

**STRATEGIE DES GRANDES FIRMES ET REDUCTION DES EFFECTIFS :
L'UTILISATION DU LICENCIEMENT POUR MOTIF PERSONNEL DANS LA GESTION
DES CADRES EN FRANCE**

Florence PALPACUER

ERFI- Université Montpellier I - ISEM
Rue Vendémiaire CS 19519
34960 MONTPELLIER
palpacuer@wanadoo.fr

Amélie SEIGNOUR

ERFI – Université Montpellier II
amelieseignour@wanadoo.fr

Corinne VERCHER

ERFI – Université Montpellier III
corinne.vercher@wanadoo.fr

Résumé :

Depuis la fin des années 1990, les licenciements pour motif personnel (LMP) sont désormais trois fois plus nombreux que les licenciements pour motif économique (LME)). Alors que le droit du travail français distingue le LMP, inhérent à la personne du salarié, du LME dont le motif lui est exogène, il semble que le LMP soit parfois utilisé par les directions d'entreprises comme un outil de réduction des effectifs, dans le cadre notamment de restructurations. Il se substituerait alors de façon plus ou moins implicite à d'autres modalités telles les Plans de Sauvegarde de l'Emploi ou les plans de départs en préretraite, plus contraignantes, plus visibles et plus onéreuses. Tel est l'un des axes d'investigation d'une étude que nous avons effectuée en 2004 -2005 pour le compte de la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques) sur le licenciement pour motif personnel des cadres évoluant dans des grands groupes ainsi que dans le secteur des nouvelles technologies, et dont cette communication se fait l'écho.

Notre méthodologie s'appuie essentiellement sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 10 DRH, 20 cadres ayant quitté leur dernière entreprise par le biais d'un LMP, ainsi que 30 « experts » incluant partenaires sociaux, consultants, conseillers prud'homaux et inspecteurs du travail. Dans une 1^o partie, nous identifions les mutations stratégiques des grands groupes qui génèrent une logique de réduction permanente des effectifs en France. La 2^o partie est centrée sur l'utilisation du LMP en tant que modalité juridique alternative à d'autres formes de séparation, dans les politiques de réduction des effectifs. Nous concluons à l'émergence, dans les grandes firmes étudiées, d'un nouveau modèle de GRH basé sur l'individualisation et la flexibilité, et soulignons l'importance de préserver, dans le contexte socio-économique français, des mécanismes de régulation collective de la relation d'emploi et de mise en œuvre des licenciements.

Mots-clés : restructurations, réduction des effectifs, emploi, licenciement pour motif personnel, licenciement économique, stratégie d'entreprise

Le droit du travail français distingue le licenciement pour motif personnel (LMP), inhérent à la personne du salarié, du licenciement économique (LME) dont le motif lui est exogène. Les licenciements pour motif économique collectifs, plus célèbres dans les médias sous l'appellation de « Plans de Sauvegarde de l'Emploi » (PSE) sont largement étudiés depuis quelques années [Aubert et Beaujolin-Perret, 2004 ; Beaujolin, 1999 ; Fabre, 1998 ; Schmidt, 2001]. En revanche, les LMP ne constituent pas encore un champ d'investigation, sans doute parce que s'inscrivant dans une relation duale employeur-employé, ils ne semblent interroger ni les politiques d'emploi, ni les stratégies d'entreprises en matière de réduction des effectifs. Toutefois, cette modalité de licenciement n'est en rien marginale. Depuis 1998, la progression des LMP est telle qu'ils représentent aujourd'hui le deuxième motif d'entrée à l'ANPE, après les fins de contrats à durée déterminée ; ils sont désormais trois fois plus nombreux que les LME [DARES, 2006]. Par ailleurs, ils sont utilisés en nombre plus important dans les établissements ayant procédé à des destructions d'emplois au cours des années précédentes et, dans un certain nombre de cas, les salariés licenciés pour motif personnel ne sont pas remplacés [Pignoni et Zouary, 2003].

Dès lors se pose une question : Le LMP n'est-il pas parfois utilisé par les directions d'entreprises, au delà de sa fonction première - se séparer d'un salarié qui, pour divers motifs, fautifs ou non fautifs n'est pas (ou plus) en adéquation avec son poste de travail – comme un outil de réduction des effectifs, se substituant alors à d'autres modalités telles que les PSE ou les plans de départs en préretraite, plus contraignants et plus onéreux ? Telle est l'une des interrogations majeures à laquelle nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse dans une étude centrée sur l'utilisation du LMP auprès de cadres évoluant dans les grands groupes ainsi que dans le secteur des nouvelles technologies, effectuée entre octobre 2004 et octobre 2005 pour le compte de la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques)¹ et dont cette communication se fait l'écho.

Notre méthodologie s'appuie principalement sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 10 DRH, 20 cadres ayant quitté leur dernière entreprise par le biais d'un LMP, ainsi que 30 « experts » incluant des partenaires sociaux, consultants, conseillers prud'homaux et inspecteurs du travail côtoyant cette pratique de licenciement. A partir d'une analyse de contenu classique, complétée – dans la mesure des données disponibles – par l'analyse du nombre des départs indiqué dans les bilans sociaux des entreprises et dans certains cas, par l'analyse de documents internes, nous identifions un ensemble de grandes logiques qui guident l'utilisation du LMP en tant qu'outil de réduction des effectifs dans les grandes firmes. Nous nous centrons ici sur la population des cadres, particulièrement touchée par ce dispositif [Pignoni et Zouary, op.cit.]. Dans une première partie, nous situons le LMP dans le contexte des stratégies d'entreprises en montrant comment plusieurs types de mutations stratégiques évoquées par nos interlocuteurs, génèrent des sureffectifs dans les grands groupes². L'adoption de structures matricielles au niveau européen ou global, la quête d'un leadership mondial fondé sur la croissance externe et adossé aux marchés financiers, la tendance à une dématérialisation des cœurs de métier, la pression permanente à la réduction des coûts, conduisent à une obsolescence des compétences traditionnelles ou à la suppression

¹ Palpacuer, Seigneur, Vercher (2005) .

