



## Tous mobiles ?

### ***Banalisation du licenciement et rhétorique de crise***

Mélanie GUYONVARCH

Maître de conférences en sociologie

Université Paul Verlaine de Metz- 2L2S-ERASE

La « crise » du monde du travail et de l'emploi (chômage massif, « déstabilisation des stables », fragilisation du salariat) n'a pas attendu l'effondrement des places financières mondiales pour se donner à voir avec une certaine violence. Car il semble que cette crise-là procède tout autant de l'effondrement actuel de ce système que de sa prospérité antérieure. C'est ce à quoi nous invite une enquête réalisée entre 2003 et 2007, menée en France auprès de gestionnaires des ressources humaines et de salariés licenciés de deux grandes entreprises florissantes (encadré). Les résultats qui s'en dégagent abondent dans le sens d'une banalisation de l'idée de crise – au sens d'un état de déstabilisations intenses et de brouillage des repères antérieurs – et d'une tension diffuse provenant des marchés financiers. Il en découle des formes multiples de fragilisations de l'emploi, y compris dans des secteurs dits compétitifs et touchant des salariés censés les mieux armés pour s'adapter à ses exigences. Ainsi, les licenciements sont désormais davantage présentés dans les discours managériaux comme des incidents de parcours, voire une étape parmi d'autres au sein de trajectoires professionnelles discontinues. Ceci découle d'une forte valorisation de la mobilité et de l'adaptabilité requises des salariés.

L'analyse des stratégies d'entreprise procédant à des suppressions d'emploi de grande ampleur, ainsi que de la gestion des ressources humaines en charge des aspects sociaux du licenciement tend à montrer que les déstabilisations

---

*Si la crise a des répercussions tangibles sur les entreprises et l'emploi (faillites, chômage technique, plans sociaux, exacerbation des conflits dans les entreprises), il faut souligner également la continuité qui se dégage entre les deux décennies antérieures à la crise et la période actuelle.*

*Pour Mélanie Guyonvarch, la thèse d'une rupture provoquée par cette crise doit être nuancée au profit d'une réinscription de ce débat dans une perspective de plus long terme, afin de mettre en avant les effets de la rhétorique de « crise permanente », sous la pression notamment des marchés financiers, dans la fragilisation du salariat. Dans ce contexte de « guerre économique », les licenciements sont parfois présentés comme des étapes parmi d'autres au sein de trajectoires professionnelles discontinues. Toutefois, cette banalisation du licenciement tient davantage du discours que d'un vécu partagé par les salariés confrontés à cette expérience.*

---

affectant le monde du travail et l'emploi depuis deux décennies reposent en partie sur l'essor du système financier – que son effondrement récent ne fait que révéler plus visiblement. Cela implique de traiter des répercussions de la présence diffuse de cette rhétorique de crise sur le rapport au travail des salariés.

### **Une justification des plans sociaux sous-tendue par l'idée d'une "crise permanente"**

Les stratégies des entreprises qui procèdent à des suppressions d'emploi constituent le premier aspect qui conduit à nuancer l'idée d'une rupture entre la crise actuelle et la situation antérieure du monde du travail. Nous nous situons ici dans le cas – restreint en nombre mais primordial en termes de poids économique et financier – des firmes multinationales employant plusieurs milliers de salariés dans différents pays du globe et cotées sur les marchés financiers. En France, lorsqu'une entreprise de plus de 50 salariés licencie au moins 10 salariés sous 30 jours, elle doit mettre en œuvre un « Plan de Sauvegarde de l'Emploi » (PSE) régi par le Code du Travail. Or, l'étude des textes réglementaires qui découlent de cette législation donne des indications sur le mode de justifications mis en avant par les directions d'entreprise pour expliquer la décision de licenciement.

**Encadré 1: L'enquête**

Les résultats présentés s'appuient sur une enquête de terrain réalisée entre 2003 et 2007, comportant deux volets :

- 41 entretiens réalisés auprès de Directeurs des Ressources Humaines (DRH) et de consultants en cabinets d'outplacement. Ils ont été interrogés sur leurs pratiques de gestion des licenciements et sur leur vision des évolutions des parcours professionnels. L'analyse de leur discours a été mise en perspective avec l'étude des textes de lois et avec les discours des partenaires sociaux relatifs aux licenciements et à la mobilité professionnelle, afin de dégager la configuration sociopolitique de ces débats.

