

## Déconstruction du projet de licenciement

*Tristan BOYER* \*

---

*L*e licenciement économique collectif est une décision dont l'impact futur sur l'entreprise est loin d'être négligeable : c'est une modification de la structure de l'entreprise, de son réservoir de compétences, de sa pyramide des âges, du climat des relations sociales, dont l'effet dans le temps peut être durable (voir le remarquable travail de Cornolti, 2001). L'objet de cette contribution est de comprendre les arguments sur lesquels s'appuient les dirigeants d'entreprise pour justifier leur décision de licencier. Ce travail s'appuie sur l'analyse lexicale de douze projets de licenciement économique collectif s'étant déroulés avant la mise en œuvre de la loi de modernisation sociale. L'analyse de ces documents a été mise en perspective par la lecture des rapports remis au comité d'entreprise sur une période de trois ans avant et de un à trois ans après, ainsi qu'au travers de plusieurs entretiens avec des intervenants (consultants travaillant pour les employeurs, experts de comité d'entreprise, syndicalistes, juristes) afin d'en mesurer les enjeux et les conséquences stratégiques <sup>1</sup>.

Ce texte procède à la déconstruction des argumentaires de la décision de licenciement et montre comment l'exogénéisation des causes conduit à masquer la nature de choix stratégique de la décision de suppression d'emploi. La déconstruction de ces argumentaires permet de dépasser le caractère apparemment exogène et inévitable de la décision de licenciement. En révélant le caractère de choix de gestion du licenciement économique collectif, ce travail permet d'armer la critique de ces décisions, mais surtout il ouvre la voie à la recherche en situation de choix et de solutions alternatives à celui-ci.

---

\*

Université catholique de Louvain – Centre de philosophie du droit. Collège Thomas More, tristan.boyer@cpdr.ucl.ac.be - <http://tristanboyer.free.fr>

1. Il convient ici de remercier F. Eymard-Duvernay, J-C. Barbier, F. Bruggeman, Syndex, et Algoé pour leurs apports essentiels dans cette recherche particulièrement difficile à mettre en place.

Dans une première partie, nous montrerons en quoi la forme des argumentaires économiques des projets de licenciement permet de présenter la décision de licenciement économique collectif comme un impératif économique incontournable. Pour cela, nous déconstruirons les justifications de cette décision afin de révéler la mécanique de ces argumentations.

Dans une seconde partie, nous tirerons les conséquences de cette déconstruction en présentant les projets de licenciement non plus comme des décisions directement, voire mécaniquement, imposées par la situation de l'entreprise mais au contraire comme des choix de gestion pris par les dirigeants. Nous rappellerons alors les ressorts de la légitimité de ces décisions (qu'est-ce qui les rend plus ou moins acceptables ?), mais aussi le rôle des dirigeants et des actionnaires dans le choix de la manière d'appliquer des choix stratégiques (comme c'est le cas du licenciement économique collectif dans le cadre des restructurations) pour enfin conclure sur les éléments qui nous semblent nécessaires pour pouvoir envisager des alternatives aux licenciements économiques collectifs.

## **I. La construction du licenciement comme un impératif économique**

En instrumentant la procédure de licenciement collectif, le projet de licenciement<sup>1</sup> a pour vocation de permettre au comité d'entreprise de donner un avis et éventuellement de négocier, amender ou s'opposer à la décision de licenciement formulée par les dirigeants. Notre travail, qui s'appuie sur l'analyse des argumentaires économiques de projets de licenciement, les analyse comme des justifications de la décision de licencier, c'est-à-dire comme les justifications d'actes justifiables et non de fallacieux discours. En effet, en tant qu'argumentation de la décision de licencier, les plans économiques sont « raisonnables en deux sens » (Thévenot, 1989) : d'une part, ils sont raisonnables car ils expliquent « les raisons sur lesquelles une personne s'appuie pour agir, ou la raison qui régit sa décision rationnelle » et d'autre part, parce que « les bonnes raisons d'agir doivent être compréhensibles, acceptables, objectivables, justifiables, au regard d'autres personnes ».

Ainsi, la mise en place de justifications légitimes de la décision de licenciement consiste à donner un contexte économique à la décision de gestion

---

1. Avec la loi de modernisation sociale, on parle de « plan de sauvegarde de l'emploi ». Les documents qui ont été exploités dans ce travail lui sont antérieurs et sont par conséquent des « projets de licenciement », c'est-à-dire des documents composés d'un « plan économique » (ou « argumentaire du projet de licenciement ») et d'un « plan social » qui définit les modalités sociales d'accompagnement de la mise en œuvre du licenciement économique collectif.

que constitue le licenciement économique. L'acceptabilité de cette décision résulte alors de la conjonction de la justification et de l'incontestabilité du raisonnement sur lequel elle s'appuie. La justification économique du licenciement repose sur la combinaison d'arguments que chaque projet de licenciement que nous avons analysé met plus ou moins en avant. Ces arguments se structurent en un raisonnement qui constitue le socle de toutes les argumentations que nous avons analysées. Il établit l'enchaînement suivant : 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.

Dans cet enchaînement, on perçoit respectivement les termes qui se rapportent aux grandeurs marchandes, industrielles et civiques <sup>1</sup> (Boltanski, Thévenot, 1991). C'est la combinaison de ces grandeurs qui fonde la justification de la décision de licenciement.

#### **a) Justifications fondées sur la contrainte marchande**

Dans le monde marchand, la concurrence permet de donner une échelle de grandeur à travers l'évaluation par le prix. Les justifications fondées sur la référence au marché posent comme présupposé la supériorité de la contrainte marchande. Cette aspect paraît être le plus important et la plus évident de tous, car tous les argumentaires économiques de projets de licenciement commencent par le constat d'une situation économique de l'entreprise détériorée dans laquelle le marché apparaît à la fois comme la cause et le symptôme de ces difficultés. Dans les argumentaires, le marché est le déterminant principal de la vie de l'entreprise : son évolution conditionne directement celle de l'entreprise, « le domaine d'action et de calcul est le marché et non l'entreprise » (Eymard-Duvernay, 1990).

