

Thèse présentée et soutenue publiquement  
en vue de l'obtention du Doctorat de l'Université  
en Sciences de Gestion par :

Anne-Fabienne Dubrœuq

sous la direction de M. Pierre Louart

***SE SEPARER D'UNE ORGANISATION***  
*gestion individuelle et collective de la séparation*

Tome II : Analyse des Entretiens et Documents Annexes

Rapporteurs : M. Yves-Frédéric Livian

Professeur à l'Université de Lyon III

M. Eric Vatteville

Professeur à l'Université de Rouen

Suffragants :

M. José Allouche

Professeur à l'Université de Versailles-Saint Quentin

M. Jean-Luc Buridans

Directeur Général du cabinet Garon-Bonvalot et Associés

M. Alain Desreumaux

Professeur à l'Université de Lille I

M. Pierre-Louis Dubois

Professeur à l'Université de Montpellier II

M. Pierre Louart

Professeur à l'Université de Lille I



# **ENQUETES, ENTRETIENS ET AUTRES MATERIAUX DE RECHERCHE**

## **ANNEXE 1- RESULTATS D'ENQUÊTES SUR LA SÉPARATION DES CADRES : L'ACTE ET LES PERCEPTIONS DES GESTIONNAIRES DE 1988 A 1994..... 1**

<u>1.1- Perception globale</u> .....	1
<u>1.2- Qui gère la séparation ?</u> .....	2
<u>1.3- Combien de temps la séparation prend-elle ?</u> .....	3
<u>1.4- Quelles sont la forme juridique et les conditions matérielles de la séparation ?</u> .....	5
<u>1.5- Quels sont les éléments les plus incitatifs à l'aboutissement de la négociation?</u> .....	6
<u>1.6- Combien coûte la séparation ?</u> .....	7
<u>1.7- Quelles sont les principales questions soulevées lors de la prise de décision ?</u> .....	8
<u>1.8- Quelles sont les raisons de la séparation ?</u> .....	9
<u>1.9- Quels sont les freins à l'annonce de la séparation à l'intéressé ?</u> .....	10
<u>1.10- Echantillon</u> .....	11

## **ANNEXE 2- DISCOURS D'UN DRH SUR LA SÉPARATION.....12**

<u>2.1- Mesures d'évitement des séparations</u> .....	12
<u>2.2- Problématique de transmission des connaissances et des savoir-faire</u> .....	13
<u>2.3- Perceptions des séparations par le DRH</u> .....	15
2.3.1- Les départs volontaires.....	15
2.3.2- Les décès.....	16
2.3.3- Les licenciements économiques : recours à la préretraite.....	16

## **ANNEXE 3- AUTOBIOGRAPHIE D'UNE LICENCIÉE .....18**

## **ANNEXE 4- RESTITUTION ET ANALYSE DES ENTRETIENS .....30**

<u>4.1- Présentation des thèmes</u> .....	30
<u>4.2- Analyse thématique des interviews</u> .....	32
4.2.1- Les représentations de la prise de décision .....	32
4.2.2- Les représentations de la gestion de la séparation.....	33
4.2.3- Perception des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques.....	34
4.2.4- Conduites et ressentis des interviewés .....	36
4.2.5- Incidences de la séparation sur les représentations de l'organisation et du travail.....	38
4.2.6- Représentations globales de la séparation.....	39

4.2.7- Repérage et analyse de quelques facteurs de la séparation .....	41
a) Influence du sexe sur les vécus de séparation.....	42
b)- Influence de l'âge sur la séparation.....	42
c)- Influence du nombre d'expériences professionnelles sur la séparation .....	43
d)- Influence de l'ancienneté sur la séparation.....	45
e)- Influence du statut.....	46
f)- Influence de la taille de l'organisation et du secteur d'activité .....	46
g)- Influence du type de séparation .....	47
<u>4.3- Restitution des interviews .....</u>	<u>49</u>

**ANNEXE 5- LA MOBILITE DES CADRES..... 124**

**ANNEXE 6- LA PERCEPTION DU CHÔMAGE..... 129**

<u>6.1- La perception du chômage .....</u>	<u>129</u>
<u>6.2- Les modalités de recherche d'emploi : comportement dominant .....</u>	<u>129</u>
<u>6.3- Chômage et rapport avec les autres.....</u>	<u>130</u>

**ANNEXE 7- CAS TILAPIA..... 131**

<u>7.1- Présentation de la situation .....</u>	<u>131</u>
<u>7.2- Phase de genèse de la séparation : constitution d'un dossier .....</u>	<u>132</u>

**ANNEXE 8- UNE RÉDUCTION D'EFFECTIF BASEE SUR LE  
VOLONTARIAT, LE CAS D'UNE BANQUE..... 141**

<u>8.1- Des exécutants stables sans potentiels.....</u>	<u>142</u>
<u>8.2- Des pionniers de l'ancien système dépassés par le nouveau.....</u>	<u>144</u>
<u>8.3- Des spécialistes menacés hostiles au changement.....</u>	<u>147</u>
<u>8.4- Les individualistes concrétisant un projet hors de l'entreprise.....</u>	<u>150</u>
<u>Conclusion.....</u>	<u>153</u>

**ANNEXE 9- TABLEAU SYNOPTIQUE DES CAS ..... 155**

## **COMPLEMENTS THEORIQUES**

<b>ANNEXE A- LA DIMENSION JURIDIQUE DE LA SEPARATION....</b>	<b>166</b>
<u>A.1- Les licenciements individuels pour motifs non économiques.....</u>	166
<u>A.2- Les cas particuliers.....</u>	174
<u>A.3- La démission et la retraite.....</u>	176
<u>A.4- Le départ négocié et la transaction.....</u>	178
<u>A.5- Autres cas de rupture.....</u>	179
<u>A.6- Les procédures de licenciement.....</u>	180
<b>ANNEXE B- SEPARATION ET THEORIES DU DEVELOPPEMENT DE CARRIERE.....</b>	<b>182</b>
<u>B.1- La séparation à la lumière de la psychologie différentielle.....</u>	182
<u>B.2- La séparation à la lumière de la psychologie développementale.....</u>	185
<b>ANNEXE C- L'ENTRETIEN DE LICENCIEMENT.....</b>	<b>191</b>
<b>ANNEXE D- LES THEORIES DE L'EXCLUSION.....</b>	<b>194</b>
<u>D.1- Les théories de la sociologie classique.....</u>	194
<u>D.2- Les théories de la sociologie de la déviance.....</u>	195
<u>D.3- Les théories de la sociologie contemporaine.....</u>	197
<b>ANNEXE E- FONDEMENTS DES "MESURES D'AGE".....</b>	<b>198</b>

## ANNEXE 1- RESULTATS D'ENQUÊTES SUR LA SÉPARATION DES CADRES : L'ACTE ET LES PERCEPTIONS DES GESTIONNAIRES DE 1988 A 1994

Nous retranscrivons les résultats et analyses de deux enquêtes menée par le cabinet Garon-Bonvalot et Associés, l'ANDCP et Liaisons Sociales. Ces enquêtes ont été menées :

- fin 1988, auprès de 370 responsables des Ressources Humaines ; cette première étude porte sur 680 cas de séparation de cadres<sup>1</sup> ;
- en 1994 auprès de 200 directeurs généraux (19 % des répondants) et directeurs des ressources humaines (63 % des répondants) (nous retranscrivons les résultats de cette deuxième enquête en italique)<sup>2</sup>.

Ces résultats ont stimulé notre réflexion dans les premiers temps de notre recherche. En outre, ces deux enquêtes reprennent les mêmes questions à six ans d'intervalle : elles permettent une mise en perspective des pratiques, des vécus et des ressentis des gestionnaires de la séparation. Ceci dit, il importe de nuancer leur apport<sup>3</sup> :

- dans la mesure où elles ne concerne que la population cadre ;
- compte tenu des limites inhérentes aux enquêtes quantitatives par questionnaire ;
- de l'origine de cette enquête.

Reprenons ces résultats.

### 1.1- Perception globale

<i>Pensez-vous que dans votre entreprise la séparation individuelle de cadres soit considérée actuellement comme un acte naturel et normal de gestion ?</i>		
<i>oui</i>	<i>60 %</i>	
<i>non</i>	<i>40 %</i>	<i>(1994)</i>

Nous avons trouvé remarquable la proportion de responsables pour lesquels la séparation n'est pas un acte normal de gestion. Nous nous sommes interrogée sur cette "perception globale" de la séparation comme "anormalité". Comme le montre la suite de l'enquête, la séparation demeure un acte douloureux. Sa dimension affective peut être problématique quand elle interroge les gestionnaires sur leurs pratiques.

<sup>1</sup> Liaisons Sociales, documents, n°26/89 du mardi 28 mars 1989.

<sup>2</sup> L'Expansion, n° 477, 19 mai-1er juin 1994. Les résultats de cette deuxième enquête distinguent les cadres supérieurs et dirigeants des autres cadres.

<sup>3</sup> Voir le chapitre 2 (tome I) sur notre méthodologie.

## 1.2- Qui gère la séparation ?

	<b>Initiative</b>	<b>Décision</b>	<b>Annonce</b>	<b>Négociation</b>
La hiérarchie la plus proche	<b>31,5</b>	14,4	<b>24,8</b>	8,11
La hiérarchie au-delà	14,9	14,1	8,5	2,6
La Direction Générale*	<b>40,6</b>	<b>48,9</b>	23,4	15,2
La DRH ou resp. du perso.	6,8	15,8	<b>35,9</b>	<b>67,8</b>
La cadre lui-même	5,5			
Sans réponse	0,8	6,7	7,4	6,4

\* La direction générale intervient majoritairement quand l'intéressé est un cadre supérieur (1988)

Lors des deux derniers cas survenus dans votre entreprise, qui a pris l'**initiative** de la séparation ?

	<i>cad. sup/dir.</i>	<i>total cadres</i>
<i>la hiérarchie la plus proche</i>	23 %	32 %
<i>la hiérarchie au-delà</i>	6 %	11 %
<i>la direction générale</i>	65 %	<b>49 %</b>
<i>la DRH</i>	6 %	4 %

Lors des deux derniers cas survenus dans votre entreprise, qui a pris la **décision** finale ?

	<i>cad. sup/dir.</i>	<i>total cadres</i>
<i>la hiérarchie la plus proche</i>	16 %	17 %
<i>la hiérarchie au-delà</i>	5 %	13 %
<i>la direction générale</i>	74 %	<b>60 %</b>
<i>la DRH</i>	10 %	10 %

Lors des deux derniers cas survenus dans votre entreprise, qui a fait l'**annonce** à l'intéressé ?

	<i>cad. sup/dir.</i>	<i>total cadres</i>
<i>la hiérarchie la plus proche</i>	23 %	28 %
<i>la hiérarchie au-delà</i>	3 %	7 %
<i>la direction générale</i>	<b>51 %</b>	<b>35 %</b>
<i>la DRH</i>	25 %	<b>30 %</b>

Lors des deux derniers cas survenus dans votre entreprise, qui a **négocié** les conditions ?

	<i>cad. sup/dir.</i>	<i>total cadres</i>
<i>la hiérarchie la plus proche</i>	7 %	8 %
<i>la hiérarchie au-delà</i>	2 %	2 %
<i>la direction générale</i>	33 %	25 %
<i>la DRH</i>	<b>63 %</b>	<b>65 %</b>

(1994)

La hiérarchie directe intervient peu dans l'annonce, la prise de décision finale et la négociation des conditions de séparation. En revanche, elle est à l'initiative de la séparation dans presque un tiers des cas. **Cela résulte-t-il des difficultés inhérentes aux phases d'annonce, de négociation et de décision ? Ce fait n'entrave-t-il pas la normalisation de la séparation comme acte de gestion ?**

La direction générale décide souvent des séparations mais intervient moins dans leur annonce. Cette tâche semble incomber assez fréquemment au DRH. Que peut générer cette répartition des rôles dans le vécu de l'individu et dans l'image du DRH auprès des salariés "restants" ?

**1.3- Combien de temps la séparation prend-elle ?**

<b>Délai entre la décision et l'annonce(%) (1988)</b>	
48 heures	11,4
1 semaine	26,3
1 mois	40,3
6 mois	<b>16,9</b>
1 an	<b>3,0</b>
plus d'1 an	<b>1,4</b>

<b>Délai entre la décision et l'annonce(%) (1994)</b>		
	<i>cad. sup/dir</i>	<i>total cadres</i>
48 heures	8 %	12 %
1 semaine	28 %	28 %
1 mois	<b>44 %</b>	45 %
6 mois	<b>15 %</b>	13 %
1 an ou plus	4 %	2 %

As dépt ...

<b>L'intéressé a-t-il compris le caractère inéluctable de la décision dès le premier entretien ?</b>		
	<i>cad. sup/dir</i>	<i>total cadres</i>
<i>oui</i>	84 %	82 %
<i>non</i>	16 %	18 %

<b>Vous considérez les entretiens de séparation que vous devez conduire comme :</b>	
<b>un moment difficile à vivre</b>	<b>41 %</b>
<i>un acte technique</i>	30 %
<i>un acte intéressant à réussir</i>	29 %



En 1988, dans un cas sur cinq, il s'écoule au moins six mois entre la décision et l'annonce. Cela résulte-t-il des difficultés rencontrées lors de l'entretien de séparation, de problèmes de réorganisation ?

Près de 30 % des responsables qualifient, en 1988, l'entretien de difficile à vivre. 27 % des cadres n'ont pas compris, à l'issue de cet entretien, que la décision de séparation était inéluctable.

En 1994, le délai entre décision et annonce se raccourci. Le taux d'incompréhension tend également à se réduire. Ces éléments tendraient à indiquer une plus grande aisance dans la gestion de la séparation. Mais les gestionnaires qui qualifient l'entretien de moment difficile sont plus nombreux (41 %). **Est-ce la rapidité de la procédure qui accroît les difficultés du gestionnaire ? Ou est-ce l'accroissement du nombre des licenciements qui touchent les cadres<sup>1</sup> ?**

Les 11,4 % et 12 % de cas de séparation gérés en 48 heures nous ont aussi interrogée. Quel impact cela peut-il avoir sur les vécus des individus ? Pourquoi des responsables agissent-ils si vite ? Une éthique de la gestion de la séparation est-elle à bâtir ?

Délai entre l'annonce et le début du préavis (%) (1988)	
moins de 15 jours	37,2
de 15 jours à 1 mois	23,9
de 1 à 3 mois	24,0
de 3 à 6 mois	9,7
plus de 6 mois	4,4
sans réponse	0,8

(1994)	cad. sup/dir	total cadres
moins de 15 jours	38 %	45 %
de 15 jours à 1 mois	28 %	24 %
de 1 à 3 mois	19 %	18 %
de 3 à 6 mois	12 %	10 %
plus de 6 mois	3 %	3 %

**Le délais entre l'annonce et le début du préavis est inférieur à quinze jours dans 37,2 et 45 % (1988 et 1994) des cas. Il est inférieur à trois mois dans 85 % des situations. Pour les cadres supérieurs, les intervalles se rallongent. Là encore, cette relative rapidité nous interrogeait. Comment s'effectue dans ces conditions la transmission des savoirs entre partant et remplaçant ? Comment l'individu peut-il préparer sa sortie ? S'il en est ainsi pour la population cadre, a priori gérée de façon plus attentive, qu'en est-il pour les personnels non-cadres ? Combien de temps leur laisse-t-on pour partir ? Quels effets a cette relative promptitude ?**

<sup>1</sup> Voir Annexes 5 et 6

<b>Durée des négociations</b> (1988)	(%)
48 heures	<b>16,4</b>
1 semaine	<b>35,3</b>
1 mois	38,8
6 mois	6,2
1 an	1,1
plus d'1 an	0,2
sans réponse	2,1

Dans un cas sur deux, la négociation des conditions dure moins d'une semaine. Que se passe-t-il concrètement ? Y a-t-il véritablement négociation ? Que négocie-t-on ? Quelles sont les possibilités de négociation des autres catégories de salariés ?

#### 1.4- Quelles sont la forme juridique et les conditions matérielles de la séparation ?

(1988) (plusieurs réponses possibles)		Démission	Démission avec transaction	Licenciement	Licenciement avec transaction	Protocole de rupture négociée
		<b>4,3</b>	<b>7,8</b>	<b>14,1</b>	<b>62,5</b>	<b>11,4</b>
<b>Conditions matérielles*</b>						
indemnités légales ou convent.	84,2	39,3	45,1	95,7	96,4	46,7
majoration financière	71,7	25,0	82,4	29,0	82,5	76,0
préavis non exécuté	69,8	39,3	68,6	77,4	70,3	69,3
préavis exécuté	10,9	17,9	17,6	8,6	10,7	8,0
préavis partiel exécuté	15,2	10,7	9,8	10,8	17,0	16,0
outplacement accepté	30,1	7,1	17,6	26,9	35,3	22,7
outplacement refusé	12,3	-	7,8	6,5	15,8	8,0
outplacement non proposé	53,3	71,4	66,7	61,3	46,2	66,7
délai accordé avant préavis	21,0	53,6	25,5	18,3	18,7	21,3

<i>Sur le plan juridique cela s'est traduit par :</i>	<i>(1994)</i>	
	<i>cad. sup/dir</i>	<i>total cadres</i>
<i>une démission</i>	<i>1 %</i>	<i>2 %</i>
<i>une démission avec transaction</i>	<i>3 %</i>	<i>3 %</i>
<i>un licenciement</i>	<i>8 %</i>	<i>17 %</i>
<i>un licenciement avec transaction</i>	<i>75 %</i>	<i>72 %</i>
<i>un protocole de rupture négocié</i>	<i>12 %</i>	<i>6 %</i>

<i>Si licenciement ou transaction, les conditions matérielles et les compensations ont été :</i>		
<i>(1994)</i>	<i>cad. sup/dir</i>	<i>total cadres</i>
<i>indemnités légales ou convention.</i>	<i>57 %</i>	<i>61 %</i>
<i>une majoration financière</i>	<i>78 %</i>	<i>73 %</i>
<i>le préavis non exécuté</i>	<i>74 %</i>	<i>67 %</i>
<i>un outplacement accepté</i>	<i>41 %</i>	<i>32 %</i>
<i>un outplacement refusé</i>	<i>15 %</i>	<i>11 %</i>
<i>un délai de recherche avant préavis</i>	<i>15 %</i>	<i>12 %</i>

Les séparations donnent lieu fréquemment à une transaction. Cette dernière signifie l'octroi d'une majoration financière. **Dans le cas des démissions, le versement de cette majoration semble s'accompagner d'une non exécution du préavis.** Des "démissionnaires équivoques" -selon le terme de la loi<sup>1</sup>- se voient-ils acheter un départ rapide ? A cet égard, les démissions représentent 12,1 % des séparations en 1988. Or, les cadres sont à l'origine de la séparation dans seulement 5,5 % des cas (cf. premier tableau) : un certain nombre de démissions semble "équivoque".

Le salarié sur le départ obtient fréquemment du temps, de l'argent ou une assistance : la question qui se pose alors est celle des contreparties de ces avantages, ainsi que de leurs fondements et effets.

#### 1.5- Quels sont les éléments les plus incitatifs à l'aboutissement de la négociation ?

<i>(1988)</i>	<i>1<sup>er</sup> élément (%)</i>	<i>2<sup>ème</sup> élément (%)</i>
<b>l'irrévocabilité de la décision</b>	<b>52,3</b>	11,9
<b>les majorations financières</b>	<b>26,4</b>	<b>25,8</b>
l'outplacement	7,9	15,5
le délai de recherche accordé	4,0	9,0
le préavis non exécuté	3,0	20,5
les références données	1,4	6,2
sans réponse	5,0	11,1

Il apparaît que le salarié accepte la séparation parce qu'elle est irrévocable ou achetée à bon prix. Ainsi, bien qu'elle prenne de plus en plus la forme juridique d'une transaction, elle semble être une décision unilatérale et non l'aboutissement d'un dialogue.

Il existe un décalage entre le discours et les pratiques relatifs à l'outplacement : 92 % des gestionnaires de séparation le juge utile et 93 % y sont favorables mais il ne concerne que 3 % des cadres à la recherche d'un emploi : il y a 3.000 missions par an pour 200.000 cadres chômeurs.

<sup>1</sup> Voir Annexe A

### 1.6- Combien coûte la séparation au-delà des indemnités légales ou conventionnelles ?

1988					
Rémunération annuelle brute du cadre (en KF)					
	total cadre	- de 200	200 à 349	350 à 600	+ de 600
		19,9 %	57 %	21 %	1,5 %
<b>Surcoût (KF)</b>	%	%	%	%	%
25 et moins	6,7	16,0	5,9	-	-
26 à 50	15,3	<b>29,0</b>	14,4	-	-
51 à 100	<b>28,1</b>	<b>38,2</b>	<b>28,5</b>	<b>18,8</b>	10,0
101 à 150	<b>18,5</b>	6,9	<b>23,2</b>	<b>18,1</b>	10,0
151 à 200	10,0	3,1	10,9	13,8	20,0
201 à 300	7,4	-	6,9	16,7	-
301 à 400	4,1	-	2,1	13,0	10,0
plus de 400	3,6	1,5	1,3	8,7	<b>50,0</b>
sans réponse	6,1	5,3	6,7	5,1	-

1994					
	total cadres	-de 200	200 à 349	350 à 600	+ de 600
<b>Surcoût (KF)</b>					
25 et moins	7,8	16,7	8,8	6,1	-
26 à 50	11,2	25	13,5	6,1	-
51 à 100	18,6	25	24,3	13,1	-
101 à 150	16,9	20,8	20,3	11,1	5
151 à 200	13,6	4,2	12,2	18,2	15
201 à 300	13,6	4,2	13,5	18,2	15
301 à 400	8,1	4,2	6,1	12,1	10
plus de 400	10,2	-	1,4	15,2	65

Le surcoût moyen se situe entre 125 et 130 KF. Il est d'autant plus important que la rémunération est élevée. Parmi les entreprises qui proposent des mesures d'outplacement, 53 % d'entre elles tiennent compte de son coût pour calculer (en fait diminuer) les majorations financières offertes au salarié. Et 42 % des entreprises proposent même à l'intéressé le choix entre l'outplacement ou son équivalent financier, ce qui conduit à le faire participer pour partie ou totalité au financement de son outplacement. Cela ne génère-t-il pas des renoncements de la part des salariés à cette mesure ?

### 1.7- Quelles sont les principales questions soulevées lors de la prise de décision ?

(1988)	1 <sup>ère</sup> question	2 <sup>ème</sup> question
<b>la responsabilité morale de l'entreprise du fait :</b>		
- de la contribution antérieure du cadre	27,5	5,6
- de son ancienneté	9,6	8,7
- de sa situation sociale personnelle	9,6	8,7
<b>les inquiétudes sur son avenir du fait :</b>		
- de ses performances professionnelles	8,7	10,0
- de son âge	5,8	14,0
- de la vision du marché du travail	5,0	9,0
<b>les incidences techniques et économiques liées :</b>		
- à l'organisation de la succession	8,2	8,7
- au coût de la séparation	4,0	5,6
- à l'exportation possible du savoir-faire	2,6	2,7
<b>les incidences sociales relatives :</b>		
- à la réaction supposée du corps social	4,7	6,2
- à la réaction des représentants syndicaux	0,8	1,8
- à l'image externe	2,1	2,6
la nouveauté de la situation ("on ne l'a jamais fait")	2,1	1,7
les difficultés juridiques, régl. ou administ.	1,2	2,7
sans réponse	8,2	12,0

<i>1994</i>	
<i>la responsabilité morale de l'entreprise du fait de la contribution antérieure du cadre</i>	<i>26 %</i>
<i>la vision du marché de l'emploi</i>	<i>13 %</i>
<i>la situation sociale personnelle de l'intéressé</i>	<i>12 %</i>
<i>son ancienneté</i>	<i>9 %</i>
<i>les incidences techniques ou économiques liées à l'organisation de la succession</i>	<i>9 %</i>
<i>les inquiétudes sur l'avenir du cadre du fait de ses performances professionnelles</i>	<i>8 %</i>

Dans l'enquête de 1994, seules 11% des séparations concernent des cadres de plus de 55 ans. Dans six cas sur dix, ils ont moins de 44 ans. Pour des raisons purement arithmétiques (les âgés ont déjà été mis en préretraite) ou parce que les entreprises hésitent à se priver d'une partie de leur mémoire, les séparations d'avec des salariés âgés sont en nette diminution ; cela peut expliquer le recul du sentiment de gêne suscité par l'âge du salarié.

La contribution antérieure du cadre apparaît comme un facteur culpabilisant. Le gestionnaire peut se poser des questions sur son management et sur ses capacités à proposer une gestion de carrière (cette interrogation peut être d'autant plus forte que le départ est consécutif à l'échec d'une promotion ou d'une mutation -cf. ci-dessous-).

On peut se demander si, par cette référence au passé, ce n'est pas la dimension affective qui resurgit. En outre, les questions internes (incidences économiques, techniques, sociales) sont moins évoquées que les conséquences pour le salarié. Ces éléments laissent poindre un relatif mal vivre sur lequel il conviendra de s'interroger.

### 1.8- Quelles sont les raisons de la séparation ?

1988 (plusieurs réponses sont possibles)	%
<b>l'insuffisance des résultats</b>	<b>38,9</b>
des difficultés émotionnelles	23,7
une image interne altérée	20,1
une insuffisance techn. d'évolution prof.	19,1
des divergences stratégiques ou politiques	14,9
un conflit de personnes	14,0
une adaptation structurelle d'ensemble	13,1
la conséquence d'un regroupement	7,9
l'échec d'une promotion	6,8
l'échec d'une mutation	6,7
une faute grave	6,4
une circonstance éco. liée au marché	6,4
un départ demandé par l'intéressé	5,2
une image externe altérée	4,4
décision polit. de corriger la pyramide	2,4
l'âge	2,4
la volonté de faire un exemple	2,4

<i>1994</i>	
<i>l'insuffisance des résultats</i>	<i>20 %</i>
<i>des difficultés relationnelles</i>	<i>13 %</i>
<i>une image interne altérée</i>	<i>11 %</i>
<i>une insuffisance technique d'évolution professionnelle</i>	<i>10 %</i>
<i>une autre adaptation structurelle d'ensemble</i>	<i>7 %</i>
<i>une circonstance économique liée au marché</i>	<i>7 %</i>

La dégradation relationnelle est surtout évoquée pour les cadres supérieurs. Les séparations pour "raisons structurelles" concernent essentiellement les cadres les plus âgés. Ces résultats ont suscité une réflexion sur les différences entre motifs "réels" et motifs invoqués ainsi que sur le poids de la qualification juridique de la séparation.

### 1.9- Quels sont les freins à l'annonce de la séparation à l'intéressé ?

1988	%
<b>incertitude quant à la réaction de l'intéressé</b>	<b>48,3</b>
<b>insuffisance des raisons objectives ou formalisées</b>	<b>30,7</b>
attitude de la hiérarchie	12,6
sentiment de mal maîtriser le dossier	7,6
désaccord avec les raisons évoquées par les décideurs	7,4
propre expérience de cette pratique	6,4

1994	cad. sup/dir	total cadres
<i>l'incertitude quant à la réaction de l'intéressé</i>	61 %	47 %
<i>l'insuffisance des raisons objectives ou formalisées</i>	39 %	28 %
<i>l'attitude de la hiérarchie</i>	15 %	12 %
<i>votre expérience de cette propre pratique</i>	4 %	5 %
<i>le sentiment de mal maîtriser le dossier</i>	4 %	5 %
<i>votre désaccord avec les raisons évoquées par les décideurs</i>	5 %	3 %

<i>Existait-il au moment des opérations de séparations évoquées un processus d'évaluation de performance des cadres ou d'entretiens périodiques ?</i>	
<i>oui</i>	70 %
<i>non</i>	30 %
<i>Si oui, a-t-il contribué à la prise de décision pour chacun des cas considéré ?</i>	
<i>oui</i>	54 %
<i>non</i>	46 %

L'incertitude quant aux réactions du salarié constitue le premier frein à l'annonce de la séparation. Cela nous conduit à nous interroger sur les émotions que crée la séparation. Nous nous demandons aussi si des séparations indispensables pour l'individu et/ou l'organisation ne sont pas éludées en raison de ces difficultés.

