les cadres, motivés par une recherche d'économie de coûts salariaux en particulier, sont faciles à trouver ou à provoquer. Bref, les entreprises n'hésitent pas à l'utiliser pour se séparer des cadres les moins performants et se font d'ailleurs conseiller par des avocats spécialisés qui les aident à préparer un dossier afin d'éviter un éventuel recours aux Prud'hommes. Une instrumentalisation du LMP qui peut aller de la transaction très avantageuse pour certains salariés (Melot, 2005), au placard (Lhuillier, 2002), au harcèlement (Hirigoyen, 1998) et aux pièges tendus pour d'autres.

Les LMP de substitution et d'accentuation compétitive avec transactions sont des pratiques connues des syndicats rencontrés mais, compte tenu de leur invisibilité, ils n'apprennent la situation qu'après coup, lorsque les transactions sont signées, que les départs ont eu lieu et souvent parce que les salariés les interpellent pour contester ces mêmes transactions...

Enfin, selon un directeur de l'Association Pour l'Emploi des Cadres, le droit à la sortie précoce a laissé des traces y compris chez certains cadres ayant commencé à travailler très jeunes, et qui ont nourri l'espoir de partir en préretraite. Lassés par les conditions de travail qui leur sont imposées, certains cadres tentent de négocier leur départ en sollicitant un LMP. La dynamique de discrimination/exclusion se nourrit de la lassitude des salariés.

Pour ce qui concerne le recours aux prud'hommes, quelques enseignements recueillis auprès de syndicats et de conseillers prud'homaux peuvent être soulignés. Le premier

émane d'un Président de tribunal des prud'hommes qui concerne les transactions elles-mêmes. Sans aide extérieure, les salariés signent trop vite et négocient dans de mauvaises conditions, à leur désavantage. Le second enseignement provient d'un syndicaliste et concerne les cadres. Ceux-ci n'hésitent plus à recourir aux prud'hommes pour obtenir des indemnités supplémentaires, en particulier quand la conjoncture économique dans leur secteur est difficile, que les propositions d'emploi sont moins intéressantes, ou que les transactions n'ont pas été au niveau de leurs espérances. Face à un LMP, ils adoptent une stratégie en deux temps. D'abord, ils transigent pendant le LMP, s'ils en ont les moyens avec l'aide d'un avocat. Ensuite, pour certains, en l'absence d'une négociation qui les satisfasse, ils recourent aux prud'hommes. Cependant, en section encadrement, comme les sommes en jeu sont plus importantes, on voit plus souvent des licenciements pour faute grave. Les employeurs tentent de motiver ainsi le licenciement car il est privatif d'indemnités, donc source d'économies pour les entreprises. Si le tribunal annule l'existence de la faute grave, il reste pour le salarié à contester la faute réelle et sérieuse ce qui dépend de la qualité de son dossier.

Enfin, relativement à la question du recours, on retiendra ce dernier enseignement d'un Président du tribunal des prud'hommes. Recourir aux prud'hommes c'est, pour le salarié, fournir en particulier, des témoignages de ses collègues de travail. En dehors des salariés protégés (représentants du personnel : délégués syndicaux, délégués du personnel, élus du comité d'entreprise), ces attestations sont difficiles à obtenir car elles peuvent toujours se retourner contre ceux qui les produisent et provoquer alors leur propre licenciement. Cornélien...

CONCLUSION : UNE STRATÉGIE DE GESTION DE LA FIRME FLEXIBLE

À l'issue de cet exposé une question demeure qui concerne les raisons de fond de l'augmentation statistique évoquée en introduction. De notre point de vue, les LMP tels qu'ils apparaissent dans les entretiens s'inscrivent dans une évolution plus générale qui concerne : en aval la reconfiguration de l'entreprise elle-même, qualifiée à la suite des travaux de John Atkinson de *firme flexible* (Atkinson, 1985) ; en amont, une stratégie coercitive des ressources humaines qui discrimine les salariés afin d'obtenir les reconfigurations envisagées. Autrement dit, le Licenciement pour Motif Personnel est devenu l'instrument d'une stratégie gestionnaire coercitive et discriminante afin de reconfigurer l'emploi dans les entreprises flexibles.