Ainsi, on trouve dans l'argumentaire de la société Neuronal <sup>2</sup>, un exemple de la définition du périmètre d'action de l'entreprise ; la référence au marché consiste ici à donner les limites et les conditions indiscutables de l'action économique de l'entreprise :

« Avec un chiffre d'affaires de 7,3 et 12,8 millions d'euros en année 0 et année 1 respectivement, la société a subi des pertes considérables lors des derniers exercices, soit 77,1 et 93,7 millions d'euros respectivement.

[...]

De plus, le marché de l'informatique connaît actuellement une contrac-

---

1. Pour une présentation synthétique du cadre des « économies de la grandeur », se référer à Eymard-Duvernay (2004).

2. L'ensemble des exemples cités au cours de cet article sont issus de nos études de cas

tion significative, due aux difficultés des secteurs internet et télécommunications qui doivent se repositionner après une phase de croissance souvent mal contrôlée. »

La question du marché sur lequel l'entreprise se place est donc au cœur de l'argumentaire du projet de licenciement même lorsque ce marché ne pré-existe pas et doit être créé *ex nihilo* comme dans le cas de Neuronal : même dans ce cas, le marché est décrit comme précédent et déterminant l'activité de l'entreprise.

Le marché est caractérisé par la concurrence. Les concurrents sont alors désignés comme la cause des difficultés de l'entreprise. Moulin (2001) note d'ailleurs une « référence systématique à l'intensification de la concurrence » dans les justifications des projets de licenciement. Ainsi, dans l'industrie du textile, la concurrence étrangère est souvent désignée comme la cause d'une diminution des parts de marché :

« *L'industrie de la chaussette en France : le constat*

Le maintien du niveau de consommation pendant les trois dernières années a été au détriment de la chaussette française, en raison du poids croissant des importations. [...]

L'industrie de la chaussette, comme certains autres secteurs, notamment dans les industries de main d'œuvre, se situe en première ligne dans la compétition internationale. Entrant pour près de 35 % dans le prix de revient de la chaussette, le coût de la main d'œuvre est un élément décisif dans la compétitivité des produits, ce qui encourage une délocalisation de la production (Béral) ».

La représentation du marché véhiculée dans les argumentaires de projet de licenciement est que l'offre de l'entreprise est entièrement tributaire de la demande : la demande paraît définie de manière exogène, comme une donnée à laquelle l'offre de l'entreprise doit s'ajuster selon le prix défini par le marché. Cette présentation du marché conduit naturellement à l'ajustement de l'offre à la demande alors même que la demande peut varier et que l'offre de l'entreprise (c'est-à-dire sa production selon ce schéma de compréhension de l'activité marchande) est elle-même sujette aux variations des parts de marché. C'est ainsi que Chausson (voir l'important travail fait par Bruggeman (1999) sur le cas de cette entreprise) et Dyve peuvent conclure à la nécessité de réduire leur production :

« La prévision d'évolution des gammes d'automobiles Peugeot conduit cette société à concentrer la totalité de la fabrication des modèles de 205 dans ses propres unités industrielles à compter du 1<sup>er</sup> mai 1993. Une baisse sensible de la production de Trafic est également prévue. Ces réductions de volume, compte tenu des types de véhicules concernés, re-

présentent une baisse moyenne d'activité en 1993 par rapport à 1992 de 29 % (Chausson) ».

« La demande : Les deux tendances fortes du marché sont d'une part un marché cyclique et d'autre part, la réduction sur le long terme du nombre de produits en service (Dyve) ».

Dans le cas de Dyve, cet argumentaire conduit à la conclusion de la nécessité d'un ajustement au niveau le plus bas du cycle de production : la décision de licenciement constitue ici une opération d'adaptation à la prévision de phase basse du cycle économique du produit. Introduite dans une analyse du marché, elle même inscrite dans un raisonnement mécanique, la prévision, pourtant très légitimement sujette à caution, revêt alors le même caractère exogène et incontestable.

De même, l'importance des développements consacrés à la concurrence, ses difficultés et ses avantages montre l'importance du *benchmarking* dans les justifications des licenciements. Pour Béral, qui fait de la concurrence étrangère une des causes de ses difficultés, la concurrence nationale se conçoit comme une norme de comparaison :

« Le nombre d'entreprises de l'industrie française de la chaussette et les effectifs sont en constante diminution depuis 1980. [...] Les entreprises fabriquant des chaussettes s'organisent davantage autour de structures employant moins de 500 personnes (Béral) ».

« La concurrence [...] Nos prévisions, pour 200b, montrent que la production de nos concurrents devrait être inférieure à celle de 200a (Dyve) ».

Si ces justifications semblent s'inscrire dans les théories et les typologies sur les licenciements « de *benchmarking* » ou « de mimétisme » (Beaujolin, 1997), il est nécessaire de dépasser ce seul aspect de la justification de la décision : licencier parce que les concurrents le font ne semble pas être une justification économique réelle et sérieuse selon les critères du droit.

Le rôle du marché comme moyen de justification de la décision de licenciement peut aussi s'exprimer sous la forme d'un impératif comme la restructuration, par concentration, d'un marché. Il en résulte alors, comme dans le cas d'Old Aspray, que la décision de licenciement relève d'une nécessité qui s'impose à tous :

« *La nécessité du regroupement dans le secteur*

On assiste depuis quelques années à un regroupement dans le secteur pour constituer des groupes puissants au niveau mondial. Ces regroupements ont pour origine un durcissement de la compétition entraînant une baisse des marges sur un marché dont la croissance n'est plus aussi forte.