## 1.10- Echantillon

		1988	1994
<b>Les effectifs</b>	- de 500	26 %	
	500 à 1000	25 %	
	1000 à 2000	18 %	
	2000 à 10000	17 %	
	+ de 10000	14 %	
<b>Les effectifs des cadres</b> <sup>1</sup>	- de 10	9 %	
	de 10 à 50	38 %	
	de 51 à 200	31 %	
	+ de 200	21 %	
<b>Les gestionnaires de la séparation en ont traité</b>	+ de 5	72 %	
	+ de 10	41 %	50 %
<b>en ont fait personnellement l'objet</b>		22 %	27 %
<b>... et cela influence leur comportement</b>			65 %

A noter que cet échantillon regroupe essentiellement des entreprises moyennes et grandes : les questions que nous avons formulées s'appliquent à cette seule population. Rappelons enfin que cette étude ne concerne que les départs de cadres.

<sup>1</sup> En 1988, l'effectif des cadres est en augmentation dans 37 % des entreprises et en diminution dans 8 % d'entre elles.



## ANNEXE 2- DISCOURS D'UN DRH SUR LA SÉPARATION

Ce discours montre :

- des actions d'intégration et de maintien des salariés dans l'entreprise, c'est-à-dire les moyens d'éviter les séparations ;
- les réflexions et les ressentis d'un DRH ayant géré des séparations.<sup>1</sup>

Ces derniers se résument dans les propos suivants : *"Les plans sociaux étaient un mal nécessaire. On aurait pu en faire que deux au lieu de trois. Il faut à présent réfléchir à d'autres approches, trouver d'autres voies car en vidant l'entreprise de salariés d'un certain âge, on a amputé notre mémoire. Cela nous a été très préjudiciable. En 1982/1983, nous avons fait notre premier plan social. Ce fut une catastrophe pour les individus et pour l'entreprise. 103 personnes se sont vues remerciées du jour au lendemain, sans préparation. Ils étaient devenus, dans leur esprit, inutiles ; d'autant plus qu'ils étaient payer à ne rien faire. Cette expérience a aussi été difficile pour l'entreprise. Les 103 jeunes que nous avons recrutés pour remplacer les anciens n'ont pas eu le temps de recevoir le savoir-faire. En outre, il y a eu des problèmes de génération avec ceux qui restés et qui n'avaient pas les connaissances théoriques des jeunes. Ils ont été obligés de se former pour suivre. C'est le seul point positif."*

C'est sur ce vécu que se sont construites les deux expériences que nous relatons ci-après :

- la formation de 139 agents dans une logique de conservation de l'emploi ;
- la transmission du savoir-faire des agents âgés (en cours de réflexion au moment de nos entretiens).

### 2.1- Mesures d'évitement des séparations

La politique actuelle de GRH s'articule, selon le DRH, autour de quatre axes :

- *"l'évolution des qualifications de l'ensemble du personnel"* ;
- *"le développement de la polyvalence"* ;
- *"la prise en compte des qualités humaines"* ;
- *"la diversification des sources de recrutement"*.

Une *"Gestion Prévisionnelle des Métiers"* est développée. 28 métiers ont été identifiés, leurs évolutions sont étudiées par rapport aux objectifs de l'entreprise à 5 ans, des plans de formation en sont déduits et la grille de

---

<sup>1</sup> Ces observations se situent dans le champs des licenciements économiques que nous n'étudions pas a priori. Mais nous avons vu les interactions et amalgames qui peuvent exister entre cette forme de séparation et celles que nous analysons.

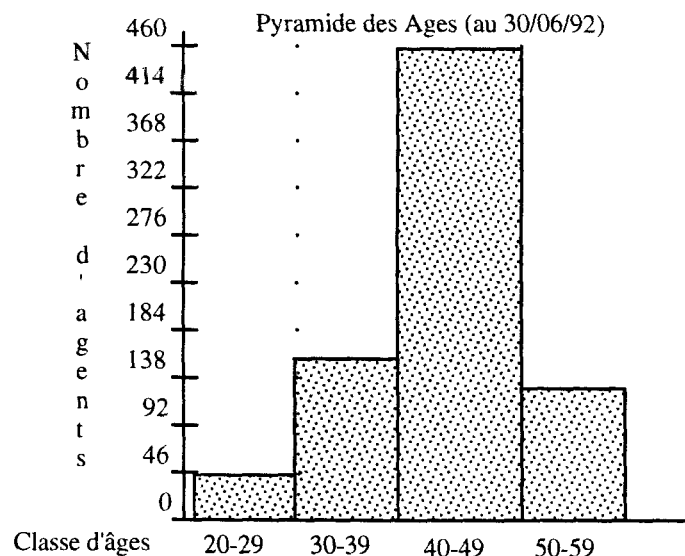
classification et de rémunération a été révisée (intégration du critère de compétence en sus de celui d'ancienneté). La fonction formation a été décentralisée (les services gèrent leur budget, la DRH conseille) et développée.

*"Il y a 15 ans, il fallait 8 jours pour charger 8.000 tonnes. Aujourd'hui il faut 8 heures. Face à ces chiffres, l'alternative était simple : ou réduire les effectifs ou développer la maintenance préventive des outillages. A la lumière des expériences passées (les 3 plans sociaux), c'est cette dernière solution que nous avons retenue. Cela n'a pas été simple. Il a d'abord fallu faire passer le message. Ce n'était pas évident à accepter pour les agents. Ensuite nous avons dû mettre en place une formation adéquate et surtout suffisamment concrète pour les faire passer d'une fonction d'exploitation, à des niveaux 5 ou 6, à une fonction de maintenance, qui exige qu'ils comprennent toute la chaîne cinétique de leurs engins."*

	Trafic (millions de tonnes)	"Heures grues"	Agents grutiers
1976	33	172.000	277
1992	40	25.000	139

Depuis 1990 un programme de formation de 19 semaines est mis en œuvre avec un organisme de formation. La stabilisation de l'activité permet (cette opération n'est pas achevée) la sortie de l'entreprise, par petit groupe de 15 à la fois, des 139 agents pendant presque cinq mois. Les agents suivent une formation théorique à l'extérieur, en groupe de 15 personnes, reviennent, développent un apprentissage pratique, un autre groupe prend le relais... Ce développement des compétences des agents a permis de regrouper l'ancien service d'exploitation et l'ancien service de maintenance sur deux sites. Les agents sont dorénavant complètement responsables de leur engin. Ils travaillent en binôme. Les 139 agents concernés peuvent ainsi être maintenus dans leur emploi.

## 2.2- Problématique de transmission des connaissances et des savoir-faire



La pyramide des âges, compte tenu du faible taux de rotation (ancienneté moyenne de 19 ans) explique les préoccupations du DRH quant aux modalités de transmission des savoirs.

Les plans sociaux et **la déperdition de savoir-faire qu'ils ont provoquée** sont encore présents dans les esprits. Pour exemple : *"Il a fallu à des jeunes 8 heures pour localiser une panne sur le circuit électrique de l'entreprise alors qu'auparavant il y avait un agent qui réparait les pannes en une heures. Il marchait le long du circuit, s'arrêtait à un moment et disait "la panne est-là". Il avait une connaissance parfaite de toute les connexions du circuit"*. Les plans sociaux ne sont donc plus envisagés.

De même, le transfert des salariés de 40-50 ans sur des entreprises "satellites" est quasiment irréalisable. En effet, l'organisation apporte un emploi quasi à vie (sauf cas de préretraite) ; les agents n'acceptent pas de renoncer à cette sécurité relative. Les solutions examinées sont donc le tutorat et le temps partiel.

*"Le tutorat consiste à dire à tous les agents de plus de 55 ans "vous avez suffisamment travaillé", de leur proposer un poste à mi-temps payé à 50 % par l'entreprise et 30 % par l'Etat. **Il faut leur dire : "c'est un acte volontaire et nous vous demandons de le faire par solidarité nationale, pour l'emploi, et pour rétablir notre pyramide"**. Pour les motiver plus, nous allons leur dire que nous n'acceptons de recruter que dans la mesure où ils libèrent des heures. Ce qui est important est de ne plus raisonner en terme d'effectif mais en terme d'heures. Potentiellement, 60 agents sont concernés par cette mesure ce qui correspond à 30 emplois à plein temps. En outre, compte tenu de l'ancienneté des partants et des charges sociales plus élevées, on va dégager un surplus de masse salariale qui peut éventuellement permettre d'autres embauches.*

*L'idée est de ne pas revivre la perte de savoirs générée par les plans sociaux. Il faut conserver les archives intellectuelles en demandant aux salariés qui acceptent le système de la préretraite progressive de parrainer des nouveaux embauchés dans leur fonction pour transmettre le savoir et accroître l'efficacité. Il s'agit de répartir les mi-temps entre travail et tutorat.*

*Le problème est celui de la réaction des chefs de service qui considèrent cette mesure trop complexe et préféreraient que l'on utilise la préretraite à temps plein, qui était plus simple et leur assurait une certaine tranquillité. En fait il s'agit de changer de schéma, de logique, de regarder notre organisation et de la faire évoluer en fonction des départs, voilà ce qui pose problème. On leur demande de faire leur propre gestion prévisionnelle. Ceci est d'autant plus déroutant pour eux que l'annualisation du travail à mi-temps ouvrent beaucoup de possibles (un agent peut travailler quatre heures par jour, un jour sur deux, une semaine sur deux, un mois sur deux, six mois par an) et qu'on les laisse choisir.*

*Quant à la direction et aux cadres, ils doivent se projeter dans l'avenir, avoir une réflexion sur ce que doit être l'entreprise dans cinq ans. C'est plus ou moins difficile. **En ce qui concerne les cadres qui accepteraient de prendre un mi-temps, la difficulté est de ne pas les laisser dans leur fonction à mi-temps mais de l'attribuer à un jeune.** Le pouvoir ne se partage pas. On nomme le jeune et on donne au cadre de nouvelles fonctions qui n'existent pas dans l'entreprise ou que l'on sous-traite. Il y a beaucoup de compétences qui existent et qui ne sont pas utilisées ; ce sont des richesses à explorer. Pour moi, ce pourrait être des fonctions de conseil au nouveau DRH, à la direction et des fonctions de management de la qualité. **En fait on ne peut pas rester avec cette poudrière qu'est le chômage. Il faut étudier tous les possibles au sein de l'organisation Ce peut être la réduction du temps de travail."***

## 2.3- Perceptions des séparations par le DRH

### 2.3.1- Les départs volontaires

"Entre 1986 et 1988, environ 50 personnes ont accepté de partir avec une valise de 150 à 200 KF. Les motivations étaient :

- faire autre chose ; il s'agissait de salariés qui voulaient créer leur entreprise. **Lors d'un entretien, je tentais de comprendre les motivations et d'estimer les chances de réussite. En outre, nous leur avons payé un stage sur la création d'entreprise à la suite duquel une personne est revenue sur sa décision de partir et d'autres ont retardé la mise en œuvre de leur projet. Une personne a complètement réussi. Les autres je ne sais pas ;**

- pour les femmes, il pouvait s'agir de cesser toute activité professionnelle et souvent de profiter de l'argent offert pour rembourser le prêt d'une maison qui les contraignait à travailler ;

- pour certains, il s'agissait tout simplement de quitter l'organisation parce qu'ils ne s'y plaisaient guère et parce qu'ils avaient une possibilité de ré-emploi ailleurs : ils ont ainsi bénéficié d'une opportunité ;

- pour d'autres, il s'agissait en touchant la valise de sortir d'une situation de surendettement dont la conseillère sociale m'avait informé. **J'ai essayé de les en dissuader lors de l'entretien parce qu'ils n'avaient pas d'emploi derrière, mais ils n'ont pas voulu m'entendre. "**

Nous avons relevé plusieurs cas similaires, notamment celui de cet employé de banque, âgé de 35 ans, marié, un enfant. La banque procédait à un "dégraissage" en proposant à ses employés une somme de 200 KF pour partir. Il a accepté en pensant retrouver rapidement un emploi. Deux ans plus tard, le capital de 200 KF était dépensé et il était toujours sans emploi. Il a alors accepté un CES à l'Université. Quelques mois plus tard, au moment de la question du renouvellement, avant même la décision, il s'est suicidé par pendaison.

Ce dernier point soulève la question de savoir si l'on doit interdire à des salariés surendettés de sortir de l'organisation. Autrement dit, la séparation demande que l'on gère les individus dans ce qu'ils sont, c'est-à-dire dans leurs différences ; cette contingence peut signifier tenir compte du manque de vision de l'avenir des salariés ainsi que de leur incapacité à gérer un budget.

Se pose alors des questions éthiques<sup>1</sup>. Faut-il instaurer des règles qui interdisent, à X % d'endettement, le départ "volontaire" de l'entreprise (constitution d'un **cadre éthique**) ou faut-il mettre l'accent sur la "**démarche éthique**" du DRH en lui demandant de s'engager personnellement dans l'analyse des situations particulières et de refuser, en son for intérieur et de façon discrétionnaire, des départs ?

<sup>1</sup> Voir la thèse de doctorat de Philippe Saielli, 1996

### 2.3.2- Les décès

**"Ce sont des cas difficiles. Ils peuvent survenir après une longue maladie, ce qui permet une relative préparation ou brutalement. Il est difficile de gérer cette situation. On se sent démuné par rapport à ce problème. Ce ne sont pas des conditions normales de départ. Il y a une rupture affective.**

**D'une manière générale, ça pose des problèmes d'emplois pour la veuve. Problèmes d'autant plus graves il y a quelques années que le capital décès que l'on versait n'était pas important, on était resté sur les 50 ou 60 KF instaurés en 1967. Depuis on a modifié le système de prévoyance. On en a récupéré quelque unes, quand on avait un poste et quand ça correspondait à des compétences, à une formation qu'elles avaient.**

**En fait, c'est une situation que l'on gère moins bien que les autres. A cause de l'affectif. On fait une collecte, une gerbe. Les collègues proches rencontrent la veuve pour maintenir des liens avec l'entreprise. Puis avec le temps, le lien se distend, le fil qui s'était créé se dénoue.**

**Il y a deux situations. S'il s'agit d'une longue maladie, il a déjà fallu gérer de longues absences, toujours en pensant qu'il peut revenir, c'est l'affectif, même si au fond on sait que... Les collègues font des efforts pour conserver le poste. S'il s'agit d'une rupture brutale, il n'y a pas eu de préparation au départ et il faut trouver un remplaçant immédiat."**

### 2.3.3- Les licenciements économiques : recours à la préretraite

**"La première réaction du salarié est de se dire "je suis inutile", "j'suis bon pour la poubelle". Sa seconde réaction est, une fois qu'il a accepté l'idée du départ volontaire, de refuser celle du licenciement car ce mot signifie pour lui "je ne sais pas faire mon travail". C'est une connotation assez difficile à vivre. Il est très difficile d'expliquer à quelqu'un qu'il est à la fois volontaire et licencié. **Que voulez vous dire à quelqu'un qui dit "je suis volontaire et pourtant vous me licenciez" ? Comment pouvez-vous obtenir son accord avec cette ambiguïté ?****

**On a établi des listes de licenciés économiques qui allaient être mis en préretraite -c'était des préretraites à 70 % de la rémunération et sans réembauche- et on, leur a fait signer un engagement d'accepter une préretraite à temps plein, avec un délai de 10 jours pour se rétracter, ensuite on lançait la procédure. Ça c'est relativement bien passé car ça n'était pas la visite rapide chez le chef du personnel et le taxi à la sortie... **Il faut laisser aux gens leur dignité d'homme. Le résultat est toujours le même pour eux, mais c'est mieux avec le délai, leur adhésion.** On a eu un seul refus par plan social, soit des gens qui avaient des charges de famille et auxquels les 70 % ne suffisaient pas soit des gens qui refusaient le principe d'être "licenciés volontaires".**

**On a eu des cas de gens qui regrettaient de ne pas avoir eu la préretraite. Tous leurs copains étaient partis. Il y a notamment eu le cas d'un salarié auquel il manquait 3 jours : "pourquoi pas moi ? " disait-il."**

Année	Nombre de préretraites	Effectif global
1982/1983	103	1100
1986	53	-
1987/1988	73	-
1991/1992	81	-
1993	-	790

*"Je suis arrivé fin 1983 et j'ai été confronté aux conséquences du premier plan. Les jeunes n'avaient pas bénéficié des archives intellectuelles de l'entreprise et les anciens manquaient de connaissances théoriques par rapport aux jeunes, on passait de l'électromécanique à l'électronique. C'était un conflit de génération. Il a fallu former les jeunes à la pratique et les anciens à la théorie. C'est pour ça que l'on met en place aujourd'hui la préretraite progressive.*

*Et puis, il y a eu aussi des gros problèmes au service maintenance : un seul cadre sur cinq est resté. Et entre 82 et 83 on n'a pas eu le temps de faire des embauches. Pour ceux qui sont partis, ça a été une bonne affaire : ils ont été payé jusqu'à 65 ans en continuant à gagner des points de retraite."*

*"C'est difficile de mener des plans sociaux. En 1986, la difficulté c'était que l'entreprise avait de graves problèmes financiers et que c'était une question de survie, il n'y avait pas d'autres solutions possibles. Dans ces moments là vous êtes pris dans un tel engrenage... C'est à cette époque qu'on a commencé à communiquer, mais communiquer au personnel quand ça va mal... on en ressent encore les effets. C'est stressant car vous vous demandez si ce que vous faites sera suffisant pour sauver l'entreprise. Les départs en eux-mêmes sont moins durs. Oui ce qui est difficile c'est de savoir si ce sera suffisant et d'expliquer.*

*En 1991/1992, c'était difficile parce qu'il fallait expliquer que c'était les autres, les dockers qui étaient responsables. Ma chance a été que les deux premiers plans sociaux se sont bien passés et que les partants ont expliqué que ça se passait bien. Les salariés ont réagi en disant "ces salauds de dockers vont nous faire crever".*

## ANNEXE 3- AUTOBIOGRAPHIE D'UNE LICENCIÉE<sup>1</sup>

*"Je ne suis pas demandeur d'emploi, je suis volontaire d'emploi. Et je dis aussi que l'exclusion est un poison. **Qu'un licenciement, même économique, est un séisme quand, depuis vingt ans, par goût et par nécessité, comme tout le monde, on travaille. Plutôt avec joie d'ailleurs. (...)***

*Que l'on me permette maintenant de poser cette question : le droit de faire des enfants est-il bien inscrit dans la Constitution ? Celui de travailler aussi ? Et même les deux en même temps ? Parfait ! Seulement voilà. Les grands esprits donneurs de leçons de management humain, de gestion éclairée, en ont eux décidé autrement. Une femme qui a quatre enfants doit s'en occuper à plein temps, affirme le Grand Chef à l'une de mes consœurs qui me rapporte le propos illico. C'est bien aimable à elle de m'avertir... Mais je ne veux pas en croire un mot : Kirche, Kinder, Küche, à Paris, à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, franchement, je crois que c'est dépassé. (...)*

*Que se passe-t-il tout à coup ? **La Société, la mienne, celle qui justement, croyais-je, n'est pas comme les autres, celle qui déclare que son succès repose sur le choix des hommes, et que je te bichonne, et que je te répète sans sourciller «qu'on est les meilleurs, le pôle d'excellence», la voilà sans sommation, qui rejoint le peloton des vulgaires, des rapaces, des sans-états d'âme. Et se livre avec une absence d'émotion qui laisse pantois, aux opérations chirurgicales dont regorgent les journaux. (...) Quoi ? Quoi ? Un licenciement économique collectif ! Ici ? La rotation de la planète s'emballé ! Car le prétexte annoncé, «faire des économies», est franchement grossier, démenti par de considérables investissements, bien entendu stratégiques. Et puis après l'éviction sommaire du bas-peuple qui reste coi, voici, à peine plus audible, l'expulsion non moins sommaire de deux membres de l'état-major ! Cependant que ceux-là même qui communient à la messe le dimanche, adoptent dès le lundi, et sans ciller bien sûr, le plus réactionnaire des comportements...(...)***

*Privée de métier, de salaire, de statut social. Je suis frappée de l'apathie -apparente- de ceux et celles qui, comme moi, sont exclus des circuits. Certes, chacun vit sa vie comme il veut. Ou comme il peut. Mais comment se fait-il qu'il n'y ait pas davantage de révolte face à ce fossé qui ne cesse de s'élargir entre ceux qui travaillent et les autres ? Combien de situations iniques, de fautes de gestion pesant sur des subalternes qui ne sont en rien armés pour comprendre, se défendre, s'organiser ? Comment se fait-il qu'en dépit d'une littérature abondante, de séminaires, de colloques et autres calembredaines, les chefs d'entreprise, ces héros des temps modernes -on en reviendra- semblent **ne plus voir qu'un outil érigé en méthode pour piloter leur navire : le licenciement ?***

*Ah ! La Guerre du Golfe ! Comme elle aura servi à masquer de coupables manquements à la prudence financière, à l'élémentaire nécessité de la prospective, à la soi-disant gestion prévisionnelle des emplois... Et l'imagination alors ? Et le sens des responsabilités sociales ? D'ailleurs la loi, faussement protectrice des salariés qu'elle transforme en victimes assistées, comment se fait-il qu'elle tolère si simplement de tel comportement ? Car il s'agit bien de cela ! Un comportement ! Regardez autour de vous : qui ne sait les excès des ambitions, les choix*

---

<sup>1</sup> Claire De Narbonne Fontanieu, 1993

mal préparés, les investissements par trop goulus... Regardez les ramenards, les semi-requins, les profiteurs de tout poil ! Je n'évoque même pas les malhonnêtes. Au bout du compte qui paie la facture ? Et eux, les puissants, avez-vous vu comment ils s'en tirent ? Jusqu'à planter purement et simplement leurs affaires, sauve-qui-peut, après moi le déluge ! Petits et gros Maxwell, abominables cyniques, soyez maudits.

Les syndicats ? Parlons-en ! Ont-ils vraiment la qualité et le poids qu'une conjoncture incontestablement difficile rend encore plus nécessaires ? Parlons-en ! Anesthésiés, médiocres, non renouvelés dans leur culture, leur savoir faire, leur intelligence de l'environnement. Encore inhibés par la religion de la lutte des classes. On croit rêver.

Se développe alors immanquablement à l'échelon individuel qui finit par devenir national, cet esprit d'assisté, «d'ayant-droit-à» qui me fait horreur. Mais comment pourrait-il en être autrement lorsque par ailleurs, s'affichent si ostensiblement l'arrogance des nantis, l'égoïsme frileux de tant de fonctionnaires, la prime rigolarde à la débrouillardise trafiqueuse ?

Et ce silence, accablé peut-être, mais silence quand même, qui autorise présidents et directeurs généraux à se congratuler : «L'opération s'est en définitive bien passée. Tout juste une journée de grève, quelques molles informations dans la presse, deux ou trois chèques complémentaires pour le vidage des grosses pointures, rien qui puisse durablement inquiéter nos actionnaires. Nous sommes décidément très forts». A vomir.(...)

En octobre, je suis donc à pied d'œuvre. La rentrée dans l'atmosphère s'avère d'autant plus aisée que la guerre des chefs qui faisait rage lors de mon départ-maternité n'est toujours pas terminée. C'est fin novembre que l'armistice est signée avec l'arrivée d'un nouveau directeur de la rédaction propulsé là par le président, tendu, ambitieux. Chic, de l'air frais ! Même si le style maître d'école adopté par le jeune homme dès les premiers jours fait grincer les dents des vieux crocodiles... Moi, je suis si peu fatiguée des querelles intestines qui depuis six mois ont épuisé les uns et les autres, que tout ceci ne m'affole guère. Le nouveau, en tout cas, ne manque pas d'énergie, ce qui serait plutôt revigorant !

C'est alors que les rumeurs commencent à courir, relayées par une presse où les copains sont nombreux tout comme les ennemis déclarés d'ailleurs, sur le thème : «Les recettes publicitaires, le nerf de la guerre, ont chuté gravement. La Société est en difficulté. Même elle, portant beau et légèrement dominatrice, ahane un peu...». «Allons, allons, rien de catastrophique», explique le président-grand timonier, «Nous serrons un peu les boulons, enchaîne le D.G. toujours bronzé, toujours fringant, ajoutant comme il convient : c'est bien pire chez les autres». Puisqu'ils le disent... Voilà pour ce début d'automne. Les comités d'entreprise ne signalent qu'un genre de brouillard d'inquiétudes, quelques sorties de personnel peut-être plus accélérées que de coutume, rien en tout cas qui puisse provoquer l'alerte générale.

Tout de même, ce 8 novembre, flanqué de son état-major aligné au complet, le président organise une grand'messe dans les locaux glacés de la cantine pour expliquer que nous traversons une zone de turbulences. Ah ! Grâce au ciel nos managers s'y entendent pour souquer. Cependant des mesures s'imposent telles le gel des salaires, le report des augmentations individuelles ou les restrictions sur les frais de taxis et les réceptions. Prenons bien conscience -nous écoutons, nous écoutons- que la conjoncture est sérieuse, mais pas catastrophique et que grâce à nos efforts conjugués, tous ensemble, nous franchirons bientôt ce cap. Amen. Mais pas d'alléluia ! Parce que tout de même, ça sent le roussi. Dans la foule s'élève alors une voix courageuse : «Voulez-vous dire, comme l'annonce ce matin la une des journaux pour Bull, qu'il y aura bientôt des licenciements ? » Réponse du président, calme et quelque peu pincé : «Si tel était le cas, je l'aurais dit». **Nous sommes plus de deux**



*cents à avoir entendu cela, ni affolés, ni rassurés. Qui croire ? Que croire ? Et chacun de vaquer à ses occupations, sourdement inquiets. Mais puisqu'Il a dit pas de licenciement...*

*Quatre semaines plus tard, le 10 décembre, le comité d'entreprise écoute bouche bée l'énoncé du plan social, aimable appellation d'une opération d'expulsion : «**Quarante personnes, soit environ 5 % de la masse salariale**». Masse ? Quelle masse ? Car, comme la loi l'exige, il ne s'agit pas de se séparer des personnes, n'est-ce pas ? Donc personne ne sait qui va y passer. Un licenciement collectif, c'est «**simplement**» (simplement ! ) une opération justifiée par des nécessités... économiques. Et dans une entreprise, qu'est-ce que l'économique ? Les finances, c'est-à-dire les postes, mon cher Watson. Pas les personnes. Il s'agit donc, simplement, de supprimer des postes. «**Quelle différence ?** », vous demandez-vous alors, perplexe devant tant de subtilités ? La réponse se fait attendre. Juste un petit suspense-maison qui chatouille les nerfs, titille le sommeil, brouille le teint, en un mot, distille les ingrédients incontournables de la morosité, cette idée floue qu'affectionnent particulièrement les économistes. **Moi, je n'en suis pas j'appelle ça la trouille.** (...) **Regards fuyants dans les ascenseurs, bruissements et rumeurs à la cantine, silences opaques dans les couloirs, sale temps, sale temps...***

*Serait-ce moi ? Non ! Plutôt lui qui n'écrit de papier qu'une fois par trimestre, plutôt elle qui s'absente dès que vire son rimmel. Cette fois on ne va pas les louper ! Normal, hein ! après tout...Et allons-y pour un balayage systématique des caractéristiques de tout un chacun ! Et que je te raconte que machin-chose est protégé, invirable, et que je te vérifie si la secrétaire du chef te propose toujours du café le matin, et lui, pourquoi son voyage a été supprimé et l'autre, là, pourquoi ils s'arrêtent de parler quand il entre dans la salle de direction, et pourquoi on ne descend plus ensemble au bistrot du coin, mais... que se passe-t-il ? «Tu sais, toi, Josette qui sais toujours tout ? », «Puis-je avoir un entretien avec vous ? », «Non, pas maintenant», mais pourquoi il a dit pas maintenant ? Et tout à coup l'orage explose. Les postes, le détail des postes ! Hurlements ! «Mais enfin, vous aviez dit...». Assemblées générales du personnel ; motions ; pétitions ; réunions ; un jour de grève ; s'il vous plaît patron, pas pendant la période de Noël ; bon d'accord ; il est né le divin enfant ; inspecteur du travail ; expert désigné par les syndicats ; ça ne se passera pas comme ça ; gagner du temps ; rumeurs et indiscretions ; «i-né-luc-ta-ble» ; 16 janvier : qui est viré ?*

*17 janvier, le nouveau directeur de la rédaction m'invite à passer le voir. Je viens de terminer une enquête lourde sur les vingt ans de la formation continue, déposée sur son bureau avant-hier. «Je ne sais comment vous dire, enfin, j'ai la charge, vous savez, le licenciement, le poste de journaliste supprimé ici, c'est... vous». **J'avais remarqué qu'il bégayait un peu, mais là, je viens de prendre un drôle de coup à l'estomac, parce que je pensais qu'on allait parler de formation continue, est-ce bête ?** «Alors ça c'est ennuyeux, dis-je, parce que j'attend des jumeaux». On notera le sens de la répartie qui caractérise d'ailleurs les membres éminents de cette rédaction dont je fais partie depuis sept ans, deux mois et dix-sept jours. Il n'en était rien évidemment, juste un trait d'humour, histoire de reprendre souffle devant mon chef qui tout à coup en était à court, effondré devant la perspective de devoir annoncer aux autres chefs qu'il fallait réviser tout le dossier.*

*Je le rassure tout à fait, il me félicite pour mon sang-froid, je sens la boule, là, sous la gorge, qui fait son nid, je ne vais quand même pas pleurer devant ce monsieur, respire-inspire, penser à quelque chose de drôle, à quoi ? Mais à quoi ? Je vais crier, ça ne se fait pas, le téléphone*

**sonne. Ouf, lui se précipite, quelle bouée !**

*Moi je sens comme une sorte de tournis, là-haut dans la ciboule, le genre quatrième verre de vin blanc à Vienne, valse de Strauss, pourquoi je pense à ça ? Retour au fond de son canapé de chef, un peu trop mou d'ailleurs le canapé, je serre les deux mains et estime, voyez-vous, que la fierté doit l'emporter. On ne se refait pas. Le style que devait avoir les ancêtres quand on les emmenait à l'échafaud. Ça me fait rigoler au fond de moi-même, parfait. Il a fini de parler, revient vers moi les yeux en hush-pûppies, quel cauchemar, sincèrement désolé je crois, puisqu'il n'y est pour rien, lui qui vient d'arriver dans cette maison. Bon.*

- «Pourquoi moi ?