- Deux enquêtes monographiques ont été menées au sein de grandes entreprises qualifiées de "gagnantes" au vu des normes de réussite économique et financière en vigueur, et ayant pourtant planifié des licenciements de grande ampleur, en région parisienne : un groupe de l'industrie pharmaceutique a procédé à la fermeture d'un centre de Recherche et Développement donnant lieu à 666 suppressions de postes et 539 transferts de postes ; une société de service et d'ingénierie informatique (SSII) a réduit les effectifs de sa branche conseil en management en licenciant 183 de ses emplois de cadres supérieurs. 75 entretiens ont été menés avec les salariés licenciés pour motif économique, dont 44 avec des cadres ou managers. Ils furent interrogés sur leurs parcours professionnels, leurs perceptions de la perte d'emploi et les répercussions sur leur rapport au travail et à l'emploi. Ce volet ethnographique de l'enquête a donné lieu à une immersion prolongée sur les lieux où se sont déroulés ces plans sociaux, ainsi qu'à l'analyse des textes émanant des directions des groupes relatifs à la procédure du PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi).

Si l'on reprend les termes employés dans ces documents, l'accent y est mis sur « l'instabilité permanente » des marchés financiers et plus largement sur l'ensemble des « risques » et des « incertitudes » qui pèsent aujourd'hui sur l'économie mondiale et, partant, sur le devenir de l'entreprise. Le constat d'une acuité de la concurrence ainsi que de la compétitivité internationale conduit à la « nécessité » de consentir à des « sacrifices » en termes d'emplois afin d'assurer la « survie » du groupe. L'étude qualitative qu'a consacrée Tristan Boyer [Boyer, 2003] aux motifs des restructurations dans des situations antérieures à la Loi de Modernisation Sociale de 2002 montre comment les causes mises en avant visent à masquer la nature stratégique de la décision de suppressions d'emplois. Cette dernière est souvent incarnée par un modèle d'argumentation très redondant : « Le marché a conduit l'entreprise à de mauvais résultats auxquels il convient de réagir par une amélioration de la productivité qui passe par des licenciements douloureux mais indispensables à la survie de l'entreprise » [Boyer, 2003 : p. 3]. Cette déconstruction tend à mettre en lumière le choix de gestion qui en est à

*« Ces licenciements ne peuvent être considérés comme des dysfonctionnements ponctuels, mais représentent au contraire un produit "normal" du fonctionnement économique global – prospérité et crise générant à ce titre le même type de phénomènes »*

l'origine, souvent aux antipodes du caractère inévitable invoqué pour justifier cette décision.

Cela est confirmé dans les deux entreprises étudiées : le groupe pharmaceutique qui ferme son centre de R&D en antibiothérapie souligne la nécessité de sauvegarder la compétitivité du groupe au niveau international. Sa survie est en ce sens remise en cause par la perte de « leadership » auquel il risquerait d'être confronté. L'idée de crise est perceptible à travers une rhétorique de guerre économique et financière qui se jouerait entre les groupes du secteur. Le caractère stratégique de cette réorganisation réside dans le choix de se recentrer sur les activités les plus profitables (maladie d'Alzheimer, oncologie, diabète) au détriment des « populations non solvables » (Afrique principalement). Dans le cas de la SSII, l'activité de Conseil est fortement réduite, en raison de l'instabilité du marché et de la nécessaire adaptation à la situation de crise résultant des incertitudes qui pèsent sur le secteur (septembre 2001, caractère erratique de l'activité conseil).

Pour ces raisons, ces restructurations peuvent être qualifiées d'offensives. Il n'existe pas à proprement parler de données attestant de leur part relative à l'ensemble des réorganisations d'entreprises. L'objectif n'est d'ailleurs pas tant la représentativité statistique des cas évoqués que de souligner l'importance des deux enseignements à tirer de ce premier niveau d'analyse.