Ainsi, les regroupements permettent de réduire les coûts de développement des moteurs, maintenir un réseau commercial et de service performant au plan mondial, d'avoir une gamme large, d'enregistrer des économies d'échelle permettant de baisser les coûts de production.

*La nécessité de regroupement au regard des moyens et des perspectives de Old Aspray Motor*

La fusion de Old Aspray Motor avec Arschymär a donc été motivée par : Taille insuffisante de Old Aspray Motor pour résister dans la compétition mondiale et notamment pour développer un réseau commercial performant et une gamme complète de semi-rapides ».

Dans le cas d'Old Aspray, l'internalisation de ces contraintes conduit à la nécessité pour l'entreprise de se fondre dans une entité plus grande, seule à même de s'imposer et de pérenniser son activité. Si cette fusion répond à une nécessité industrielle, elle se conçoit ici dans le cadre de la logique marchande. La justification repose sur l'idée que l'entreprise ne peut en rien modifier son environnement, mais qu'elle doit s'y adapter pour survivre. Les arguments s'appuyant sur les contraintes du marché posent l'entreprise comme « établissant son plan de production de manière autonome en fonction des contraintes de demande, dans le cadre de ses contraintes de ressources, selon un modèle de contraintes budgétaires dures » (Kornai, 1980), c'est-à-dire selon le modèle néo-classique de l'entreprise : une boîte noire conditionnée par sa fonction de production.

Dans ce cas, la variable déterminante, incarnant le poids du marché sur l'activité économique, est le chiffre d'affaires. C'est à partir de cette donnée incontestable que la justification se met en place : le chiffre d'affaires y est le résumé de la contrainte posée par le marché sur l'entreprise. Cette perspective permet de conclure presque mécaniquement à la nécessité du licenciement. Lorsque le carnet de commande baisse, le chiffre d'affaires diminue et les besoins en main d'œuvre sont réduits eux aussi. C'est cet enchaînement qui est exprimé dans le projet de Béral :

*« La nécessité de recourir à des mesures affectant l'emploi*

[...]

Face à la chute brutale du CA en 199b et aux difficultés conjoncturelles, Béral Baudrechamps s'est trouvée en surcapacité de production, ainsi, avec un niveau de production 2 300 000 paires environ (contre 2 800 000 paires prévues au budget) la société a encouru une perte de 50 millions d'euros. Sauf à remettre en cause la pérennité même de l'entreprise, les mesures prises s'imposaient mais ne sauraient suffire. Ainsi, si aucune mesure n'est prise, la société pourrait encourir en 199c, une perte supérieure à celle de 199b.

Compte tenu des incertitudes et des délais de réponse du marché aux différentes mesures entamées par Béral Baudrechamps, il n'est pas attendu que celles-ci produisent des effets positifs autres que de moindre dégradation du carnet de commande et donc, de la production sur les prochaines années. Les mesures affectant l'emploi apparaissent dès lors incontournables ».

Dans la justification économique de la décision de licencier, comme dans l'approche économique néo-classique, le marché est le déterminant incontournable et omnipotent de la situation de l'entreprise conçue comme une fonction de production. Si, sur le plan de la justification légale de la décision de licenciement économique, les difficultés économiques constituent la première situation (par ordre d'énumération) susceptible de justifier le recours au licenciement économique collectif, elles sont aussi, d'après notre analyse des projets de licenciement, le point de départ incontournable de la justification de la décision de licencier. Dans ce schéma de justification, le marché est l'unique lieu de l'épreuve et de la mesure de la qualité des décisions prises par l'entreprise : les données chiffrées concernant le volume de production, le chiffre d'affaires ou les prix viennent appuyer cette conception de l'entreprise comme une unité contrainte par un marché exogène qui dicte toutes les conditions de son activité et de son évolution.

### **b) Justifications fondées sur les principes industriels**

Pour Boltanski et Thévenot (1991), « l'ordonnance du monde industriel repose sur l'efficacité des êtres, leur *performance*, leur *productivité*, leur *capacité* à assurer une *fonction normale*, à répondre utilement aux *besoins* ». Les arguments reposant sur les notions de productivité, de rentabilité, ou concernant l'organisation de l'activité de l'entreprise se trouvent systématiquement dans les argumentaires de projet de licenciement, juste après l'évocation de la contrainte marchande. On peut aussi trouver des arguments faisant référence à la notion de compétitivité (en particulier à la notion de « sauvegarde de la compétitivité » qui est une des justifications légales du licenciement économique collectif) dont la nature de justification industrielle est combinée à la dimension marchande. Ainsi, dans le cas de la fermeture d'un magasin Bonheur des Dames :

« Une gestion rigoureuse des frais

Confronté à une baisse de CA de 26 % entre 1997 et 2001 et de -19 % du niveau de la marge, les frais généraux ont été régulièrement réduits sur la période : -17 % pour les frais de personnel et -34 % pour les autres frais ; mais cela n'a pas pour autant enrayé les pertes d'exploitation. [...]

La survie de Grand Bonheur [*nom du groupe*] sur le marché français se joue aussi sur le front des moyens d'investissements et donc de la renta-

bilité [...] l'entreprise doit se battre en permanence pour ne pas aggraver le lourd handicap compétitif que constitue une rentabilité insuffisante et donc une capacité d'investissements insuffisante ».