² Nous utilisons des pseudonymes pour désigner les groupes GLOBAL_CAFE et LACTAGROUPE dans l'agroalimentaire, PHONOTEL et LEADER PC dans l'électronique-informatique, SECURIFRANCE dans les assurances, et DISTRILID dans la grande distribution. Nous utilisons également les abréviations DS (délégués syndicaux), RRH ou DRH (responsables ou directeurs RH), Sal (anciens salariés cadres), IT (Inspecteur du Travail), J (juriste) et C (consultant), dans les références des citations d'extraits d'entretiens.

de postes, appelant une réduction des effectifs de l'entreprise. La deuxième partie est centrée sur l'analyse de l'utilisation du LMP en tant que modalité juridique alternative à d'autres formes de séparation dans les politiques de réduction des effectifs. Les LMP peuvent ainsi être utilisés par les directions d'entreprises en remplacement d'un PSE, jugé plus lourd, plus onéreux, et/ou défavorable à l'image de l'entreprise, d'un programme de départs en préretraite, dans un contexte de tarissement des aides de l'Etat en la matière, ou, de façon plus opaque, comme alternative à une démission qui serait orchestrée par l'entreprise. Dans la mise en œuvre du LMP, nous identifions l'existence de pratiques de planification des effectifs qui utilisent ce dispositif de séparation, parfois dans le cadre des procédures d'évaluation des résultats. Ce mode de licenciement se caractérise cependant par une forte opacité dans sa mise en œuvre. Nous concluons à l'émergence, dans les grandes firmes étudiées, d'un nouveau modèle de GRH basé sur l'individualisation et la flexibilité, dont la mise en œuvre s'articule étroitement aux réductions d'effectifs, et nous soulignons l'importance de préserver, dans le contexte socio-économique français, des mécanismes de régulation collective de la relation d'emploi et de mise en œuvre des licenciements.

I - STRATEGIE DES FIRMES ET PRODUCTION DE SUR-EFFECTIFS

1.1. Les mutations stratégiques des grands groupes

1.1.1. L'adoption de structures matricielles globales

Confirmant les grandes mutations organisationnelles identifiées dans la littérature sur les multinationales [Sullivan, 1992, Bartlett et Ghoshal, 1989; Busco et al., 2006; Wunder, 2005], les groupes étudiés évoluent depuis les années 1990 d'une organisation multi-domestique, où les activités de la chaîne de valeur sont réalisées de façon relativement autonome dans les principaux pays d'implantation de la firme, vers une forme matricielle dans laquelle le pilotage des différentes fonctions de l'entreprise est centralisé et spatialement concentré sur un site au niveau européen ou global. Par exemple, suite à son recentrage sur les télécommunications depuis le milieu des années 1990, PHONOTEL a adopté une organisation en trois grandes branches d'activité mondiales. Comme chez LEADER PC, la forme matricielle y croise un découpage par produit avec une entrée par marché. On citera également le cas de GLOBAL-CAFE, où le DRH France souligne les répercussions de cette nouvelle organisation du travail sur le système de reporting interne au groupe: « *On est en train de redéfinir l'organisation au niveau mondial, avec des organisations décentralisées, plus plates, et souvent en réseaux, c'est-à-dire qu'on peut avoir plusieurs responsables hiérarchiques, on peut avoir un manager direct et un manager fonctionnel.* ». Chez DISTRILID et SECURIFRANCE, les restructurations en cours sont de même nature, mais les regroupements fonctionnels par site s'opèrent essentiellement au niveau régional ou national et non au niveau international, traduisant un stade moins avancé d'évolution vers une forme matricielle globale. Des écarts sectoriels sont donc observables dans ces évolutions, les nouvelles technologies jouant un rôle précurseur tandis que la grande distribution et l'assurance restent ancrées dans des schémas multidomestiques, la poursuite d'un mouvement de centralisation étant cependant anticipée par nos interlocuteurs.

1.1.2 De la production vers les services : la dématérialisation des cœurs de métiers

Parmi les grands groupes que nous avons étudiés, une mutation des cœurs de métiers apparaît de façon particulièrement forte dans les firmes des nouvelles technologies, qui se positionnent essentiellement aujourd'hui sur des activités immatérielles plutôt que sur la transformation matérielle des inputs en outputs. C'est le cas de PHONOTEL, dont le PDG annonça en 2001 qu'il voulait en faire une « *entreprise sans usine* » en cédant la plupart de ses unités de production. Chez LEADER PC, une réorientation stratégique majeure s'amorce en 93-94, avec un redéploiement d'activités depuis la production d'ordinateurs vers les services informatiques, tandis que SECURIFRANCE évolue au début des années 2000 vers des activités à dominante commerciale. Par contraste, GLOBAL-CAFE reste un industriel opérant dans un secteur mature. Les évolutions sont ici beaucoup moins brutales que celles mises en oeuvre chez LEADER PC ou PHONOTEL: « *Disons que GLOBAL-CAFE essaie de faire évoluer les mentalités mais on n'est pas dans le cadre d'une révolution telle qu'a pu la connaître LEADER PC, et j'espère qu'on n'y sera jamais parce qu'à l'époque, si LEADER PC ne passait pas aux services, ils étaient morts... On est une entreprise qui a plutôt une orientation industrielle, avec beaucoup de métiers très techniques.* » (DRH France GLOBAL-CAFE). Dans cette entreprise, comme chez LACTAGROUPE, c'est le passage d'un système de production national à un système européen, plutôt que l'externalisation des activités de production, qui constitue le principal enjeu des restructurations industrielles, même si ces

