



# Le licenciement pour motif personnel (LMP)

---

*Un dispositif juridique au carrefour des mutations contemporaines de la relation d'emploi*

**Florence Palpacuer**

Université Montpellier I

**Amélie Seignour**

Université Montpellier II

**Corinne Vercher**

Université Montpellier III

*Séminaire de l'Observatoire des Cadres – 10 novembre 2006*

# INTRODUCTION

## Le licenciement

---

→ Deux modalités de licenciement :

⌘ Le licenciement économique

Motif exogène à la personne du salarié

- Individuel
- Collectif (Plan de Sauvegarde de l'Emploi - PSE)

⌘ Le licenciement pour motif personnel

Motif inhérent à la personne du salarié

Cause réelle et sérieuse

2003 : 2ième cause d'entrée à l'ANPE  
3 fois plus nombreux que LME

# INTRODUCTION



## Cadre d'analyse

---

- **Comment le LMP s'inscrit-il dans les logiques d'entreprises ?**

LMP : outil d'individualisation de la relation d'emploi

LMP : outil de gestion des effectifs

- **Comment le LMP s'inscrit-il dans le vécu des cadres**

LMP : outil de négociation des salariés

Vécus différenciés du LMP

***LMP symptomatique de transformations de la relation d'emploi***

# INTRODUCTION

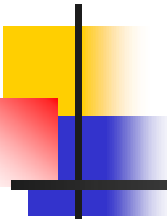


## Méthodologie

---

- Champ d'étude : cadres / grands groupes / secteurs innovants
- Entretiens semi-directifs :
  - 10 DRH et RRH
  - 23 anciens salariés cadres (LMP)
  - 10 délégués syndicaux
  - 20 « experts » (avocats, juristes, APEC, ANPE, consultants...)
- Données bilans sociaux

## Entretiens par entreprise et secteur :



	DRH	Salariés	Syndicats	Total
Grands groupes				
SECURIFRANCE	2	2	2	6
LEADER-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	0	5
Autres	2	6	0	8
Total	10	23	10	43



# Plan de la présentation

---

**I - Stratégies d'entreprise et LMP**

**II – Ouvrir la boîte noire du LMP**

**III - LMP et vécu des cadres**



# I - Stratégies d'entreprise et LMP

---

1. Des stratégies génératrices de « sureffectifs »
2. Un modèle de GRH basé sur le principe du marché



# 1 - Des stratégies génératrices de « sureffectifs »

---

- L'adoption de structures matricielles globales
- La dématérialisation des cœurs de métier
- La croissance par fusions et acquisitions
- L'augmentation du rendement des capitaux investis

→ ***Des sureffectifs, utilisation du LMP en tant qu'outil de gestion des effectifs***

- 
- **Usage massif du LMP en tant qu'outil de gestion des effectifs...**
- 

PHONOTEL	2002	Evitement du PSE <b>Appel au volontariat pour des « <i>licenciements transactionnels</i> »</b>
LEADER PC	2001	Le « forced ranking » 1993-1994 <b>départs massifs (LMP, préretraites, démissions, L122-12)</b>
DISTRILID	2000-2003	<b>Plus de 300 LMP et 200 démissions / an sur la période</b>

**.... ou bien usage feutré : SECURIFRANCE, GLOBAL-CAFE**



## 2 - LMP et modèle de GRH basé sur le marché

---

- L'ouverture du marché des cadres : une accélération des mobilités internes et externes
- Une gestion duale des carrières
- Individualisation et contractualisation du lien à l'entreprise

→ ***Une accélération des séparations et une banalisation des licenciements individuels***



## II – Ouvrir la boîte noire du LMP

---

1. Un arbitrage entre plusieurs modalités de départ
2. L'opacité du processus de licenciement



# 1. Un arbitrage entre plusieurs modalités de départ

---



# Le contournement du LME individuel

---

- Un licenciement sous contraintes
- Le LMP : un LME maquillé ?

# Un substitut incolore et indolore aux plans sociaux



---

- Transgresser les dispositifs légaux
- Des vagues de LMP: le cas d'un groupe de nouvelles technologies
- Des licenciements au fil de l'eau : le cas d'une firme agro-alimentaire
- Les « bonnes » raisons managériales d'éviter les plans sociaux



# LMP et gestion des âges

---

- Le tarissement des préretraites
- L'éviction des cadres seniors



# Pressions à la démission et LMP

---

- Faire démissionner le salarié :  
une pratique parfois institutionnalisée
- Un mode de séparation pathogène



## 2. L'opacité des processus de LMP

---



# De la décision à la mise en œuvre

---

- Des licenciements locaux inscrits dans une planification globale
- Un arbitrage entre différents types de salariés
- Des préludes au licenciement
- Construction et co-construction des motifs de licenciement
- Hétérogénéité et opacité des indemnités transactionnelles



# Les tactiques de la Direction

---

- Tensions et humiliations
- Un rituel d'exclusion
- Naturaliser le licenciement
- Négocier le départ du salarié



# Quelle régulation pour un licenciement dit individuel ?

---

- Les difficiles arbitrages syndicaux
- Conseils prud'homaux, cours d'appel et de cassation : des garde-fous



## III – LMP et vécus des cadres

---

### → Des vécus différenciés du LMP

- 2 critères de différenciation :

Age du cadre

→ senior vs junior (1)

Champ géographique d'action et de responsabilité

→ cadre « local » vs cadre « global » (2)