Dans cet exemple, la notion de compétitivité est associée et articulée à des indicateurs plus nettement marchands comme le chiffre d'affaires. Dans le cas de Chausson, la compétitivité est associée à des indicateurs à connotation industrielle comme la rentabilité et la productivité (on peut sans doute voir dans cette ambiguïté de statut la marque du flou qui entoure la notion de compétitivité et que la loi de modernisation sociale envisageait d'exclure pour cette raison) :

« Les difficultés que rencontre le marché français de l'automobile du fait de la concurrence internationale, les objectifs que se sont fixés Peugeot et Renault en matière de compétitivité, nous contraignent, en plus des adaptations de structures aux volumes, à améliorer de façon sensible notre productivité. Il a été retenu un taux de productivité moyen de 18 % pour la MOD et de 22 % pour la MOI pour la période couvrant les années 1992 et 1993 ». <sup>1</sup>

Après les arguments portant sur le poids du marché dans la décision de licenciement, les arguments s'appuyant sur les valeurs du monde industriel structurent fortement les argumentaires. Mêlées aux justifications marchandes, les justifications industrielles de la décision de licencier, sont à la fois la cause et le remède aux difficultés de l'entreprise sur son marché : les difficultés liées à l'évolution du marché, à la structure de la demande, combinées aux difficultés internes de l'entreprise (particulièrement du fait de sa productivité trop faible) conduisent de manière presque directe à formuler la solution de l'amélioration de la productivité par la réduction d'effectif. C'est ainsi que l'on aboutit, généralement de manière très peu justifiée sur le plan comptable, au chiffrage du sureffectif qui correspond aux nécessités de remise à niveau de l'entreprise : les hypothèses qui permettent ce chiffrage ne sont pratiquement jamais apparentes ni exprimées. Elles sont toutefois perceptibles lors de la lecture des plans économiques, lorsqu'ils justifient le chiffrage du sureffectif (ce qui n'est pas nécessaire dans le cas d'une liquidation judiciaire ou dans le cas de la fermeture d'un site, par exemple). Ainsi, Servais (1995) décrit un enchaînement qui fait correspondre à un chiffre de ventes un volume d'activité, celui-ci permettant de définir un volume de travail

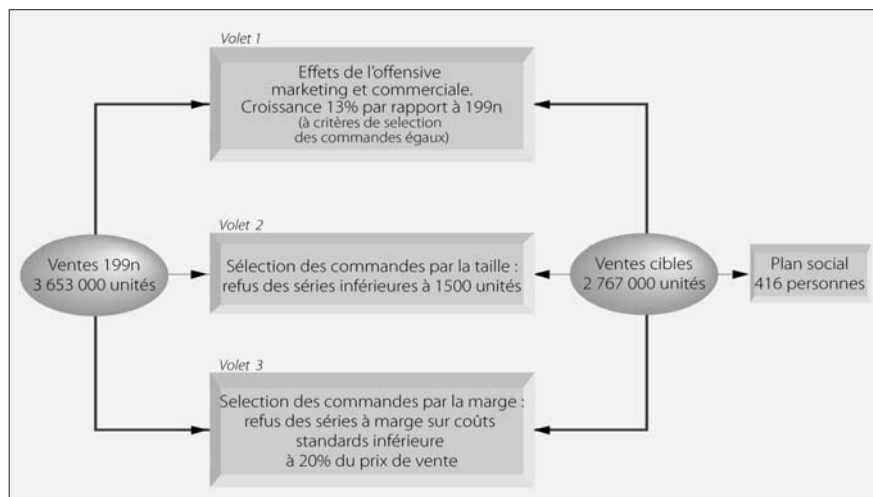
---

1. Il est très exceptionnel que les objectifs de productivité soient fixés de manière chiffrée : généralement les objectifs sont définis de manière assez floue et ne donnent pas lieu à une évaluation *ex post*. Le résultat de la formulation stricte de cet objectif a été, après calculs, la décision de suppression de la moitié de l'effectif de l'usine de Creil.



et donc un effectif nécessaire, sur la base duquel se déduit le volume du sureffectif et le nombre de licenciements.

Il nous a été possible d'accéder au rapport d'un grand cabinet américain de conseil en stratégie qui définissait le sureffectif d'une unité de production. Ce document, très volumineux, définissait, à partir d'une ligne stratégique donnée par la direction de l'entreprise, le nombre d'employés en sureffectif, selon des modalités strictement comparables à celles identifiées par Servais et synthétisées *in fine*, dans ce rapport, sous la forme suivante :



La présentation du raisonnement justifiant le chiffrage du sureffectif apparaît ici clairement comme un « enchaînement machinique » (Girin, 1983). Il convient ici de noter que les indicateurs et ratios de gestion jouent un rôle important dans l'expression des projets de licenciement. Pourtant, la comptabilité ne conduit pas à une image unique de l'entreprise : elle peut être manipulée et utilisée (sans qu'il s'agisse pour autant de fraudes) de manière différentes pour décrire une même situation. De plus, le principe de quantification marchande conduit à ignorer les éléments organisationnels et immatériels (Ginsbourger, 1998) dont l'impact sur les performances de l'entreprise est déterminant. Enfin, la focalisation excessive sur les indicateurs de gestion (synthétiques en particulier) peut conduire à une perte de contact avec le réel induisant à agir plus sur les effets que sur les causes *via*, par exemple, une réduction d'effectif destinée à améliorer la productivité (Zarifian, 1990) sans que les ressorts de la création de productivité ne soient réellement étudiés et rapportés au fonctionnement de l'entreprise.

Ce modèle d'argumentation qui fait correspondre chiffre d'affaires et effectif en fonction de la productivité se retrouve systématiquement. Il correspond à ce que l'on pourrait apparenter à un enchaînement mécanique dans la détermination du sureffectif. Il permet aussi de montrer l'inéluctabilité de la décision et l'exogénéité indiscutable des motivations économiques du licenciement. C'est ainsi que l'on peut trouver cette formule :

« Le dossier économique présenté au Comité Central d'Entreprise le 6 avril 200n rendait compte du caractère inéluctable de la fermeture du magasin de Chaumont (Bonheur des Dames) ».