- Je, je, je ne sais pas...

- Pardon ?

- Non, c'est vrai, je ne sais pas...

- Qui sait alors ?

- Le Grand Chef sans doute...

- Bien sûr

- Vous devriez aller le voir...

- Mais certainement».

*Suivent quelques phrases aimables, gentilles même, sur l'article formation continue «qui passera dans le prochain numéro». J'entend cela comme un faire-part de décès. Se lever. Trop mou et un peu trop profond, le canapé. Effort. Yeux clairs bien planté dans les siens, dignité, sang corse et tutti quanti, l'impressionner par ma fierté (c'est bien le moment...), fermer la porte avec énergie, passer sans sourciller devant les deux secrétaires qui sont des copines, marcher, tout est bizarre, jusqu'à mon bureau. Caroline, à côté du mien, parle de «capacités d'investissement» au téléphone, Jannick, l'autre amie journaliste n'est pas rentrée de son déjeuner, qu'est-ce que je fais ? Partir, partir, vite, voir J.. Je suis assommée. On a marché sous les arbres du jardins du Luxembourg (...). **Il est atteint comme moi d'une peine violente qui se transforme en colère. Ce n'est pas encore mon cas. (...)***

*Le lendemain, je sollicite un rendez-vous avec le Grand Chef. C'est entendu, le jour même. Sa secrétaire, sincèrement atterrée, m'accueille gentiment :*

- «Je ne comprend pas, je ne comprend pas, pourquoi toi ?

- Je ne sais pas, il paraît que c'est lui qui...

- Mais c'est impossible ! Il t'aime bien ! Depuis le temps ! Et juste avant ton congé de maternité, le papier sur Salzburg, qui lui avait tellement plu ! Tu te souviens ?

- Et comment !!

- ...Les bébés, tu crois ? ...

- Franchement, je ne sais pas, il ne m'a jamais laissé entendre quoi que ce soit. Ni lui, ni les autres...

- Si jamais c'est ça, c'est vraiment dégueulasse».

*Une phrase que j'aurais entendu mille fois, à voix haute, à voix basse, avec et même sans conviction ! Et tout à coup je me demande si... non, c'est impossible ! La porte s'ouvre, j'entre dans ce bureau que je connais bien. Quelque chose de raide sans son visage. Je ne l'ai jamais vu ainsi. Il ne s'assied pas dans le fauteuil, mais derrière sa table. L'entretien durera douze minutes, assez longtemps pour que je comprenne qu'il n'y*

**a rien à comprendre. Ou plutôt si une leçon de jésuitisme.**

- « Nous n'avons rien contre vous. Il s'agit d'un licenciement économique collectif car nous sommes dans une situation très difficile. Certes c'est désagréable, c'est vrai, mais enfin, rien n'est encore décidé.

- Pardon ? Mais alors hier, c'était pour voir comment je réagis ?

- Mais non, simplement la procédure, vous savez, je ne peux rien dire, enfin tout de même, on a toujours eu des problèmes avec vous !

- Comment ? Mais c'est la première fois que vous qui m'avez recrutée personnellement me dites ça ! Vous m'avez même dit que grâce à ma fibre techno, on avait fait une percée intellectuelle, ce sont vos mots, dans le journal !

- Oui, oui, mais les temps ont changé. D'ailleurs ce n'est pas moi qui vous ai choisie, ce sont les membres de la rédaction en chef.

- Allons, tout le monde sait que c'est vous qui décidez de tout. Alors pourquoi moi puisque les critères de licenciement collectif ne me touchent en rien : je suis une des plus anciennes dans la rédaction, j'ai la plus lourde charge de famille, quant à la compétence professionnelle, depuis plus de sept ans il me semble que...

- Ce n'est pas cela, enfin, je ne peux rien dire.

- Ne serait-ce pas plutôt que la naissance de trois enfants coup sur coup vous aurait contrarié ?

- Non, non, ce n'est absolument pas ça. Nous ne nous occupons pas de la vie privée des gens ici.

- Parce qu'apprendre que l'on est licencié n'a pas de conséquence sur la vie privée ?

- .....

- Vous n'avez plus rien à me dire ?

- ..... »

Voilà. Douze minutes pête-sec pour un renvoi non expliqué, traitée comme une subalterne de la plus basse catégorie. (...) Sans que je sache ce qui a pu conduire à ma désignation au sein d'un groupe, au demeurant assez réduit, sans qu'une explication soit apportée à mes interrogations légitimes, j'apprend que l'affaire est entendue. **Condamnée au fond ! Dans la charrette du licenciement collectif. Un point c'est tout. Charrette ? Tiens ! Vers la guillotine ? Au fond, l'analogie n'est pas si stupide. Ce n'est certes pas la mort physique qui m'attend. C'est l'exclusion du groupe et la fin de ma situation professionnelle. Voilà pour l'apparence. Mais au-delà ? ... D'ailleurs quel est mon chef d'accusation ? Quelle faute ai-je commise ? Où est le tribunal ? De qui est-il composé ? Qui a prononcé la sentence ? Pourquoi n'ai-je pas la moindre possibilité de me défendre ? Et d'ailleurs de quoi, mais de quoi ai-je été accusée ? Par qui ? Et qu'est-ce que ce verdict -licenciée- qui tombe, raide comme un couperet, de la bouche d'un patron qui, en l'occurrence, est tout à la fois le juge et le procureur, et moi, la victime sans avocat, sans accès au dossier (y en a-t-il un, d'ailleurs ?), sa salariée, sa désormais ex-collaboratrice ? Pourquoi, pourquoi si la situation économique de la Société flageole, dois-je être éjectée par dessus bord ? Pourquoi, si vraiment des têtes doivent tomber, faut-il, sans avertissement, que je sois du lot ? Pourquoi, tout à coup, cette brisure dans des relations jusque-là agréables ? C'est inouï, tout de même ! Je travaille, j'ai travaillé, vous ne m'avez pas dit que je convenais plus ! Depuis plus de sept ans ! Que s'est-il passé qui justifie cette volte-face ? Ma**

participation aux débats, mes articles (...) ont été publiés ! **Depuis des années ! Nous ne nous sommes jamais affrontés gravement ! Les divergences, si tant est qu'il y en ait eu, ne sont pas plus difficiles à aplanir avec moi qu'avec un autre, que je sache ! Dites-moi pourquoi vous m'avez choisie, moi, moi personnellement. J'ai besoin de comprendre ! J'ai besoin de comprendre ! Pas de réponse.**

Comment madame, vous voulez qu'en plus de la crise, des commandes qui baissent, des banques qui finissent, des clients qui ne paient pas à échéance due, il y ait en plus des états-d'âme ? Oui. Le monde du travail n'est pas l'Armée du Salut, je sais. Mais quand tout fonctionne, on parle humain n'est-ce-pas ? (...) Et tout à coup, parce que les dividendes sont maigrichons ou la concurrence carabinée, il faudrait accepter que l'individu hier choyé, stimulé, soit aujourd'hui assimilé à un pion, l'élément simple d'une «masse salariale» qu'il va falloir «dégraissier». Pas d'accord ! Quand il travaille, gagne sa vie et participe au développement de l'entreprise, l'individu existe. Quand il comprend les périls, les dangers, les serrages de ceinture, il existe aussi et peut s'adapter si nécessaire. (...) Or là, pendant le dernier entretien, je n'ai plus en quelque sorte le droit à l'existence. Je suis à la merci du verdict. Seule face au pouvoir. **Cette fois alors, la colère et la rancœur m'envahissent car je réalise que je m'étais trompée. Et sans doute depuis longtemps. Non, les relations que je croyais cordiales ne l'étaient pas. L'estime professionnelle exprimée publiquement n'avait sans doute été que mensonges ou flatteries, Dieu sait pour quelle raison. Le vernis de la politesse conviviale entretenue avec soin dans la Société était un leurre, je m'étais trompée, je n'aurais vraiment pas cru... Je ne suis qu'une employée, renvoyée sans explication, sans négociation, sans manière et surtout sans dialogue (...). C'est, bien pire, une répudiation.** Le week-end qui suit cet entretien définitif reflète strictement ce que je vis : **je suis sortie de mes marques. Bousculée. Déboussolée. Incapable de m'intéresser à mes petits.** Passées les premières heures de semi-vertige, les deux premières nuits surtout, je détermine ma ligne de résistance. (...) J'attaquerai donc devant les Prud'hommes. (...) Pour l'heure, **il me faut adopter une attitude mentale de survie immédiate, réagir, réagir, trouver par moi-même une manière de sortie (...)** Pour commencer, il faut que je m'exprime devant les copains, les chers confrères (...). Et comme dans cette confrérie règne le non-dit, le dire ne va pas passer inaperçu. (...) «C'est moi qui suis licenciée. Donc ce n'est pas vous. Respirez ! (...) il y a dans la vie des choses importantes et puis des choses très importantes comme les enfants par exemple». (...)

**«Rendez-moi votre carte de parking, votre carte de cantine, votre carte d'accès aux étages et les clefs de votre bureau.»** Suivant. A défaut de tambours, un genre moderne de dégradation sur fond d'imprimante à laser. **Je m'en fous, je pique l'agrafeuse. Le compte à rebours est entamé.** «Et sans tarder» annonce la direction au comité d'entreprise (c'était comme ça à Hagondange ?) puisque dans vingt et un jours, schluss, weg, rauss, dégagez ! **Alors commence une espèce de calvaire.** L'incurie des services administratifs est totale. (...) Je n'en crois pas mes yeux de tant d'incompétences, de peu de sérieux, de non-consideration. Championne toute catégorie de cette situation : la drh, nulle. Par charité appelons-la le glaïeul pour ses qualités décoratives. Et restons-en là.

Je viens chaque jour, crânement, à la rédaction, **pour ranger mes affaires (épreuve), pour ne pas déjà être seule, pour rassembler tout élément utile à la procédure à venir, pour savoir comment réagissent les quarante autres qui sont dans le même cas, pour constater que la résignation domine, que les syndicalistes-maison sont désarmés ou s'en foutent, et la colère en moi s'enfle peu à peu, nourrie par**

*L'absence d'interlocuteurs sur les différents problèmes dont l'acuité augmente avec la proximité du jour du départ. Je sens l'approche du basculement vers le vide, le vide inconnu, le pas prévu, pas voulu, pas mérité. Au secours !*

*Mon quotidien déglingué a maintenant pour ordre du jour des obsessions palpitantes qui se nomment mutuelle, caisse de retraite, indemnités, ASSEDIC... L'horreur ! (...) «Il faut s'en préoccuper, il faut s'en préoccuper...» (...) Etre licencié, cela veut dire d'abord remplir des papiers, des bordereaux, des formulaires, des attestations. Et ne plus réfléchir. Mais alors comment marquer mon désaccord à ce qui vient d'être décidé pour moi si je collabore à ces écritures administratives assommantes ? De quelle liberté puis-je disposer ? Derrière moi, le vide. Autour de moi, la gêne ou l'hostilité. Devant moi, l'horizon opaque. Cernée ! (...)*

*Car en plus, j'ai bien dit en plus de la douleur, de la colère, de l'envie de pleurer, de l'envie (...) de faire le tour du parking avec un poinçon spécial crève-pneus de BMW (...), je décrypte dans les regards un «Qu'est-ce qu'elle peut bien faire ici toute la journée (...) ? ». J'attends le jour J figurez-vous. J comme départ. (...)*

*«Je t'assure Claire, on est vraiment très mal, tu ne te rends pas compte, il faut absolument que la Société trouve 50 millions d'économies». Est-ce que j'ai une gueule d'économie, moi ? Mon lapin, pourquoi vous servez-vous des salaires de pédégés U. S. toi et les cinq autres de la direction générale si la situation est si cataclysmique ? Apparemment, je suis complètement fêlée d'avoir des interrogations de la sorte. (...)*

*En attendant, pendant cette période qui précède la sortie finale, je ne songe pas du tout à ce que va être ma vie après. D'abord, parce que je n'ai alors aucune inquiétude de fond, persuadée que je vais retrouver vite un job, et puis surtout parce que l'«après», justement, est inconcevable. (...) Comment pourrais-je imaginer à froid que tout ceci va disparaître ? Non, ce qui me préoccupe, c'est la rage au cœur face à la violence de la situation imposée, c'est la colère devant les questions pratiques sans réponse, l'irréversible qui approche. En un mot aussi, pour bientôt, la solitude, cette inconnue. Je ne suis cependant pas tout à fait au bout de mes surprises lorsque les membres de la rédaction en chef, un par un, me font savoir qu'ils aimeraient bien me voir. Commence alors une extraordinaire série de confidences.*

- «Ce n'est absolument pas moi qui vous ai désignée, je veux que vous le sachiez.
- Ah !
- Vous savez bien que c'est le Grand Chef qui décide tout.
- Non !
- Si vous saviez comment c'est difficile avec lui quelquefois, tout ce qu'on est obligé d'avalier...
- Oh !»

*(...) Les autres m'invitent à déjeuner, les regards un peu désolés commencent à pointer le nez, moi j'essaie de faire comme si... Et puis d'ailleurs on fêtera mon départ au saucisson et au beaujolais, avec les journalistes, secrétaires, maquettistes, correcteurs, pas les chefs (...) Un vrai bon moment.*

*L'heure tourne en ce soir de janvier où dehors je perçois la nuit noire et silencieuse. Encore un carton à emballer, J. vient me chercher. Je perds la voix, «à bientôt», embrassades, je n'éteindrai pas la lumière en partant.*

*Aphone ! Je suis complètement aphone ! Pendant cinq jours ! De quoi enchanter le premier psy de quartier : c'est ce qui s'appelle être hors jeu ou je me trompe ? (...) Communication interrompue. La traduction*

physique de la réalité : je suis complètement exclue. (...) Nous partirons tous les six (...) en vacances (...). Et le retour à Paris sonne le démarrage de la nouvelle vie. Sans travail. Sans travail ? Connais pas. Travaillé depuis vingt ans sans interruption. Gagné ma vie. Horaires. Responsabilités. Objectifs. Fait partie d'une équipe. Lieux apprivoisés. Habitudes. Repères visuels. Bruits familiers. **Tout a sauté. Plus de balise, disparus les jalons. L'apesanteur.** Voilà le premier constat d'une... d'une quoi d'abord ? Comment je me nomme aujourd'hui ? Chômeuse ? Ah non ! Ça je ne peux pas. Licenciée économique ? Beurk. Je n'y arrive pas non plus. J'ai beau me dire que ce n'est pas une maladie honteuse, qu'il y en a trois millions, justement, cela me touche, moi qui ai toujours évité les sentiers battus. (...) Aujourd'hui, je suis licenciée économique. Ce n'est ni une situation, ni une identité. Que faites-vous dans la vie ? Je suis journaliste en convention de conversion. Très chic. Dans les dîners en ville, pour sûr, ça va en jeter.

- «En quoi ?

- En convention de conversion.

- ... C'est-à-dire ?

- C'est-à-dire qu'on vous licencie (le mot est lâché) en vous proposant de signer un papier qui permet de maintenir votre salaire pendant six mois...

- Ah !... Ça, ... c'est bien ! (...)

- C'est cela, oui, c'est pas mal en effet ; mais le papier dit aussi qu'on est d'accord pour être licencié ; ce qui, vous l'imaginez bien, n'est pas mon cas. Je ne suis pas d'accord, mais alors pas d'accord du tout.

- Et si vous ne signez pas ce papier ?

- Alors, c'est un licenciement normal. Avec 57 % du salaire antérieur pendant quatorze mois ; légèrement différent, n'est-ce pas ? (...).

Autant dire qu'avant d'avoir fini cet exposé ramassé, l'attention a fortement chuté. Et c'est le blanc. Le silence gêné. Que dire d'ailleurs ? Vous prenez alors conscience que vous importunez. Tout simplement. Comme les handicapés, les mendiants, les enfants sales. Au premier abord on a envie d'être gentil. Mais très vite, que dire ? Que faire ? La fuite ! On l'aura compris, je ne me résous pas à ne plus pouvoir décliner normalement mon identité professionnelle que j'aimais et dont j'étais fière. **C'est une cause de souffrance tout à fait nouvelle, une espèce de précipité d'humiliation, de gêne, de mal être.** Il me faudra des semaines avant de pouvoir annoncer simplement que j'ai été licenciée par la Société. (...) J'observe alors mes interlocuteurs : choqués (baume sur le cœur), faussement désolés (grrrr...), aimablement sceptiques (je vais leur casser la g...). **Et me découvre ainsi une fragilité mentale que je ne soupçonnais pas avant le séisme... J'ai envie de hurler : Je n'ai pas changé ! Je suis la même ! (...)** Je voudrais m'éloigner, prendre le large, ne plus avoir à parler, ne plus être sollicitée, avoir la paix... Tensions, malaise, je suis à cran, le bateau tangué... **Il faut absolument que je trouve un lieu.** Après la perte d'identité, voici le deuxième tourment du chômage : l'absence de territoire. (...) Cette quête est épuisante nerveusement et il m'arrive d'en pleurer de rage et de déprime conjuguées. Ma serviette à la main, je pars le matin sans savoir exactement où aller, je marche, espèce d'errance solitaire qui m'est aussi nécessaire pour digérer ce qui m'arrive. (...) Je ne visite pas, incapable de m'intéresser à quoi que ce soit de précis. (...)

Rassérénée par cette découverte géographique qui me donne le sentiment d'avoir pu enfin jeter mes amarres,

débarassée du sentiment d'errance qui me coupe toute capacité d'agir, me voici prête à reprendre la situation en main. (...) J'ai choisi un avocat et travaille moi-même au dossier (...). Je tombe de l'armoire en apprenant un certain nombre d'opérations d'investissement et de recrutement dans les semaines qui suivent le licenciement collectif (...). Comment peut-on, la main sur le cœur, exprimer sa désolation devant la nécessité de couper des têtes parce que la conjoncture, vous savez bien, la con-jonc-tu-re, l'impose (...) et quinze jours plus tard, affirmer haut et fort que tout va pour le mieux ! (...) «Tu me vires une poignée de galériens qui t'encombrent dans les soutes, et moi je te renfloue la caisse». C'est le banquier qui parle ou les actionnaires, au choix. (...) Comment accepter que ces transactions aient pu se jouer derrière notre dos (...) Alors qu'il eût été tellement plus intelligent d'expliquer, de faire comprendre, voire de solliciter... Et si vraiment, en dernier ressort, ces licenciements n'avaient pu être évités, alors n'aurait-il pas été concevable, correct, élémentaire, de les rendre à tout le moins supportables, par un accord à l'amiable, assorti d'un minimum de dédommagement financier ? (...)

Ainsi se berçait-on de mots et d'illusions (...). Nous étions les meilleurs, unis, «une famille» (sic), membres d'un clan formidable derrière notre fier Timonier. Et à vrai dire, il n'était pas si mal, ce Timonier. Il avait même l'air de croire tout à fait ce qu'il disait. Nous avions confiance. (...) Alors ? Est-ce bien sous l'effet de ladite conjoncture que le vernis a craqué ? La stratégie (...) objectifs respectables, fut mise en œuvre par des méthodes qui elles, le furent franchement moins ! D'où ce décalage saisissant entre les mots et les faits, entre les discours et les comportements... Alors je comprend pourquoi il n'y a pas eu de manière, d'explication, de dialogue, d'arrangements. Bien sûr ! (...) Il arrive par les temps qui courent, que couper des têtes vous donne un certain air de puissance. (...) Si ça continue, on verra sur des c.v. de directeurs de relations humaines la quantité de licenciements effectués par leurs soins. Feraient bien de songer, ceux-là, à modifier leur appellation... (...)

**A la répudiation, j'aurais «préféré», s'il l'avait vraiment fallu, un divorce à l'amiable pour éviter ces incroyables basculements dans des relations jusque-là civilisées. J'aurais certes mal encaissé le coup, mais apprécié d'avoir eu la possibilité de réfléchir, seule, puis avec «eux», pour tenter de trouver une solution. Autrement dit, ne pas passer sans préavis du statut de personne au statut de kleenex (...). Ainsi prend naissance l'impérieux besoin de demander réparation. (...)**

Les premières salves de curriculum vitae s'envole et ces lettres contiennent beaucoup de moi-même (...). Attente. Attente. Courrier du matin, chagrin. Rien. Attente. Attente. (...) Attendre ? C'est dépendre d'autrui. (...) C'est aussi accepter l'impuissance, savoir faire avec soi-même dans cette espèce de solitude tendue, ce temps qui passe sans avoir de prise sur lui puisque ce sont les autres qui ont les cartes en main. Et penser. Penser aux réponses qui vont arriver. Celle-là sera négative à coup-sûr. Celle-là, peut-être ?... Se faire son cinéma en se disant que tout sera négatif pour parer à la déception, tout en espérant de toutes ces forces qu'il n'en sera rien. Et faire la courageuse-dynamique-battante devant les autres qui viennent aimablement aux nouvelles (...) Un théâtre ambigü, épuisant nerveusement (...) Reste le soir, les nuits plus exactement, le temps de la vérité (...). Je n'en reviens pas. A peine deux rendez-vous (...) Ma (très relative) tranquillité d'esprit a tout a fait disparu lorsque je sors d'un entretien (...) je suis comme dessoûlée, assommée, ébahie. Il aura fallu cette discussion pour que brusquement je mesure à quel point rien ne va aller de soi. (...)

Cette prise de conscience brutale de la situation me transforme complètement. Je fais partie du monde des licenciés, cette fois c'est incontestable, je ne le nie plus. Welcome to the Club. C'est à vrai dire un changement de peau. Une transformation radicale. Car j'avais, jusque-là, le sentiment que, comme d'habitude, j'allais parvenir

à me tirer toute seule de l'ornière : il n'y avait qu'à... Eh bien, non. Il me faut constater que l'ennemi est coriace. Pire : invisible. Contre qui dois-je me battre d'ailleurs ? Avec quelles armes ? (...) J'éprouve même, grande première, une espèce de peur. Et si je ne parvenais pas à me recaser ? Et si toutes les portes se fermaient vraiment ? Et si le fait d'avoir été exclue était irrémédiable ? (...) Je me sens empêtrée dans un isolement qui commence à peser. Docteur, pourquoi je m'engluie comme ça ? Ne plus avoir de travail, c'est ne plus faire partie d'un groupe. Celui des relations professionnelles, des copains de bureau, des projets en commun qui revigorent. Ne plus exister non plus sur la scène du travail. **Pendant ce temps-là, les autres poursuivent l'ouvrage. Et moi ? Et moi ? (...)** L'absence des « autres » commence à me peser vraiment. **Quand on est au chômage, on n'a plus beaucoup l'occasion de rire en groupe, n'est-ce pas ? (...)** C'est cette exclusion inouïe dans sa brutalité qui me blesse. **Pourquoi je n'en suis plus ? Pourquoi je n'en suis plus ? Qu'ai-je donc fait pour être ainsi hors jeu ? (...)**

**L'une des premières et douloureuses difficultés de cet état de fait est l'absence de structure des journées, la disparition des habitudes, une espèce d'anarchie dans l'emploi du temps. Or rien n'est plus déstabilisant que situation. Je m'en étonne moi-même et m'efforce absolument d'y mettre bon ordre. Car je vacille. Ne pas avoir accompli chaque jour une tâche précise, ne pas avoir rempli un objectif, quel qu'il soit, me sape complètement le moral. J'ai l'impression de perdre du temps. Or le temps, c'est l'ossature du quotidien, les repères, les marques. C'est aussi, et depuis vingt ans, l'instrument de mesure de l'accomplissement, des réalisations, des avancées, des objectifs atteints. Peut-être des progrès ? C'est aussi ce temps qui permet l'intégration dans un groupe, l'exquise sensation d'être une partie d'un ensemble dont les autres éléments vous sont familiers. (...)** **Maintenant solitaire, je n'ai qu'une obsession : recréer ces territoires, retrouver ces marques, ces signes sociaux usuels et une organisation nécessairement semblable à celle que j'ai connue... Il me faudra des mois, oui des mois, pour que l'idée me traverse l'esprit que je pourrais peut-être changer ma perception de cet élément fondamental qu'est le temps. Qu'il est riche pour mille manières de vivre autrement, que la nécessité de gagner sa vie peut passer par d'autres chemins que ceux que l'on a jusqu'ici empruntés, et que son usage ne se découpe pas forcément en tranches horaires définitivement gravées dans le marbre. Que je n'oublie pas d'en parler à mes enfants : la souplesse, l'adaptabilité sont des ingrédients de la vie qu'il va falloir drôlement apprendre à cultiver ! Car moi (...)** je mesure à quel point je suis mal adaptée à ce qui m'arrive. (...)

Tous les deux jours, je m'efforce d'envoyer un curriculum vitae et une lettre d'accompagnement bien balancée : rythme régulier, discipline imposée pour ne pas glisser sur le verglas de la dépression, l'abattement qui raye les réflexes, la lente descente vers la léthargie mortifère. **Ce n'est guère facile. Et qui n'est pas passé par-là ne peut concevoir la lassitude, cet espèce d'écœurement qui vient vite à se raconter encore et encore (...).** Il y a des moments où j'en ai marre, mais marre... (...) Enfin, à force de soliloquer, je deviens légèrement brindezingue, gentiment louf, rien de bien grave, le fou rire qui dégénère presto subito en larmes trémolo molto (...), je vais reprendre du Lexomil, voilà longtemps que je n'avais repris contact avec ce médicament miracle. (...)