deux groupes tendent aussi à externaliser l'amont de leur processus de fabrication, tel que la première étape de transformation du cacao pour les produits chocolat de GLOBAL-CAFE.

1.1.3 Une croissance internationale recentrée et adossée aux marchés financiers

Selon un schéma bien identifié [Batsch, 1999 ; Picard, 2003 ; XXX, 2005], les grands groupes étudiés sont engagés dans la conquête d'un leadership mondial sur leur principaux domaines d'activité, une stratégie mise en oeuvre par le biais d'une croissance externe soutenue qui s'appuie sur les marchés financiers. SECURIFRANCE se veut « un leader global de la protection financière », LEADER PC, un « fournisseur global de services et solutions informatiques », PHONOTEL est numéro un de la téléphonie d'entreprise dans plusieurs régions mondiales, tandis que GLOBAL-CAFE, DISTRILID et LACTAGROUPE figurent parmi les trois premiers acteurs mondiaux de leurs secteurs ou segments d'activité. C'est chez ce dernier que les grandes mutations RH sont le plus explicitement associées au passage à une stratégie de globalisation durant les années 1990: « Ça a été un moment très compliqué avec...la construction du nouveau LACTAGROUPE repositionné sur trois axes, à marche forcée sur l'étranger à la fois par prise directe de contrôle et aussi par joint-venture, et par apport de cadres en interne avec une volonté malgré tout de ne pas aller vers une rupture du management. » (Ancien DRH LACTAGROUPE, Sal 6). La transition évoquée par ce DRH est étroitement couplée à une financiarisation de la stratégie, comme l'illustrent ces propos du PDG : « On s'est réuni chez nous...c'était l'époque où l'EVA³ était très à la mode. Nous avons fait un exercice de création de valeur en vase clos. Nous avons questionné la qualité de nos marques, tous les leviers classiques de création de valeur. Nous avons décidé où nous devons nous internationaliser pour créer des relais de croissance. »⁴ L'inflexion de la trajectoire stratégique du groupe vers un modèle couplant financiarisation et globalisation s'opère lors de l'arrivée d'un nouveau dirigeant chez LACTAGROUPE en 1996, chez LEADER PC en 1993, chez PHONOTEL en 1995, chez GLOBAL-CAFE en 1997, et lors d'une fusion qui propulse le groupe parmi les leaders mondiaux en 1996 pour SECURIFRANCE et en 1999 pour DISTRILID. Ces évolutions, devenues familières dans le paysage des grands groupes, génèrent une pression permanente à la réduction des effectifs dans le contexte français, ainsi que l'ont fait apparaître les entretiens que nous avons conduits.

1.2. Des mutations génératrices de sureffectifs

1.2.1 La production de sur-effectifs par le passage aux structures matricielles

L'adoption de structures matricielles aux niveaux national, européen ou mondial se traduit par des suppressions de postes dans les organigrammes des grands groupes, qui résultent à la fois de la centralisation des grandes fonctions sur des sites dédiés, de la réduction des niveaux hiérarchiques, et des économies d'échelle résultant du redéploiement d'activités sur un espace géographique élargi. Ainsi chez GLOBAL-CAFE : « La réorganisation et le regroupement des fonctions créent des doublons. » (DS). Chez SECURIFRANCE : « Dans tous les métiers de fonction support, on était trop nombreux. Puisqu'il y avait quatre sociétés, et il n'y en a plus qu'une. » (DRH France). Selon cet ancien DRH d'un autre grand groupe : « On passe de 49 sociétés à 11 régions. C'est-à-dire de 49 présidents de sociétés, 49 secrétaires généraux, 49 directeurs généraux, à 11 directeurs de région et 11 directeurs de région adjoints. Ben y a plus de place pour tout le monde, c'est clair. » (Sal 13). Chez DISTRILID également : « Du

³ Economic Value Added, méthode d'évaluation de la création de valeur par l'entreprise proposée par le cabinet Stern Stewart & Co.

⁴ Source: entretien réalisé par l'un des auteurs en octobre 2001.

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

Lorsque les systèmes décisionnels et les processus de production sont construits à l'échelle transnationale, les décisions d'allocation des ressources productives s'opèrent dans un contexte de mise en concurrence entre les pays et les macro-régions, générant des « sur-effectifs » dans les localisations où il est décidé de mettre un terme aux activités productives, ces dernières étant alors non pas supprimées, mais déplacées vers d'autres lieux. On rencontre une situation de ce type lorsque la production pour l'Europe est regroupée sur un site unique pour un produit donné, comme chez GLOBAL-CAFE : « *C'est pour ça qu'on a une surcapacité de production dans certains domaines qui fait que certaines usines doivent être fermées. On garde la production, mais elle est affectée à d'autres usines.* » (DRH France). Les délocalisations d'activité de l'Europe vers l'Asie constituent un second cas de figure, observable chez LEADER PC et PHONOTEL. La dernière annonce de restructuration de LEADER PC ne laisse aucun doute sur la logique de suppression de 13000 emplois en Europe : 14000 seront parallèlement créés en Asie. Phénomène nouveau, ces délocalisations ne touchent pas seulement les activités à faire valeur ajoutée, mais aussi la recherche et le développement. L'implantation de PHONOTEL en Inde est ainsi en plein essor. Selon ce représentant syndical : « *Aujourd'hui, on déplace les pôles R&D vers des pays moins chers et on légitime ce choix en disant qu'il faut se rapprocher des marchés.* » (DS PHONOTEL 1).