Les justifications industrielles, combinées aux justifications marchandes structurent et déterminent l'objectif à atteindre en termes d'effectifs et d'organisation. Si ces deux dimensions constituent le cœur de la justification économique et pourraient, à ce titre, être les seules justifications rencontrées dans un argumentaire de projet de licenciement, l'idée que la décision de licenciement est prise au nom d'un bien collectif supérieur se retrouve presque systématiquement de manière explicite et constitue le troisième pilier de la justification du licenciement économique collectif.

### **c) Justifications civiques**

Si les grandeurs civiques ne sont que rarement expressément activées dans les débats entourant les décisions habituelles des entreprises, l'appui sur la notion de bien commun permet de justifier la décision prise par les dirigeants de l'entreprise. Dans les termes de Boltanski et Thévenot (1991), le monde civique permet « d'établir un rapport d'équivalence entre les êtres en tant qu'ils appartiennent tous à un collectif qui les comprend et les dépasse ». Si cette idée est généralement sous-jacente à toute procédure collective dans l'entreprise, elle est parfois exprimée comme dans le cas d'Arrow Clothier, de Béral ou de Neuronal :

« L'ensemble des mesures décrites ci-dessus est orienté sur le maintien d'un outil industriel important et la sauvegarde des 860 emplois environ non affectés par le plan social envisagé (Béral) ».

« Ne pas agir maintenant induit le risque inévitable de mettre en péril la totalité de l'entreprise, et ce à brève échéance (Neuronal) ».

« Ainsi, seule la mise en œuvre de la restructuration sociale envisagée permettra, faute d'apport de chiffre, de maintenir l'entreprise en activité et de proroger la période d'observation en cours le temps nécessaire à l'examen par le tribunal de toute solution de redressement soit par continuation, soit par cession (Arrow Clothier) ».

L'appui sur les grandeurs civiques n'est pas destiné à être un discours machiavélique même si les attentes des salariés peuvent se trouver déçues

comme dans le cas de Chausson ou d'Old Aspray, qui sont des cas où la fermeture de l'entreprise est l'objectif final des dirigeants. La dimension civique est aussi une obligation légale dans la mesure où le comité d'entreprise doit être consulté comme le note Bonheur des Dames :

« Désireuse que ce plan soit le moins possible un acte unilatéral, la société « Bonheur » a mené avec les représentants du personnel une consultation sur chacun des points qui y sont abordés. »

Si les projets de licenciement sont aussi l'occasion de mettre à l'épreuve la qualité du dialogue social dans l'entreprise, les justifications des projets de licenciement semblent se limiter à des rhétoriques marchandes, industrielles et civiques <sup>1</sup>.

Ainsi, les argumentaires de projets de licenciements reposent sur un modèle de justification qui peut laisser croire que le licenciement économique collectif est inévitable. Mais d'autres valeurs indispensables au fonctionnement de l'entreprise peuvent en revanche aller dans le sens d'une contestation de cette décision selon des modalités à définir.

## II. De l'acceptation à la recherche d'alternatives

### a) *Légitimité et illégitimité du licenciement économique collectif*

La décision de licencier se construit autour d'arguments comme les baisses de volume, la crise, l'augmentation nécessaire de la productivité, l'amélioration impérative de la compétitivité, ou encore la réorganisation afin de retrouver des parts de marché. Les rhétoriques employées se rapprochent donc des conventions de coordination marchandes et industrielles. Dans ces deux cas, l'individu est indifférencié, il n'est pas considéré comme une personne particulière mais comme un individu comme les autres au milieu d'un grand nombre de ses semblables (*homo oeconomicus*), ou comme un outil polyvalent (l'accessoire de la machine ou de la chaîne de production), donc interchangeable et réduit à sa seule capacité productive. Cette indifférenciation de l'individu est d'ailleurs indispensable dans le cadre d'une procédure de licenciement économique collectif. Le contraire serait d'ailleurs un motif de nullité du projet de licenciement.

Il apparaît donc que les argumentations économiques des projets de licenciement reposent sur des mécanismes qui, pour garantir leur légitimité,

---

1. Les justifications domestiques et connexionnistes peuvent jouer un rôle important dans les décisions prises par les entreprises (Boltanski, Chiappelo, 1999) mais elles ne paraissent pas pouvoir constituer la base d'une argumentation légitime de la décision, tout au plus peuvent-elles appartenir au contexte du projet de licenciement (Boyer, 2002b).

s'appuient sur des rhétoriques impersonnalisées et exogénéisantes. La décision de licenciement y apparaît comme conditionnée et imposée par des éléments extérieurs à l'entreprise : un état de fait exogène (le marché du produit) nécessite, pour la survie de l'entreprise (et donc la sauvegarde d'une partie de l'emploi dans l'entreprise) une action sur la variable interne de l'emploi dans l'entreprise (le licenciement d'une partie du personnel de l'entreprise).

*A contrario*, les motifs illégitimes paraissent être ceux qui sont personnalisés (ou à défaut personnalisables) et ceux qu'on pourrait qualifier de motifs endogènes. On ne trouve dans aucun projet de licenciement de justification de la décision de licenciement qui se fonderait, par exemple, sur la nécessité de rattraper une situation économique désastreuse suite à de mauvais choix stratégiques de la direction. On ne trouve pas plus d'argumentaires qui reposeraient sur le constat d'erreurs de gestion qui auraient conduit à une situation économique difficile, ou sur l'idée que la direction de l'entreprise peut avoir mal interprété le contexte économique dans lequel l'entreprise se situait.