J'imagine un projet de roman qui met en scène les protagonistes de mon ex-Société. **Le tout dans une intrigue policière qui m'autorise à trucider allègrement qui je veux, trahir, affabuler, falsifier, bref**



*une bonne petite thérapie de jeu de massacre, pas chère, sympathique. (...) Au fond, j'ai besoin d'avoir des échéances, des copies sur le feu, des devoirs à rendre. J'ai surtout besoin qu'on ait besoin de moi. (...)*

*Au titre des événements intéressants, il me faut mentionner l'outplacement, mot barbare qui désigne l'un des procédés raffinés dont notre société à le secret. **1- On vous fout dehors, 2- On ne veut pas avoir l'air ignoble, ça finirait par se savoir, alors, 3- On paye des gens pour vous aider à vous refaire une personnalité de gagnant,** vous qui gisez lamentablement sur le carrelage de la cuisine, c'est pas une situation, ça. (...) L'outplacement donc. (...) il s'agit d'une espèce de thérapie (façon management). Parlez moi de vous. (...) Je n'ai nullement l'intention de changer de métier, je n'ai pas d'états d'âme sur les motivations de mon ex-employeur-videur, je ne suis pas totalement empotée pour effectuer des démarches, cet aspect-là des choses est donc réglé. En revanche, je trouve un vrai plaisir à ce qu'on s'occupe de moi trois heures par semaine. Chouchoutez-moi, poupougez-moi, j'en ai vachement besoin ! Car c'est là le fond de l'affaire : au milieu du vaste monde hostile, apparemment peu empressé à me faire signe, il y a (...) une jeune femme, tonique, fine et souriante, payée, ce qui ne manque pas de sel, par mon ex-boss, qui a l'air de s'intéresser réellement à ce que je lui raconte. Sans compassion (ce que j'aurais exécré), elle m'apporte, professionnelle, un réconfort moral incontestable (...) un compagnonnage utile et de surcroît agréable. (...)*

*Ce temps (...) est aussi celui de C., mon amie proche qu'un cancer attaque de manière foudroyante. Je vais la voir très souvent à l'hôpital où elle décède, sa main dans ma main, calme, mais si éloignée déjà. Expérience terrible... le souffle de sa vie s'évanouit dans les doigts... que je n'ai pu retenir. Pourquoi à cette minute ? Si j'avais travaillé, je n'aurais sans doute pu l'accompagner de si près, ni réconforter son cœur affligé à la pensée de quitter son mari épousé il y a peu. Nous fûmes, J. et moi, auprès de lui, autant que faire se peut. **Ma disponibilité prit alors un sens.** (...)*

*L'ardeur décroît, la lassitude, elle, s'amplifie, je n'ai plus la force certains jours... Il faut pourtant reprendre du poil de la bête : les finances sont au plus bas. Et il n'est guère facile d'élever leur niveau : lorsqu'une pige est réglée, les allocations sont diminuées d'autant. (...) Un système totalement pervers puisqu'il encourage la paresse. On devrait augmenter d'un très léger pourcentage les allocations des demandeurs d'emploi qui parviennent à décrocher des petits boulots temporaires, insuffisants financièrement, mais significatifs des énergies déployées pour en sortir. (...)*

*La situation instable, son caractère durable et inquiétant n'ont évidemment pas contribué, malgré le répit des semaines écoulées, à apaiser ma colère initiale. En dépit des sollicitations d'usage, il n'y eut pas de conciliation possible avec mon ex-employeur. C'est donc seize mois (oui seize mois) après avoir été licenciée que s'annonce le jour de l'audience aux prud'hommes. Les dossiers sont prêts. Nous avons, mon avocat et moi, travaillé pour démontrer en détail et fort juridiquement, l'iniquité de la décision, sa brutalité, ses conséquences, et la nécessité, par conséquent, d'une réparation financière. **L'argent n'efface rien des dommages professionnels et surtout moraux engendrés par une décision unilatérale. Il ne remplace ni la perte, ni l'absence, ni l'attente.** C'est une simple compensation. Quelle insuffisance d'ailleurs ! (...) Je lis les intitulés des affaires pendantes, «X... contre société Y...». Par dizaines. **Soit quelques mots dactylographiés sur un papier rose qui ne disent rien de ce qui se cache derrière deux lignes : un drame, une violence, une injustice affreuse, une impertinence coupable, un manquement au comportement social...Des tonnes de colères et de larmes, rentrées ou non,***

**et la perspective que la situation, peut-être, pourra s'inverser si, si...( ...)**

*Verdict : vous êtes déboutée, madame. Pourquoi ? Je ne sais pas. Le jugement sera communiqué dans six mois. Voilà. C'est le deuxième coup de massue. Circulez, il n'y a plus rien à voir. Déboutée. Je suis coite. Mon avocat aussi. Je sens des courbatures, là où l'uppercut précédent a laissé sa marque. Silence. Plongée dans l'espace personnel que je ne saurais décrire, celui des grottes mystérieuses où se niche l'écume des souffrances de tous ordres apportées par la vie. Celles qu'on n'oublie pas, mais qu'il faut bien ranger quelque part, l'espace bleu ou blanc du no man's land intime, cette zone à laquelle j'ai moi et moi seule accès en cas d'agression majeure, celle qui m'assure la sécurité mentale minimale, l'oxygène introuvable, pour ne pas m'évanouir, c'est-à-dire, sous le choc, l'insupportable idée de la perte de conscience si minime soit-elle. Fin de l'apnée. Retour à la surface. «Nous ferons appel Maître». (...) Il n'y a pas de justice, je sais, il y a combat. Inégal (...). Mon état d'esprit a changé : il n'est plus guère question de choisir un job que j'aimerais obtenir, mais d'en trouver un. (...)*

*Ma préoccupation est en réalité une espérance : contribuer à briser la chape de plomb de la résignation, ce mal rampant qui accable les uns et finit par faire croire aux autres que la situation est supportable... parce qu'elle semble supportée. Quelle erreur ! Quelle triste erreur !*

## **ANNEXE 4- RESTITUTION ET ANALYSE DES ENTRETIENS**

Dans ce document :

- nous redonnons la grille qui a guidé nos entretiens ; nous renvoyons au chapitre 2 pour des détails sur son élaboration ;
- nous analysons les interviews ; nous avons fait référence à ces développements dans notre travail ;
- nous retranscrivons les entretiens (voir aussi le chapitre 2 à propos de cette retranscription).

### **4.1- Présentation des thèmes**

Nous présentons les informations que nous avons voulu recueillir au cours de nos entretiens.

## **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE AINSI QUE DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

### **1.1- La prise de décision**

- Le décisionnaire
- Motifs
- Perception motifs réels

### **1.2- La gestion de la séparation**

- Annonce de la séparation
- Mesures mises en œuvre
- Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures
- Temps entre annonce et départ effectif

## **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SEPARATION**

### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- Perception des réactions et comportements des collègues
- Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques
- Poursuite de relations

## **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

- Ressenti à l'annonce de la séparation
- Comportements à l'annonce de la séparation
- Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective
- Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis
- Rôle des proches
- Recherche nouvelle activité
- Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique
- Modification des relations à l'entreprise et au travail

## **2.3- Représentation de la séparation**

- Apprentissage lié à la séparation
- Projection ("Conseils à un ami")
- Projection ("Revivre demain une sortie")
- Perception globale de la séparation (positive ou négative)

## 4.2- Analyse thématique des interviews

Nous reprenons l'ensemble des thèmes développés dans les 22 entretiens semi-directifs ; nous en proposons une analyse globale.

### 4.2.1- Les représentations de la prise de décision

Lorsque l'interviewé est à l'origine de la décision de partir (9 personnes sur 22), il exprime différents motifs :

- des problèmes relationnels ou une ambiance de travail mal vécue (I5, I20) ;
- un manque de perspective d'évolution professionnelle (I8, I9, I6) ou de reconnaissance (I9, I14, I15) ;
- des raisons personnelles (déménagement, I11) ;
- un contenu de travail mal supporté (I11)

**Certains interviewés (5/9) disent n'avoir pas exprimé dans l'organisation les mobiles réels de leur départ mais présenté d'autres raisons** (*"Des raisons qui étaient propres à ne générer aucune opposition. J'ai dit : "je veux fonder une famille et être femme au foyer. En réalité je souhaite travailler, mais dans cette entreprise, il n'y avait aucune possibilité d'évolution" .I15 ; "J'ai été soft, je n'ai rien évoqué" I20*).

Lorsque les dirigeants prennent la décision de la séparation, plusieurs raisons apparaissent : la restructuration de l'entreprise, l'absence de résultat du salarié, la faute grave, l'incompatibilité d'humeur, le non respect de la clause de mobilité.

Dans quatre cas (I1, I3, I7, I16), les interviewés perçoivent les motifs invoqués comme réels. Dans tous ces cas les motifs de la séparation sont économiques (*"Les problèmes de l'entreprise étaient très visibles. Une importante restructuration s'imposait." I3*).

Dans les autres cas (I4, I10, I13, I17, I18, I19, I21), les interviewés perçoivent un décalage entre les raisons invoquées et les raisons réelles (*"Le motif réel réside surtout dans la mauvaise gestion initiale de l'entreprise" I4, "La faute grave était donc un moyen économique de licencier un cadre" I17, "J'ai le sentiment que les motifs masquent des raisons personnelles" I18*).

Subsiste enfin deux cas (I2 et I12) où la séparation a été voulue par les deux parties, pour des raisons qui n'étaient pas forcément les mêmes, mais où la décision a été prise simultanément.

Ce premier point laisse apparaître deux groupes d'interviewés : ceux qui sont en accord avec les motifs officiels ou juridiques de la séparation et ceux qui perçoivent (ou ont évoqué) au moment de leur départ, des motifs différents.

#### 4.2.2- Les représentations de la gestion de la séparation

Le premier acte de gestion de la séparation est **l'annonce**. Elle est généralement faite par le supérieur hiérarchique ou le responsable du personnel (ou l'interviewé lorsqu'il s'agit d'une démission). Avant d'être explicite, la décision est parfois implicite depuis longtemps (*"Il ne me l'a pas annoncé directement, mais il l'avait laissé entendre depuis quelques mois. Pas élégamment du reste. Il m'a travaillée psychologiquement"* I16, *"J'ai pris la décision après avoir envoyé des signes très, très visibles ! "* I20). Les interviewés signalent parfois des pressions qui ont précédé cette annonce (I20).

Parfois les interviewés manifestent un désaccord sur les causes invoquées. Ils se sont parfois tournés vers un avocat ou les Prud'hommes (I10, I17, I18). Une jeune salariée, évoquant la taille de l'entreprise et la volonté de retrouver un emploi dans le même secteur, a préféré n'intenter aucune action (*"Mais il s'agit de la Société, avec 50.000 salariés ! Je n'ai rien intenté car je ne voulais pas griller mon avenir, la solidarité de corps existe !"* I19).

Dans les cas où le poste n'est pas supprimé, **la collaboration entre le partant et le successeur** est rarement évoquée (4 cas sur 22). Trois interviewés qui la signalent se présentent comme en étant à l'origine (*"Ma succession s'est opérée très facilement car j'ai mis mon adjoint en avant pour la reprise de mon poste"* I9, *"J'ai avisé de mon refus 15 jours avant la fin de mon contrat pour que la société puisse trouver un successeur"* I14, *"J'ai seulement proposé de faire démarrer mon préavis un peu plus tard pour qu'il puisse trouver une remplaçante et avoir le temps de la former"* I15).

**Le recours a des cabinets** d'outplacement est rare (les fonctions des interviewés et la taille des entreprises peuvent expliquer en partie ce fait). Il est signalé surtout dans le cas de licenciement collectif (I3). Parfois des cellules internes existent (I8) mais la qualité de leurs prestations est mise en doute (*"J'ai eu l'occasion de joindre ce bureau dont les services ne me sont pas apparus très performants"* I22) ou bien l'interviewé perçoit ce soutien comme une perte d'autonomie (I8).

Le temps entre l'annonce et le départ effectif est généralement de deux ou trois mois (durée du préavis), sauf dans les cas de faute lourde où le départ est immédiat (I17, I18). Mais pendant ce temps, aucune action n'est conduite pour préparer la séparation. L'individu peut éventuellement entamer une recherche d'emploi. Mais l'organisation ne lui accorde pas de temps pour la mener.

**La gestion de la séparation se résume dans la majorité des cas au respect de la procédure juridique** (convocation, entretien, préavis...).

#### 4.2.3- Perception des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques

Par-delà le pot de départ, relativement répandu, les réactions des collègues et les perceptions qu'en ont les partants sont diverses et variées (*"certains se sont montrés totalement indifférents, certains ont feint la compassion, d'autres se sont réellement intéressés à mon problème et ont tenté de me suggérer quelques solutions"* I7).

##### Les interviewés peuvent percevoir chez leur collègues :

- **du soulagement** (*"certains étaient heureux parce que ça voulait dire qu'il n'y aurait pas de départ imposé pour eux"* I12) ;
- **de la satisfaction** quand leur départ se traduit en promotion pour un de leur collègue (*"je pense que mon départ lui a profité car il a été chouchouté par le patron pour éviter qu'il ne parte à son tour"* I15, I22) ;
- **de la surprise** (I5, I11, I14), voire de l'incrédulité (I9) ;
- **de la déception** (I16) ou des regrets (*"j'en ai reçus qui étaient déçus que je parte"* I1, I21, *"ils ne pensaient pas que je prendrais cette décision"* I14, *"les autres ont été tristes de ne plus avoir d'alliée"* I20). Ils évoquent même parfois des réactions plus violentes chez leurs collègues (*"un sentiment d'injustice et de partialité. Il y a même eu deux demandes de mutation pour échapper à un fou ! Il y a eu de la contestation et un esprit revendicatif, et une très grande méfiance à l'égard de la nouvelle direction"* I18).
- **de la compréhension** (*"les réactions furent positives quand j'ai quitté la société d'assurances car un vent de démission soufflait depuis six mois"* I6) ; cette compréhension peut se transformer en conduite active (*"ils ont commencé à réfléchir sur leur devenir dans la société"* I20) ;
- **une attitude de soutien** (*"mes collègues m'ont apporté un soutien important"* I3, I15, I17, I19) et de réconfort (*"c'est pas grave ton mari travaille"* I13) ;
- **de l'indifférence** (I19, I17), voire de l'abandon (*"comme toujours dans ces cas là, vous vous retrouvez seul, c'est vous qui appelez les autres. Et même si j'étais conscient de la chose, je désirais garder un contact pour remplir le vide"* I10) ;
- **de la jalousie** (*"ils ne se sentaient pas armés pour retrouver du travail.(...) préférant, eux, courber le dos et attendre que de meilleurs jours arrivent. Ils étaient toutefois curieux de connaître le montant de l'indemnité que j'allais recevoir"* I2, *"ils étaient condamnés à rester"* I4).

Si certains interviewés semblent projeter leur émotions en percevant leurs collègues comme "déroutés" (I9), d'autres ont plus de recul : *"Mais la vie ne s'est pas arrêtée pour eux et ils se sont adaptés à mon remplaçant."* I8.

**En ce qui concerne les réactions des supérieurs hiérarchiques**, les interviewés perçoivent également diverses émotions et comportements :

- **de la satisfaction** lorsque le supérieur a décidé de la séparation (*"il a été franchement heureux et soulagé, content de son coup"* I19, I10) ;
- **aucune réaction** (I2, I17, I18) ; cette absence est souvent perçue quand la hiérarchie immédiate est

directement à l'origine de la séparation ; le hiérarchique qui décide de la séparation ne manifeste ni contentement, ni regret ; l'entretien de séparation passé, le sujet n'est plus évoqué ;

- **une préoccupation pour l'avenir du salarié partant** ("*mon supérieur hiérarchique direct quant à lui a montré un certain intérêt pour mon avenir. Était-ce de la curiosité ou un réel intérêt ?*" I7, "*le directeur était déçu car il ne me voyait pas d'avenir*" I13, "*mon chef m'a dit que c'était courageux*" I11) ;

- **de la confiance** ("*mon supérieur hiérarchique direct m'a dit que j'avais raison de partir car je méritais de trouver mieux ailleurs. Nous nous sommes quittés en bons termes*" I14) ;

- **un étonnement**, dans les cas où le supérieur immédiat n'est pas à l'origine de la décision (I22, I16) **ou de l'incrédulité** ("*certains ont même cru qu'il s'agissait d'une certaine forme de chantage à la promotion*" I9) ;

- **de la déception et des regrets** ("*déception de me voir partir car il avait une très bonne opinion de moi. Il m'a compris et m'a informée qu'il m'aiderait volontiers, notamment en me recommandant*" I4 ; "*bien qu'il ne l'ait jamais dit, je pense que le directeur de l'agence a regretté mon départ à cause de mon professionnalisme (...) Il est donc certain que le service a accusé le coup*" I22, "*Ils ont éprouvé beaucoup d'amertume car les affaires avaient bien progressé en ma présence. (...) Après mon départ, ils ont surtout vu qu'ils devaient tout reprendre à zéro. Ils ont eu des difficultés pour retrouver une assistante*" I14) ;

- **un mécontentement ou de la colère** ("*elles furent virulentes lors de ma sortie de la société de service et ce essentiellement parce que je démissionnais pour rester chez le client*" I6, I15).

Les interviewés décrivent parfois **des comportements agressifs** ("*le DG n'a pas décollé pendant ces 15 derniers jours en oubliant très souvent de m'adresser la parole ! Il m'a mise sous surveillance intense, m'a caché des contrats que j'avais réalisés, est devenu agressif, et sourd et muet !*" I20 **ou défensifs** ("*le chef de produit a dit "je n'y suis pour rien, c'est une décision de la direction, j'ai essayé de te défendre". Il m'a proposé d'écrire une lettre de recommandation pour chercher du travail.*" I3, "*d'autres m'évitaient pour éviter de parler de mon licenciement*" I21). Reste des cas où la situation n'est pas perçue comme conflictuelle ("*ça a été une cohabitation intelligente jusqu'au jour du départ*" I8).

**La poursuite de relations avec d'anciens collègues ou supérieurs hiérarchique** existe parfois ("*Les relations ont évolué vers une meilleure convivialité. On se tutoie maintenant puisque le rapport hiérarchique a disparu.*" I8, "*ils sont devenus des amis*" I9, I12, I14, I15, I16, I21, I22). Le contenu de ces relations apparaît comme centré sur l'organisation (I19, I22). L'interviewé, hors de l'entreprise mais en connaissant les **fonctionnements**, peut devenir un confident ou un conseiller (I18).

Ces relations peuvent se distendre sous l'effet de l'éloignement ("*je me rend compte que nous n'avons plus les mêmes centres d'intérêt. Nous ne vivons plus dans le même univers.*" I2). Dans un cas (I11), le salarié démissionnaire regrette d'être parti : il évite de revoir ses anciens collègues, ce qui pourrait raviver son amertume (I11).

Les relations semblent se défaire au fur et à mesure que le processus de détachement se réalise. Elles permettent de maintenir temporairement une relation avec l'objet perdu et peuvent de la sorte faciliter le travail de deuil ;



quand celui-ci est achevé, elles n'ont plus de raison d'être (à moins d'être transformées) (*"J'y suis retournée au départ assez souvent pour dire bonjour. Je m'entendais bien avec mon équipe. Puis j'y suis allée de moins en moins souvent. Et maintenant, à part une carte pour les vœux, je n'ai plus de nouvelles. J'ai parfois un coup de téléphone d'une de mes anciennes collègues pour avoir des nouvelles."* I13).

#### 4.2.4- Conduites et ressentis des interviewés

**Les ressentis et comportements que disent avoir eu les interviewés à l'annonce de leur départ** sont variés. Fréquemment, les interviewés ressentent plusieurs types d'émotion : *"Plusieurs sentiments positifs et négatifs mélangés. Le soulagement de ne plus être en contradiction avec mes valeurs ; la fierté d'être allé au bout de ma démarche ; l'angoisse diffuse face à l'avenir et à l'obligation de ne pas décevoir ma famille ; l'impression d'une nouvelle jeunesse, d'un redémarrage"* (I8).

**Les principaux ressentis évoqués sont :**

- **le soulagement** lorsque l'annonce a été précédée d'une phase de tension (*"J'ai tout d'abord ressenti une sorte de libération, compte tenu des pressions diverses, mais de bonne guerre que j'avais subies au cours des derniers mois"* I7, *"Paradoxalement j'étais heureuse, l'abcès était crevé !"* I19, I12, I4, I14) ;
- **la satisfaction** de partir quand l'interviewé en a pris la décision (I2, I6, I9), d'avoir obtenu des contreparties (I10) ou d'avoir réussi à prendre cette décision (*"du soulagement. J'étais contente d'avoir vaincu mes propres interrogations : dois-je arrêter ? comment je vais me débrouiller financièrement ? n'est-ce pas une fuite ? ... Et puis j'ai ressenti aussi une grande liberté"* I15, I11) ;
- **le dépit** (*"j'ai ressenti un sentiment d'impuissance"* I21, *"de l'injustice"* I1) **ou l'écœurement** lorsque l'interviewé ne souhaitait pas la séparation (*"le sentiment de m'être investi physiquement, intellectuellement et psychiquement dans une entreprise pour rien. J'ai eu le sentiment d'avoir été berné"* I7, I5, I17, I18, I21) ;
- **la colère** (*"j'ai pleuré de déception, de rage et de soulagement"* I14, I16) ;
- **l'incrédulité ou la négation de la séparation** (*"au début, j'ai cru qu'il s'agissait d'une plaisanterie, que c'était de l'humour... noir !"* I17) ;
- **un sentiment d'échec** (I3, *"un vrai sentiment de gâchis et d'échec"* I20) voire de **culpabilité** (*"j'ai ressenti une injustice. Pourquoi moi ? Je me suis dit ensuite que ça devait être de ma faute"* I13, *"un échec aussi parce que j'en arrive à me remettre en cause et à me dire que peut-être le problème vient de moi"* I20) ;
- **l'inquiétude pour l'avenir** quand la séparation n'était pas voulue et qu'un nouveau poste n'avait pas encore été trouvé (I1, I13, I14, *"je voulais partir mais pas avant d'avoir trouvé un autre travail"* I3) ; ceci dit, une angoisse diffuse existe par rapport à l'avenir même lorsque l'individu a pris la décision de partir (I8, I11, I22).

**Parmi les comportements, on repère :**

- **la poursuite de l'activité** normale jusqu'au départ (*"j'ai préparé mon départ en voulant laisser un aspect positif de ma personne, pour faire regretter à mes supérieurs leur décision de rejet"* I7, *"j'ai tenu à terminer les tâches entreprises et à assurer jusqu'au bout mes responsabilités pour ne pas partir sur une mauvaise impression vis-à-vis de moi-même"* I8, *"pour que mes collègues aient un support fiable pour continuer à travailler"* I21) ; cette période où se poursuit l'activité peut être difficile à vivre car l'interviewé n'en perçoit plus le sens (*"ce fut une phase extrêmement inconfortable où j'ai dû malgré tout faire face au travail de tous les jours, tout en sachant que cela ne servait plus à rien"* I7) ;
- **la mise en ordre du poste** quitté et **la transmission** des informations aux collègues ou remplaçant (I2, I15) ; ils peuvent traduire une certaine acceptation de la séparation ;
- **des actions en justice** (I16, I18) ;
- **des réactions qui traduisent la colère** (*j'ai expliqué à mon inspecteur que c'était un macro et qu'il serait bientôt sur la touche !* I19). Certaines de ces réactions existent avant l'annonce de la séparation, quand le salarié avait prévu la séparation (*"en vérité, un quart d'heure après la lecture du rapport et la non-transformation de mon contrat, je suis partie de l'inspection. Depuis un mois, j'avais tout enlevé de mon bureau, effacé mon courrier sur l'ordinateur et pris mes fichiers-clientèle"*. I19).

**Ces comportements et ressentis évoluent.** Le premier jour où les individus ne retournent pas dans l'organisation, ils ressentent parfois un certain désarroi et une perte de repères (*"le premier jour, ça m'a fait drôle. J'ai dû rester là."* I1, *"j'ai ressenti aussi un sentiment de vide"* I2, *"un grand vide que je n'arrivais pas à combler"* I5, *"j'avais le sentiment de ne plus exister"* I7, *"Je n'avais plus cette raison de vivre"* I10, I14).

Dans le temps, le choc initial peut laisser place à une certaine **dépression** (I1, I4, I5, I10) qui se caractérise par la perte des capacités, des sentiments d'impuissance ou d'inutilité et la persistance du passé. L'individu a alors de grandes difficultés à se projeter dans l'avenir (I4, I7).

**A ce stade, le rôle des proches est fondamental** (*"si j'ai tenu le coup c'est parce que j'étais soutenu par ma famille"* I1, I7, I14). Ils peuvent être relayés par un groupe de chômeurs ou un psychothérapeute (I1). Un nouvel attachement (ou objet de substitution) peut aussi faciliter la séparation (I3).

Tant que cette phase de dépression n'est pas dépassée, **la recherche d'emploi** semble inefficace (*"Je n'ai pas voulu rechercher un nouvel emploi de suite. Il a d'abord fallu que je vive mon deuil de ce que je venais de subir, que je me retrouve, que je reprenne confiance en moi, même si je savais que tout cela n'était pas de ma faute, mais c'est justement encore plus difficile de faire son deuil lorsqu'on n'a pas réellement compris pourquoi on a été licencié."* I21, *"J'étais dans un état de stress et de désarroi qui me desservait aux entretiens."* I10). La construction d'un projet est aussi difficile. L'individu doit se détacher et se reconstruire pour pouvoir fonctionner de façon autonome (*"Je me suis aperçu qu'il me faudrait du temps pour retrouver mon identité (...) Je cherchais à améliorer mon image car je me rendais compte que l'expérience des deux dernières années m'avait aigri"*. I2).

Cette phase de détachement est généralement assez rapide (quelques jours ou semaines) ; une coupure (vacances,

I13, I20) aide parfois à achever la séparation. Le fait de retrouver rapidement un emploi accélère aussi le travail de deuil (I19). Lorsque la séparation est douloureuse et surprend, elle demande plus de temps, parfois plusieurs mois (I4, I10).

La séparation est vécue avec beaucoup plus de sérénité lorsque l'individu a décidé de la séparation, qu'il en a une certaine expérience (I16) et qu'il réintègre immédiatement un emploi (I6). La séparation peut être vécue comme une opportunité offrant un moment de répit dans la trajectoire professionnelle (I12, I13, I15). Cela dit, les démissionnaires peuvent regretter leur acte par la suite (I11).

#### 4.2.5- Incidences de la séparation sur les représentations de l'organisation et du travail

Les interviewés, surtout lorsqu'ils ont plus ou moins mal vécu la séparation, expriment des changements de perception des organisations et une intention de modifier leurs attitudes par rapport au travail.

Certains interviewés ne peuvent percevoir en eux les raisons de la séparation. Ils peuvent alors tenir un discours assez dur vis-à-vis de leur **ancien hiérarchique, rejetant sur eux la responsabilité de la séparation** (*"l'entreprise et les supérieurs hiérarchiques m'ont déçu. J'ai d'ailleurs fait un courrier à la direction générale pour le dire, avec une copie en Allemagne, à la maison mère"* I17, *"j'ai réalisé de plus en plus les défauts de l'organisation et des dirigeants de cette entreprise"* I3, *"J'ai compris que j'étais tombée dans une entreprise mal gérée"* I4, *"Par rapport à la DRH, dorénavant je m'en méfie comme de la peste"* I19).

Des interviewés semblent tiraillés entre un attachement à leur ancien supérieur et la séparation menée par ce dernier. Ils le dédouanent alors en recherchant ailleurs les causes de la séparation (*"J'ai compris que le responsable qui était nouveau avait été muté pour faire le ménage"* I16, *"le PDG était trop jeune"* I14, *"Quant à mon supérieur hiérarchique, l'inspecteur, avec le temps je lui en veux moins. (...) C'est un béni-oui-oui. Et finalement c'est un pion de la DRH. Il a été encore plus manipulé que moi."* I19).

L'interviewé 16 ne tient pas de discours accusateurs à l'encontre de ses anciens supérieurs hiérarchiques. La séparation correspond à une fin de CDD parallèle à un plan social. Les raisons de la séparation sont dépersonnalisées : ni l'individu ni ses supérieurs ne se mettent en cause. Ils n'éprouvent pas le besoin de se rejeter "la faute" (*"Le responsable du personnel m'a bien précisée à plusieurs reprises que ce n'était absolument pas un problème de compétence. Donc je sais ce que je vaux "*)

L'interviewé 7 ne modifie pas ses perceptions des dirigeants suite à la séparation. Il ne recherche pas ses causes à l'extérieur de lui-même. Il modifie le regard sur lui-même ainsi que ses propres attitudes et comportements. De toutes les personnes interviewées, il est le seul à accepter cette remise en cause. Pour les autres, on observe une "attribution externe de la causalité" ; il se peut que la séparation soit trop récente ou ait été trop douloureuse.