1.2.2 La production de sur-effectifs par la dématérialisation des cœurs de métier

Les cas de PHONOTEL et LEADER PC illustrent bien la façon dont les évolutions de cœur de métiers vers des activités immatérielles peuvent induire une recomposition des populations salariées des grands groupes, qui s'opère ici de façon particulièrement forte. Les données du bilan social de la filiale des télécommunications de PHONOTEL font apparaître une forte augmentation du taux d'encadrement, de 37,5% à 68,2% entre 1995 et 2003. Le taux de départ des cadres, toutes modalités confondues, tend aussi à croître depuis l'arrivée du nouveau dirigeant à la tête de l'entreprise en 1995, et s'accroît au début des années 2000 lorsque l'éclatement de la bulle internet vient accroître la pression sur les effectifs que génère le passage à « *l'entreprise sans usine* »⁵. Chez LEADER PC, le passage à la prestation de services informatiques induira une recomposition des effectifs tout au long des années 1990 et du début des années 2000. Comme chez PHONOTEL, la proportion de cadres dans les effectifs augmente fortement, de 56% à 77% entre 1993 et 2003. Le taux de départ de cadres, d'évolution plus erratique, est particulièrement élevé lors des grandes restructurations du début des années 1990 et 2000.⁶ Selon ce responsable ressources humaines : « *Aujourd'hui, on est revenu à notre niveau d'effectifs du début des années 1990, mais avec des profils de compétence très différents. On s'est séparé d'une population, et on a fait entrer une autre population* » (RRH Site LEADER PC).

Par contraste, le redéploiement des métiers induit une transformation plus lente chez SECURIFRANCE, dans le secteur mature des assurances. D'après le DRH France, l'entreprise a privilégié la mobilité interne dans sa politique d'ajustement des ressources : « *Le deal qu'on a passé avec toute l'entreprise a été de dire : 'on peut garantir l'emploi dans l'entreprise, s'il y a de la mobilité'. Parce que la réorganisation a généré des postes de sureffectifs, en revanche on savait qu'on n'était pas assez nombreux dans tous les métiers de la relation client. Donc comment on s'organise pour que les sureffectifs aillent vers les*

⁵ Il passe de 5,1% en 1995 à 12,0% en 1999 et 14,6% en 2003.

⁶ Il atteint des pics de 16,9% et 15% en 1993 et 2000 respectivement.

sous-effectifs ? ». Le taux de départ des cadres reste ici beaucoup plus faible que dans les nouvelles technologies: « *On se retrouve aujourd'hui, en tout cas jusqu'en 2008, à avoir extrêmement peu de départs* »⁷.

1.2.3 *Gestion par les ratios et réduction permanente des effectifs*

Induite tant par l'accentuation de la concurrence que par les pressions financières au rendement des capitaux investis, la recherche permanente de réduction des coûts constitue une autre orientation commune aux grandes firmes étudiées. Elle se traduit par une recherche d'économies sur les effectifs que ne révèle pas nécessairement l'évolution du total des emplois, par ailleurs alimentée par la croissance externe. La recherche d'économies s'opère tout d'abord par l'adoption d'indicateurs quantitatifs que les managers doivent articuler aux autres contraintes et objectifs de la GRH. Les pressions à l'atteinte de résultats quantitatifs tendent à s'accroître dans les années récentes, induisant une focalisation sur la réduction des effectifs que décrit bien De Gaulejac (2005) dans son récent ouvrage, et dont certains de nos interlocuteurs se font l'écho : « *Et puis il y a les objectifs donnés à un gars (...), les objectifs sont atteints, on ne regarde pas comment. Ce sont des compteurs de gens* » (Sal 17, LACTAGROUPE).

La recherche de productivité administrative dans les fonctions support de l'entreprise amène ensuite une réduction des effectifs qui touche tout particulièrement la population des cadres. GLOBAL-CAFE, à travers un programme lancé en 2000 et devant aboutir en 2006, vise plus de 4 milliards d'euros d'économies grâce à la standardisation des procédures de gestion et l'adoption d'une architecture informatique commune à l'ensemble du groupe. Pour les cadres du siège social français, ce programme aura nécessairement des implications en matière de réduction des effectifs: « *Le climat est morose, il y a une dégradation depuis le lancement du programme, il y a quatre ans. Tout le monde se dit qu'une entreprise n'investit pas 13 milliards de francs pour ne pas avoir de retombées, et on sait que ce sera des économies de personnes* » (DS GLOBAL-CAFE). Selon le DRH France : « *On n'a pas de problème de fusion – acquisition, on a des problématiques de productivité administrative, de coûts des services centraux, qu'on trouvait très élevés. Et donc lorsque ça intervient, effectivement, à chaque fois on est amené à ajuster les ressources. La recherche d'économies, elle est permanente* ».

