

---

## Performants... et licenciés. Enquête sur la banalisation des licenciements.

Mélanie Guyonvarch  
(PUR, 2017)



Londres, avril 2015, objo.weebly.com

*Retranscription de la présentation orale  
du jeudi 9 novembre 2017 (17h30/19h30)*

*Conférence-débat sur les nouvelles formes  
d'emploi (LEST, APSE, ISMO de la FEG)*

*Aix-en-Provence - Faculté d'éco/gestion -  
Campus Aix, Ferry*

---

**1. C'est au travers de cet événement particulier qu'est le licenciement** que j'ai questionné le travail et le rapport qu'entretiennent les cadres avec le travail, l'emploi, l'entreprise. L'idée défendue est que *la manière dont est considéré, géré et vécu le licenciement aujourd'hui est symptomatique des évolutions contemporaines plus globale du travail et de l'emploi dont il n'est qu'un aspect.* L'objectif qui a guidé l'écriture de cet ouvrage a consisté à étudier de façon critique la vision prégnante du licenciement – que je qualifierai d'*individualisante*, et/ou de *psychologisante*. Elle est nettement perceptible à travers les discours managériaux, mais aussi de manière diffuse dans les discours politiques ambiants. En effet, « méritocratie », « performances individuelles », « centralité de la valeur travail », « effort et don de soi à l'entreprise », sont des notions que je qualifierai de dominantes, et qui participent d'un mouvement déjà bien en marche d'individualisation au travail et à l'emploi. Ainsi, chacun serait responsable de ses réussites comme de ses échecs, tout ceci ne serait avant tout qu'une histoire de personnes, de caractères, d'efforts, de mérites.

À rebours de cette vision prégnante, je montre combien ce débat autour du licenciement et de sa banalisation engage la marche de l'économie et de la société *toute entière*. Autrement dit, ces suppressions d'emploi diffuses et massives ne peuvent se réduire à des problèmes *locaux*,

*conjoncturels*, et *spécifiques* à une entreprise dans un secteur donné – *a fortiori* à un individu. Elles sont bien plus le fruit de profondes transformations, nationales et internationales. Et ce sont ces causes structurelles, collectives, issus de choix politiques, que je mets en avant.

La thèse défendue dans cet ouvrage est fondée sur l'idée d'une *banalisation du licenciement*, c'est-à-dire que le licenciement tend à devenir un élément banal des parcours professionnels, que les salariés devraient vivre comme tels. Ce point de vue est *explicitement* revendiqué par certains dirigeants d'entreprises et représentants syndicaux d'employeurs, ou bien cette opinion est parfois le fruit plus *implicite* d'une idéologie managériale et d'une ambiance politique marquée par la culpabilisation à l'encontre des sans-travail ou des sans-emploi. On peut dire que c'est une histoire qui se joue en trois actes : d'abord, les licenciements seraient devenus « nécessaires » dans un contexte de fatalité économique ; ensuite, sur cette nécessité se fonde la solution privilégiée qui est celle d'un « accompagnement » de ces évolutions auxquelles il convient de s'adapter ; enfin, le troisième acte concerne les salariés, dont on attend qu'ils s'adaptent à ces évolutions et dont on pense même qu'ils peuvent se saisir des licenciements pour en faire une « opportunité de carrière ». Ce sont ces trois idées reçues que j'interroge.

L'enquête réalisée porte sur une *population de cadres, ingénieurs et techniciens/agents de*

maîtrise, autrement dit la partie supérieure ou favorisée du monde du travail (les « gagnants »). L'étude porte sur deux Plans de Sauvegarde de l'Emploi survenus dans deux grandes entreprises d'envergure internationale, cotées en bourse, dans des secteurs dits « de pointe » (SSII et R&D dans l'industrie pharmaceutique), qui pèsent de tout leur poids dans l'économie française et dans la course à la compétitivité mondiale. À cela s'ajoutent 40 témoignages d'acteurs des ressources humaines (DRH et consultants de cabinets d'*outplacement*), et divers documents législatifs et juridiques autour du licenciement.

## 2. Les fonctions RH face à la gestion des licenciements.

Si l'on se place dans l'entreprise, du côté décisionnaire et de la gestion des licenciements, on voit comment le licenciement apparaît comme une nouvelle norme de l'emploi, et comment s'opère concrètement une banalisation économique, gestionnaire et idéologique du licenciement.

Par rapport aux licenciements, les acteurs RH ont une place particulière et peu confortable, entre décision et application, au cœur d'un ensemble d'acteurs de l'entreprise aux intérêts divergents (salariés, IRP, instances dirigeantes, Droit), et en même temps en prise directe avec les salariés licenciés.