Les interviewés formulent généralement quatre types de stratégie pour l'avenir :

- **moins d'implication, ce qui correspond à une volonté de rendre, à l'avenir, moins douloureuse la séparation** ("*J'aurais une méfiance accrue vis-à-vis des autres pour ne pas donner sans recevoir*" I10, "*Mon implication dans la prochaine entreprise sera beaucoup plus tempérée*" I4, "*J'ai décidé de ne plus faire d'affectif, de sauver ma peau avant celles des autres*" I14, "*Je n'aurais plus de relations amicales et personnelles avec des collègues de travail*" I17, "*Je n'ai pas l'intention de me faire exploiter à nouveau*" I22) ;

- **un travail de mise en valeur de soi et de son travail** ; il est alors sous-entendu que les causes de la séparation résident dans un déficit d'image, c'est-à-dire de superficialité ; **cela évite une remise en cause de soi ou de son travail** ("*il faut plus travailler sur l'image de moi. Me mettre plus en valeur vis-à-vis de mes supérieurs. Essayer de travailler plus sur "l'approche politique" que "participative". (...) Dans un futur poste, je vais essayer de faire un bon travail et en même temps faire valoir mon travail. Acquérir une bonne réputation au sein de l'entreprise*" I3, I2) ;

- **une réduction des attentes vis-à-vis de l'organisation** ou de ses dirigeants ; cela permet de réduire le décalage entre attentes et rétributions (notamment la reconnaissance) né de la séparation ("*A l'heure actuelle je n'accorde plus aucune confiance à l'entreprise qui m'emploie et les entreprises futures. Je fais mon travail du mieux que je le peux, un point c'est tout. (...) Je n'attends rien d'une entreprise, si ce n'est un salaire.*" I19, "*je chercherai (...) à ne pas attendre la reconnaissance par mon travail*" I2, I1) ;

- **une intégration de la dimension socio-politique** dans la relation à l'organisation ; les interviewés prévoient d'observer les fonctionnements (I2), voire de modifier leur positionnement ("*Moins j'en dirai, moins j'en saurai, moins je me poserai de questions, mieux je me porterai. (...) en faisant attention à ce que je dis et avec mes supérieurs, je tenterai de jouer l'imbécile pour qu'on me laisse tranquille*" I20, "*je ne gaffe plus et je me renseigne mieux sur les pistonnés de l'entreprise !*" I19, "*je me suis dit que je m'impliquerai plus dans mon travail. Que j'aurai plus de sérieux et de disponibilité. Vis-à-vis des supérieurs je serai moins franche, plus hypocrite et plus distante*". I13).

#### 4.2.6- Représentations globales de la séparation

**De façon globale, les interviewés peuvent souligner les difficultés psychologiques de la séparation** ("*En négatif, c'est surtout au niveau psychologique. Ça fout un choc. (...) Ça blesse quand même*" I1, "*elle m'a marqué très profondément*" I10).

Lorsqu'on leur demande de formuler des conseils pour d'autres, les allusions psychologiques apparaissent les premières ("*Ne pas rester seul, renouer des relations, parler de sa situation aux gens dans lesquels on a confiance, ne pas se recroqueviller sur soi-même*" I1 ; "*ne pas culpabiliser, faire un bilan personnel (...) évacuer dans un*

*premier temps son éventuelle négativité" I4, "Faire du sport, avoir une bonne qualité de vie à côté pour compenser déception et la perte d'emploi" I16).*

**Certains conseils sonnent comme des regrets sur son propre comportement** (*"Je garderais plus de sang-froid. Je me tournerais le plus vite possible vers le futur pour éviter la rupture et le vide. Je prendrais immédiatement de nouveaux contacts pour me reconvertir et bâtir de nouveaux projets" I14, "J'essayerais d'avoir moins de colère" I16*)

**Les conseils concernent aussi les actions. Trouver un emploi avant de quitter une entreprise revient comme un leitmotiv** (*"chercher son nouveau poste avant de partir" I15, "je lui dirais de prospecter et de partir seulement avec deux embauches fermes en main" I2, I3, I19, I20*). Dans cette perspective, certains interviewés conseillent d'anticiper la séparation (I7), de suivre une formation (I4, I5), de sonder le marché de l'emploi (I11) ou de faire un bilan de compétences (I7, I11).

Certains interviewés -ceux qui en ont fait l'expérience- conseillent de négocier les conditions du départ (I9, I21), de s'appuyer sur le droit ou d'avoir recours à un avocat. (I10, I17, I18)

Les interviewés s'accordent généralement à reconnaître **la séparation comme moment d'apprentissage. Certains y voient une source de maturité** (*"Ce genre d'expérience est négatif dans l'immédiat mais plutôt positif avec du recul car on adopte une attitude plus détachée mais aussi plus vigilante. C'est la maturité. I14, "je dirais que ça mûrit, ça m'a rendu moins naïf" I1*) ; ils en tirent de l'expérience et du recul vis-à-vis des organisations et des situations de travail (I15, I21).

Les interviewés à ancienneté importante souligne la reprise de contact avec la réalité du marché de l'emploi et des autres organisations que permet la séparation. (I2, I11).

**Pour quelques interviewés, toujours dans la colère ou l'amertume**, ils ont découverts (ou se sont renforcés dans leur conviction) que le monde est une jungle et que "les patrons ne font pas de cadeau" (*"il ne faut faire aucun sentiment (...) elle m'a endurci et m'a permis de perdre des scrupules. J'ai fonctionné en instinct de survie" I10, "Il ne faut faire confiance à personne. Il ne faut pas avoir de relations amicales avec des collègues. Il ne faut compter sur personne" I17, "j'ai perdu toute illusion sur le monde du travail et de l'entreprise" I20, I21*). Pour eux, la séparation est l'expression d'un pouvoir discrétionnaire de l'employeur et un lieu de confrontation.

**En ce qui concerne la gestion de la séparation, certains interviewés regrettent la rapidité ou la brusquerie des procédures** (*"mon départ a été "bâclé"" I2, "Ça a été trop vite. On m'a payée mon préavis et en quelques semaines je me suis retrouvée chez moi ! I13, "je me demande souvent si ce tournant n'a pas été trop brusque" I11, "Mais j'ai été déçue par les attitudes de certains responsables qui manquent d'humanité, qui traitent les gens comme du bétail. Je parle surtout des personnes licenciées avec plus de vingt ans de maison pour motif d'incompétence. C'est dur". I16*)

**Enfin, les interviewés précisent que la séparation peut être une opportunité** (*"Les séparations professionnelles sont bien souvent des opportunités qu'il faut saisir". I18*). Elle peut permettre la définition ou redéfinition d'un projet professionnel et de vie (I3, I7, I22, *"les rêves et les projets enfouis depuis longtemps sont*

*toujours vivaces et ressortent un jour ou l'autre" I8). Elle offre des possibilités de se consacrer à de nouvelles activités : s'occuper de ses enfants (I4, I12, I13) ; création d'entreprise (I8). Elle apparaît très positive quand elle conduit à une évolution professionnelle (I2, I6). Certains lui reconnaissent aussi la possibilité de vivre de nouvelles expériences (I11).*

#### 4.2.7- Repérage et analyse de quelques facteurs intervenant dans la séparation

Notre objectif n'est pas de construire des variables explicatives de la séparation. Nous repérons simplement quelques facteurs qui peuvent intervenir dans le déroulement de la séparation. Ce repérage n'est pas exhaustif. Compte tenu de la taille de notre échantillon, il ne peut pas non plus porter à généralisation. Mais il peut ouvrir à des recherches hypothético-déductives sur la séparation<sup>1</sup>. Il peut aider à bâtir des hypothèses.

Afin d'étudier le poids de certains facteurs, nous analysons et comparons les récits de séparation en regroupant les individus présentant des caractéristiques similaires. Nous examinons successivement l'influence du sexe, de l'âge, du nombre d'expériences professionnelles, de l'ancienneté de l'individu, de la nature juridique de la séparation et de la taille de l'organisation sur la séparation. Nous reprenons ces éléments dans le tableau ci-après :

I	Sexe	Age	Nb exp.	Type Sépa	Ancienneté	Taille Orga	Statut
1	H	40-49	5	Licen éco	1	108	cadre int.
2	H	40-49	1	Départ volon	21	5000 (agence)	TAM
3	H	20-29	1	Licen éco	3	390	TAM
4	F	20-29	3	Licen éco	2	500	TAM
5	F	40-49	4	Licen indiv	6	48	employé
6	H	30-39	3	Démission	3	600	TAM
7	H	40-49	3	Licen indiv	11	1000	cadre int.
8	H	40-49	2	Départ volon	20	50 (agence)	cadre int.
9	F	20-29	2	Licen négocié	3	10	cadre int.
10	H	30-39	5	Transaction	2	50	TAM
11	H	30-39	5	Démission	4	1200	TAM
12	F	50-59	1	Départ volon	25	100 / 10000	employé
13	F	20-29	1	Licen indiv	2	15 / 200	TAM
14	F	20-29	4	Fin CDD	1	300	TAM
15	F	20-29	4	Démission	1	3	cadre int.
16	F	30-39	nbx CDD	Fin CDD	3	600	employé
17	H	40-49	6	Licen indiv	8	150	cadre int.
18	H	30-39	1	Licen indiv	2	2000	cadre int.
19	F	20-29	1	Fin CDD	2	50000	TAM
20	F	20-29	2	Démission	0,4	11	cadre int.
21	F	30-39	1	Licen indiv	3	4 / 270	TAM
22	H	40-49	1	Départ volon	27	6 / 2.600	cadre int.

<sup>1</sup>Voir les perspectives de recherche que nous développons en conclusion générale.

a) Influence du sexe sur les vécus de séparation

Sexe	Interviewé
H	1/2/3/6/7/8/10/11/17/18/22
F	4/5/9/12/13/14/15/16/19/20/21

Il n'apparaît pas de différences significatives entre les vécus des hommes et des femmes. Le seul point qui peut distinguer les deux populations est l'existence d'**ancrages familiaux qui atténuent les répercussions de la séparation**. Les femmes peuvent voir dans la séparation une opportunité de se recentrer sur leur vie familiale (I12) et de s'occuper de leurs enfants (I13).

Cela dit :

- l'existence de cet ancrage n'est pas spécifique aux femmes ; les hommes peuvent se retourner aussi vers leur cellule familiale (*"J'ai quitté l'entreprise à Noël, j'ai ressenti les jours suivants comme des vacances de fin d'année. Début janvier, je suis devenu pour la première fois père. J'étais absorbé par cet événement. Comme ma femme a continué à faire des études, je me suis occupé dans un premier temps entièrement de mon enfant. Je ne pensais pas souvent au fait que je ne travaillais pas."* I3) ;

- les femmes peuvent ne pas se satisfaire de ce renvoi dans un rôle familial ; l'interviewée 13 n'apprécie ni les "consolations" de ses collègues du type *"c'est pas grave, ton mari travaille et tu as tes enfants"*, ni les réactions de ses proches (*"La nourrice a été soulagée. Ma famille ne comprend pas pourquoi une femme avec des enfants ayant un mari qui travaille a besoin de travailler pour s'affirmer. Je suis la seule femme de la famille qui ait une qualification et qui avait un emploi."*).

Enfin, les femmes peuvent s'appuyer sur leur rôle social de mère pour argumenter subtilement leur démission (*"Des raisons qui étaient propres à ne générer aucune opposition. J'ai dit : "je veux fonder une famille et être femme au foyer". En réalité je souhaite travailler, mais dans cette entreprise, il n'y avait aucune possibilité d'évolution"* I15).

b)- Influence de l'âge sur la séparation

Tranche d'âge	Interviewé
20-29	3/4/9/13/14/15/19/20
30-39	6/10/11/16/18/21
40-49	1/2/5/7/8/17/22
50-59	12

L'âge semble influencer les ressentis. **Il inquiète surtout dans la perspective de la recherche d'emploi** ("*J'ai trouvé cette expérience négative car j'ai 44 ans. Je l'aurais trouvée positive si j'avais eu 25 ans*" I17 ; "*Domage pour nous car on n'est pas tout jeune*" I1, "*Je suis content que ça m'arrive maintenant, à 29 ans et pas à 40 ou 50 ans. Je suis jeune et j'ai le temps de me convertir*" I3).

Cependant l'individu le plus âgé (I12) ne présente pas son âge comme un facteur aggravant. Il explique que l'âge est à l'origine de la séparation ("*Il y avait trop de personnes de 40 à 60 ans dans la banque*" I12). Mais celui-ci ne semble pas perturber le déroulement de la séparation ni la construction de projet. Cet interviewé fait partie des quelques individus qui vivent relativement bien leur séparation. Il se peut aussi que l'approche de la retraite enlève des angoisses par rapport à l'avenir.

L'âge a un poids dans la séparation lorsque l'individu passe d'un âge de la vie à un autre ("*Je me trouve actuellement en phase de mi-temps de la vie. La révision de mon plan de carrière a été faite et la redéfinition de mes relations familiales est en cours.*" I7, "*Je n'étais plus en accord avec les valeurs de l'entreprise. (...) Ayant dépassé quarante ans, j'accorde désormais la priorité absolue à un environnement de travail où je serais en accord total avec les valeurs de l'entreprise et qui permettra indépendance et autonomie*" I8)<sup>1</sup>.

Il semble enfin jouer un rôle dans les réactions face au supérieur hiérarchique. Quelqu'un de jeune peut être plus virulent ("*J'ai expliqué à mon inspecteur que c'était un macro et qu'il serait bientôt sur la touche ! Il n'a pas du tout apprécié ! C'est potache comme réaction, je le sais. Mais ça fait du bien !*" I19).

### c)- Influence du nombre d'expériences professionnelles sur la séparation

Nombre d'expérience	Interviewé
1	2/3/12/13/18/19/21/22
2	8/9/20
3	4/6/7
4	5/14/15
5	1/10/11
6 et +	16/17

**On pourrait supposer que de nombreuses expériences de séparation apportent un certain détachement par rapport à ce phénomène :**

- les individus peuvent "*tourner rapidement la page*" (I16) ; il peut y avoir un apprentissage, une meilleure connaissance des émotions et ressentis associés à la séparation ("*n'en étant pas à mon premier*

<sup>1</sup> Voir à cet égard l'annexe B sur le déroulement de carrière.



*licenciement, j'ai certainement mieux supporté le choc que les fois précédentes"<sup>1</sup> ;*

- ils peuvent avoir une connaissance juridique qui modifie les rapports de force dans la négociation des conditions de départ ("*J'ai réussi au fil du temps à garder mon sang froid, j'ai poussé l'employeur à ce qu'il refusait de faire : me licencier*" I10) ;

- ils peuvent repérer les signes avant-coureurs de la séparation (I1) ;

- l'expérience des séparations peut faciliter la reprise de la recherche d'emploi ("*j'étais certainement moins pris au dépourvu et peut-être mieux armé que les autres fois*"<sup>2</sup> ; "*J'ai repris tout de suite une recherche d'emploi, dans un esprit très combatif*" I17).

Cependant, il ne semble pas que la multiplication des séparations en atténue toujours l'impact psychologique. Les interviewés qui ont vécu plus de 4 séparations ressentent difficilement la dernière en date. Plusieurs éléments peuvent expliquer ce fait :

- la multiplication des séparations dans une carrière peut aussi conduire à une certaine lassitude et laisser apparaître un besoin de stabilisation ("*je voudrais avoir un poste qui me permette d'être bien avec plus de sécurité*" I16).

- les individus ayant une expérience importante de la séparation sont également ceux dont l'âge suscite une crainte de ne pas retrouver un emploi ;

- la multiplication des séparations peut aussi générer une remise en cause de soi ("*je n'ai encore une fois pas su ou pas pu conserver mon emploi*"<sup>3</sup>, "*Un échec aussi parce que j'en arrive à me remettre en cause et à me dire que peut-être le problème vient de moi*". I20).

Le type de séparation semble influencer de façon plus déterminante les réactions et ressentis des interviewés (I1).

**La première expérience de séparation prend une dimension particulière** en ce qu'elle met un terme aux premières relations professionnelles ("*La Société est la première entreprise dans laquelle j'ai travaillé. Elle m'a mis le pied à l'étrier. Je lui en suis reconnaissante. J'attendais beaucoup d'elle et j'étais prête à faire beaucoup de choses, ce que j'ai fait. L'amour rend aveugle !*" I19)

Néanmoins, la première séparation est relativement bien vécue s'il s'agit d'un départ décidé ou souhaité (démission, départ volontaire). Ceci est valable, que cette première séparation survienne au bout de quelques années de carrière (I3) ou de plusieurs décennies (I2, I12 et I22).

Ainsi le nombre de séparations ne semble pas influencer de façon déterminante le déroulement des séparations. Le type de séparation influence plus les répercussions psychologiques.

---

<sup>1</sup> Interview non conservée pour des raisons de redondance de l'information (voir 2.2.2)

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Extrait du quatrième entretien mené lors de notre pré-enquête ; voir le paragraphe 2.2.2.

d)- Influence de l'ancienneté sur la séparation

<b>Ancienneté</b>	<b>Interviewé</b>
d'1 à 1 an et demi	1/14/15/20
2 ans	13/19/4/18/10
de 3 à 4 ans	3/9/21/6/16/11
de 6 à 8 ans	5/17
11 ans	7
plus de 20 ans	2/8/12/22

Les individus qui sont restés plus de 20 ans dans une même entreprise expriment un attachement important difficile à dépasser. L'entreprise est devenue une part de soi. Le fait qu'elle continue à exister hors de soi apparaît inconcevable (*"Bien qu'y étant préparé, je pense que l'on éprouve toujours au fond une sorte de surprise à constater que la société continue à fonctionner de la même façon avec ou sans sa participation active"*. I8)

Les retentissements psychologiques de la séparation sont alors importants (*"La décision serait sans doute beaucoup moins difficile (à l'avenir) car seule la première rupture coûte : libéré du poids de l'ancienneté (20 ans d'ancienneté entraînent des avantages acquis, des habitudes, des immobilismes) les choix à faire seraient exempts de toute connotation affective forte"*. I8)

Ces individus ressentent aussi des appréhensions par rapport à l'avenir. Cela ne leur est pas spécifique, mais ils mesurent l'éloignement qu'ils ont pris par rapport au marché du travail (*"J'ai appris que lorsqu'on est bien "au chaud" dans une grande entreprise, avec ses structures, etc. on ne se rendait pas du tout compte de ce qui se passait à l'extérieur. Egalement, quand on a travaillé 21 ans dans la même entreprise on n'a pas l'expérience de se vendre"*. I2).

Dans ce cadre la séparation peut être perçue comme salvatrice (*"c'est pour moi un mal nécessaire"* I22). Elle aide à sortir d'un secteur en restructuration (I22), d'une carrière bloquée (I2). Elle ouvre aussi à une évolution personnelle (I8 et I12).

En ce qui concerne les individus ayant quitté leur entreprise moins d'un an après leur recrutement, dans trois cas, sur les quatre que nous avons recueillis, il s'agit de démissions. L'attachement avec l'organisation ne s'est pas fait (*"Quelque chose était cassé entre moi et la Société dès le début"* I19). Les besoins des individus n'y étaient pas satisfaits (*"C'était un contrat malhonnête"* I14, *"Dans cette entreprise, il n'y avait aucune possibilité d'évolution, les heures sup n'étaient pas payées"* I15, *"J'étais payée avec constance en retard (...) l'atmosphère était celle de la surveillance et de la délation"*. I20).

Ce manque d'attachement n'empêche pas les séparations d'être douloureuses. S'il y a un soulagement à quitter l'entreprise, il y a une angoisse à être sans emploi et une déception de n'avoir pu bâtir de relations. Les interviewés expriment des sentiments de colère et de déception.

e)- Influence du statut

<b>Statut</b>	<b>Interviewé</b>
cadre intermédiaire	1/7/8/9/15/17/18/20/22
techn/agent de maîtrise	2/3/4/6/10/11/13/14/19/21
employé	5/12/16

Le statut ne semble pas avoir d'incidence sur les vécus de séparation. Les interviews ne laissent pas apparaître de différences majeures dans l'implication des individus des trois catégories. Les processus de détachement ne varient pas non plus.

Le statut ne modifie pas non plus les modes de gestion. Il est vrai que nous n'avons pas, parmi nos interviewés, de cadres supérieurs pour lesquels des mesures spécifiques (outplacement, bilan) peuvent être mises en œuvre.

En fait, le contenu de travail et la satisfaction que l'individu y trouve ainsi que les possibilités d'évolution semblent intervenir plus dans la séparation (I9, I15). L'impossibilité de changer de statut d'emploi et de statut social peut conduire à des départs ("*En rentrant dans cette entreprise, j'avais la ferme intention d'imiter deux de mes oncles qui avaient gravi tous les échelons et avaient fini leur carrière comme directeur de succursale.*" I2).

En ce qui concerne le type de contrat, il n'apparaît pas non plus de différences significatives entre les individus en CDD et ceux en CDI. Parmi les trois interviewés ayant quitté leur entreprise au terme d'un CDD, un seul n'éprouve pas de difficultés psychologiques (I19). Mais ce cas est particulier : il n'y a pas eu de création de lien entre l'individu et l'organisation. Les deux autres interviewés expriment des ressentis du même type que les individus sous CDI ("*J'ai ressenti beaucoup de soulagement, de la déception après tout ce travail de progression, aussi de l'angoisse pour l'avenir et de la rage pour le manque de reconnaissance. (...) A l'annonce de mon départ, j'ai pleuré de déception, de rage, et de soulagement. (...) J'ai ressenti un grand vide, beaucoup d'amertume et la fin d'une bataille.*" I14, "*de l'écœurement, de la colère. J'étais très déçue*", I15). Ces sentiments peuvent cependant naître plus d'un deuil par rapport à l'avenir (non transformation du CDD en CDI) que d'un deuil du passé.

f)- Influence de la taille de l'organisation et du secteur d'activité

<b>Taille (nb de salariés)</b>	<b>Interviewé</b>
- de 10	15
10 à 50	5/9/10/20
100 à 500	1/3/4/13/14/17/21
500 à 1000	6/7/16
+ de 1000	2/11/12/18/19

Nous ne disposons pas de suffisamment d'informations pour émettre des remarques sur l'influence de la taille et du secteur dans la séparation.

A priori, nous nous attendions à ce que dans les grandes entreprises des structures prennent en charge la gestion de la séparation. Cela ne semble pas le cas (I7). Ces services n'existent que quand la séparation s'intègre dans un plan social (I3, I12). Les entreprises importantes se distinguent par l'existence d'un service du personnel. Mais cela ne semble pas modifier le déroulement de la séparation. Le DRH peut intervenir dans l'annonce de la séparation (I16), dans la négociation des indemnités (I2) ou dans les procédures formelles (I19). Fréquemment l'annonce est davantage du ressort du supérieur hiérarchique (I18, I19).

Les secteurs d'activités des organisations dont sont issus les interviewés sont trop variés pour que nous puissions émettre des hypothèses. Ce point pourrait faire l'objet d'études spécifiques.

g)- Influence du type de séparation

Type de séparation	Interviewé
démission	I6/I11/I15/I20
démission négociée en licenciement	I9
départ volontaire dans le cadre d'un plan social	I2/I8/I12/I22
licenciement économique <sup>1</sup>	I1/I3/I4
licenciement individuel	I5/I7/I13/I17/I18/I21
"démission équivoque" transformée en transaction	I10
terme d'un CDD	I14/I16/I19

**La ligne qui démarque nettement les individus est celle qui passe entre les séparations voulues et celles subies. On peut distinguer les démissions et les départs volontaires d'une part et les licenciements et fins de CDD d'autre part. Il y a cependant un licenciement qui est en fait une démission (I9) et une transaction (avec un accord théorique des deux parties) qui est plutôt un licenciement.**

Les interviewés qui vivent relativement bien leur séparation sont ceux qui l'ont choisie ("*Etant donné que c'est moi qui en était l'instigateur, j'ai éprouvé un sentiment de joie (...) le cordon était coupé, j'allais retrouvé mon identité*" I2) et ceux qui ont intégré rapidement un nouvel emploi (ou ils étaient relativement confiants par rapport à l'avenir).

<sup>1</sup> Nous avons conservé ces entretiens ; même si le licenciement économique n'intègre pas notre cadre d'étude, les réactions individuelles et le déroulement du processus éclairent nos recherches (voir 1.1)

Le degré de maîtrise de sa trajectoire professionnelle apparaît comme un facteur important de la séparation (*"Quand on peut préparer son départ, quand c'est une démission comme j'en ai déjà faites deux, c'est beaucoup plus simple, ça se passe bien, parce qu'on peut réfléchir. Alors que pour un licenciement, on peut le pressentir, mais on n'est pas maître de la décision. C'est très important. (...) On pressent la situation, mais on n'en est pas maître. C'est plus au niveau de l'état psychologique. On est un pion."* I1).

Les répercussions psychologiques du licenciement sont tempérées quand le salarié avait pris la décision de partir (*"J'étais en fait pas content de la situation de l'entreprise. Je voulais partir"* I3). La question que l'on peut se poser est de savoir si ce type de discours n'a pas une fonction de rationalisation et de réassurance. En outre, même si la séparation était souhaitée par le salarié, le licenciement reste difficile à assumer socialement (*"Paradoxalement j'étais heureuse, l'abcès était crevé, et en même temps très mal à l'aise, je me suis quand même fait virer"* I19).

### 4.3- Restitution des interviews

#### INTERVIEWE 1

##### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *licenciement économique*
- fonction dans l'entreprise : *directeur administratif et comptable*
- ancienneté au moment de votre départ : *1 an*
- secteur d'activité de l'entreprise : *nettoyage industriel*
- nombre de salarié de l'entreprise : *108 dont beaucoup de "temps partiels"*

#### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

##### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *Le chef d'entreprise ; c'était une société en nom propre. Oui j'y ai participé, voyant la situation de trésorerie (il confondait trésorerie personnelle et trésorerie d'entreprise, il n'arrêtait pas de faire des ponctions) se dégrader, c'était même plus grave, il n'y avait pas de bilan présenté, pas de charges salariales reversées aux organismes sociaux, c'était pratiquement de l'abus de biens sociaux. En plus il était en situation de redressement judiciaire, ce que je ne savais pas à l'entrée. Il me l'avait bien caché. Il m'avait dit qu'il avait des problèmes de TVA, mais pas plus.*

*J'ai participé à la sortie car j'ai fait moi même la procédure pour être en règle, j'ai fait le dossier pour l'ASSEDIC, la lettre d'entretien. Il n'avait jamais d'argent pour payer les salaires.*

- **Motifs** : *Il m'a embauché pour redresser une situation mal partie. Il y avait son redressement judiciaire. J'ai repris contact avec un ancien commissaire aux comptes pour rétablir les documents, j'ai trouvé un avocat pour débloquer son dossier au tribunal de commerce. Cet avocat s'est mis en contact avec le syndic. Le problème c'est que l'administrateur n'avait pas surveillé d'assez près la gestion de l'entreprise : ainsi tout le monde se sentait en faute. Le motif invoqué a été "T'es bien placé pour connaître la situation de trésorerie. Il n'y a plus d'argent. Faudrait que tu trouves ailleurs". J'y ai participé en disant que je voudrais avoir un licenciement économique.*

- **Perception motifs réels** : *C'est en partie le motif réel car il est vrai qu'il n'y avait plus d'argent. Le banquier a coupé les vivres. C'était pourtant bien reparti, mais il a trop pompé dans la caisse. Trop de monde pompé. La fille, le gendre...Ça a fini par un dépôt de bilan, et j'ai appris qu'il risquait la prison.*

*C'est aussi en partie différent du motif réel : on avait négocié toutes les remises gracieuses de pénalités par rapport à la fiscalité, aux organismes sociaux. Son intention était de dire que mon travail était fini, il n'y avait plus de raison. Il voulait que je mette sa fille au courant de tout ça. Mais c'est difficile avec quelqu'un qui écrivait une faute tous les trois mots ! Elle ne savait rien faire !*

## **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annnonce de la séparation :** *Le commissaire aux comptes, que je connais bien, m'avez dit "Faut pas rester là-dedans, il ne s'en sortira jamais". Mon patron m'a fait préparer trois licenciements économiques. Le mien, celui du directeur technique et celui de sa fille qu'il n'a pas licenciée, mais ça faisait bien dans le tableau. Il voulait trouver une faute au responsable technique, mais il n'y en avait pas.*

*On était en relation très étroite, on se tutoyait. Il m'a dit "tu vois, on a encore des lettres du banquier, des factures, je ne peux pas te garder." Il me l'a appris d'une manière délicate, amicale. Parce que c'est un très bon relationnel, il a beaucoup de baratin.*

*Il m'avait embauché compte tenu de mon relationnel avec le commissaire aux comptes, les inspecteurs, pour régler tout ça.*

- **Mesures mises en œuvre :** *Une convention de conversion. J'ai négocié avec l'ASSEDIC qu'on puisse passer en licenciement économique. C'était pas évident car il ne payait pas ses charges. La convention, je l'ai négociée avec l'ASSEDIC, j'ai fait toutes les démarches. Pour les indemnités, je n'avais pas assez d'ancienneté.*

- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures :** *Moi.*

- **Temps entre annonce et départ effectif :** *Le délai de réflexion pour les cadres plus le temps de la préparation du dossier pour l'ASSEDIC. Ça fait environ un mois.*

## **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SÉPARATION**

### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues :** *Le directeur technique, lui aussi licencié (son licenciement a concouru à la baisse du chiffre d'affaire ; comme il n'avait pas pris de mesure par rapport à sa fille et à son gendre, il a coulé la baraque) et moi on a réagi en disant que ça ne pouvait pas continuer, qu'il fallait que ça pète. Les ouvriers ont été déçus parce que moi je les recevais. J'ai dit, "je m'en vais", sans explication. J'en ai reçus qui étaient déçus que je parte car je les suivais par rapport à leur contrat de travail, leur fiche de paie. On s'est dit : c'est dommage pour nous mais c'était pas possible autrement.*

*Domage pour nous car on n'est pas tout jeunes, il va falloir trouver du boulot, ce qui n'est pas évident, alors qu'on s'était donné à fond dans cette entreprise. C'est nous qui payons ses conneries, ses erreurs de gestion. Un sentiment d'injustice. Le principal collègue, le directeur technique a été licencié avec moi. Je l'ai revu. Il a retrouvé du travail dans une autre entreprise de nettoyage industriel. Il continuait de dire "c'est un truand".*

- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques :** *Lui, ça a été "t'en fais pas, je vais te trouver quelque chose". Je ne le croyais pas, il avait juste du bagou. Il n'a rien fait.*

- **Poursuite de relations :** *Je n'ai revu qu'une seule fois le directeur technique. Le patron je ne l'ai jamais revu après.*

### **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

- **Ressenti à l'annonce de la séparation :** *Je l'ai dit, un sentiment d'injustice parce qu'on se décarcassait et que lui pompait le pognon. Je me suis dit que ça allait être dur à mon âge de retrouver du*

travail.