Premièrement, les raisons invoquées par les directions d'entreprises font peu ou prou référence à une recherche d'amélioration de la compétitivité. C'est pourquoi ces argumentaires coexistent avec des données financières et économiques qui attestent de leur "bonne santé", au vu des normes financières en vigueur. Partant, ces licenciements ne peuvent être considérés comme des dysfonctionnements ponctuels, mais représentent au contraire un produit "normal" du fonctionnement économique global dans lequel s'insèrent ces grands groupes – prospérité et crise générant à ce titre le même type de phénomènes ainsi que le montre l'analyse de cette crise par Frédéric Lordon [Lordon, 2009].

Deuxièmement, la continuité avec la période de récession actuelle réside dans le fait que l'idée de crise est un ressort important utilisé dans les stratégies de ces entreprises, entendue au sens d'une instabilité incessante de marchés potentiellement versatiles auxquels il faut nécessairement s'adapter. Cela justifie par la même que la « masse salariale » soit la variable d'ajustement privilégiée comme l'expose il y a dix ans Rachel Beaujolin dans son étude sur les réductions d'effectifs [Beaujolin, 1999].

Ces enjeux concernent la dimension stratégique des restructurations dans un contexte d'internationalisation financière. Ils se retrouvent également sous d'autres aspects au niveau de la gestion des ressources humaines en entreprise

(par les DRH) ou "à côté" (les cabinets privés de reclassement mandatés par l'entreprise qui licencie).

## Une gestion des ressources humaines centrée sur l'adaptabilité constante des salariés au changement

Les discours managériaux – pour autant qu'ils ne déterminent pas complètement les pratiques – jouent un rôle majeur dans leur légitimation et dans l'émergence de nouvelles normes concernant le rapport à l'emploi. Or, ils sont marqués par la prégnance des incertitudes qui seraient constitutives de l'emploi moderne et par une rhétorique appuyée du changement.

Les points de vue de ces acteurs en charge de l'application des licenciements sont ainsi centrés sur une forte valorisation de la mobilité, de l'instabilité professionnelle et des ruptures considérées comme autant de « transitions » dans un parcours « nécessairement » discontinu. Ces représentations sont érigées en nouvelles normes exigées des salariés et comme sources potentielles d'épanouissement personnel.

Plusieurs procédés perceptibles dans leurs discours traduisent cette idée. Cela passe notamment par une euphémisation systématique des effets douloureux induits par la perte d'emploi et l'évitement de phénomènes jugés négatifs : le « redéploiement » remplace les restructurations, la « dynamique de potentialisation des personnes » se substitue à leur licenciement, une attitude « proactive » figure la démarche à adopter face à la perte d'emploi, pour ne citer que quelques exemples. En outre, une opposition est évoquée de façon récurrente entre une « culture anglo-saxonne » de rapport au travail et à l'emploi adapté aux nouvelles exigences économiques, car focalisée sur la flexibilité et la recherche de performance individuelle et un « modèle français » jugé dépassé. C'est d'ailleurs la principale raison avancée pour expliquer les « rigidités » persistantes dans la gestion des plans sociaux et des licenciements en France. Lorsqu'ils sont questionnés sur les raisons qui expliquent la prépondérance de ces nouvelles exigences, ces acteurs s'accordent sur un ensemble de transformations qui en sont à l'origine : les soubresauts économiques, l'exigence actionnariale et une compétition entre salariés à l'échelle internationale sont autant d'aspects qui les font parler de « guerre économique ». Ce climat hostile est décrit avec une neutralité de rigueur, voire avec un certain cynisme, comme un élément à part entière du rapport au travail auquel doivent s'adapter les individus. Si plusieurs interprétations permettent d'expliquer les positionnements de ces acteurs, ils véhiculent dans tous les cas une vision largement banalisée de la crise et du licenciement.

