

Le licenciement pour motif personnel Un nouvel outil de gestion ?

Les licenciements pour motifs personnels sont aujourd'hui trois fois plus nombreux que les licenciements pour motif économique et en croissance rapide. Loin d'être un outil marginal à caractère disciplinaire, ils s'imposent aujourd'hui dans nombre d'entreprises comme un instrument particulièrement efficace de gestion des effectifs. Les cadres, et notamment les plus âgés d'entre eux, sont les premiers concernés. Certains tirent leur épingle du jeu, la plupart subissent de plein fouet cette méthode qui porte en elle un paradoxe : elle pousse à l'extrême la logique d'individualisation de la relation de travail, tout en prenant place dans des stratégies globales.

Xavier Baron est expert en ressources humaines au bénéfice d'un parcours de 25 ans alternant des responsabilités dans les fonctions RH de grandes entreprises industrielles et dans des organismes de conseil et d'études. Il travaille notamment sur la GPEC, la gestion des cadres et la production immatérielle.

Deux ouvrages récents étudient de près le phénomène, en s'attachant au vécu des cadres mais aussi en resituant les histoires individuelles dans ce qu'elles ont de commun.

Le management par le marché

Sorties de cadres est l'œuvre de trois spécialistes des sciences de gestion, Florence Palpacuer, Amélie Seignour, Corinne Vercher. Elles ont réalisé en 2005 une enquête par entretiens qualitatifs pour le compte de la DARES, qui n'a pas souhaité publier leur rapport. Celui-ci est donc devenu un livre.

Relayant la parole de DRH, de syndicalistes, de dirigeants, mais également de quelques cadres concernés, les auteurs montrent que le recours au licenciement pour motifs personnels participe d'une logique de performance économique caractérisée, qu'elles attribuent à la financiarisation des firmes mais aussi à la globalisation des stratégies des entreprises.

En effet, ces stratégies s'appuient sur des « chaînes globales de valeur », qui débouchent sur une gestion globale et macro régionale par les ratios et les coûts. La quête du leadership mondial exige une optimisation

Evaluation, reengineering, externalisation, réduction de postes ou éviction des compétences obsolètes apparaissent comme la conséquence naturelle d'une gestion « efficace ». Rien de nouveau ; mais la course au rendement, la pression toujours plus vive de la concurrence et le développement des méthodes managériales donnent à cette gestion une dureté et une rigueur inédites.

toujours renouvelée des coûts. Evaluation, reengineering, externalisation, mais aussi réduction des postes superflus ou éviction des compétences obsolètes apparaissent comme la conséquence naturelle d'une gestion « efficace ». Cela n'a rien de nouveau ; mais la course au rendement financier, la pression toujours plus vive de la concurrence et le développement des méthodes managé-

riales donnent à cette gestion une dureté et une rigueur inédites. Du fait du lien contractuel mais aussi de leur loyauté et souvent de leur adhésion à ces pratiques, les cadres en sont les acteurs parfois complaisants. Mais ils en sont aussi les premières victimes. Ils sont donc à la fois sujets et objets de ces nouvelles pratiques managériales qui placent la gestion des ressources humaines sous contrainte.

Réduire les effectifs ou les « oxygéner », même lorsque l'on embauche, est ainsi une tendance lourde des grandes firmes. Comment le faire au moindre coût ? Complicé, chronophage, rigide, hasardeux, coûteux en communication interne et en termes d'image externe, le plan social, quand il peut être évité, est contourné. Le licenciement pour motif personnel s'impose alors pour ses avantages inégalés : il est sélectif, indolore (pour l'entreprise !), se pratique au fil de l'eau et dans la discrétion.

Ses coûts sont plus faciles à gérer que ceux du licenciement pour motif économique ou des plans sociaux, à la fois parce que le risque de mouvement social est minimal et parce que dans un dossier bien monté la charge de la preuve revient au salarié, ce qui favorise des sorties en douceur par des négociations individuelles. Il n'est plus question alors que du montant de l'enveloppe à négocier – situation asymétrique entre d'une part un négociateur qui connaît son montant maximal et les rouages du métier, et d'autre part un salarié déstabilisé, peu familier de l'exercice, et qui négocie à l'aveugle.