# 1- Cadre senior vs cadre junior

## Les Seniors : des identités en rupture

---

- Le plébiscite des carrières internes
- l'Adhésion à des valeurs d'entreprise héritées du compromis fordien
- Des identités et des dynamiques collectives

→ ***Le LMP des seniors : « La déstabilisation des stables »***

# 1- Cadre senior vs cadre junior

## Les juniors : une distanciation avérée

---

- Difficulté à adhérer à une culture d'entreprise « normative »
- Une attitude de défiance ou de « loyauté prudente »
- Vers une relation « transactionnelle » à l'entreprise

→ *Un LMP sans surprise*

# 1- Cadre local vs cadre global



## Le local : des cadres « hors cadre » ?

---

- Brouillage des repères et des horizons
- Autonomes dans la gestion des contradictions
- Du « cœur » de l'entreprise à sa « périphérie »

→ ***Le LMP : un processus d'exclusion***

# 1- Cadre local vs cadre global



## Le global : les nouveaux « athlètes de l'entreprise »

---

- Au cœur du nouveau modèle
- Objets de tous les égards
- Des contreparties !

→ ***Le LMP : un outil de négociation***



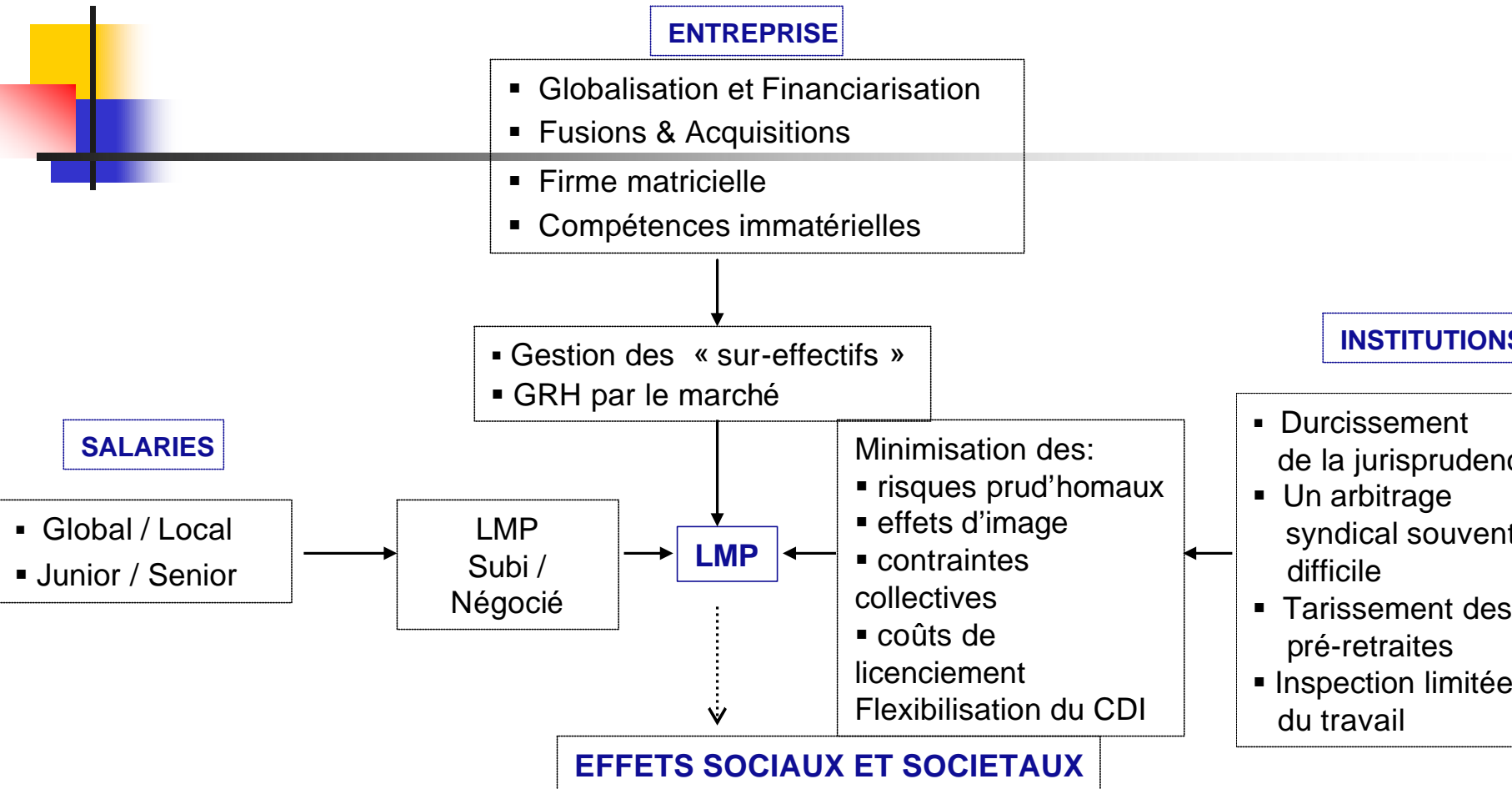
# Une typologie de cadres

---

Du « col blanc maison » au « high-flyer » :

Que sont les cadres devenus ?

# CONCLUSION : Logiques d'utilisation du LMP



- Individualisme et position de retrait des salariés : déclin des dynamiques d'innovation collective
- Gisement inexploité de compétences (dans et hors de l'entreprise)
- **Coûts supportés par l'Unedic et l' Assurance maladie**
- **Chômage des seniors et risque de paupérisation des futurs retraités**
- **Blessure narcissique et souffrance de certains salariés**