Dans son analyse, John Atkinson propose une configuration qui tend à se mettre en place dans les entreprises. Un modèle d'entreprise fragmentée (Durand, 2004) avec : un *cœur sélectif* marqué par la flexibilité fonctionnelle ; un groupe périphérique marqué par la *flexibilité numérique* ; aux marges, un groupe où s'accumulent les Contrats à Durée Déterminée, les stagiaires, les temps partiels subis etc. ; plus loin, des groupes externes dans lesquels apparaissent le travail intérimaire, le travail indépendant, les sous-traitants et les fournisseurs extérieurs¹⁶. Dans la situation française, le cœur et le groupe de la flexibilité numérique sont occupés par des CDI. Les autres groupes de travailleurs (CDD, intérim, travailleurs indépendants) vivent au rythme d'une incertitude qui structure leur rapport à l'emploi ou à l'activité.

Cette perspective de la *firme flexible* a été approfondie depuis, en particulier par Martinez-Lucio et Blyton (Martinez-Lucio et Blyton, 1994) pour lesquels la flexibilité concerne non seulement la capacité des directions à faire varier le nombre d'employés à l'aide de contrats à durée déterminée, d'intérimaires ou d'externalisations du travail (recours au sous-traitant) mais aussi les licenciements à volonté des employés.

Pour la gestion flexible des effectifs, il en résulte une stratégie qui concerne à la fois les flux entrants avec les recrutements et la répartition des statuts d'emploi (CDI, CDD, intérim, etc.) mais aussi les flux sortants avec les licenciements. Ces derniers reposent alors sur une gestion des ressources humaines, constituée de remaniements continus des emplois, articulés à des modalités de coercition (prescription et contrôle), de sanction (avertissement et licenciement) et de discrimination (Qui embaucher ? Qui garder ? Qui déplacer et qui licencier ?).

Une gestion *stratégique* qui recommande un management de la performance, la mise en œuvre d'objectifs, d'audits, d'évaluations, et qui préconise des plans de restructurations et de licenciements afin d'articuler les effectifs avec les activités et les objectifs de l'organisation (Johnson, Scholes, Whittington et Fréry, 2005).

Cette stratégie conduit à distinguer les salariés à garder compte tenu de leurs compétences et de leur potentiel dans le présent et le futur de l'organisation et, en conséquence, ceux à exclure au motif que la relation de confiance est rompue, qu'ils ne sont plus assez performants, plus assez disponibles, qu'ils ne suivent plus le rythme, qu'ils sont physiquement ou psychologiquement affectés et, plus généralement, ceux qui ne sont plus nécessaires aux développements envisagés.

¹⁶ A ces ensembles s'ajoute évidemment celui des chômeurs en attente de trouver du travail.

Au terme de ce processus, pour les salariés licenciés, il en a résulté une nouvelle place au regard de la fragmentation de l'emploi. Ainsi que l'illustre l'encadré qui achève notre exposé, l'une a retrouvé un emploi en CDI au cœur de la firme. Certains ont intégré les effectifs CDI de la flexibilité numérique mais au prix de déclassements ou de changements d'orientation professionnels éventuels. D'autres, les plus nombreux, ont rejoint les effectifs des CDD, des intérimaires, des indépendants ou se retrouvent durablement au chômage...

Ce qu'ils sont devenus...

Georges est aujourd'hui en CDD dans le cadre d'un programme humanitaire. Jacques travaille désormais en intérim. Céline est au chômage et fait un bilan de compétences. Serge a retrouvé un CDI. Il fait un peu de prospection mais surtout de la distribution. Lydie a retrouvé un emploi identique. Gilles est au chômage et envisage de montrer un service d'aide à domicile. Jean a abandonné la technique pour le commercial. Remi a retrouvé un emploi mais moins bien rémunéré. Pauline et Janine sont parties en formation après des mois de chômage. Thérèse, Sophie, Stéphanie, Daniel, Charles sont toujours au chômage. Josiane a monté un petit salon de coiffure. Marie fait des CDD. Gildas est désormais brocanteur. Pierre est au chômage. Renée est vendeuse en CDD. Solange est devenue vendeuse en attendant... Frédéric poursuit son activité de conseil. Marie-Hélène est en CDI à mi-temps. Charlotte est encore au chômage. Edwige fait des CDD de secrétariat et d'accueil. Brigitte est redevenue infirmière. Amandine a retrouvé un poste de responsable des relations sociales en CDI. Marine avait trouvé un CDI comme responsable de service mais on vient de lui signifier qu'on ne la garderait pas au terme de la période d'essai. Christine a retrouvé un emploi de vendeuse dans un supermarché mais en CDD...