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

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

D.S. PHONOTEL 1

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

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

⁷ A 4,7% en 2002 et 6,1% l'année suivante.

2 - LE LMP, UN OUTIL DE REDUCTION DES EFFECTIFS

2.1. L'arbitrage entre différentes modalités juridiques

2.1.1 Le LMP, un substitut « incolore et indolore » au LME collectif

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

Corroborant un constat déjà établi par d'autres [Durieux et Jourdain, 1999; Beaujolin, 1999], divers témoignages recueillis dans notre étude soulignent l'existence d'une logique de substitution entre LMP et LME collectifs. Selon cet avocat : « *Il y a une opacité de la GRH, quand on avait des plans sociaux, je parle au passé parce que je pense qu'il y en a beaucoup moins, les choses étaient claires, c'était quantifié, au personnel de s'organiser. Quand vous atomisez un petit peu comme ça la réponse sociale, il est évident que les gens se débrouillent chacun dans leur coin et c'est plus facile aussi pour les entreprises.* » (Avocat n°1)

Un ancien DRH de grands groupes raconte :

« 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... Et on était dans une logique où on était en train de se séparer d'un certain nombre de cadres, tout simplement parce que les phases de développement avaient été différés, donc on aurait très bien pu faire des licenciements économiques mais compte tenu de la signature de cette charte par [notre PDG], impossible de le faire. Donc on a fait des licenciements transactionnels. » (Sal 13)

Parce qu'ils seront accompagnés d'une transaction par laquelle l'entreprise dédommage le salarié et clôt, en théorie, toute possibilité de contestation future du licenciement, les LMP sont ici appelés « licenciements transactionnels », une modalité sur laquelle nous reviendrons (2.2). Au sein de la filiale télécommunication de PHONOTEL, la logique de substitution entre les deux modes de licenciement est explicitée dans le journal interne lors des restructurations de 2002:

« Chaque branche et direction de PHONOTEL a déterminé quel était le niveau d'effectifs auquel elle devait se situer à fin 2002... Ce qui nous a conduit à annoncer la suppression de 1700 emplois... Fondamentalement, nous souhaitons pouvoir réaliser ces réductions sans licenciements économiques, c'est-à-dire sans plan social. C'est pourquoi nous privilégions des solutions alternatives... Un accord de congé de fin de carrière a été conclu avec quatre organisations syndicales. Il permet aux salariés volontaires de partir à 55 ans... Par ailleurs, les licenciements transactionnels restent possibles. » (Janvier 2002).

En 2002, le bilan social de PHONOTEL Télécommunication fait ainsi apparaître 441 départs de cadres sous forme de préretraites et de licenciements personnels. L'utilisation des LMP comme modalité de gestion des effectifs reste généralement plus feutrée, comme l'illustrent

ces propos d'un délégué syndical chez DISTRILID, groupe dont les dirigeants se sont également engagés à ne pas pratiquer de plan social lors de l'importante fusion de 1999 : « *Ils opèrent discrètement, service par service : 14 par ci, 15 par là... du fait du regroupement sur un seul site, il y a un bon nombre de cadres qui restent sur le bord de la route.* » (DS DISTRILID 2)

Image, coût et individualisation de la séparation hors de tout cadre collectif, constituent les trois principales raisons identifiables par notre étude comme conduisant les directions d'entreprises à préférer le LMP au licenciement économique collectif. Les stratégies d'image sont bien illustrées par ce témoignage d'un ancien DRH :

« Le licenciement économique, ben, ça fait industrie en crise, ça fait délocalisation, enfin ça ne fait pas employeur désirable pour certaines catégories de personnel au même titre qu'un incident écologique grave, ça vous met un peu le bazar. » (Sal 13)

Les arguments financiers s'appuient sur l'idée que dans certaines entreprises, appartenant tant aux nouvelles technologies qu'à la grande distribution, seuls les salariés dotés d'un fort pouvoir de négociation pourront bénéficier d'une transaction, les autres n'obtenant que les indemnités légales ou conventionnelles. Dans nombre de cas, le LMP permet aussi d'éviter le coût des obligations d'aide au reclassement des salariés que comporte un PSE⁸. Enfin, « *qui dit LME collectif, qui dit plan social dit relations avec la Direction du travail, les autorisations, les accords, etc ... Là, on est dans un cadre réglementé qui peut être contraignant pour l'entreprise concernée.* » (IT 1). Certains DRH des nouvelles technologies soulignent aussi la lourdeur de ces contraintes dans un contexte de retournements rapides et imprévisibles des marchés.

2.1.2 Le LMP, substitut aux plans de préretraite ainsi qu'aux démissions

Des années 1970 à la fin des années 1990, les préretraites ont constitué un dispositif de politique d'emploi jugé efficace tant par les pouvoirs publics français, qui y voyaient une solution à la raréfaction de l'emploi, que par les directions d'entreprises qui, lors de restructurations, trouvaient là un moyen aisé de se séparer à moindre coût d'une population comparativement plus chère et plus difficile à former. De nos jours, la durée du travail est à la hausse et, sauf exceptions, l'Etat ne finance plus les départs anticipés à la retraite. Toutefois, l'habitude d'une politique d'éviction des « seniors » est restée, conduisant à la mise en place d'une « *forme d'apartheid générationnel au sein des entreprises* » [Guérin et Fournier, 2005, 32] et malgré les effets pervers de cette pratique, dénoncés par des auteurs tels que Marbot et Peretti (2004) et Gazier (2003), les « seniors » continuent à apparaître comme une variable d'ajustement de l'emploi. Pour rajeunir leur pyramide des âges, les directions d'entreprises n'ont désormais d'autres choix que de financer elles-mêmes les départs en préretraite de leurs salariés. LEADER PC s'est ainsi séparé de plusieurs milliers de salariés cadres depuis la fin des années 1990.⁹ Selon certains juristes, et d'après le témoignage d'anciens salariés « seniors » de LEADER PC, LACTAGROUPE, GLOBAL-CAFE et DISTRILID, le LMP est également utilisé comme modalité de départ ciblée sur les plus de 50 ans. Nous retiendrons celui d'un salarié de DISTRILID, intériorisant le handicap perçu de l'âge dès lors que le « senior » n'appartient pas aux sphères dirigeantes, lorsqu'il évoque la période annonciatrice