Côté discours, ils se présentent avant tout comme des « *blasés* » du licenciement et beaucoup parlent du « *blues des DRH* » confrontés de plus en plus à la gestion sociale des licenciements – réalité bien éloignée de ce pourquoi ils s'étaient destinés à cette fonction en entreprise. Cette posture « *résignée* » ou « *blasée* » va de pair ensuite avec un discours de mobilité survalorisée : il s'agit selon leurs mots de « *faire du licenciement une opportunité* ». En effet, dans leurs discours, il y a une forte valorisation et promotion de la responsabilité de l'individu, d'un moindre engagement vis-à-vis de l'emploi, d'une culture à l'anglo-saxonne (où du jour au lendemain, on peut partir et retrouver un autre emploi). Ils font notamment référence au « *divorce par consentement mutuel* » (qui a donné lieu en mars 2008 à la « rupture à l'amiable »). En même temps, j'ai perçu chaque fois deux éléments conjoints dans leurs représentations : en même temps que le licenciement est présenté comme une réelle aubaine pour l'individu, ils expriment aussi un fort sentiment

d'impuissance, c'est-à-dire l'idée qu'"on ne peut pas faire autrement", que ce sont des « *contraintes dictées par le marché* » (sans que soit véritablement développée cette formule évasive). La survalorisation dont fait l'objet la mobilité est donc aussi le pendant de leur sentiment d'impuissance vis-à-vis de stratégies d'entreprise qui les dépassent et qu'ils doivent appliquer.

Côté pratiques, ils m'ont fait part sans ambages de leurs expériences concrètes de gestion du licenciement : "bricolage du motif économique", "gestion discrète de l'information", "pratiques à la marge du cadre légal", "licenciements par paquet de 9", etc. Les réductions d'effectifs sont bien devenues un outil de gestion parmi d'autres.

Comment vivent-ils eux-mêmes tout cela ? Globalement, ils estiment qu'ils sont « *le bâton alors qu'[ils] n'ont pas la main* ». "Donner le change", "se tenir à distance", "faire le plus humainement possible" (avec des séquelles personnelles), "quitter l'entreprise" pour pouvoir critiquer ouvertement cette gestion du licenciement : telles sont les attitudes variées que j'ai mises en avant. Et l'idée que je voudrais particulièrement souligner ici, c'est la difficulté pour eux de critiquer cette façon de faire, à l'intérieur de l'entreprise. Pour reprendre les termes d'Albert O. Hirschmann (qui théorise la façon dont on peut s'opposer au fonctionnement dans une organisation), l'enquête montre à quel point il n'y aurait pas de *Voice* possible (dire son refus) autrement que dans l'*exit* (partir, sortir). C'est dire toute la difficulté à critiquer cette gestion des RH et ce fonctionnement économique et stratégique globale, en restant à l'intérieur de l'entreprise. Cela peut sans doute se faire, à la marge, mais cela ne résout pas pour autant le cœur du problème. Car les causes sont ailleurs, dans des logiques bien plus globales, liées au capitalisme et au système marchand de production dans lequel évoluent ces entreprises en se soumettant aux règles en vigueur.

## 3. Pourquoi des entreprises performantes licencient-elles aujourd'hui ?

C'est ce qui m'a menée à prendre en compte les enjeux économiques d'une fermeture d'entreprise et à en faire une analyse sociologique. Je montre qu'on se situe en réalité très loin de la « *fatalité économique* » de mise dans les argumentaires des instances dirigeantes. L'analyse de la

décision de licencier montre que les compétences valorisées des salariés dits « à potentiels » et les succès financiers et économiques ne sont plus en aucun cas des remparts contre les plans sociaux. La boussole en la matière, c'est la rentabilité financière, inscrite dans une stratégie de concurrence internationale. Et on trouve cela détaillé sans ambages, dans les documents légaux liés à la législation sur les plans sociaux. Je le développe notamment, concernant la priorité donnée aux « *thérapies compétitives* » dans le centre R&D du groupe pharmaceutique étudié. Une fois développés les liens entre mondialisation financière et restructurations de compétitivité, et pour comprendre ce qui se joue dans l'entreprise, il faut en sortir pour restituer le contexte politico-juridique concernant les réductions d'effectifs.

**4. Contexte politico-juridique autour du licenciement : « le cap de la flexibilité ».** Comment la « responsabilité individuelle » s'est-elle imposée en matière de licenciement, et plus globalement en matière de rapport au travail et à l'emploi ?