On comprend dans ces conditions le succès du licenciement pour motif personnel. Non seulement il se substitue au licenciement pour motif économique, mais il se généralise, se « naturalise » comme outil de gestion des effectifs, voire de gestion des âges. Le licenciement pour motif personnel touche en effet particulièrement les seniors, plus fragiles et il relaie opportunément le tarissement du recours aux dispositifs de départs en préretraites.

Une petite élite pourra en faire une étape dans un brillant parcours de carrière, mais ce type de licenciement est porteur de précarisation et d'exclusion pour les autres. « Individuel, le LMP laisse ces salariés seuls ou presque face à l'employeur ; opaque, il ne permet pas l'existence de normes collectives », expliquent ainsi les auteurs. De fait, désignant le salarié comme seul responsable de son éviction, c'est un mode de séparation « culpabilisant et de ce fait potentiellement pathogène ».

Entrer en résistance ?

Florence Palpacuer, Amélie Seignour et Corinne Vercher mettent en évidence les souffrances issues de cette logique de performance et la différence croissante entre les « cadres globaux », objets de toutes les attentions, et les autres les « cadres locaux » qui sont substituables. Les auteurs marquent clairement leurs distances avec ce « management par le marché ». Utile et même passionnant, cet ouvrage contribue à expliquer les « bonnes » raisons qu'ont et que revendiquent les entreprises de procéder massivement de cette façon. Il n'évite cependant pas le

« syndrome TINA » – « There Is No Alternative » – dénoncé fortement par un second ouvrage.

Le ton et l'objectif de *Cadres, par ici la sortie !* sont très différents. Il s'agit d'un livre court, d'accès aisé, au langage direct, imagé. Il est l'œuvre d'une spécialiste en marketing des tendances et d'un ancien DRH, juriste social « passé de l'autre côté de la barrière » et devenu consultant pour des cadres confrontés à des processus de séparation. Le propos est militant ; il s'agit de réagir aux agissements des « coucous managers » mandatés par des logiques financières devenues folles.

L'ouvrage vise donc à repérer et à contrer au mieux les mécaniques d'exclusion, d'isolement, de bouc émissaire. Le matériau n'est pas de l'ordre de l'enquête mais du vécu et de l'analyse. Celui de Françoise Riera Dabo elle-même, mais aussi celui des nombreux « cadres en milieu hostile » que conseille Jean-Claude Picot. La reconnaissance et le lectorat recherchés ne sont pas académiques. Le parti pris de « dénonciation » est doublé d'un effort d'analyse et permet de mettre une réalité sensible derrière ce phénomène. Il propose aussi une grille de lecture argumentée pour tous ceux à qui cela peut arriver et un guide des erreurs à ne pas faire... quand cela arrive !

Les différences de traitement ou de vécus de ce processus sont en effet liées à la capacité de négociation des « victimes », certaines l'étant plus que d'autres. Écrit d'abord pour ceux qui ne s'y attendaient pas et dont la capacité de négociation est faible, il intéressera même ceux dont le « profil de licenciement » permet d'obtenir des packages « premium » (transactions confortables, motifs soft...). Les uns et les autres trouveront des conseils et un réconfort dans ce qui est nécessairement un traumatisme, une mise en cause personnelle, une souffrance.

Les différences de traitement sont liées à la capacité de négociation des salariés. Ceux dont la capacité de négociation est faible le subissent, d'autres ont un « profil de licenciement » qui leur permet d'obtenir des packages « premium ».