L'illégitimité de tels arguments nous paraît d'ailleurs plus liée au caractère endogène de ces justifications qu'à la question des capacités réelles des dirigeants de l'entreprise. La légitimité d'un argumentaire économique de projet de licenciement repose sur son caractère exogène : la décision de licenciement doit s'imposer à l'entreprise, elle ne doit pas paraître être le résultat d'un choix des dirigeants mais une évidence qui s'est imposée à eux.

Ces résultats de notre analyse du cas français se retrouvent dans un travail expérimental sur la légitimité des licenciements mené au Canada et dans la Silicon Valley (Charness, Levine, 1999). Selon ce travail, les licenciements sont d'autant plus acceptés qu'ils sont dus à une cause extérieure à l'entreprise et dont l'impact sur l'entreprise touche tous les niveaux (du haut au bas de l'échelle). Ces résultats sont confirmés dans un travail mené sur les rapports annuels d'activité d'entreprises françaises et allemandes par Jacquot et Point (2001).

La justification économique du licenciement repose donc sur une rhétorique de la contrainte exogène et indépendante de toute volonté interne à l'entreprise : la décision de licenciement apparaît alors comme une décision qui n'est voulue ou décidée par personne, c'est une décision que les contraintes marchandes, industrielles et civiques paraissent imposer immédiatement, comme une fatalité.

### **b) Du contexte économique de la décision au choix de gestion stratégique**

Pourtant certains points de ces argumentaires économiques laissent entrevoir la possibilité d'objections fortes à cette perception. Dans un grand nombre de ces cas, les sociétés qui licencient appartiennent à un groupe. Dans le cas d'une filiale qui ne vend sa production qu'à d'autres entreprises de son groupe<sup>1</sup>, la notion de contrainte marchande ne peut être comparée à la contrainte budgétaire dure, telle qu'elle se conçoit sur un marché où règne une véritable concurrence, avec une réelle atomisation du pouvoir de décision. En effet, lorsque les prix d'échange entre les différentes sociétés du groupe relèvent plus des nécessités budgétaires ou de la fiscalité que du libre jeu de l'offre et de la demande, les contraintes marchandes telles qu'elles sont exprimées dans les argumentaires semblent devoir être remises en cause :

« Le groupe est propriétaire des murs de la plupart des magasins regroupés dans la structure juridique (une société anonyme) « Bonheur ». Cet ensemble immobilier ne figure cependant pas dans le bilan de la société « Bonheur » mais dans celui de la structure juridique baptisée BDBH. Cette société, composante du groupe Grand Bonheur, fait payer des loyers (dont celui du magasin de XXX) à la société « Bonheur », loyers qui sont fixés par référence à une estimation des prix de marché. Or la décision qui consiste à faire payer des loyers aux unités commerciales alors que le groupe est propriétaire des murs est une décision de gestion. Si elle n'est pas critiquable en soit, chacun comprend aisément que – selon que la société « Bonheur » se voit, ou non, confier les actifs immobiliers et donc payer, ou non, un loyer – cette décision influence le résultat de la société (Extrait du rapport d'expertise de Bonheur des Dames). »

Dans le cas d'une entreprise multinationale, la comptabilité et les résultats qui s'y attachent peuvent être remis en cause de manière plus forte encore :

« Les opérations comptables des entités européennes sont réalisées par un centre d'opérations (le « European Finance Service ») qui refacture ses prestations aux autres unités.

L'ensemble DYVE Europe constitue une entité qui forme le véritable périmètre de gestion de l'activité en Europe, dotée d'une comptabilité particulière. [...] C'est à partir de cette comptabilité et sur ces résultats

---

1. Ce cas est très courant. Parfois, même les *inputs* sont issus de la production du groupe et la société analysée ne paraît alors guère en contact avec un marché externe à l'entreprise.

que sont jugés les responsables de division et ceux de l'entité européenne, et c'est donc sur la foi des informations émanant de ces systèmes d'informations que se fait la gestion de DYVE Europe et des différentes entités qui le composent [...].

Dans cet ensemble, DYVE France n'est qu'un morceau sans cohérence économique de l'ensemble européen. Il rassemble les morceaux présents sur le territoire français des divisions et Business Units de DYVE Europe.

Les comptes de la société n'ont du même coup aucune signification. Ils sont d'ailleurs tenus sous la forme d'une comptabilité de gestion aux normes du groupe jusqu'à ce que, en fin d'année, ils soient « traduits » en comptabilité française. (Extrait du rapport d'expertise de Dyve) ».

La décision de réduction d'effectif qui pouvait paraître dictée par les contraintes incontournables de l'activité économique peut alors être considérée comme le résultat d'un choix des dirigeants.

En effet, les dirigeants d'une entreprise ne peuvent ignorer la portée des résultats comptables des sociétés du groupe. Dès lors, la décision de licenciement relève clairement d'un choix stratégique des dirigeants qui produit des conséquences sur l'emploi. Ainsi, la plupart des décisions de licenciement sont des décisions stratégiques réfléchies, c'est-à-dire de véritables décisions, prises en situation de gestion et non en situation de crise : elles sont alors l'expression d'un choix stratégique.

De même qu'il existe une justification économique de la décision de licenciement qui est explicitée dans l'argumentaire économique du projet de licenciement, il existe une justification de gestion de cette décision, généralement non explicitée dans cet argumentaire, mais qui peut être considérée comme l'origine de la décision de licenciement.