⁸ Bien que certains salariés de notre échantillon en aient bénéficié, y compris dans le cadre d'un LMP pour faute professionnelle (voir 2.2).

⁹ Le bilan social de LEADER PC indique que 2279 cadres en sont partis en préretraite entre 1997 et 2003. Ces départs ont été financés par l'entreprise mais avec un accord gouvernemental portant sur les charges sociales en 2002 et 2003 (RRH site LEADER PC).

de son licenciement : « *Je comprenais qu'elle [le supérieur hiérarchique] voulait commencer à se débarrasser de moi parce que j'étais un peu vieux et j'étais un peu cher.* » (Sal 5)

Quel que soit l'âge du salarié, le LMP peut aussi intervenir dans son parcours comme une alternative à une démission qui serait orchestrée par l'entreprise. Cette modalité de départ, qui incarne a priori au plan juridique la liberté du salarié de quitter son emploi, apparaît en effet dans certains cas comme un outil de gestion des effectifs. Par exemple, le bilan social de GLOBAL-CAFE indique que 57% des démissions de cadres entre 2000 et 2003 se sont faites en direction de « *sociétés alliées* », donc dans le cadre de transferts d'effectifs associés à des externalisations d'activités. En second lieu, un certain nombre de salariés, délégués syndicaux et avocats témoignent de pratiques de mise sous pression visant à pousser au départ volontaire, le LMP étant alors utilisé en cas de résistance du salarié. Par exemple, chez LEADER PC :

« Vous arrivez un matin et on vous annonce « ton poste n'est plus budgété »... Le salarié doit se chercher un poste ailleurs, mais on réduit partout les effectifs. Alors on lui met la pression... En réaction on a trois cas de figure : certains disparaissent dans la nature, autrement dit ils craquent sans arrêt de travail... d'autres démissionnent ; d'autres tiennent le coup et c'est alors l'entreprise qui dit 'on va s'entendre à l'amiable' » (DS LEADER PC 1)

Plusieurs de nos interlocuteurs soulignent l'opacité de ces méthodes de réduction des effectifs. Par exemple : « *les licenciements individuels et les suppressions d'emploi permettent de masquer une politique de réduction des effectifs. Sur le bilan global en fin d'année, on arrive à voir qu'il y a 1000 emplois en moins par rapport à l'année précédente mais la ventilation, comment ces personnes sont parties, c'est très difficile à voir et très souvent on ne s'est pas rendu compte des licenciements, transactions ou démissions qui ont eu lieu.* » (D.S. LEADER PC 2).

2. 2. Prise de décision et modalités de mise en œuvre du LMP

2.2.1 Des licenciements personnels « locaux » inscrits dans une planification « globale »

Selon Beaujolin : « *La décision de réduction des effectifs s'opère en deux temps : en premier lieu, une sphère stratégique, située aux plus hauts niveaux de l'entreprise, donne l'impulsion de la décision, puis une sphère de gestion constituée d'acteurs décentralisés devra assurer la mise en œuvre des décisions* » (op.cit., 106). Notre étude confirme l'existence d'une dichotomie qui distingue la définition d'objectifs généraux prévisionnels en matière d'effectifs, que nous situons au niveau global dans les firmes étudiées, les grands arbitrages entre modalités de départ réalisés au niveau national, du choix des personnes visées et des modalités pratiques de mise en œuvre du LMP, qui s'opère au niveau local. Un avocat interrogé indique par exemple que « *le choix de la personne, cela se fait localement, par contre l'objectif est pris au niveau de la direction de l'entreprise lorsqu'il y a volonté de réduire les effectifs* » (Avocat 1). Un délégué syndical chez DISTRILID reprend également l'idée selon laquelle certains cadres dirigeants auraient des objectifs formels à atteindre en matière de réduction des effectifs sur leur site ou dans leur branche :

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

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

C'est-à-dire ?

S'ils estiment qu'il y a trop de personnel, des frais généraux trop importants, c'est : comment faire pour réduire l'ensemble. Après, le directeur a carte blanche pour mener à bien cette mission. » (DS DISTRILID 2)

2.2.2 Evaluation des résultats, insuffisance professionnelle et LMP

Outre les cas d'appel au volontariat pour des LMP dans les politiques de réduction des effectifs, précédemment illustrés par celui de PHONOTEL en 2002, l'utilisation systématique du LMP a pu être observée dans le cadre d'un processus d'évaluation des résultats. Il est exceptionnel que les systèmes d'évaluation des résultats soient ainsi utilisés de façon visible en tant qu'outils de réduction des effectifs. Ce fut cependant le cas lorsque les pratiques de « *forced ranking* » de LEADER PC défrayèrent la chronique en 2002. L'affaire fut provoquée par la diffusion à la presse d'une note interne du DRH Europe à la DRH France rappelant les objectifs fixés en matière de notation des salariés et soulignant l'existence d'écarts entre prévisionnel et effectif dans les fameux « quotas » de personnel attribués à chaque niveau notation. Sachant que la note 4 qualifie un résultat insuffisant et donne lieu à une procédure de mise en garde du salarié, l'attribution de quotas – ou de « fourchettes indicatives » dans des documents internes de 2004 – associe explicitement l'évaluation des résultats à une réduction des effectifs.