L'ouvrage passe ainsi en revue les tactiques, depuis les plus brutales (la « mort subite » ; licenciement pour

faute lourde avec mise à pied conservatoire en guise d'ouverture des négociations) aux plus insidieuses (des collègues qui savent avant vous et qui se détournent, brusquement gênés de vous connaître). Les lecteurs retrouveront des éléments d'analyse des causes du succès des LMP : financiarisation, globalisation, gestion par les tableaux de bord, mais à côté des modes de management, les auteurs pointent en particulier l'évolution des mentalités des dirigeants, la montée en cynisme et l'individualisation croissante. Les « contraintes inéluctables » mises en avant par les entreprises sont données comme des outils de domination, qui permettent d'instaurer un rapport de force en faveur du manager, à la fois dans la négociation face à celui qui « se fait virer », et face à ceux qui restent. L'ouvrage est donc engagé, voire porteur d'un zeste de paranoïa. Pour autant, la description des signaux faibles et des pièges, la connaissance intime du sujet et l'avertissement sur les dangers d'une certaine naïveté en font un livre riche, à la fois comme témoignage et par le déplacement du point de vue qu'il propose.

Une logique vouée à durer ?

L'opacité des processus de licenciements pour motif personnel est à l'évidence une des clés de leur succès. S'agissant du recours aux tribunaux, les uns et les autres soulignent que le remarquable rapport « coûts avantages » de ce type de licenciement, y compris parfois pour certaines victimes qui préfèrent éviter le risque d'un procès et surtout sa durée, relègue la régulation par les juges au rang de voiture balai. Si la menace et la maîtrise des arguments juridiques restent opérantes dans les négociations, y recourir in fine revient à un constat d'échec, avec la certitude d'une issue largement différée et toujours moins favorable.

Guère plus de recours côté syndicats : *Sorties de cadres* cite ainsi un DRH expliquant que « les syndicats étaient parfaitement au courant et ils préféraient qu'on fasse comme cela (...). Les choses se passaient avec leur bienveillance et un silence plus ou moins complice ». En écho, un syndicaliste raconte : « moi, j'étais scandalisé

mais mes collègues m'ont dit de fermer ma gueule (...). Nous les syndicalistes, on a également été pragmatiques, on n'a pas exigé un Plan de sauvegarde de l'emploi mais on a négocié les chèques ».

Dans leur « kit de survie immédiate », les auteurs de *Cadres, par ici la sortie !* précisent même qu'« en interne, vous pouvez en principe vous adresser à un délégué du personnel ou à un délégué syndical, mais, sauf exception, ils ne vous seront pas d'une grande aide. (Ils) ne sont pas, en principe, des pros du licenciement négocié ». Plus grave encore, recourir aux OS serait potentiellement contre-productif. « L'aide qu'ils peuvent vous apporter sera forcément limitée du fait de leur appartenance à l'entreprise (...) tant que le mot licenciement n'a pas été prononcé et que votre situation reste « indéfinie », vous n'êtes officiellement pas en conflit. Or, difficile de faire intervenir un représentant du personnel sans donner du même coup un tour peu discret à votre démarche ». Un constat qui interroge le syndicalisme dans ses pratiques et dans les compétences qu'il met en jeu. Comment défendre les salariés ? La question est ouverte. Il est évident en tout cas que le phénomène est à la fois fonctionnel et durable.

Les auteurs de *Cadres, par ici la sortie !* insistent sur ce point : « ce type d'agissement n'est plus seulement l'apanage de pervers aux petits pieds, mais est largement généré par les organisations elles-mêmes en s'appuyant sur des hiérarchies et des DRH bien rodés qui les mettent en pratique sans se poser trop de questions. Après tout, il ne s'agit que d'appliquer une procédure. En soi, une procédure n'est ni bonne ni mauvaise, n'est-ce pas ? Son critère d'évaluation se situe ailleurs ; est-elle efficace ou ne l'est-elle pas ? Elle l'est. C'est bien là le problème ».

Florence Palpacuer, Amélie Seignour, Corinne Vercher, Sorties de cadre(s). Le licenciement pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée, La Découverte, février 2007.

Françoise Riera-Dabo, en collaboration avec Jean-Claude Picot, Cadres, par ici la sortie ! Guide de survie du cadre en milieu hostile, First, février 2007.