En effet, la rhétorique prégnante auprès d'acteurs pourtant extrêmement différents est celui de « l'accompagnement des transitions professionnelles ». Bien sûr, les interprétations peuvent être variées, voire diamétralement opposées d'un acteur à un autre (politiques, syndicaux, du MEDEF à la CGT). Mais j'ai pour ma part envie de me centrer sur l'autre aspect des choses : *pourquoi* autant de convergence dans les propositions politiques et syndicales – ne serait-ce que dans les termes ou certains présupposés – en matière d'"instabilité de l'emploi" notamment ? *Pourquoi*, malgré les différences, les luttes contre ces plans sociaux se soldent aussi souvent par un « accompagnement », bon an mal an, des décisions des employeurs ? *Pourquoi* faut-il déployer aujourd'hui autant d'énergie pour espérer qu'émerge un conflit autour de la fermeture d'une entreprise dont la légitimité des causes est pourtant souvent mise au jour publiquement ?

D'un point de vue législatif et politique, cette banalisation des licenciements s'inscrit dans le vaste mouvement de flexibilisation de l'emploi en Europe, qui s'est traduit en France par différentes lois (de 1986 avec la suppression de l'autorisation administrative de licencier

jusqu'à 2016 avec la Loi Travail d'El Khomri), dont je retrace les étapes au niveau européen et leurs traductions nationales. Le maître mot, c'est la "flexi-sécurité" (et aujourd'hui l'exigence d'"employabilité"). Côté flexibilité, il y a cette idée que le chômage serait dû aux réglementations excessives des marchés du travail ; il y a la valorisation des formes de travail partiels, temporaires, ou à durée déterminée ; il y a la stratégie de Lisbonne qui promeut un environnement plus favorable aux entreprises, l'employabilité, l'esprit d'entreprise, la capacité d'adaptation et les ajustements marchands. Dans ce cadre, les politiques d'emploi visent à « activer » les chômeurs, selon le terme de rigueur, laissant de côté la question du statut où la qualité du travail. Côté sécurité, on valorise « l'accompagnement » des restructurations, même si cet aspect n'est pas accompagné justement d'éléments contraignants dans la législation européenne. Je montre que l'accompagnement des restructurations qui est promu *prend acte* de la multiplication de celle-ci et du caractère jugé inévitable de l'instabilité et de l'incertitude des trajectoires d'emploi. Ainsi, il s'opère un glissement vers la *gestion* des restructurations : on ne conteste plus tant les *raisons à l'origine* d'un plan social, mais on gère plus volontiers les *conséquences* de ce plan social, en responsabilisant le salarié.

D'un point de vue syndical, il y a un tiraillement des grandes confédérations entre des stratégies d'*opposition* aux décisions de l'employeur, et une volonté d'*accompagner* les mutations d'entreprise en prenant part aux décisions pour tenter d'en infléchir le cours. Les postures sont variables, notamment entre la CFDT et la CGT. La responsabilité individuelle imprègne pour autant grandement ces propositions, même si certains syndicats cherchent à la contrer ou à l'équilibrer par des logiques plus collectives. J'ai montré à quel point les luttes syndicales, même lorsqu'elles s'opposent aux restructurations, peuvent finir par prendre la forme d'un accompagnement des plans sociaux : soit parce qu'elles revendiquent comme telle la logique d'accompagnement et de banalisation des licenciements ; soit par dépit ou pragmatisme, parce que la stratégie d'opposition a échoué. Les acteurs syndicaux peuvent alors être amenés à délaissier la résistance ou l'opposition des premiers temps, pour limiter les

dommages, dans une configuration où le rapport de force ne lui a sans doute jamais été aussi défavorable.

**5. Conséquences sur le rapport au travail et à l'emploi pour ces salariés « gagnants qui perdent » : « Les épreuves et le prix de l'acceptation ».** On s'attend ou on s'attendrait à ce que ces salariés, qui ont déjà un rapport au travail assez individualiste et concurrentiel, et qui sont pétris de ces discours managériaux de la flexibilité, de l'adaptabilité, etc.... soient plus à même d'accepter leur licenciement et d'en faire une opportunité. Ce que mon enquête auprès d'eux a révélé c'est que ce n'est pas le cas. Ils le vivent au contraire comme une épreuve.

Une épreuve collective d'abord, qui brise des communautés de travail – ou ce qu'il en reste une fois subis les différents coups de boutoir de modernisations managériales. Un réel conflit de valeurs éclate, les salariés ne se reconnaissent plus dans la stratégie de leur entreprise. "Bien faire leur travail" n'est plus valorisé par leur hiérarchie, ils ne savent plus « à quel sens se vouer », comme dit Vincent de Gaulejac. Et à ce titre, les licenciés comme ceux qui restent sont durablement marqués. Notons que cela peut créer des choses moins attendues, lorsque le rapport au travail des salariés est déjà très individualiste, et marqué par la compétition interindividuelle (comme dans la SSII étudiée). Eh bien, c'est "l'arroseur arrosé", et ils se sentent « virés comme des ouvriers ». À ce titre, ils expriment leur manque d'inscription collective. Car leur adhésion forcenée à la culture d'entreprise fonctionne comme une "coquille vide", en ce sens qu'elle ne crée pas d'attache durable ni d'identification collective. C'est ce que le licenciement vient leur révéler, modifiant un peu leur rapport à l'entreprise et entraînant une méfiance vis-à-vis des discours sur la mobilité.