En effet, la justification de gestion n'a pas à être explicitée dans l'argumentaire économique du projet de licenciement en vertu du principe de liberté absolue du gestionnaire concernant ses choix de gestion ; principe rappelé par le conseil constitutionnel dans sa décision d'inconstitutionnalité de la définition des motifs pouvant être à l'origine d'un licenciement économique collectif dans la loi de modernisation sociale. Le choix stratégique des dirigeants relève de leur pouvoir de gestion : la liberté de gestion et le pouvoir de gestion ne peuvent être contestés juridiquement si le projet de licenciement est acceptable selon les critères de droit. Ainsi, dans l'arrêt Brinon du 31 mai 1956, la Cour de Cassation affirmait que « l'employeur est le seul juge des circonstances qui le déterminent à cesser son exploitation et aucune disposition légale ne lui fait obligation de maintenir son activité à seule fin d'assurer à son personnel la stabilité de l'emploi ».

Cette position de la jurisprudence est restée constante : dans un arrêt de la Cour d'Appel de Toulouse du 17 mars 1995 (N° 95-466- société Rohr Europe c/ M. Vincent), les juges considéraient qu'il ne leur appartient pas de « critiquer les choix de gestion au motif que ceux-ci privilégieraient la rentabilité financière à court terme sur le développement de l'entreprise à long terme [...] qu'il s'agit là de prérogatives propres aux dirigeants de l'entreprise »<sup>1</sup>.

Alors que la première partie de notre analyse pouvait laisser penser que la décision de licenciement était une décision qui s'imposait aux dirigeants qui ne pouvaient que choisir les modalités d'application de cette décision (essentiellement les modalités de l'accompagnement social du projet de licenciement), cette deuxième partie montre que cette décision résulte d'un choix entre plusieurs alternatives stratégiques. Ce choix est fait par les dirigeants, ce qui exclut l'idée, répandue mais erronée, que ce sont les actionnaires et les marchés financiers qui sont avides de licenciements (pour de plus amples développements à ce sujet, voir Boyer 2002a).

Ainsi, il convient, pour dépasser l'idée d'un automatisme entre des conditions externes économiques et la décision de licenciement de noter que les mêmes prémisses ne conduisent pas nécessairement à la même décision : une conjoncture économique difficile ne conduit pas nécessairement à un licenciement économique collectif. Ainsi, dans un contexte de droit d'alerte, nous avons analysé un plan de redressement d'une entreprise (KRT) qui n'avait annoncé à ce moment aucun licenciement et qui commençait par ces deux *slides* (avant de décliner les mesures opérationnelles découlant de la stratégie définie dans le plan de redressement) :

<b>Le diagnostic (selon les trois aspects)</b>	
■ Evolution du CA (net, hors taxe) <i>La baisse des ventes se poursuit...</i>	(depuis 94)
■ Evolution des frais de structure <i>Dans le même temps les coûts de structure augmentent...</i>	(depuis 95)
■ Evolution de la rentabilité <i>La dégradation du résultat est alarmante...</i>	(depuis 94)
■ Erosion de la productivité commerciale <i>L'action commerciale est de moins en moins efficace...</i>	(depuis 97)
■ Dégradation des performances commerciales sur notre clientèle captive <i>Notre réservoir de clientèle est beaucoup moins rémunérateur...</i>	(depuis l'an dernier)
■ Médiocrité de la qualité du service <i>Nous perdons des clients... nous gaspillons de l'argent...</i>	(depuis 99)

1. Voir aussi arrêt de la Cour d'appel de Basse-Terre, le 9 janvier 1995 (N° 95-330- société Satom).

### **Le diagnostic**

#### **Constat :**

- Tendence structurelle conduisant à l'échec

#### **Conséquences :**

- Réduire les frais fixes pour sécuriser le résultat
- Réorienter notre politique commerciale
- Améliorer à très court terme la qualité de service

#### **Impératif :**

- Mobiliser toutes les énergies car le changement est indispensable pour faire face à ce défi.

En dépit des craintes légitimement exprimées par le comité d'entreprise de KRT France, trois ans plus tard, alors que les autres entreprises françaises de ce secteur ont déjà licencié une partie de leur effectif, cette société n'a procédé quant à elle à aucun licenciement. Les difficultés économiques réelles et sérieuses qui sont invoquées dans ce plan de redressement n'ont jusqu'ici conduit à aucun licenciement mais ont mené à l'élaboration d'une stratégie destinée à dépasser les difficultés économiques avérées. Ainsi, toute difficulté économique, malgré son caractère économique réel et sérieux ne conduit pas directement, et moins encore automatiquement, à une décision de licenciement, ce qui confirme le caractère stratégique de la décision de licenciement autant que son absence de caractère inéluctable.

### **Conclusion : la nécessité d'une approche contextualisée pour trouver des alternatives aux licenciements économiques collectifs**

L'objectif de ce texte est d'alimenter la recherche d'alternatives aux projets de licenciement. Il montre que la décision de licenciement économique collectif ne doit pas être considérée comme une décision qui s'impose mais bien comme une décision prise en considération d'un contexte particulier. Les faiblesses de cette contextualisation, lorsque la décision est prise hors de tout dispositif susceptible d'amorcer un dialogue social dans l'entreprise autour de cette situation, semblent être à l'origine de nombres de difficultés. L'application de la décision s'en trouve enrayée, ou aboutit à un insuccès en termes d'amélioration de la situation de l'entreprise relativement aux objectifs visés, comme le montre la faiblesse voire l'absence d'amélioration de la performance économique des entreprises qui licencient (Boyer, 2002a).

En fait, la justification, sur le seul plan économique, de la décision de licenciement, ne répond complètement qu'aux nécessités légales. Une justification plus large de l'action, c'est-à-dire une justification reposant sur une



contextualisation commune aux acteurs concernés par cette décision, serait à même de permettre un consensus plus large et donc une adhésion plus large à cette décision. Ainsi, d'une décision prétendument imposée par l'environnement économique, il conviendrait de passer à une décision construite par ceux qui sont concernés par cette décision.