**- Comportements à l'annonce de la séparation :** *J'ai fait mon dossier. J'ai préparé toutes les charges sociales notamment par rapport au problème d'abus de biens sociaux. J'avais aussi rencontré le banquier qui m'avait dit qu'il ne laissait plus passer un centime, c'était fini.*

**- Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *J'ai négocié une convention de conversion. Il faut chercher du travail bien sûr. Et aussi profiter de la convention pour élargir mes connaissances. Le sentiment au plus profond de moi-même lorsque ma femme est allée à l'école, elle est instit, ...le premier jour ça m'a fait drôle. J'ai dû rester là. Elle était là pendant les vacances de Noël, au moment de mon licenciement. A la rentrée des vacances, ma fille, qui est aussi prof, et ma femme sont reparties. En plus à cette période, toutes les formations étaient commencées, je ne pouvais pas reprendre des cours.*

**- Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *Le sentiment d'être inutile. Je bosse 12 heures par jour. Clac ! Me voilà tout seul. Si j'ai tenu le coup c'est parce que j'étais soutenu par ma famille. J'ai tenu le coup. Non, j'ai fait de la déprime quand même. J'ai fait quelques petits stages au moment de la conversion, des stages bidons, du style tableur, avant de trouver la formation ici, en Avril 92. La déprime était à un point que je ne savais plus rien faire. Je ne savais plus écrire. J'étais paralysé. A cause de l'insomnie. Je me réveillais à 4 heure du matin, puis à 3 heure, puis à 2 heure, etc....Ça a continué même après mon entrée dans la formation. C'est parti après, avec des collègues de la formation, au fur et à mesure, et en côtoyant d'autres chômeurs dans les stages et en voyant que j'étais pas le seul dans ce cas.*

*Tous les profs le disent, quand ils voient arriver les étudiants, on voit tout de suite les chômeurs des autres parce qu'on est pas bien dans sa peau, parce qu'on se sent inutile.*

*J'en suis sorti aussi grâce à mon épouse, mes enfants. Il était un moment avant la formation, de Janvier à Avril 93... J'ai commencé à voir un psychothérapeute. On a le sentiment qu'on ne vaut rien, qu'on est foutu. Lui, il me donne pas de médicaments. Par le dialogue. Il dit "pourquoi vous excusez toujours le patron en disant qu'il est sympa, en lui donnant des excuses ?". Lui m'a dit "vous n'êtes pas foutu, vous valez quelque chose et votre gars a profité de vous, c'est tout". Il m'a dit la même chose sur une lettre de candidature. Ce qui m'a redonné confiance, c'est ma première réussite aux UV de la formation.*

*Je me suis aussi inscrit à un club de recherche d'emploi, car je sentais que je rebaisais en Mars (1994). Avant de savoir que j'étais embauché, je suis allé dans un club, avec des gens qui vous reçoivent, des anciens cadres bénévoles, des techniques, des outils, des rencontres. J'y suis allé car je me suis toujours astreint à la recherche d'emploi, à me lever très tôt, à faire des lettres, répondre, continuer la recherche d'emploi en même temps que la formation.*

*Je n'y suis allé que la semaine dernière. On est reçu le matin par un cadre qui écoute et explique et l'après-midi, on se retrouve avec les autres, en groupe de quinze. Ce qui m'a choqué, c'est le nombre de jeunes chômeurs... ou de vieux qu'on a viré parce que... Le groupe est très hétérogène, jeune ingénieur informatique ou des types de 40 ans qu'on vire parce que ça coûte trop cher. Il y a une bonne ambiance de camaraderie, de solidarité. Il y en a beaucoup de la grande distribution, des commerciaux. Ça dégage. Je n'y suis allé qu'une fois parce que j'ai retrouvé du boulot.*

**- Rôle joué par les proches :** *Primordial parce que j'avais des idées noires et, je l'ai su après, mon épouse*



avait peur quand je restais seul. Je ne l'ai pas fait, mais j'étais au bord du suicide, pas à cause du licenciement mais parce que les réponses étaient négatives, parce que je posais la question et qu'on me disait que j'étais trop vieux, ou alors les entreprises le posaient d'emblée. J'ai un copain dans la même situation, mais ça tourne au divorce. Si je n'avais pas eu ma femme. Je ne sais pas dire ce qui m'a retenu, dans le suicide, quand on est là on ne pense plus, on n'est plus cohérent, on n'y arrive plus, même faire une addition on n'y arrive plus, même sexuellement. Si on n'est pas aidé, c'est difficile de s'en sortir. Combien de fois je suis passé devant le canal de Roubaix. Ça ou la pendaison. Qu'est-ce qui m'a retenu ? Ça doit être la famille. Celui qui n'est pas soutenu à mon avis fait le pas. Le frère de mes amis s'est suicidé il y a quelques mois.

- **Recherche nouvelle activité** : D'abord la recherche de formation et immédiatement l'emploi.

Au début, c'était pessimiste et grâce à l'aide de mon épouse, du psychothérapeute, ça m'a redonné confiance.

- **Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique** : Oui, ça a évolué. Je serais beaucoup moins naïf et je dirais même que les cours de psycho-socio m'ont aidé à voir, à écouter, à observer. Je met trop de confiance, "tout le monde il est beau, il est gentil" ! Et c'est pas vrai. Je suis devenu moins naïf. Pour mon nouvel emploi, je me suis renseigné, je sais qu'il y a quelques problèmes.

- **Modification des relations à l'entreprise et au travail** : Observer beaucoup. Prendre du recul. Moi, j'avais tendance, quand le relationnel passait bien, de me donner à fond pour la personne même si je me faisais berner. J'avais tendance...Maintenant, je crois que je serais beaucoup plus prudent.

### 2.3- Représentation de la séparation

- **Apprentissage lié à la séparation** : On en revient toujours au même, être moins naïf, moins crédule. J'ai constaté que même quand on se donne à fond dans une entreprise, on n'est pas toujours récompensé. Les patrons disent "t'as travaillé, je t'ai payé et c'est tout". Le fait aussi de s'imposer un rythme de travail pendant le chômage, comme si on était en entreprise. Bien qu'on échappe jamais à cette phase de découragement.

- **Projection ("Conseils à un ami")** : Ne pas rester seul, renouer des relations, parler de sa situation aux gens dans lesquels on a confiance, ne pas se recroqueviller sur soi-même. Profiter d'une formation en attendant, ça peut être un plus. Faire des candidatures spontanées, j'ai eu tort de ne pas redémarrer tout de suite, j'étais au creux... revoir d'anciens collègues, le relationnel. Il vaut mieux négocier un bon départ qu'avoir un conflit. Les Prud'hommes c'est quand tout est foutu.

- **Projection ("Revivre demain une sortie")** : C'est peut être facile à dire, mais je pense qu'il faudrait tout de suite agir au niveau du relationnel. Tout de suite...

Réagir ? Pas toujours évident. Ça pourrait être encore plus dur. Parce qu'on avait l'impression d'une négation de soi, d'une culpabilité... Essayer de ne pas se laisser abattre, d'accord mais... Je ne suis pas persuadé que ça pourrait être plus facile. Quand on peut préparer son départ, quand c'est une démission comme j'en ai déjà faites deux, c'est beaucoup plus simple, ça se passe bien, parce qu'on peut réfléchir. Alors que pour un licenciement, on peut le pressentir, mais on n'est pas maître de la décision. C'est très important. Pourtant je m'y attendais en voyant les chiffres. Mais compte tenu de son

baratin... il me disait qu'il allait trouver des marchés. C'est au bout de six mois que j'ai compris qu'il ne gagnait pas des marchés mais qu'il en perdait. On pressent la situation, mais on n'en est pas maître. C'est plus au niveau de l'état psychologique. On est un pion. J'ai commencé à chercher du travail à ce moment, mais c'était en Juillet-Août. Et après, la situation s'aggravant, découvrant de plus en plus de chose, la passion de ce que l'on fait, je n'ai pas pensé assez à moi, j'ai trop pensé à l'entreprise, j'ai continué à mettre mon énergie dans l'entreprise. Je vais toujours à fond dans ce que je fais. J'avais des collègues qui me disaient "je m'en fou, ils m'ont licencié, mais pendant ma période de préavis, ils peuvent me coller une faute grave". Moi j'étais tout seul. Je devais bosser. Les collègues m'ont dit "attention à la faute grave pendant le préavis si tu travailles trop à ta recherche d'emploi". Dans une PME, vous n'avez pas de système organisé pour la recherche... leur objectif c'est de ne pas payer les indemnités et de trouver une faute.

**- Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** En positif, je dirais que ça mûrit, ça m'a rendu moins naïf. Il ne faut pas tomber dans l'excès non plus.

En négatif, c'est surtout au niveau psychologique. Ça fout un choc. L'impression d'avoir perdu du temps, au niveau de mon savoir-faire. Si j'avais fait une formation continue pendant le boulot... Une perte de connaissance quand même, parce que ça a duré longtemps. Ça blesse quand même. Je ne peux pas dire qu'on apprend à se battre, on se bat tous les jours en entreprise. Ce qui est positif aussi, c'est qu'on rencontre d'autres milieux, d'autres gens... que je continuerai à voir. Ce qui est négatif, c'est la tendance à se dire "S'il y a dix ans j'étais resté dans telle entreprise...". J'ai dû prendre sur moi pour dire c'est du passé, c'est une expérience, faut pas le regretter. Si j'étais resté, je serais fonctionnaire...

### **Données complémentaires**

- âge : 48
- sexe : M
- formation : Niveau DECS
- nombre d'expériences professionnelles : 5
- date de la sortie : fin 1991

## INTERVIEWE 2

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *Départ négocié*
- fonction dans l'entreprise : *responsable du "back office"*
- ancienneté au moment de votre départ : *21 ans*
- secteur d'activité de l'entreprise : *secteur bancaire*
- nombre de salarié de l'entreprise : *5000 environ*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire :**

- **Motifs :**

- **Perception motifs réels :**

*J'ai travaillé de 1970 à 1991 (à la banque), dans plusieurs agences. En rentrant dans cette entreprise, j'avais la ferme intention d'imiter deux de mes oncles qui avaient gravi tous les échelons et avaient fini leur carrière comme directeur de succursale. Par rapport à leur époque, les conditions avaient changé (plus de diplômés, etc.) et je me serais satisfait d'un poste de directeur d'une grosse agence, fondé de pouvoir ou sous-directeur de succursale.*

*A partir de 1987, je remarquais un mal être et un changement d'attitude de la part de la hiérarchie par rapport à l'avenir : diminution du nombre des postes à responsabilité, plans de licenciement, bruits de fermeture d'agence, d'une pyramide des âges complètement déformée, etc. et en parallèle des embauches de jeunes diplômés affectés tout de suite à des postes de hauts niveaux.*

*Tout cela m'amena à penser que l'évolution de carrière que j'avais prévue était compromise. J'en ai eu la confirmation en 1989, lorsque l'agence que je dirigeais fut fermée ainsi que 60 autres dans la région et que l'on m'imposa un poste à 50 kilomètres de chez moi, de moindre importance. J'avais vraiment le sentiment que la banque n'était qu'à une étape de sa restructuration et que la phase de fermeture des agences avait été très mal gérée. Malgré mes questions répétées, je ne savais toujours pas une semaine avant la fermeture ce que le personnel allait devenir alors que la décision de fermer avait été prise 6 mois auparavant (j'en avais été averti).*

*Pour essayer de briser le mur du silence, j'adressais donc une lettre à mon directeur de succursale lui demandant, dans ces circonstances, de transmettre à la direction générale, ma demande de départ volontaire (plan de licenciement).*

*La réponse ne se fit pas attendre. On m'avertit de sa visite le jour même. Après une longue discussion, il m'annonça que je serais affecté à Halluin dans une agence importante au poste de responsable du Back Office (gestion des crédits, des risques, de la comptabilité, de l'administratif en général). C'est un poste que j'avais tenu 7 ans auparavant mais il me précisa que ce poste était à mi-temps et que le reste du temps je serais conseiller de*

clientèle "entreprise". Je demandais quand même à rendre visite au chef d'agence. Là j'eus vite fait, expérience oblige, de me rendre compte que la proposition n'était pas nette. Il y avait un retard considérable dans le Back Office, le titulaire du poste était parti depuis longtemps, la direction n'avait trouvé personne jusqu'alors pour le remplacer et cette agence allait perdre 50 % de son importance à court terme par la cessation d'activité de ses deux plus gros clients (des agences en douanes touchées par la suppression des barrières douanières au 01/01/93).

J'ai donc refusé cette affectation. Aussitôt je fus convoqué par le directeur du réseau (le supérieur du directeur de succursale) qui me "proposa" le même poste. Nouveau refus. Celui-ci me menaçait alors de l'envoi d'une lettre recommandée pour matérialiser mon refus.

Je me suis rapproché des syndicats pour savoir si je pouvais refuser une mutation. La réponse fut très floue. Suite à la restructuration, les directeurs de réseau avaient en principe le droit de muter dans leur secteur géographique (dans le cas présent de Cassel, Hazebrouck à Roubaix, Tourcoing) même si l'intéressé n'était pas d'accord. Toutefois les précédents accords disaient le contraire. C'était la polémique.

Je finis par accepter moyennant un dédommagement kilométrique.

Arrivé sur mon nouveau lieu de travail, je m'attelais à combler le retard. Lorsque la situation fut plus claire, je demandais à visiter des clients. On me précisa que rien ne pressait. Malgré mes réclamations la situation ne bougeait pas. Entre temps, plusieurs postes dans l'agence furent supprimés et le travail dispatché. Je ne sortais toujours pas et un jour je vis sur ma fiche de paie la mention "administratif". Là, j'exploisais. Devant mes réclamations, le directeur de réseau me proposa un poste de conseiller de clientèle libérale à Roubaix. Je rencontrai donc le directeur de l'agence. Le courant passait bien, mais il voulait quelqu'un ayant une disponibilité totale car une présence était nécessaire dans toutes les réunions extra-professionnelles, au Rotary, etc. Mon épouse est commerçante, j'habite à 50/60 kilomètres de Roubaix, je ne pouvais déménager. Pourtant ce poste m'intéressait car j'y voyais une issue à ma galère à Halluin et d'autre part la fonction m'intéressait.

J'étais vraiment embêté de donner une réponse négative car je me rendais compte que c'était une de mes dernières chances de redémarrer ma carrière dans l'entreprise. Heureusement, lorsque je donnais ma réponse je m'aperçus que le directeur de l'agence avait donné la même réponse invoquant mon manque de disponibilité. Deux mois s'écoulèrent puis, à l'occasion d'un stage à la succursale, je fus convoqué à la pause par le DRH.

Il m'informa que le poste d'un collègue serait supprimé et que j'allais prendre en charge son travail en plus du mien, ce travail étant administratif.

**Je pense que c'est la goutte qui a fait déborder le vase. Un constat était présent dans mon esprit :**

- aucune évolution de carrière possible,
- des conditions de travail qui se dégradent,
- j'étais devenu dépressif, toujours fatigué, j'avais perdu 8 kilo en à peine deux ans,
- financièrement, l'indemnité kilométrique que j'avais obtenue était dégressive, imposable, et allait se terminer. En deux ans, j'avais fait 80.000 kilomètres et la décote par rapport à l'argus m'obligeait à augmenter fortement mon budget transport en cas de renouvellement de voiture. J'ai eu la confirmation quelque temps après, lorsque, à la suite d'un accident, l'assurance me remboursa à l'argus, 10.000 francs.

Je suis d'un caractère calme, préférant la diplomatie à l'affrontement, mais là je sentis que je devais être inflexible. J'exposais donc tout ce qui m'avait été promis et non tenu, accusant le directeur du réseau d'avoir truqué les cartes, etc. et j'exprimais ma déceptions après 21 ans de carrière.

## **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annnonce de la séparation** : *J'interrogeais le DRH sur les départs négociés qui avaient lieu à l'époque et lui demandais à titre indicatif, si je pouvais éventuellement en bénéficier. Au début, il fut très vague, mais voyant ma détermination et le ton de ma voix qui augmentait, j'en avais assez d'être mené en "bateau", il finit par dire "oui". Il précisa toutefois que si cela m'intéressait, il fallait faire vite, les syndicats ayant attaqué la banque au tribunal pour faire cesser ces licenciements déguisés. Les départs négociés visaient les administratifs, ce que j'étais devenu, et la tranche d'âge 35/45 ans .*

*Après une semaine de réflexion et en avoir discuté avec mon épouse, j'annonçais au DRH ma volonté de partir. A partir de ce moment, les choses allèrent très vite.*

- **Mesures mises en œuvre** : *Je fus convoqué à Paris par la direction du personnel qui me fit une offre. Quinze jours après je retournais à Paris pour signer une lettre de fin de contrat. Un budget de 10.000 francs me fut alloué au titre de la formation. C'est la direction du personnel à Paris qui décidait tout, le DRH du réseau servant de relais.*

- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures** : *Aucune mesure ne m'a été proposée pour préparer mon départ.*

- **Temps entre annonce et départ effectif** : *Je pus décider de la date de mon départ (3 mois après) et n'eus pas à effectuer de préavis.*

## **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SÉPARATION**

### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues** : *Mes collègues travaillaient aussi dans une atmosphère d'incertitude, nombreuses mutations, avenir incertain, dégradation des conditions de travail, etc. mais se sentaient "frileux" devant le risque d'un départ. En effet, ils ne se sentaient pas armés pour retrouver du travail. De ce fait, ils furent surpris de la décision, préférant, eux, courber le dos et attendre que de meilleurs jours arrivent. Ils étaient toutefois curieux de connaître le montant de l'indemnité que j'allais recevoir.*

- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques** : *De la part de ma hiérarchie, il n'y eut aucune réaction puisqu'elle avait dû émettre un avis sur ma demande de départ.*

- **Poursuite de relations** : *Après mon départ, mes anciens collègues que je rencontrais parfois étaient curieux de connaître les conditions du marché du travail, savoir si j'avais retrouvé un travail stable, etc.. Nous gardons toujours des contacts mais je me rend compte que nous n'avons plus les mêmes centres d'intérêt. Nous ne vivons plus dans le même univers.*

### **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

- **Ressenti à l'annonce de la séparation** : *Lorsque mon départ fut définitif, étant donné que c'était moi qui en était l'instigateur, j'ai éprouvé un sentiment de joie.*

- **Comportements à l'annonce de la séparation** : *Je devais partir dans un délai de 3 mois dont 2 mois*

*de préavis pour lesquels j'étais dispensé de travailler. Il me restait un mois pour mettre mon poste de travail en ordre et recueillir le maximum d'informations qui pourraient me servir plus tard.*

**- Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :**

*Le premier jour où je ne suis pas retourné travailler, j'ai ressenti à la fois un sentiment de joie en pensant que le cordon était coupé, que je m'en sortais pas trop mal, que j'allais retrouver mon identité mais j'ai ressenti aussi un sentiment de vide : plus d'activité, plus de repère.*

**- Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :**

*Pour tirer un trait sur tout cela, parce que quelque part il y avait un sentiment d'échec, à savoir ne pas avoir réussi à conduire ma carrière comme je l'avais prévu, je suis parti 15 jours en voyage aux Canaries. Je me suis aperçu qu'il me faudrait du temps pour retrouver mon identité et mon caractère optimiste en général et le ressort qui m'animait autrefois. Je fonctionne par buts à atteindre et dans un délai court. Je me suis inscrit tout de suite à des cours par correspondance pour passer un BTS comptabilité-gestion.*

**- Rôle des proches :** *Pendant cette période, mes proches m'ont apporté leur soutien d'autant que mon épouse avait eu le même parcours trois ans auparavant.*

**- Recherche nouvelle activité :** *J'entamais donc la recherche d'emploi dans un esprit serein, pensant que, compte tenu de mon expérience, j'allais retrouver facilement du travail. Je cherchais simplement à améliorer mon image car je me rendais compte que l'expérience des deux dernières années m'avait aigri.*

**- Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :**

*L'opinion que j'avais sur l'entreprise, le DRH, mon supérieur hiérarchique n'a pas changé. Je les considère tous les deux comme les instruments d'une politique générale. Ils en ont d'ailleurs fait les frais par la suite.*

**- Modification des relations à l'entreprise et au travail :**

*Mon état d'esprit a changé. Je pense que dans la prochaine entreprise je ne foncerai plus "corps et âme" dans mon travail. Cela veut dire, non pas que je travaillerai moins, mais que je serais beaucoup plus attentif à ce qui se passe autour de moi. Avec les collègues je n'ai jamais eu le sentiment qu'il y ait un problème, par contre vis-à-vis de la hiérarchie, je chercherai à m'imposer beaucoup plus et à ne pas attendre la reconnaissance par mon travail.*

### **2.3- Représentation de la séparation**

**- Apprentissage lié à la séparation :** *J'ai appris que lorsqu'on est bien "au chaud" dans une grande entreprise, avec ses structures, etc. on ne se rendait pas du tout compte de ce qui se passait à l'extérieur. Egalement, quand on a travaillé 21 ans dans la même entreprise on n'a pas l'expérience de se vendre.*

**- Projection ("Conseils à un ami") :** *Si j'avais à conseiller un ami je lui dirais de prendre un peu de recul et de bien étudier ses motivations et de les transposer dans une autre société pour savoir si elles ont toujours la même valeur. Il est vrai que le climat social, le climat de travail, les conditions de travail se sont dégradés ces dernières années dans beaucoup d'entreprises. Enfin, je lui dirais de prospecter et de partir seulement avec 2 embauches fermes en main.*

**- Projection ("Revivre demain une sortie") :** *Si je devais revivre une sortie d'entreprise je chercherais plus activement des emplois sûrs, je ne partirais qu'après une étude approfondie du secteur d'activité, du marché de*

*l'emploi et avec au moins 2 embauches fermes. Je serais plus agressif vis-à-vis de mon employeur et lui demanderais de me mettre en relation avec un cabinet d'outplacement. Ma façon de régir serait différente dans le sens où je serais moins crédule, où je prendrais mieux conscience des difficultés à retrouver du travail dans les circonstances actuelles. En effet, quand j'ai quitté mon employeur je m'étais fixé deux axes de recherche d'emploi : gestionnaire de trésorerie ou responsable du risque clients en entreprise. J'ai mis peu de temps à m'apercevoir que ces fonctions étaient remplacées dans les entreprises par des logiciels !*

**- Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** *Avec le recul, je trouve cette expérience ni négative ni positive. Elle est mitigée. Positive parce que la situation était intenable, que je me dirigeais, si je ne faisais rien, vers un état dépressif, qu'il n'y avait plus d'évolution de carrière mais au contraire un nivellement vers le bas. Négative parce que mon départ a été "bâclé" puisque je n'avais pas trouvé un nouvel emploi avant de prendre la décision.*

### **Données complémentaires**

- âge : 42 ans
- sexe : M
- formation : diplôme de la chambre des métier
- nombre d'expériences professionnelles : 1
- date de la séparation : fin 1991

### INTERVIEWE 3

#### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *licenciement économique*
- fonction dans l'entreprise : *adjoint du chef de production*
- ancienneté au moment de votre départ : *3 ans*
- secteur d'activité de l'entreprise : *textile (tissus d'habillement)*
- nombre de salarié de l'entreprise : *390 avant mon licenciement, 125 après, 25 aujourd'hui.*

#### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

##### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *La direction a établi un plan de licenciement (restructuration). La suppression d'une gamme de produit a entraîné la suppression de mon poste.*
- **Motifs** : *L'abandon d'une partie de la production qui concerne mon travail.*
- **Perception motifs réels** : *Les problèmes de l'entreprise étaient très visibles. Une importante restructuration s'imposait. J'ignore si la nouvelle stratégie était la meilleure solution.*

##### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annnonce de la séparation** : *C'est le chef de produit, mon supérieur hiérarchique direct. en présence du DRH et du chef du département, qui m'annoncé mon licenciement.*  
*Mon chef m'a convoqué dans son bureau, où se trouvaient aussi le DRH et le chef du département. Comme il était prévu que ce jour-là les noms des licenciés soient annoncés, j'ai compris tout de suite que j'étais dans cette charrette. La nouvelle stratégie de l'entreprise avait été annoncée trois semaines auparavant et j'avais vu que mon activité n'était plus comprise dedans et j'ai conclu que mon poste était supprimé. Je m'y attendais.*
- **Mesures mises en œuvre** : *Le plan social a prévu un suivi par un cabinet de reconversion pendant les six mois qui suivaient les licenciements, pour aider à faire un bilan personnel et professionnel, à établir un CV, pour prévoir d'éventuelles formations.*
- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures** : *Le DRH mais c'est surtout mon collègue du bureau qui était délégué syndical qui m'a conseillé et guidé.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *3 semaines.*

#### **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SEPARATION**

##### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**



**- Perception des réactions et comportements des collègues :** *Pas de surprise parce que de la mauvaise stratégie de l'entreprise, on pouvait déduire que mon poste allait être supprimé. Mes collègues m'ont apporté un soutien important.*

*Ils m'ont offert un pot pour mon départ. Après j'ai eu, à part un ou deux coups de fil, peu de contacts avec eux.*

**- Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques :** *Le chef de produit a dit "je n'y suis pour rien, c'est une décision de la direction, j'ai essayé de te défendre". Il m'a proposé d'écrire une lettre de recommandation pour chercher du travail.*

**- Poursuite de relations :** *Aujourd'hui il reste 25 personnes dans l'entreprise dont 4 ou 5 que je connaissais mieux. Mais actuellement je n'ai plus de contact.*

## **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

**- Ressenti à l'annonce de la séparation :** *Bien que je m'y attendais, j'ai éprouvé un sentiment d'échec. En fait j'espérais une mutation au service export (l'interviewé est Suisse germanophone).*

**- Comportements à l'annonce de la séparation :** *J'étais en fait pas content de la situation dans l'entreprise. Je voulais partir, mais pas avant d'avoir trouvé un autre travail. La garantie de salaire pendant deux ans, prévue dans le plan social, m'a donné une sécurité. Je suis parti avec un sentiment très optimiste. L'avenir est à faire. Formation, reconversion, etc. Un comportement qui cachait un peu mon sentiment d'échec.*

**- Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :**

*J'ai quitté l'entreprise à Noël, j'ai ressenti les jours suivants comme des vacances de fin d'année. Début janvier, je suis devenu pour la première fois père. J'étais absorbé par cet événement.*

**- Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :**

*Comme ma femme a continué à faire des études, je me suis occupé dans un premier temps entièrement de mon enfant. Je ne pensais pas souvent au fait que je ne travaillais pas. A partir de février, j'ai commencé à ressentir le besoin de réagir. Chercher du travail, voir les possibilités de formation. En fait j'ai commencé à me sentir mal dans ma situation après six semaines sans activité concrète.*

**- Rôle des proches :** *Je recevais un grand soutien de la part de ma famille bien que je me sentais assez confiant pour trouver un travail. Ma situation financière était assurée par une garantie de deux ans.*

**- Recherche d'une activité :** *J'étais dans un état d'esprit assez positif. Mon projet était de faire une formation en marketing, force de vente, gestion pour obtenir une qualification plus importante dans ce domaine. Je me suis fait un projet professionnel très concret, par conséquent j'étais assez enthousiaste pour le réaliser.*

**- Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *J'ai essayé souvent d'analyser pourquoi mon poste a été supprimé et pourquoi l'entreprise a subi un déclin si vite. Par la suite, j'ai réalisé de plus en plus les défauts de l'organisation et des dirigeants de cette entreprise. Ainsi ma formation m'a beaucoup aidé à comprendre et à me faire une opinion peu avantageuse sur mes anciens supérieurs hiérarchiques.*

**- Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *Oui, je me suis aperçu qu'il faut plus travailler sur l'image de moi. Me mettre plus en valeur vis-à-vis de mes supérieurs. Essayer de travailler plus sur "l'approche politique" que "participative". Je faisais un travail technique, analyse, étude de concepts,*

développement produits, etc., un travail silencieux, un travail d'arrière-plan. Dans un futur poste, je vais essayer de faire un bon travail et en même temps **faire valoir mon travail**. Acquérir une bonne réputation au sein de l'entreprise.