C'est aussi une épreuve pour la santé, et une épreuve plus individuelle (que je développe pour les fins de carrière, les femmes cadres, les familles, et les quarantenaires « jeunes et déjà vieux »).

À côté de cette épreuve pour ceux qui partent, la banalisation du licenciement a des effets plus diffus, et il faut bien constater qu'il y a ceux « qui tiennent tout de même » dans ces mondes du travail. Mais alors, il faut voir dans ce cas à quel prix ? Et dans quelles situations de

tiraillement se retrouvent-ils ? Car cette banalisation du licenciement est selon moi une des raisons qui participe à l'accentuation de la souffrance au travail, dont les causes me semblent avant tout structurelles, mais dont les manifestations peuvent être aussi individuelles, dans un contexte marqué par l'affaiblissement des luttes collectives.

À ce titre, je voudrais préciser que je suis partie de l'analyse d'un ensemble de travaux en sociologie ou en économie aujourd'hui qui soulignent l'idée selon laquelle l'incertitude (dont le licenciement est une des formes) constitue une réponse possible, une nouvelle matrice du rapport au travail et à l'emploi. Face à cela, les individus mobiliseraient leurs ressources pour résister, s'arranger, tirer leur épingle du jeu. L'ensemble de ses visions conduit à souligner *la possibilité de forme d'appropriation positive du licenciement* comme un moteur potentiel de construction de la carrière. Alors, j'ai été attentive à ces formes de réappropriation à travers mon enquête. J'ai trouvé certaines illustrations mais toutes posent question. Il y a ceux que j'ai appelés "les résignés" qui se soumettent bon an mal an à la situation, car ils ne voient pas comment faire autrement. Ils se dégagent, se détachent du travail. Il y a aussi des "zappeurs" et des salariés "stratèges" qui changeraient d'entreprises comme on zappe d'une chaîne de télévision à l'autre. Il y a "ceux pour qui l'incertain est un challenge" et que cela motive. Il y a enfin "ceux que le licenciement finit par rendre heureux", car il conduit à remettre en question de fond en comble le rapport au travail, le rapport à la consommation, notre place dans la société et les fondements de cette société industrielle, où le bonheur rime avec confort matériel. Pour eux, le licenciement crée certes du malaise, mais aussi un sentiment de libération.

Mais toutes ces formes (qui sont minoritaires parmi les témoignages recueillis) posent problème : d'abord, car c'est pour une infime minorité que le licenciement s'apparente à une opportunité ; ensuite, parce que seuls certains profils sont concernés et que ce sont des cas spécifiques ; enfin, ces stratégies d'adaptation sont des manières de « faire avec », de s'accommoder ou de s'arranger de la situation mais ne semblent pas tenables sur le long terme. Les arrangements dont les salariés gardent en partie l'initiative sont finalement

restreints et contraints, même lorsque les individus semblent dotés des ressources *a priori* adéquates pour y faire face.

Au terme de l'analyse, ce que semble créer cette banalisation du licenciement, c'est ce que j'ai appelé une « adhésion-sans-attache » au travail, pour signifier deux mouvements simultanés et contradictoires : à la fois une adhésion renouvelée à l'entreprise, par peur d'être licencié et pour se conformer aux règles du jeu ; et aussi un détachement fait de résignation, puisque l'identification à l'entreprise ne crée plus d'attache et ne fait plus sens. Cette adhésion-sans-attaches figure selon moi une des raisons des nombreux malaises ressentis dans le rapport au travail de ces salariés dits gagnants – alors même que nous sommes dans une société qui valorise toujours plus la centralité du travail et de la valeur travail, tout en produisant, par les règles du jeu normal et dominante du capitalisme financier, du non-travail (c'est-à-dire des pertes d'emplois diffuses et permanentes). Finalement, cela met aussi en lumière combien la perte du travail éclaire notre manière de concevoir la place du travail dans nos sociétés.

Je vous remercie de votre attention.

---

Pour me contacter :

[melanie.guyonvarch@univ-evry.fr](mailto:melanie.guyonvarch@univ-evry.fr)

Lien éditeur :

<http://www.pur-editions.fr/detail.php?idOuv=4390>