Sur les 29 témoins que nous avons pu recontacter à la suite des licenciements, le paysage de l'emploi dans la firme flexible a été rudement recomposé. Seuls 7 d'entre eux ont retrouvé un emploi en CDI à temps plein dont deux à un poste et à des conditions équivalentes à ceux occupés précédemment. Pour les autres, des déclassements ou des changements d'orientation professionnels ont eu lieu. Les cinq salariés licenciés pour inaptitude professionnelle sont en grande difficulté. Quatre sont au chômage et l'un alterne avec des missions d'intérim. Pour les cinq salariés de plus de 50 ans réinterrogés, l'âge est devenu rédhibitoire. Ils semblent installés dans un chômage de longue durée. L'un d'eux, ancien cadre supérieur est maintenant au RMI. La reconfiguration a basculé certains dans le travail indépendant. Cinq ont monté leur propre activité et souvent faute de mieux. Dix salariés ont été entraînés vers le CDD ou l'intérim. Enfin, 3 salariées sont maintenant en formation et une a décidé d'arrêter de travailler dans l'attente d'un enfant à naître...

BIBLIOGRAPHIE

- ATKINSON, J. 1985. « The changing corporation », *New Patterns of Work*, Clutterbuck D (edited by). Gower.
- BOUFFARTIGUE, P. 2001. « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années 90 », *Travail et Emploi*, n°86.
- CLAVEL FAUQUENOT, M-F., RIGAUD, F. 2003. « Licenciement pour motif personnel », *Liaisons sociales*, n° spécial, novembre.
- COUTROT, T. 2003. « La santé au risque du travail », *Travail et Emploi*, n°96, Octobre.
- DEVILLECHABROLLE, V, REY, F. 2003 et 2006. « Pourquoi les licenciements vont se multiplier », *Liaisons sociales*, février, pp. 2-5. et « Le bel avenir du licenciement pour motif perso », *Gestion sociale*, n°1471, 17/11/2006.
- DURAND, J-P. 2004. *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Editions du Seuil.
- GUILLEMARD, A-M. 2004. « Les sociétés à l'épreuve du vieillissement. Le défi de l'emploi en seconde partie de carrière », *Futuribles*, n°229, Paris.
- HIRIGOYEN, MF. 1998. *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, Syros.
- HUBAULT, F. 2004. Mal-être au travail, *Travail et Emploi*, n° 97, Janvier.
- JOHNSON, G., SCHOLE, K., WHITTINGTON, R., FRÉRY, F. 2005. *Stratégie*, Pearson Education France, 7^{ème} édition, Paris.
- LAGARENNE, C., LE ROUX, M. 2006. « Les licenciements en 2003, trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour raisons économiques », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, Mars.
- LHULLIER, D. 2002. *Placardisés, Des exclus dans l'entreprise*, Seuil, Paris.
- MARTINEZ-LUCIO, M., BLYTON, P. 1994. Université de Cardiff, «Trade union identity and the politics of flexibility: a comparison of Britain and Spain», *communication de l'International Sociological Association*..
- MELOT, R. 2005. Les transactions lors de ruptures de contrats de travail, *Travail et Emploi*, n°104 octobre-décembre.
- PALPACUER, F, SEIGNOUR, A, VERCHER, C. 2007. *Sorties de cadre(s), Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, La Découverte.
- PARADEISE, C., PORCHET-STOUVENEL, P. 1990. Le contrat de confiance ou la confiance dans la relation salariale, *Travail et Emploi*, n°46 - 04.
- PICHON, A. 2006. *Les cadres à l'épreuve des mutations du capital*, Thèse de doctorat, Université d'Evry val d'Essonne.
- PIGNONI, T, ZOUARY, P, 2003. « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », *Premières informations et premières synthèses*, DARES, Juillet.
- REY, F., FAIRISE, A. 2002. « Salariés, vous n'avez plus droit à l'erreur », *Liaisons sociales* n°33. 06.