### **2.3- Représentation de la séparation**

- **Apprentissage lié à la séparation** : *J'ai appris beaucoup et j'ai eu la possibilité de faire une formation, tout en étant payé. J'ai pu me mettre en question et définir mon projet professionnel. Je me suis aperçu que comme technicien textile, je me trouve dans un domaine avec un avenir très incertain.*

*Je suis content que ça m'arrive maintenant, à 29 ans, et pas à 40 ou 50 ans. Je suis jeune et j'ai le temps de me convertir dans un domaine commercial, marketing qui représente un avenir plus sûr et une polyvalence plus importante. C'est pourquoi je vis cette sortie d'entreprise plutôt de façon positive, à condition que je trouve à la fin de ma formation un poste qui me convienne.*

- **Projection ("Conseils à un ami")** : *Je lui conseille de quitter l'entreprise à condition qu'il ait trouvé un autre poste ou bien d'attendre la prochaine charrette pour se porter volontaire afin de bénéficier du plan social.*

- **Projection ("Revivre demain une sortie")** : *J'essayerais d'anticiper le licenciement. Analyser constamment ma situation au sein de l'entreprise et la situation de l'entreprise elle-même. Lorsque je ressentirais un danger, j'essayerais de trouver un autre poste ou bien je manifesterais ma volonté d'être muté au sein de l'entreprise pour avoir un poste plus sûr.*

- **Perception globale de la séparation (positive ou négative)** : *Une sortie d'entreprise s'avère presque être une aubaine, sous condition que je retrouve après une formation et assez vite, un travail qui me convienne. Jusqu'à présent, dans ma carrière professionnelle, je me suis fixé un seul objectif, qui était la création et le développement produit. Je ne me suis pas rendu compte qu'avec le déclin de l'industrie textile en Europe, ce domaine risque de disparaître. Par conséquent, je n'étais pas assez attentif à des alternatives, à des opportunités à saisir.*

*Si je n'avais pas été licencié et si j'avais continué sur cet itinéraire professionnel, je me retrouverais peut être au chômage dans quelques années, à 45-50 ans, avec une expérience professionnelle bien spécifique, qui s'appliquerait mal dans un autre domaine. J'ai mis en question pour la première fois ma carrière professionnelle après mon licenciement économique et après avoir entamé une formation. Une ouverture vers d'autres directions qui promet plus de sécurité et une plus grande polyvalence. Je suis content d'avoir eu cette prise de conscience à un âge relativement jeune. 30 ans, ce n'est pas trop tard pour se lancer dans un nouveau projet professionnel.*

*La formation que j'ai eu en communication, en relations humaines m'a permis de comprendre ultérieurement beaucoup de problèmes que j'ai eu dans le relationnel au travail. Je me suis aperçu qu'il ne suffit pas de bien faire son travail. Il faut aussi savoir valoriser son travail et sa personne. Dans mon futur poste, je vais bien faire mon travail, mais je vais aussi être très attentif à me donner les moyens de promouvoir ma carrière et être plus attentif à saisir des opportunités qui se présentent.*

**Données complémentaires**

- âge : 20-29
- sexe : M
- formation : niveau BTS
- nombre d'expériences professionnelles : 1
- date de la séparation : début 1993

## INTERVIEWE 4

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *licenciement économique*
- fonction dans l'entreprise : *gestionnaire commerciale*
- ancienneté au moment de votre départ : *presque deux ans*
- secteur d'activité de l'entreprise : *chocolaterie*
- nombre de salarié de l'entreprise : *plus de 500 personnes*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLenchement DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *La direction générale. Je n'y ai pas participé.*
- **Motifs** : *"restructuration suite à la simplification et à la suppression de procédures administratives ou commerciales"*
- **Perception motifs réels** : *Le motif réel réside surtout dans la mauvaise gestion initiale de l'entreprise assortie d'endettement vis-à-vis des fournisseurs.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annnonce de la séparation** : *La direction générale par lettre recommandée.*  
*Après une première vague de licenciement, j'ai pu heureusement conserver mon poste, puis je suis tombée gravement malade, en Février 93. Je travaillais alors entre 45 et 50 heures par semaine. J'ai été licenciée collectivement en Mai 93 pendant mon congé maladie.*
- **Mesures mises en œuvre** : *La seule mesure qu'on m'a accordée fut un entretien de 30 minutes.*
- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures** : *Le directeur général.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *8 jours.*

### **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SEPARATION**

#### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues** : *J'étais déjà en congé maladie. Ils ont très bien compris combien je m'étais à tort trop investie, lorsque ils ont vu dans quel état physique et moral, le jour de l'entretien, j'étais devenue. Certains pourtant m'en voulaient car ils savaient qu'une porte m'étaient alors ouverte : la reprise des études tout en gardant mes droits, alors qu'eux, les non-licenciés, étaient "condamnés à rester".*

*J'imagine que les plus heureux ne sont pas ceux qui restent dans l'entreprise par peur d'affronter le chômage à*

*l'extérieur et qui se résigneront à endurer les mêmes conditions de travail, la même direction, le même climat.*

**- Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques :** *De la part du directeur commercial, je n'en ai pas eu connaissance et de toute façon, cela m'est égal. De la part du directeur général, lors de l'entretien : déception de me voir partir car il avait une très bonne opinion de moi. Il m'a compris et m'a informée qu'il m'aiderait volontiers, notamment en me recommandant auprès d'un futur employeur qui voudrait se renseigner à mon sujet.*

**- Poursuite de relations :** *Actuellement je ne suis plus en relation avec des personnes de l'entreprise. Cependant j'ai appris accidentellement par une personne du service des méthodes que plusieurs jeunes cadres responsables ont ensuite donné leur démission et se sont reconvertis.*

## **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

**- Ressenti à l'annonce de la séparation :** *Un grand soulagement de ne plus vivre dans un climat d'insécurité et de pression perpétuelles et où la communication et la perspective d'évolution n'existaient pas de toute façon. A aucun moment je ne me suis sentie coupable.*

**- Comportements à l'annonce de la séparation :** *J'ai compris qu'il fallait à tout prix me refaire une santé physique et morale avant d'entreprendre à nouveau les études, un rêve qui m'était cher de toute façon mais auquel je ne croyais plus.*

**- Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *Comme j'étais en congé maladie, en pleine dépression, j'essayais tant bien que mal d'oublier cette entreprise, de prendre très vite du recul pour évacuer la méfiance, le dégoût, le mépris qui s'étaient emparés de moi.*

**- Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *J'ai mis beaucoup de temps à évacuer les rancœurs, à oublier la mauvaise foi, les mensonges et l'incompétence de mon directeur commercial qui avait largement contribué à mon stress, ma dépression et mes évanouissements en entreprise. J'ai pris très vite conscience de ma "délivrance".*

**- Rôle des proches :** *Après m'être deux fois évanouie en entreprise, avec le rythme insoutenable que j'avais déjà enduré, j'ai commencé à faire une dépression. Mes parents, ils étaient très inquiets, ils m'ont soutenue. Ils m'avaient alors conseillée de changer d'entreprise et donc de me mettre à prospecter de nouveau. Mon docteur, lui, insistait pour que je me repose complètement et que je me réalimente normalement.*

**- Recherche d'une activité :** *Après quelques mois de repos, j'ai voulu faire le point avec l'ANPE de Lille qui m'a appris que j'avais droit à un an et demi de formation et m'a parlé de l'IAE. J'ai donc repris confiance en moi. Ma motivation pour les études s'était à nouveau fait sentir. Mes démarches ont été entreprises avec un regain de dynamisme. Je n'avais plus qu'un but : rentrer à l'IAE et reprendre l'anglais par ailleurs.*

**- Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *J'ai toujours du respect pour le directeur général mais mes sentiments et opinions vis-à-vis du directeur commercial n'ont pas changé. Mais à présent j'ai compris que j'étais tombée dans une entreprise mal gérée et malsaine financièrement. C'est un mauvais souvenir qui fait partie du passé. **Mes pensées sont maintenant orientées vers la construction de mon avenir.***

**- Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *Oui, bien sûr. Mon implication dans la prochaine entreprise sera beaucoup plus tempérée. Je serai beaucoup plus vigilante quant à la sauvegarde d'un minimum de recul vis-à-vis de mon futur travail, de la future ambiance, de mes futurs supérieurs hiérarchiques. Je m'attacherai également à établir un équilibre entre ma vie privée, ma vie professionnelle, ma vie sociale. Aujourd'hui, je conçois parfaitement le fait de ne plus "faire carrière" dans une même entreprise. Quelque soit "l'étiquette sociale" qui me sera attribuée dans une future entreprise, il me faut penser désormais et réagir en gestionnaire indépendante.*

### **2.3- Représentation de la séparation**

**- Apprentissage lié à la séparation :** *Une mauvaise gestion d'entreprise peut être fatale pour les gens ; nous devons réagir, penser en gestionnaire si l'on veut conduire habilement sa vie professionnelle sans perturber sa vie privée ; qu'il faut souvent se remettre en cause ou faire le point quand c'est nécessaire ; que ma prochaine sortie d'entreprise sera vécue avec une optique différente.*

**- Projection ("Conseils à un ami") :** *Ne pas culpabiliser, faire un bilan personnel, lui suggérer de la formation afin d'évacuer dans un premier temps son éventuelle négativité, puis de lui faire prendre conscience qu'on est toujours acteur de son destin. Agir et ne plus subir !*

**- Projection ("Revivre demain une sortie") :** *J'aurai d'abord le réflexe formation plutôt que de foncer tête baissée dans la recherche d'emploi, pour avoir un complément ou une spécialisation et pour passer à, un échelon supérieur, avoir des diplômes supplémentaires. J'anticiperais donc ma sortie d'entreprise, je chercherais à limiter les dégâts avec mon employeur et n'exposerais plus ma santé à ce genre de situation.*

**- Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** *Bien que cette sortie d'entreprise se soit déroulée dans des conditions déplorables, elle m'a permis involontairement de rejoindre un de mes rêves les plus chers : celui de refaire des études, d'avoir des contacts nouveaux afin d'être mieux armée pour affronter ensuite le marché de l'emploi et d'être épanouie intellectuellement.*

### **Données complémentaires**

- âge : 29 ans

- sexe : F

- formation : BTS secrétariat direction

- nombre d'expériences professionnelles : 3 (CDD)

- date de la séparation : fin 1991

## INTERVIEWE 5

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *licenciement*
- fonction dans l'entreprise : *comptable*
- ancienneté au moment de votre départ : *6 ans et 7 mois*
- secteur d'activité de l'entreprise : *bâtiment*
- nombre de salarié de l'entreprise : *48 (environ 16 par agence)*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *J'ai fait connaître mes intentions au DAF de l'époque, que je quitterai l'agence sans trop tarder.*
- **Motifs** : *Une harmonie mal gérée avec le responsable d'agence.*
- **Perception motifs réels** : *Un tyran heureux de pouvoir exercer des pressions là où il pouvait, détruire, cela ne le gênait nullement. L'essentiel c'est d'être fort dans ces instants-là.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annonce de la séparation** : *Suite à un arrêt de travail de 15 jours pour maladie, le responsable d'agence ne l'a pas apprécié. Son souci était de former des ennemis contre moi, en l'occurrence le nouveau DAF, influençable qui s'est pris au sérieux et n'a fait qu'aggraver la situation.*
- **Mesures mises en œuvre** : *Tout de suite j'ai entrepris les recherches d'emploi. Annonces, chambre de commerce pour obtenir un listing des PME et PMI de la Région susceptibles de me convenir, ANPE, cabinets de recrutement, agences d'intérim...*
- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures** : *Moi-même.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *1 mois.*

### **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SEPARATION**

#### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues** : *Une grande surprise de la part de mes consœurs qui ignoraient les pratiques d'un "supérieur" dans cette agence.*
- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques** : *Etant donné l'état d'esprit, pour certains un soulagement, pour d'autres un écœurement.*
- **Poursuite de relation** : *non.*

## **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

- **Ressenti à l'annonce de la séparation :** *Une déprime et une grande désolation de constater qu'un supérieur à tous les droits et stratagèmes quand il juge bon de rompre avec un salarié quelles que soient ses capacités et compétences.*
- **Comportements à l'annonce de la séparation :** *Un grand soulagement en quelque sorte.*
- **Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *Un grand vide que je n'arrivais pas à combler, un sentiment d'injustice d'être là alors que je me suis investie pour cette agence, professionnellement et affectivement et maintenant plus rien. Le sentiment de ne plus rien savoir.*
- **Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *Progressivement, je me suis calmée.*
- **Rôle des proches :** *Le rôle de consolateur et d'aide morale dans la recherche d'emploi.*
- **Recherche d'une activité :** *Dans un nouvel espoir et élan de tout recommencer ailleurs. Par l'ANPE, j'ai entrepris un stage de recherche d'emploi pensant aboutir à un emploi plus rapidement, mais devant le peu de succès j'ai donc décidé de participer à un stage de perfectionnement à l'issu duquel je pourrais prétendre à un poste plus lucratif.*
- **Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *Je ne cherche pas à savoir les éventuelles modifications.*
- **Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *La recherche d'un résultat fiable restera toujours ma première préoccupation et priorité dans mon organisation. L'essentiel est de collaborer avec un supérieur et des collègues ayant les mêmes objectifs : "la pérennité de l'entreprise", générateur d'emploi.*

## **2.3- Représentation de la séparation**

- **Apprentissage lié à la séparation :** *Le succès ne dépend pas uniquement de vous, mais de l'état d'esprit du supérieur et de son humeur.*
- **Projection ("Conseils à un ami") :** *Etant donné la crise, de suivre une formation tout de suite sans perdre de temps pour se perfectionner et réactualiser ses connaissances.*
- **Projection ("Revivre demain une sortie") :** *Je ne pense pas qu'il soit possible d'envisager deux fois la même sortie car elle dépend de la culture de l'entreprise et des nouveaux éléments de l'entreprise que j'aurai en ma possession.*
- **Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** *Sur le plan mission, positive car j'ai réussi à coordonner les services ce qui a donc apporté une meilleure qualité et rentabilité de travail. Sur le plan humain, un peu négative de remarquer des comportements irresponsables.*

### **Données complémentaires**

- âge : 40-49
- sexe : F
- formation : BP Comptable
- nombre d'expériences professionnelles : 4
- date de la séparation : 1992



## INTERVIEWE 6

### DONNEES GENERALES

- qualification juridique de la séparation : *Démissions*
- fonction dans l'entreprise : *Programmeur dans la première entreprise que j'ai quittée, analyste programmeur dans la deuxième*
- ancienneté au moment de votre départ : *2 ans et 9 mois dans la première ; 3 ans et 3 mois dans la deuxième.*
- secteur d'activité de l'entreprise : *Assurance-Vie et Service Informatique*
- nombre de salarié de l'entreprise : *600 personnes et 2000*

### 1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION

#### 1.1- La prise de décision

- **Le décisionnaire** : *Dans les deux cas de figure j'ai moi-même pris la décision de mon départ suite, à chaque fois, à un contact établi à l'initiative du nouvel employeur (le contact ayant été établi par une personne qui travaillait chez le nouvel employeur et que je connaissais).*
- **Motifs** : *Les motifs invoqués furent contraires : la première fois, j'ai mis en avant ma volonté de parfaire ma culture informatique dans une société de service, pour connaître des techniques et des entreprises différentes à chaque contrat. La seconde fois j'ai exprimé le souhait de quitter le service à cause de son aspect superficiel pour m'investir pleinement dans une seule et même entreprise. En effet, les contrats en société de service sont d'une durée moyenne de dix mois et il n'est pas rare que l'on ne participe pas du début à la fin de la mise en place d'un projet informatique.*
- **Perception motifs réels** : *Dans les deux cas, avec le recul, je pense que ces motifs furent sincères.*

#### 1.2- La gestion de la séparation

- **Annnonce de la séparation** : *Dans les deux cas, j'ai d'abord annoncé mon départ à quelques collègues, puis j'ai rédigé à chaque fois une lettre de démission à destination de la hiérarchie, sans la prévenir au préalable. Ça c'est bien pour la première sortie, car j'avais à peine 3 ans d'ancienneté dans l'entreprise et que je n'étais pas à un poste important car je débutais comme programmeur. Ce fut plus délicat la seconde fois car j'ai quitté la société de services pour rentrer dans la société dans laquelle j'effectuais une prestation de service depuis 10 mois. La société de service a bien tenté de mettre en avant la clause de non-embauche qui existe entre un prestataire informatique et ses clients ; elle a dû se résoudre à me laisser partir , nous étions en effet plus de 10 en prestations de services chez ce client à cette époque.*
- **Mesures mises en œuvre** :

**- Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures :**

*Quand j'ai quitté la société d'assurance, j'ai eu un entretien très court avec le directeur du personnel pour confirmer la lettre de démission. J'ai eu deux entretiens dont un précédé d'une série de tests avec le directeur d'agence de la société de service. C'est seulement après ces deux entretiens et des tests concluants que j'ai pris ma décision.*

*Ma seconde sortie d'entreprise fut plus neutre vis-à-vis du nouvel employeur car je travaillais déjà dans la société depuis dix mois. J'ai donc eu une rencontre avec le responsable informatique non pas pour faire une évaluation de mes capacités, mais pour évoquer la partie rémunération.*

**- Temps entre annonce et départ effectif :** 1 mois la première fois ; 3 mois la seconde (durée liée au statut cadre que j'avais acquis lors de mon passage en société de service).

## **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SÉPARATION**

### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

**- Perception des réactions et comportements des collègues :** *Les réactions furent positives quand j'ai quitté la société d'assurances car un vent de démission soufflait depuis six mois ; je suis parti le deuxième sur un total de cinq démissions établies sur une année.*

*Les réactions furent neutres la seconde fois car l'esprit d'entreprise est quasi-inexistant en société de service, le turn-over est très important dans cette branche d'activité.*

**- Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques :** *Leurs réactions furent inexistantes lors de ma première sortie d'entreprise, par contre elles furent virulentes lors de ma sortie de la société de service et ce essentiellement parce que je démissionnais pour rester chez le client où j'effectuais une prestation de services.*

*A titre anecdotique, je suis toujours aujourd'hui dans la même société depuis 1988 et nous sommes en informatique près de 10 à être passés par la société de service que j'ai quittée fin 1987.*

**- Poursuite de relations :** *La société de service m'ayant amené à travailler hors de l'agglomération lilloise, je n'ai pour ainsi dire revu personne avec qui je travaillais dans la société d'assurance.*

*Par contre, de par le fait que mon entreprise continue à faire appel à des prestations de service en informatique, il m'arrive fréquemment de revoir des personnes avec qui j'étais dans la société de service entre fin 1984 et début 1988. Mes relations ont évolué avec ces personnes car de collègues je deviens client qui supervise leurs prestations.*

### **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

**- Ressenti à l'annonce de la séparation :** *Un contentement les deux fois car mes deux départs ont été "provoqués" par mes futurs employeurs. Cet état de fait m'a permis à chaque fois de partir pour une qualification supérieure et une rémunération plus motivante.*

**- Comportements à l'annonce de la séparation :** *Entre l'annonce de mes départs et les dates réelles, j'ai continué à travailler normalement et je ne pense pas que mon comportement ait changé de manière significative.*

**- Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *Le premier jour où je ne suis*

*pas retourné dans la société d'assurances, j'étais présenté par mon nouveau patron, le directeur d'agence de la société de service, à un client pour effectuer une prestation de services. C'est donc avec un peu d'inquiétude que j'ai commencé ma carrière dans la prestation de services.*

**- Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *Cette inquiétude n'a pas perduré dans le temps car en plus de 3 ans en société de service, je n'ai effectué que 3 contrats respectivement de 11 mois, 16 mois et 12 mois et je me suis à chaque fois bien acclimaté à ces changements d'environnement de travail.*

**- Rôle des proches :** *Aucun, car j'ai démissionné en 1984 de la société d'assurances, j'étais en pleine procédure de divorce, après un mariage trop jeune et ce n'est qu'en 1988, après m'être senti stabilisé dans ma vie professionnelle, que je me suis remarié. Ce sont donc à chaque fois des décisions prises seul qui m'ont permis de me stabiliser dans ma vie professionnelle. De par ma situation familiale à l'époque, mes sorties d'entreprise ont toujours été sereines, de la prise de décision à la réalisation.*

**- Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *En ce qui concerne la société de service, à moyen terme on se rend compte que l'objectif principal est de placer des collaborateurs chez des clients, le plus souvent sans prendre en compte leurs désirs. De plus dans ce type d'activité, le prestataire est souvent sous-employé. Il n'est pas rare qu'un ingénieur se retrouve sur un contrat avec une fonction de programmeur plutôt que de le laisser en inter-contrat à l'agence ou de l'envoyer en formation.*

**- Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *Mon désir de quitter le service pour une entreprise plus classique était aussi motivé par le manque d'implication que l'on a en prestation de service. On participe peu aux prises de décision chez le client et nous sommes exécutants le plus souvent.*

### **2.3- Représentation de la séparation**

**- Apprentissage lié à la séparation :** *Qu'il faut savoir utiliser son environnement et ne pas hésiter à saisir les opportunités qui passent. Pour mon cas les opportunités furent les contacts qu'ont établis mes futurs employeurs par l'intermédiaire de membres de leur personnel.*

**- Projection ("Revivre demain une sortie") :** *Avec maintenant plus de dix années d'expérience en informatique, si je devais quitter mon entreprise, ce serait soit pour créer moi-même une structure de conseil, soit pour rejoindre une entreprise qui me proposerait un challenge professionnel. Je partirais donc non plus pour des raisons d'évolution de carrière mais plutôt pour le contenu du poste que l'on me proposerait. Cela étant dit, en informatique, l'évolution d'un débutant passe très souvent par des sorties d'entreprise.*

*Avec le recul de mes 12 années d'expérience professionnelle, je m'aperçois que ma carrière a suivi deux grands axes. Pendant les 6 premières années, qui correspondent à mon entrée dans la vie active jusqu'à ma démission de la société de service informatique, mon objectif principal était la formation pratique. Etant rentré en informatique par la petite porte (programmeur), il me fallait acquérir de l'expérience professionnelle afin de pouvoir évoluer. L'environnement de l'époque, c'est-à-dire essentiellement les gens que j'ai côtoyés, m'ont permis de remplir cet objectif. Ma première sortie d'entreprise, provoquée par le futur employeur, m'a permis d'effectuer une première progression tant au niveau qualification que rémunération. Par contre je quittais un environnement où, comme bon nombre de mes collègues d'alors, je manquais d'autonomie dans le travail, même si aucune pression ne pesait sur le personnel de l'informatique car la refonte du système d'information était entièrement pilotée par des*

*prestataires extérieurs.*

*Je quittais donc une place "tranquille" pour évoluer dans le domaine de la prestation informatique avec comme ambition d'améliorer les connaissances professionnelles au sein de sociétés de branches différentes. Après 3 années de prestations informatiques intervint ma seconde sortie d'entreprise, là aussi à l'initiative du futur employeur. Ce que je recherchais à l'époque, et que l'on m'a proposé, c'est une autonomie plus grande avec une implication complète de l'informatique dans l'entreprise.*

*Je pense avoir subi ma première sortie d'entreprise, même si elle m'a bien servi, car à l'époque le côté flatteur qui voulait que l'on s'intéresse à moi a sûrement beaucoup influencé ma décision. Ma seconde sortie d'entreprise répondait plus à un objectif personnel d'évolution de carrière.*

**- Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** *Je considère ces deux expériences comme positives car elles m'ont permis de connaître des aspects différents de mon métier d'informaticien et qui plus est, elles ont été à chaque fois le déclencheur de mon évolution, tant au niveau qualification que rémunération.*

#### **Données complémentaires**

- âge : 32 ans
- sexe : M
- formation : Bac D
- nombre d'expériences professionnelles : 3
- date de la dernière séparation : 1988

## INTERVIEWE 7

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *Suite à une restructuration mon contrat s'est terminé par un licenciement.*
- fonction dans l'entreprise : *En tant que secrétaire administratif, j'étais chargé de la gestion et du contrôle budgétaire d'opérations autoroutières*
- ancienneté au moment de votre départ : *A peu près 11 ans,*
- secteur d'activité de l'entreprise : *L'ingénierie autoroutière*
- nombre de salarié de l'entreprise : *Environ mille salariés répartis sur cinq régions*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLenchement DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *La prise de décision finale de mon départ a été prise par le directeur général et le DRH. Après de nombreuses tractations, il n'a pu être trouvé un accord satisfaisant entre ma direction et moi-même.*

- **Motifs** : *Suite à la restructuration de la société, notre agence centralisée a été transformée en Région, elle-même éclatée en Antenne. Mon poste a été supprimé en Région et on m'a alors proposé d'accéder à un autre type de fonction mais par l'intermédiaire d'une mutation.*

- **Perception motifs réels** : *Il faut noter qu'en fait mon poste n'a pas été supprimé mais modifié. Le niveau de compétence du poste transformé était très inférieur à celui que j'avais atteint et en conséquence je n'étais plus à ma place. La diminution de la complexité de mon travail ne favorisait plus du tout le développement de ma carrière. Par ailleurs, j'avais vu petit à petit diminuer mon autonomie et à terme cela avait tendance à me donner une image de moi défavorable.*

*A ce moment-là j'ai vu que je ne maîtrisais pas mon environnement, qu'il s'imposait à moi. Cette prise de conscience s'est traduite par de l'anxiété par rapport à l'avenir et au passé et une insatisfaction par rapport au travail.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annonce de la séparation** : *Le directeur général, à l'occasion d'une entrevue que j'avais sollicitée m'apprit les mesures envisagées à mon égard. Au cours de cet entretien, le projet de licenciement éventuel m'a été présenté. Ces propos se sont confirmés lors de l'entretien préalable de licenciement.*

- **Mesures mises en œuvre** : *La procédure de licenciement a été respectée, convocation, entretien préalable, etc. Puis, c'est au bout d'un mois environ que j'ai reçu ma lettre de licenciement. Au préalable lors de l'entretien,*

*j'avais demandé à effectuer mon préavis. Les missions principales m'ayant été retirées depuis quelques mois eu égard au contexte, j'ai profité de cette période pour préparer mon départ tant sur le plan technique que sur le plan psychologique.*

*Ma direction, à l'issue d'un projet individuel de formation, avait financé ma formation. Dès que les premiers problèmes au sujet des mutations ont surgi, la direction m'a supprimé le financement de celle-ci. Cependant, j'ai continué à mes frais à poursuivre cette formation.*