Plus généralement, au cours des dernières années, les grands groupes étudiés ont adopté des outils standardisés d'évaluation des résultats qui contribuent à banaliser les pratiques de LMP pour « insuffisance professionnelle » ou « non atteinte des objectifs ». En premier lieu, les managers doivent acquérir une capacité à licencier les membres les moins performants de leurs équipes lorsque ces derniers n'atteignent pas leurs objectifs, capacité qui s'inscrit dans les nouveaux profils de compétences recherchés par les firmes. En second lieu, lorsque les cadres sont en position non pas d'évaluateurs mais d'évalués, l'insuffisance de résultats constitue le facteur déclenchant d'une procédure de séparation à leur égard. Les systèmes d'évaluation des résultats constituent une véritable « *épée de Damoclès* », pour reprendre l'expression d'un expert de l'APEC, susceptible de favoriser le départ des cadres non seulement en cas de non atteinte des objectifs, mais aussi du fait de la pression permanente qui s'exerce sur eux en la matière. Selon un ancien DRH de LACTAGROUPE, ces comportements induisent une accélération à outrance des licenciements pour non atteinte des objectifs :

« La pression est de plus en plus forte sur les résultats, donc les gens se sentent remis en cause très très vite. Aujourd'hui un type qui fait pas ses résultats on le vire, on regarde pas si c'est lié à son contexte local, au contexte de la marque, etc... Sur les dirigeants qui ont des responsabilités business dans le cadre de résultats, ça valse trop, à mon sens. » (Sal 6)

2.2.3 Le LMP, une pratique caractérisée par une forte opacité

Du point de vue des cadres concernés, deux grands types de situation sont identifiables sur la base de notre échantillon, toutes deux caractérisées par une forte opacité dans les modalités de mise en œuvre du LMP : celle où le salarié vit son licenciement comme douloureux, dans une relation d'emploi devenue antagoniste qui conduit à son exclusion de l'entreprise, et celle où le cadre s'inscrit au contraire dans un rapport de familiarité avec le LMP, qu'il négocie pour obtenir une transaction satisfaisante. La première, observée dans 14 des 20 cas étudiés, fait intervenir un salarié cadre que nous qualifions de « local » dans la mesure où il se sent mis à

distance des processus de décision au sein des nouveaux modes d'organisation matriciels globaux ou macro-régionaux adoptés par les grandes firmes. La violence des départs est ici soulignée par nos interlocuteurs, soumis à des « *procédures d'éviction* » que Boltanski (1982) définit comme une « *démoralisation* » collectivement orchestrée afin de pousser le salarié à la démission. Le salarié conteste ici la légitimité des motifs invoqués pour son licenciement, qu'il s'agisse d'une faute professionnelle ou d'une insuffisance de résultats. Par exemple, cet ancien salarié de LEADER PC raconte :

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

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

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

La deuxième situation ne s'inscrit pas véritablement dans une politique de gestion des effectifs. Elle caractérise le cadre « global » qui appartient aux sphères dirigeantes de la multinationale, ce qui lui permet de bénéficier d'une séparation négociée dans le cadre d'une relation d'emploi plus contractuelle où s'accroissent les mobilités. Si aucun de ceux que nous avons rencontrés n'a pris l'initiative de son départ, tous disposent de ressources suffisantes pour le transformer en opportunité, tout en négociant de façon avantageuse une « transaction » qui les dédommage de leur départ. Ce cadre témoigne :

« On m'a dit 'Bon, est ce que tu serais prêt à accepter un départ ?' Mon accord en fait, il était conditionné à comment on orthographie le licenciement, à savoir : combien il y a de zéros après la virgule ? Je n'ai pas eu à me plaindre de ce côté-là. » (Sal 8)

Cette dernière modalité d'utilisation du LMP ne s'applique, dans notre échantillon, qu'à des cadres de haut niveau, au nombre de 6 parmi les 20 rencontrés. Elle traduit l'émergence, au sein des firmes étudiées, d'un nouveau mode de GRH basé sur le principe du marché, qui conçoit la relation d'emploi comme contractuelle et qui n'engage pas tant l'individu dans un projet collectif que sur la réalisation d'objectifs individuels spécifiés à court ou moyen terme [Favereau, 1989, Perret et Roustang, 1993]. Les systèmes de management par objectif, d'appréciation du personnel et d'individualisation de la rémunération s'inscrivent directement dans cette logique [Courpasson, 1999 ; Supiot, 1994 ; Seignour et Palpacuer, 2005]. Au carrefour de ces évolutions, le LMP devient alors l'instrument privilégié à la fois des réductions d'effectifs d'encadrement et de la contractualisation croissante de la relation d'emploi.