Toutefois, dès lors que plus d'un salarié sur deux travaille aujourd'hui dans un groupe et que cette forme juridique ne cesse de s'étendre (INSEE <sup>1</sup> 2005), il semble que les mécanismes de *corporate governance* (c'est-à-dire les mécanismes légaux qui encadrent la répartition du pouvoir dans les entreprises) doivent évoluer, afin de favoriser à la fois une pratique contextualisée et une participation accrue des différentes parties-prenantes <sup>2</sup>. Ils doivent être repensés en fonction d'une définition qui tiendrait compte du développement de la structure du groupe de société et qui dépasserait le périmètre actuel de la société comme personne morale. Ainsi, l'évolution du droit social doit être conçue en liaison et en couplage avec celle du droit des affaires. C'est de cette manière que les règles de *corporate governance* pourront se traduire juridiquement dans des dispositifs à même de favoriser une meilleure information des parties prenantes notamment à travers un dialogue social étendu par les principes d'une procéduralisation contextuelle (Lenoble, Maesschalk, 2003).

Le rôle du comité d'entreprise comme lieu de cette discussion et de cette analyse partagée du contexte de l'entreprise et de proposition de remèdes possibles reste à construire. La piste tracée par la loi de modernisation sociale rendant obligatoire, dans certains cas, une étude d'impact territorial, nous semble ouvrir une perspective intéressante. Lorsqu'il est question de décisions ayant un rapport aussi étroit avec l'intérêt de l'entreprise, le comité d'entreprise ne pourrait-il pas voir sa composition élargie aux acteurs qui sont réellement touchés par le licenciement économique collectif ? Cette possibilité pourrait alors conduire à en élargir la composition, selon les questions abordées, par exemple aux collectivités territoriales ou aux sous-traitants, mais aussi à en accroître les pouvoirs de manière à ce que les choix qui pourraient y être faits soient partagés par l'ensemble des parties-prenantes à ces situations.

---

1. Entre 1980 et 1995, le nombre de groupes est passé, en France de 1 306 à 6 682, puis à 30 117 en 2003 la plus forte augmentation concernant les groupes de moins de 500 salariés (de 627 à 5 279 puis 28 307 en 2003).

2. Comme, par exemple, le droit d'alerte ; même si celui-ci est à ce jour insuffisamment outillé pour apparaître comme véritablement efficace.

### Références bibliographiques :

- Beaujolin R. (1997), « De la détermination du sureffectif à la quête infinie de flexibilité : où mènent les processus de réduction des effectifs ? », Paris, Thèse de doctorat de l'école polytechnique.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, NRF Essais, Gallimard.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification, Les économies de la grandeur*, Paris, NRF Essais, Gallimard.
- Boyer T. (2002a), « Corporate Governance et emploi : les attentes des marchés financiers », *Gérer et comprendre*, septembre. Article repris dans *Problèmes économiques*, 18 décembre 2002, n°2789.
- Boyer T. (2002b), « Gouvernement d'entreprise et décisions d'emploi », Thèse de doctorat en économie soutenue à l'université Paris X.
- Bruggeman F. en collaboration avec Garcini R. et Paucard D. (1999), *L'intervention des pouvoirs publics en soutien aux plans sociaux et les conditions de l'efficacité des plans en terme d'emplois*, Cédise, Rapport remis en octobre 1999 au ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (convention d'études n°98-2-56-00011).
- Charness G., Levine D. (1999), *When Are Layoffs Acceptable ? Evidence from a Quasi-Experiment*, Working paper, Universitat Pompeu Fabra, Abril 1999.
- Cornolti C. (2001), *Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumenté par un plan social : une analyse empirique des mécanismes formels et informels*, Thèse de doctorat en sciences de gestion soutenue à l'université Nancy 2.
- Eymard-Duvernay F. (1990), *L'entreprise comme dispositif de coordination*, papier pour les séminaires Cristo, IREP-D, CSI.
- Eymard-Duvernay F. (2004), *Economie politique de l'entreprise*, Paris, La Découverte, collection Repères.
- Ginsbourger F. (1998), *La gestion contre l'entreprise – Réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur*, Paris, La Découverte.
- Girin J. (1983), *Les machines de gestion*, Paris, CRG.
- INSEE (2005), « Images économiques des entreprises et des groupes au 1<sup>er</sup> janvier 2003 », *Résultats-Economie*, n°20.
- Jacquot T., Point S. (2001), « Les justifications sur les réductions d'effectifs : une analyse de l'argumentation développée par les dirigeants allemands et français », *La gestion des sureffectifs : enjeux et pratiques*, sous la direction de G. Schmidt, Paris, Economica.
- Kornai J. (1980), *Socialisme et économie de la pénurie*, Paris, Economica, paru en français en 1984.

- Lenoble J., Maesschalk M. (2003), *Toward a Theory of Governance : The Action of Norms*, Kluwer Law International.
- Moulin Y. (2001), *Contribution à la connaissance du processus de réduction des effectifs instrumenté par un plan social : une analyse empirique des mécanismes formels et informels*, Thèse de doctorat en sciences de gestion soutenue à l'université Nancy 2.
- Servais O. (1995), « Formes de la rationalité instrumentation de gestion : la décision de licenciement », *Comptabilité et gestion des ressources humaines* (colloque du 12 juin 1995, ESUG et LIRHE), Presses de l'université des sciences sociales de Toulouse.
- Thévenot L. (1989), « Equilibre et rationalité dans un univers complexe », *Revue économique*, vol 40, n°2, mars.
- Zarifian P. (1990), « La productivité : expression de l'adaptabilité et de la créativité de la firme », *Gestion industrielle et mesure économique*, Paris, Economica.