Outre la dimension idéologique de légitimation du licenciement via la mobilité, il faut souligner (sans le développer ici) qu'il en découle des pratiques de gestion qui visent

globalement à faire du licenciement un outil de gestion parmi d'autres de la mobilité. Cela ne manque pas d'entraîner de vives tensions pour ceux-là même qui font appliquer des décisions sans avoir les moyens de proposer d'autres alternatives, expliquant par là l'attitude répandue de cynisme. Ce dernier peut en partie s'expliquer par le fait que ces acteurs mettent en place des décisions qui n'emportent pas toujours leur conviction personnelle, mais qu'ils doivent appliquer, et par là même cautionner.

En quels sens parle-t-on ici d'une rhétorique de la crise ? Une banalisation des déstabilisations induites par la perte d'emploi s'opère, du fait de cette euphémisation

*« Une banalisation des déstabilisations induites par la perte d'emploi s'opère, du fait de cette euphémisation systématique des aspects négatifs liés au licenciement et de la valorisation de la mobilité et du changement. »*

systématique des aspects négatifs liés au licenciement et de la valorisation de la mobilité et du changement. Au-delà d'un "parler creux" managérial, cela induit un ensemble de représentations auxquels doivent se conformer les salariés, a fortiori les cadres censés mieux armés pour affronter ces évolutions diffuses. Il y règne un climat général de guerre économique et d'adaptation à ces soubresauts, ces derniers devenant la norme. Si les effets récents de la

crise de 2007 sont réinscrits dans ce contexte, cela conduit à souligner les continuités plutôt que les ruptures entre ces deux réalités.

## Une intériorisation de l'idée de crise dans le rapport au travail des salariés ?

Ces discours et ces pratiques des gestionnaires des ressources humaines sont étroitement mêlés à des stratégies d'entreprises sur lesquels ils n'ont que peu ou pas de prise. Il n'en reste pas moins que cette présence diffuse du risque de licenciement et de la rhétorique du changement a des effets tangibles sur l'évolution du rapport au travail des salariés, y compris les plus qualifiés. À ce titre, plusieurs attitudes peuvent être repérées, variant selon des critères individuels (âge, sexe, ancienneté, situation familiale) et collectifs (statut dans l'entreprise, cohésion au sein de l'équipe de travail, présence syndicale). Pour autant, une convergence est perceptible à travers leurs témoignages.

L'idée de crise est en partie intériorisée par ces salariés dans la mesure où ils expriment de façon variée une adhésion renouvelée à l'entreprise et à ses valeurs. Certains salariés mettent par exemple l'accent sur les répercussions potentiellement positives de ces incertitudes dans le travail. Ils abordent alors la mobilité comme une des sources de libertés, permettant de construire à leur guise leurs parcours professionnels. Le risque que constitue le licenciement peut alors faire figure de motivations dans le travail, afin de « se dépasser ». Cela peut parfois prendre la forme d'une concurrence exacerbée avec ses collègues de travail et une pression accrue sur les objectifs à atteindre, notamment au sein des entreprises où les restructurations sont devenues monnaie courante et se succèdent régulièrement.

Ces éléments présents dans les discours de certains cadres pourraient témoigner d'une apparente appropriation positive de cette banalisation du licenciement. Mais ce résultat est immédiatement à nuancer, ce type de réactions pouvant aussi renvoyer au souci de "sauver la face", accentué par leur position d'encadrant dans l'entreprise, l'adhésion n'étant alors qu'un consentement contraint.

Surtout, de façon concomitante à ce premier ensemble de considérations, ces salariés expriment une forme de détachement appuyé par rapport à ce qui faisait sens dans leur travail, comme l'ont souligné auparavant d'autres travaux [Linhart, Durand, Rist, 2003]. Perte de confiance, sentiment d'injustice, retrait, cynisme, tous soulignent de manière variée la distanciation et la perte d'attaches engendrées par le licenciement. Cela renvoie pour certains à la rupture des communautés de travail auxquels ils se sentaient appartenir, balayés par ces mouvements de restructurations, ou bien à un attachement plus individualiste qu'ils entretenaient vis-à-vis de leur activité. Ainsi, ceux qui soulignaient les éléments potentiellement positifs de la mobilité nuancent aussitôt en soulignant le profil très particulier des personnes concernées – cadres supérieurs, plutôt jeunes, sans charge familiale – et le caractère temporaire d'un tel rapport au travail. D'autres discours sont plus ambivalents et expriment cette tension d'une adhésion qui ne fait plus sens, car elle n'est plus productrice de liens.