CONCLUSION

« Le vrai danger pour les salariés, c'est pour celui qui n'est pas informé,...pour celui qui n'a pas les capacités intellectuelles et morales de négocier avec l'employeur..., et il y en a. Pour celui-

là, on va vers le licenciement du jour au lendemain...Donc on va vers un système à deux vitesses, avec ceux qui y arrivent, ou non. » DRH Nouvelles technologies

Comme l'exprime cette DRH, le modèle d'un marché du travail fluide et dérégulé, dans lequel les réductions d'effectif sont gérées non pas de façon collective mais sur un mode contractuel individualisé, peut produire de la précarisation pour les salariés à faible pouvoir de négociation. Nous pensons que ce risque existe aussi pour des salariés mieux dotés en ressources intellectuelles et sociales, dès lors qu'ils atteindront un âge considéré comme moins productif, et/ou qu'ils seront mis en concurrence avec des experts disponibles à moindre coût sur un marché mondial que caractérise la surabondance de l'offre de travail. La forte progression du LPM s'inscrit ainsi dans un débat plus large sur la précarité dans le travail et « la montée de l'insécurité sociale liée à la dégradation du statut de l'emploi » (Castel 2006). Les instances collectives de représentation des salariés ainsi que les juridictions sociales jouent dès lors un rôle majeur pour préserver des éléments de sécurité et d'équité dans la relation d'emploi. Or, leur rôle se trouve aujourd'hui affaibli tant par les dynamiques de globalisation et de financiarisation que déploient les grandes firmes au-delà des frontières que par la montée en puissance d'une idéologie néo-libérale qui tend à flexibiliser le contrat de travail en France. En conséquence, toute volonté politique de préserver les dimensions protectrices du contrat de travail suppose un renforcement des institutions du travail, ancrées dans une assise nationale mais aussi inscrites dans une architecture institutionnelle européenne – voire mondiale –, plutôt qu'un assouplissement réglementaire et législatif apte à favoriser l'accélération de la diffusion de pratiques contractuelles porteuses de précarité et d'inégalité.

BIBLIOGRAPHIE

- Aubert, J. P. et R. Beaujolin-Perret (2004), « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation » *Travail et Emploi*, n°100.
- Bartlett, C. et Ghoshal, S. (1989), *Managing across borders*, Cambridge : Harvard Business School Press.
- Batsch, L. (1999) *Finance et stratégie*, Economica, Paris.
- Beaujolin R. (1999), *Les vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset-Le Monde
- Boltanski L. (1982), *Les cadres*, Paris, Edition de Minuit.
- Busco, C., Frigo, M., Giovannoni, E., Riccaboni, A., Scapens, R. (2006) « Integrating global organizations through performance measurement systems », *Strategic Finance*, January, Vol. 87, Iss. 7, 30-36.
- Castel R. (2006), « Repenser la protection sociale », *Sciences Humaines*, n° 142, p. 42-43
- Courpasson D. (1999) *L'action contrainte*, Paris, P.U.F.
- DARES (2006) « Les licenciements en 2003 : trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour raisons économiques » *Premières Synthèses*, Mars 11.1.
- De Gaulejac V. (2005) *La société malade de la gestion*, Paris, Edition du Seuil.

- Durieux A. et S. Jourdain (1999) *L'entreprise barbare*, Paris, Editions Albin Michel.
- Fabre, Claude (1998) *Les conséquences humaines des restructurations. Audit de l'implication des rescapés après un plan social*, L'Harmattan, Paris.
- Favereau, (1989), « Organisation et marché », *Revue française d'économie*, n°1, p 65-96.
- Gazier B. (2003), *Tous « sublimes », vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion.
- Guérin S. et G. Fournier (2005), *Manager les quinquas*, Paris, Editions d'Organisation.
- Marbot E. et J.-M. Peretti (2004), *Les seniors dans l'entreprise*, Paris, Village Mondial.
- Palpacuer, F., A. Seigneur et C. Vercher (2005) "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.
- Perret B. et G. Roustang, (1993), *L'Economie contre la société*, Paris, Editions du Seuil.
- Picard C. (2003), Internationalisation et endettement des grands groupes français à la fin des années 1990, *Economie et Statistique*, 363-364-365, 207-234.
- Pignoni M-T et P. Zouary (2003), Projet de document d'étude pour la DARES : « Le licenciement pour motif personnel, une catégorie juridique aux contours flous et difficiles à cerner par les statistiques administratives ».
- Schmidt, G. (2001), *La gestion des sureffectifs. Enjeux et pratiques* (dir.), coll. "Recherche en gestion", Economica, Paris
- Seigneur A. et F. Palpacuer (2005), « Globalisation et Emploi, Les nouvelles stratégies organisationnelles des multinationales agro-alimentaires en Europe », *Gérer et Comprendre*, Paris, Ecole des Mines, p. 23-36.
- Sullivan, D. (1992) « Organization in American MNCs ; The perspective of the European Headquarters » *Management International Review*. Third Quarter, Vol. 32, Iss. 3; 237-241.
- Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, P.U.F.
- Wunder, T. (2005) New Strategy Alignment in Multinational Corporations, *Strategic Finance*, November, Vol. 87, Iss. 5; 35-42.

ANNEXE – Caractéristiques des personnes enquêtées

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

	DRH- RRH	Salariés	Syndicats	Total
SECURIFRANCE	2	2	2	6
GLOBAL PC	2	2	2	6
PHONOTEL	1	1	2	4
LACTAGROUPE	1	4	1	6
GLOBAL-CAFE	1	2	1	4
DISTRILID	0	2	2	4
Nouvelles technologies	1	4		5
Autres	2	3		5
Total	10	20	10	40

2 – Caractéristiques des 20 « experts » rencontrés:

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

3 – Caractéristiques de la population des anciens salariés cadres

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