C'est pourquoi nous parlons d'adhésion sans attaches pour signifier que, si le rapport au travail des salariés les plus qualifiés se reconfigure sous l'effet de cette prégnance du changement et d'une situation de crise quasiment banalisée, c'est finalement selon ces termes en apparence contradictoires. D'un côté, ce risque diffus de licenciement exacerbe la concurrence entre salariés et la recherche d'efficacité dans le travail et crée finalement une adhésion renouvelée aux discours de l'entreprise (pour être épargné par les réductions d'effectifs). Mais de l'autre côté, cela engendre une distanciation vis-à-vis de l'investissement au travail auquel on ne sent plus « attaché ». Ceci est assez proche de l'analyse de Vincent de Gaulejac, lorsqu'il parle d'une « flexibilité de l'attachement » [Gaulejac, 2005 : p. 153]. L'entreprise enjoint en effet les salariés à une adhésion profonde tout en pouvant leur signifier à tout moment qu'elle n'a plus besoin d'eux. Cela favorise l'expression d'une subjectivité « capable simultanément de se mobiliser massivement et de se désinvestir rapidement », ce qui est considéré par l'auteur comme une des sources essentielles des maux produits par l'idéologie managériale. Il y a donc une tension qui peut parfois donner lieu à des arrangements que certains déploient pour s'accommoder de la situation, mais ces façons de « faire avec » sont toujours individuelles, et finalement fragiles et provisoires. C'est pourquoi perte d'emploi et restructurations successives semblent montrer l'impasse vers laquelle conduit une adhésion à l'entreprise lorsqu'elle n'est pas fondée sur un attachement, source de cohésion.

À plusieurs égards s'opère une banalisation économique et gestionnaire du licenciement, qui tend à devenir une nouvelle norme. Pour autant, cette banalisation ne s'accompagne pas

d'un mouvement similaire de la part des salariés, pour qui les tensions s'accroissent entre des exigences contradictoires, la capacité à se mobiliser subjectivement en même temps que l'aptitude à se détacher. Loin d'être des dysfonctionnements ou des inadaptations de la part des salariés, ces tensions apparaissent comme des éléments inhérents au mode de fonctionnement de l'économie contemporaine et aux exigences désormais requises des salariés.

C'est peut-être ce qui apparaît avec brutalité depuis la crise de 2007 mais qui n'en était pas moins présent antérieurement, de façon peut-être moins visible, puisque progressivement banalisé.

Mélanie Guyonvarch

#### Références :

- Beujolin R., Les vertiges de l'emploi, Grasset/Le Monde, Paris, 1999.
- Boyer T., « Déconstruction de la décision de licenciement : de la nécessité économique au choix de gestion », Communication au colloque « Conventions et institutions : approfondissements théoriques et contributions au débat politique », Paris La Défense, 2003.
- Gaulejac V (de), La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social, Le Seuil, Paris, 2005.
- Linhart D., Rist B., Durand E., Perte d'emploi, perte de soi, Érès, 2003.
- Lordon F., La crise de trop. Reconstruction d'un monde failli, Ed. Fayard, 2009.

*L'Institut Européen du Salariat est un réseau de chercheurs en sciences sociales attachés à l'analyse sociologique, politique, économique, historique et juridique du salariat.*

**Le site de l'IES:**

**[www.ies-salariat.org](http://www.ies-salariat.org)**

**Les notes de  
L'Institut Européen du Salariat**

**Directeur de la publication:** Bernard Friot

**Comité de rédaction :** Lucy apRoberts, Aurélien Casta, Nicolas Castel, Jean-Luc Deshayes, Bernard Friot, Mathieu Grégoire, Jean-Pascal Higélé, Jean-Vincent Koster, Maud Simonet.

**Secrétariat de rédaction:** [postmaster@ies-salariat.org](mailto:postmaster@ies-salariat.org), IDHE, Université Paris Ouest Nanterre, Maison Max Weber, 200, av. de la République, 92001 Nanterre cedex 01.

ISSN: 1969-6442