**- Temps entre annonce et départ effectif :** *Une durée d'à peu près trois mois s'est écoulée entre l'annonce de mon départ et le moment où je suis parti. La période la plus difficile à vivre a été celle entre l'entretien préalable et le prononcé du licenciement. En effet ce fut une phase extrêmement inconfortable où j'ai dû malgré tout faire face au travail de tous les jours, tout en sachant que cela ne servait plus à rien.*

*Cependant, la période que j'ai vécue entre l'annonce officielle de mon licenciement et le début de la procédure officielle a été bien plus délicate et plus douloureuse. Il s'est à cette époque déroulé une période d'environ trois mois extrêmement difficile à supporter pour moi-même tout comme pour mon entourage tant sur le plan psychologique, psychique que matériel. Aucune information tangible à quelque niveau que ce soit ne m'était donnée. Devais-je envisager quelque autre solution au sein de mon entreprise ou devais-je envisager dès lors des solutions à l'extérieur ? La solution me fut donnée lors de l'entrevue que j'avais demandée à mon directeur régional, trois mois plus tard !*

## **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SÉPARATION**

### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

**- Perception des réactions et comportements des collègues :** *Leurs réactions ont été directement fonction de mon attitude personnelle face à cette situation. Bien que fortement perturbé, j'ai tenu à conserver une attitude sereine, ouverte, ne laissant passer ni rancœur, ni agressivité, restant discret. Certains se sont montrés totalement indifférents, certains ont feint la compassion, d'autres se sont réellement intéressés à mon problème et ont tenté de me suggérer quelques solutions.*

**- Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques :** *Au niveau de mes supérieurs hiérarchiques, les réactions ont été diverses. Certains ont regretté que les négociations entreprises n'aient pu aboutir. D'autres ont été totalement indifférents. Mon supérieur hiérarchique direct quant à lui a montré un certain intérêt pour mon avenir. **Était-ce de la curiosité ou un réel intérêt ? Je pense que je ne le saurais jamais.***

**- Poursuite de relations :** *Étant parti en bons termes avec l'ensemble de mes collègues, je garde de bonnes relations éloignées lorsque je les rencontre. Certains s'intéressent plus ou moins sincèrement, selon les personnes, à mon devenir. Hormis ces rencontres brèves, je n'ai plus de relations avec les personnes de l'entreprise.*

## **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

- **Ressenti à l'annonce de la séparation :** *J'ai tout d'abord ressenti une sorte de libération, compte tenu des pressions diverses, mais de bonne guerre, que j'avais subies au cours des derniers mois. Mais aussi le sentiment de m'être investi physiquement, intellectuellement et psychiquement dans une entreprise pour rien. J'ai eu le sentiment d'avoir été berné.*

- **Comportements à l'annonce de la séparation :** *Ma première réaction sur le plan personnel a été d'examiner en fonction de mes acquis, ce que je pouvais faire pour me sortir de cette situation. Sur le plan professionnel, j'ai préparé mon départ en voulant laisser un aspect positif de ma personne, pour faire regretter à mes supérieurs leur décision de rejet.*

- **Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *Le premier jour de non-activité a été très dur. J'avais le sentiment de ne plus exister, de n'être plus rien vis-à-vis des autres. Egalement un sentiment d'inutilité et d'angoisse m'a saisi concernant l'avenir.*

- **Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *L'évolution de cet état a été rapide et à l'angoisse a fait place une farouche envie de gagner le pari sur l'avenir, retrouver rapidement du travail. Par ailleurs j'ai continué à exister comme auparavant en ne me repliant pas sur moi-même, mais en continuant à voir mes relations, à sortir, en un mot à vivre.*

- **Rôle des proches :** *Dès le départ j'ai reçu le soutien plein et entier de mes proches qui ne m'ont jamais reproché cet état de fait. Cependant, j'ai hélas constaté que c'est dans les moments difficiles où l'on voit les véritables amis et ne parlons pas de la réaction de certains proches que l'on a aidé alors qu'ils étaient dans la même situation !*

- **Recherche nouvelle activité :** *J'ai entrepris ma recherche d'emploi dans un esprit combatif, sachant ce que je voulais et en connaissant mes capacités. Par ailleurs je voulais terminer ma formation pour avoir du poids face à un nouvel employeur.*

- **Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *Avec le recul, j'ai analysé, synthétisé et recentré mes opinions sur ce qui s'était passé. Une introspection m'a permis de me rendre compte que certains aspects de mon comportement mis en avant par un de mes supérieurs hiérarchiques n'étaient pas dénués de fondement et il y avait lieu à correction.*

- **Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *Le recul sur ce qui s'est passé m'incite à modifier mes relations dans le travail mais aussi mon implication. C'est dès le départ qu'il faut s'affirmer tel que l'on est avec ses qualités et ses défauts, mais surtout être d'abord soi-même.*

## **2.3- Représentation de la séparation**

- **Apprentissage lié à la séparation :** *Cette expérience m'a appris qu'il vaut parfois mieux trancher un problème de façon claire et nette, plutôt que de trouver des solutions intermédiaires non satisfaisantes qui sont susceptibles à terme de provoquer les mêmes effets mais dans un contexte beaucoup plus défavorable pour les deux parties en présence.*

- **Projection ("Revivre demain une sortie") :** *Si je devais revivre une sortie d'entreprise, dès l'apparition des premiers symptômes, je commencerais à analyser les situations et même à anticiper les conséquences et actions à mener. Je demanderais à faire un bilan de compétences. En effet cela m'aurait peut-être*

*permis de mieux adapter mes recherches.*

**- Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** *Il est trop tôt pour porter un jugement de valeur absolue sur les événements qui se sont passés, dans la mesure où je suis toujours offreur de services et qu'un certain nombre de paramètres restent à vérifier, sans compter les incidences qui pourraient se dérouler ultérieurement.*

*Pour conclure, je me trouve actuellement en phase de mi-temps de la vie. La révision de mon plan de carrière a été faite et la redéfinition de mes relations familiales est en cours.*

*Quant au maintien dans la filière antérieure ou toute autre cela correspondra de toute façon à un nouveau départ dans la mesure où ma vision des choses a été fortement modifiée.*

*Par ailleurs mon attention a été attirée par l'importance que revêt le fait d'apporter une contribution significative à la vie sociale et là également un projet est à élaborer.*

### **Données complémentaires**

- âge : 40-49

- sexe : M

- formation : niveau Bac + 3

- nombre d'expériences professionnelles : 3

- date de la séparation : mi 1992



## INTERVIEWE 8

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *un départ volontaire assimilé à un licenciement dans le cadre d'un plan social*
- fonction dans l'entreprise : *cadre*
- ancienneté au moment de votre départ : *20 ans*
- secteur d'activité de l'entreprise : *banque commerciale*
- nombre de salarié de l'entreprise : *50 dans la succursale*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *C'est une décision personnelle dans le cadre d'une proposition faite à l'ensemble du personnel.*
- **Motifs** : *Le désir de réaliser un projet personnel.*
- **Perception motifs réels** : *Ce motif est réel, mais surtout je n'étais plus en accord avec les valeurs de l'entreprise.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annnonce de la séparation** : *Les négociations avec les candidats au départ étaient menées de façon discrète avec une cellule composée d'intervenants extérieurs à l'entreprise ou détachés de celle-ci. C'est cette cellule régionale qui m'a transmis son accord sur le départ, sur la date effective et sur les conditions financières. La hiérarchie locale a été mise au courant par mes soins au préalable.*
- **Mesures mises en œuvre** : *Les cellules mises en place avaient également pour mission d'offrir un suivi personnalisé, pour aider les reconversions. Par souci d'indépendance, j'ai préféré décliner ces offres.*
- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures** : *Le DRH du siège parisien.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *Environ trois mois.*

### **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SEPARATION**

#### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues** : *Je n'avais qu'un an d'ancienneté dans cette agence. La réaction principale a été la surprise car rien n'avait filtré des réactions en cours. Etant responsable d'un service de six personnes, je ne souhaitais pas perturber son*

*fonctionnement. La réaction a été bonne, la plupart des collègues ont compris ma décision.*

**- Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques :** *Une grande surprise au début puis ils m'ont mis en garde des risques à venir, je voulais créer mon entreprise. Ensuite ça a été une cohabitation intelligente jusqu'au départ. J'ai collaboré avec le successeur dans le poste.*

**-** *quels ont été les réactions et comportements de vos collègues après votre départ ?*

**- Poursuite de relations :**

*J'ai maintenu des relations avec des collègues du service. Ces derniers continuent à m'informer des évolutions internes de l'agence. Mais la vie ne s'est pas arrêtée pour eux et ils se sont adaptés à mon remplaçant. Les relations ont évolué vers une meilleure convivialité. On se tutoie maintenant puisque le rapport hiérarchique a disparu.*

## **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

**- Ressenti à l'annonce de la séparation :** *Plusieurs sentiments positifs et négatifs mélangés. Le soulagement de ne plus être en contradiction avec mes valeurs ; la fierté d'être allé au bout de ma démarche ; l'angoisse diffuse face à l'avenir et à l'obligation de ne pas décevoir ma famille ; l'impression d'une nouvelle jeunesse, d'un redémarrage.*

**- Comportements à l'annonce de la séparation :** *J'ai tenu à terminer les tâches entreprises et à assurer jusqu'au bout mes responsabilités pour ne pas partir sur une mauvaise impression vis-à-vis de moi-même. La collaboration avec mon successeur s'est déroulée sans problème. Je tenais absolument à conserver une attitude positive jusqu'au dernier moment.*

**- Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *L'impression de vide. J'ai mieux mesuré le poids du travail professionnel dans l'équilibre de la vie. Bien qu'y étant préparé, je pense que l'on éprouve toujours au fond une sorte de surprise à constater que la société continue à fonctionner de la même façon avec ou sans sa participation active.*

**- Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *Ça c'est atténué très rapidement dans le temps. Mais il faut un projet ou une occupation réelle pour se sentir équilibré. La formation entreprise conjointement à la mise au point de mon projet personnel me permet de me consacrer à l'avenir.*

**- Rôle des proches :** *Un rôle important de stabilisateur compte tenu de leur non-opposition à mon projet de départ malgré les risques induits sur le plan de la sécurité et du niveau de vie.*

**- Recherche nouvelle activité :** *Six mois après le départ de la banque.*

*La formation entreprise me permet de consolider mes acquis, de revoir certaines bases, de lier des contacts et au fond de reculer le moment de l'aventure que sera la nouvelle activité professionnelle.*

**- Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *Les relations conservées avec les collègues m'ont conforté dans les jugements qui ont conduit à ma décision.*

**- Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *Ce n'est pas le départ mais l'ensemble de mon expérience professionnelle qui m'incite à envisager autrement mes relations de travail. Ayant dépassé*

*quarante ans, j'accorde désormais la priorité absolue à un environnement de travail où je serais en accord total avec les valeurs de l'entreprise et qui permettra indépendance et autonomie.*

### **2.3- Représentation de la séparation**

- **Apprentissage lié à la séparation** : *J'ai constaté que le travail est un élément stabilisateur de l'être humain et que les rêves et les projets enfouis depuis longtemps sont toujours vivaces et ressortent un jour ou l'autre.*

- **Projection ("Conseils à un ami")** : *Dans le cas d'un choix volontaire il est impossible de donner des conseils à autrui. Ce genre de décision se rattache au cœur des motivations profondes et implique une détermination personnelle.*

- **Projection ("Revivre demain une sortie")** : *La décision serait sans doute beaucoup moins difficile car seule la première rupture coûte : libéré du poids de l'ancienneté -20 ans d'ancienneté entraînent des avantages acquis, des habitudes, des immobilismes- les choix à faire seraient exempts de toute connotation affective forte.*

- **Perception globale de la séparation (positive ou négative)** : *Cette expérience me semble plutôt positive principalement dans une optique de création d'entreprise ; c'est une des dernières aventures qu'il nous reste.*

### **Données complémentaires**

- âge : 40-29

- sexe : M

- formation : BAC et DESS ITB

- nombre d'expériences professionnelles : 2

- date de la séparation : Novembre 1993

## INTERVIEWE 9

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *démission négociée en licenciement*
- fonction dans l'entreprise : *gérante*
- ancienneté au moment de votre départ : *3 ans*
- secteur d'activité de l'entreprise : *hôtellerie-restauration*
- nombre de salarié de l'entreprise : *10*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *J'ai demandé de quitter l'entreprise en demandant une négociation de départ.*
- **Motifs** : *Les nouveaux objectifs que l'on m'a fixée étaient irréalisables.*
- **Perception motifs réels** : *Les raisons de mon souhait étaient le sentiment d'être exploitée et de manquer de reconnaissance. En plus je n'avais plus de possibilité d'évolution.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annonce de la séparation** : *J'ai annoncé ma décision de départ à mon directeur régional lors d'un entretien que j'avais sollicité à cet effet.*  
*J'ai informé mon directeur régional de mon souhait de quitter la société puis j'ai évoqué certains motifs justifiant ma décision. Après l'effet de surprise, il m'a proposé de se revoir pour définir les conditions de départ et me donner un temps de réflexion pour le cas où cette décision soit due à un effet de ras-le-bol.*
- **Mesures mises en œuvre** : *Ma succession s'est opérée très facilement car j'ai mis mon adjoint en avant pour la reprise de mon poste. Celui-ci a été reconnu apte à reprendre mes fonctions. Une passation de pouvoir officielle a été conclue.*
- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures** : *Moi-même ainsi que le directeur régional, son adjoint et le responsable audit-gestion.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *Un mois et demi.*

### **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SÉPARATION**

#### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues** : *Mes adjoints ainsi que le personnel ont été déroutés quant à mon après-départ. Certains gérants d'établissement ont pris contact avec moi pour savoir comment se négociait mon départ.*
- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques** : *Mon directeur*

régional ainsi que différents responsables ont été fortement surpris par ma décision. **Certains ont même pensé qu'il s'agissait d'une certaine forme de chantage** à la promotion et que je reviendrais sur ma décision.

- **Poursuite de relations** : Mes anciens adjoints ont été licenciés environ un an après et j'entretiens toujours de très bonnes relations avec eux. Ils sont devenus des amis. Idem pour certains autres collègues.

## 2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé

- **Ressenti à l'annonce de la séparation** : *Un vif sentiment de liberté et de soulagement.*

- **Comportements à l'annonce de la séparation** : *C'était une décision très réfléchie, j'étais donc naturelle et sûre de moi. Seules les négociations des conditions de départ m'inquiétaient.*

- **Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective** : *J'ai eu le sentiment d'être en vacances et une forte envie d'en profiter.*

- **Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis** : *Je me suis détachée par rapport à cette expérience.*

- **Rôle des proches** : *Le cercle familial m'a apporté un soutien matériel mais aussi un peu d'incompréhension quant à l'effet soudain du départ. Ils doutaient plus que moi de mes possibilités de reconversion.*

- **Recherche nouvelle activité** : *Dès mon départ et suite à mon déménagement de l'appartement de fonction. J'étais confiante et sûre de mes possibilités de trouver un emploi même provisoire.*

- **Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique** : *J'ai été étonnée de la compréhension de mon supérieur qui m'a apportée son soutien et offert la possibilité de partir aux meilleures conditions.*

- **Modification des relations à l'entreprise et au travail** : *Non.*

## 2.3- Représentation de la séparation

- **Apprentissage lié à la séparation** : *J'ai appris que même dans les périodes difficiles, les personnes intelligentes peuvent le rester et être courtoises et compréhensives. J'ai appris aussi à garder confiance en moi.*

- **Projection ("Conseils à un ami")** : *Je lui conseillerais de bien s'informer, de garder un esprit ouvert pour que le départ s'effectue dans les meilleures conditions.*

- **Projection ("Revivre demain une sortie")** : *J'appuierais encore plus sur la négociation.*

- **Perception globale de la séparation (positive ou négative)** : *Positive car je n'en attendais pas tant financièrement de la société et amicalement de mon directeur.*

## **Données complémentaires**

- âge : 20-29

- sexe : F

- formation : maîtrise de langues étrangères

- nombre d'expériences professionnelles : 2

- date de la séparation : juin 1994

## INTERVIEWE 10

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *transaction*
- fonction dans l'entreprise : *VRP*
- ancienneté au moment de votre départ : *20 mois*
- secteur d'activité de l'entreprise : *vente de matériel de nettoyage*
- nombre de salarié de l'entreprise : *50*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *L'employeur. J'y ai participé parce qu'au début du conflit, il voulait me faire démissionner et a maintenu la pression quatre mois avant de céder et de me licencier avec transaction. J'avais un avocat dès le début du conflit.*
- **Motifs** : *L'absence de résultat.*
- **Perception motifs réels** : *Les résultats n'étaient pas au rendez-vous car le meilleur potentiel de la clientèle était chassé gardé du neveu du patron.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annnonce de la séparation** : *J'ai appris mon licenciement par lettre recommandée. Après maintes convocations par lettre recommandée et entretien pour me pousser à démissionner en essayant de m'infliger des fautes professionnelles, j'étais conseillé par une amie avocat et j'ai réussi au fil du temps à garder mon sang froid, j'ai poussé l'employeur à ce qu'il refusait de faire, me licencier.*
- **Mesures mises en œuvre** : *La seule chose qui a été négociée entre mon avocat et la partie adverse est le montant transactionnel de mes indemnités.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *3 jours.*

### **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SÉPARATION**

#### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues** : *Lorsque je suis arrivé au poste que j'occupais, j'étais le cinquième à passer, les paris étaient ouverts sur le temps que je tiendrais. J'étais le premier à tenir aussi longtemps et à réussir à obtenir le licenciement. Ce sont mes seules consolations. Comme toujours dans ces cas là, vous vous retrouvez seul, c'est vous qui appelez les autres. Et même si j'étais*

*conscient de la chose, je désirais garder un contact pour remplir le vide.*

**- Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques :** *Un soulagement que ce soit enfin fini.*

**- Poursuite de relations :** *Il m'arrive de rencontrer des collègues et de parler avec eux.*

## **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

**- Ressenti à l'annonce de la séparation :** *Le soulagement d'avoir gagné la partie en ce qui concerne la décision de licenciement.*

**- Comportements à l'annonce de la séparation :** *J'ai informé tout le personnel de la société par lettre circulant dans la société, fax et affichage afin que les gens sachent qu'une fois de plus la raison familiale avait été la plus forte.*

**- Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *Un sentiment énorme de vide. Car depuis des mois je me battais seul afin de tenir le coup psychologiquement, puis d'un seul coup je n'avais plus cette raison de vivre qu'était ce combat quotidien contre un patron vicieux. J'avais une haine jamais ressentie jusqu'alors contre mon collègue, le neveu du patron.*

**- Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *Lorsque je pense à ce collègue et neveu la haine monte en moi. J'attends qu'elle retombe.*

**- Rôle des proches :** *Un rôle très important de soutien moral afin de défendre mes droits avec le meilleur sens critique.*

**- Recherche nouvelle activité :** *J'avais entamé une recherche depuis déjà un an mais je n'avais rien trouvé. J'étais dans un état de stress et de désarroi qui me desservaient aux entretiens.*

**- Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *Mon collègue (le neveu du patron) était un copain d'enfance ; aujourd'hui, c'est la personne que je déteste le plus. Je considérais au départ le patron comme un homme de contact ouvert aux idées nouvelles. Ce n'est qu'un hypocrite, au pouvoir centralisateur, ne s'attaquant pas aux problèmes de face et laissant les conflits pourrir au lieu de les traiter rapidement.*

**- Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *J'aurais une méfiance accrue vis-à-vis des autres pour ne pas donner sans recevoir.*

## **2.3- Représentation de la séparation**

**- Apprentissage lié à la séparation :** *Il est dommage de constater qu'il ne faut faire aucun sentiment et souvent se servir des gens pour parvenir à ses fins coûte que coûte. J'ai appris aussi qu'en France il existe un droit du travail et lorsque ce droit est avec vous et que vous êtes bien conseillé, à condition d'avoir le mental pour tenir, aucun patron, tout despote qu'il soit ne peut vous briser.*

**- Projection ("Conseils à un ami") :** *Qu'il ne perdra rien en gagnant de la liberté d'action et de penser.*

**- Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** *Négative, car elle m'a marqué très profondément. Positive car elle m'a endurci et m'a permis de perdre des scrupules. J'ai fonctionné en instinct de survie et cela m'a fait prendre conscience des défenses que je possède et que je ne connaissais pas encore.*

**Données complémentaires**

- âge : 30-39
- sexe : M
- formation : Bac + 3
- nombre d'expériences professionnelles : 5
- date de la séparation : 17 Septembre 1993



## INTERVIEWE 11

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *Démission*
- fonction dans l'entreprise : *VRP*
- ancienneté au moment de votre départ : *4 ans*
- secteur d'activité de l'entreprise : *vente de fournitures de bureau aux entreprises*
- nombre de salarié de l'entreprise : *1200*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *Ma femme et moi-même. Je travaillais, tout comme ma femme, à Paris, et nous avons décidé de revenir en province.*
- **Motifs** : *Le même : démission pour retour en province.*
- **Perception motifs réels** : *Nous avons envie de retrouver une vie plus calme. Ma femme surtout qui ne supportait plus Paris. Moi, je ne supportais plus ma tâche malgré la rémunération élevée.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annonce de la séparation** : *Je l'ai annoncé à mon chef des ventes par téléphone puis j'ai formalisé par lettre recommandée. J'ai appelé mon chef des ventes pour lui annoncer qu'après une conversation qu'on avait eue j'avais décidé de vivre une autre expérience de la vente. Je lui ai ensuite demandé quelle était la procédure à suivre.*
- **Mesures mises en œuvre** : *J'avais répondu à des annonces régionales pour trouver sur le littoral Nord-Pas de Calais. Une des entreprises avec laquelle j'ai eu un entretien a accepté de faire la garantie que je demandais .*
- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures** : *Ma femme me poussait à écrire afin que nous quittions Paris.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *20 jours.*

### **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SEPARATION**

#### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues** : *Ils étaient très étonnés car j'avais un statut de VRP avec un revenu de 30.000 francs par mois. Le genre de situation qu'on abandonne rarement. Entre fou et courageux, j'ai tout entendu. En fait, peu ou aucun n'ont vraiment compris.*
- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques** : *Mon chef m'a dit*

*que c'était courageux et que peu de gens dans mon cas le ferait. A son avis, j'avais connu trop vite cette société ; y arriver après d'autres expériences commerciales ne m'aurait pas conduit à la même réaction.*

**- Poursuite de relations :** *Oui, avec les deux chefs des ventes que j'ai eu dans la société. J'ai des relations amicales avec eux. Etant donné que je changeais de région, je n'ai plus eu de contact avec mes anciens collègues d'autant plus que mon choix n'a pas été suivi du succès escompté. Donc je ne tiens pas à remuer le couteau dans la plaie.*

## **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

**- Ressenti à l'annonce de la séparation :** *Le soulagement et la satisfaction d'avoir su partir. La peur de l'avenir étant donné la situation que je quittais.*

**- Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *Le soulagement de changer d'activité et le désir de découvrir autre chose.*

**- Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *J'ai souvent regretté d'avoir quitté ainsi cette entreprise, me disant que j'avais laissé échapper une chance.*

**- Rôle des proches :** *Un rôle de soutien et d'optimisme face à l'avenir.*

**- Recherche nouvelle activité :** *A partir de Septembre 91, pour démissionner en Décembre. Optimiste mais également inquiet face au changement.*

**- Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *Je suis intimement persuadé de la puissance logistique et commerciale de cette entreprise et désireux de pouvoir un jour retravailler dans ce type d'organisation.*

**- Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *J'avais un travail plutôt solitaire ; je désirais pouvoir trouver un travail d'équipe alliant motivation, ambiance et résultats.*

## **2.3- Représentation de la séparation**

**- Apprentissage lié à la séparation :** *Lorsqu'on appartient à un système on peut en arriver à perdre complètement le contact avec la réalité du marché et s'estimer peu reconnu dans son travail alors que l'on possède énormément d'avantages à côté. Je vivais mal mon statut de VRP en fournitures de bureau alors que je gagnais très bien ma vie, ce qui me permettait d'avoir un bon train de vie. J'aurais dû regarder beaucoup plus ce bon côté.*

**- Projection ("Conseils à un ami") :** *De faire un bilan personnel et de sonder le marché du travail avant pour être bien conscient de ses choix.*

**- Projection ("Revivre demain une sortie") :** *J'axerais beaucoup plus sur la sécurité dans ce que je vais retrouver en étudiant du mieux que je peux les opportunités offertes dans la nouvelle entreprise et sur le marché qu'elle occupe.*

**- Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** *Positive car elle m'a permis de vivre d'autres expériences. Négative parce qu'aujourd'hui, étant au chômage, je me demande souvent si ce tournant n'a pas été trop brusque.*

**Données complémentaires**

- âge : 30-39
- sexe : M
- formation : Bac + 3
- nombre d'expériences professionnelles : 5
- date de la séparation : 22 Décembre 1991

## INTERVIEWE 12

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *départ volontaire dans le cadre de licenciements collectifs*
- fonction dans l'entreprise : *opératrice de saisie*
- ancienneté au moment de votre départ : *25 ans*
- secteur d'activité de l'entreprise : *banque*
- nombre de salarié de l'entreprise : *100 sur Boulogne et 10.000 au niveau national*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *Plusieurs départs échelonnés sur trois ans étaient prévus, j'ai donc assisté et aidé les personnes pour les deux premières "charrettes". L'ambiance se dégradait. En plus j'avais des problèmes familiaux et beaucoup de responsabilités à l'extérieur. Je suis tombée aussi malade. J'ai donc choisi de partir, poussée par la direction.*
- **Motifs** : *Notre atelier de saisie a été supprimé au profit de terminaux de guichet.*
- **Perception motifs réels** : *Il y avait trop de personnes de 40 à 60 ans dans la banque. Il fallait renouveler le personnel trop administratif au profit d'embauches de jeunes commerciaux mobiles.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annonce de la séparation** : *J'ai rencontré le responsable administratif pour lui annoncer ma décision puis je l'ai donnée aux membres du service. Ça c'est bien passé. L'inspection du travail a vérifié que c'était bien un choix volontaire parce que j'étais responsable syndicale. J'ai eu une proposition pour un poste à responsabilité mais il fallait être mobile géographiquement et c'était un temps plein obligatoirement ; je l'ai refusé.*
- **Mesures mises en œuvre** : *Des rencontres étaient organisées dans le cadre du plan social et un service était mis à la disposition des personnes "choisissant" le départ volontaire.*
- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures** : *Le direction du personnel de Lille et le responsable administratif sur place.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *Six mois en raison de mon état de santé et des besoins de rencontrer l'inspecteur du travail.*

### **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SEPARATION**

#### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues** : *J'ai été dans les dernières à faire ce choix dans mon service. Certains étaient heureux parce que ça voulait dire qu'il n'y aurait pas de départ imposé pour eux. D'autres auraient voulu faire ce choix mais ils n'en avaient pas la possibilité car le départ volontaire était réservé aux administratifs. Ils ont fait un pot de départ et m'ont offert des cadeaux.*
- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques** : *Un soulagement car il n'avait pas à me recaser.*
- **Poursuite de relations** : *Les liens d'amitié durent. Avec le recul certaines relations se sont approfondies, d'autres ont disparu.*

## **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

- **Ressenti à l'annonce de la séparation** : *Un grand soulagement. Je n'en pouvais plus.*
- **Comportements à l'annonce de la séparation** : *J'allais enfin pouvoir reprendre mes études et profiter de ma famille.*
- **Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective** : *Enfin une vie calme, plus le stress de l'heure, de devoir combiner vie familiale, vie sociale et vie professionnelle.*
- **Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis** : *La vie sociale a pris le pas sur la vie professionnelle mais le fait de reprendre des études me valorise.*
- **Rôle des proches** : *J'ai eu l'appui complet de mon conjoint, de mes enfants et de ma belle-mère.*
- **Recherche nouvelle activité** : *Avant de quitter la banque et de signer ma lettre de demande de départ anticipé. Avec un esprit de revanche sur le passé ; mes parents m'avaient obligée à quitter l'école. Et puis j'avais aussi envie de prendre ma revanche sur le présent. Ce n'est pas parce qu'on est malade qu'on est plus capable.*
- **Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique** : *La direction qui a appliqué les départs volontaires a changé tous les directeurs de groupe et les responsables administratifs. Certains ont manqué réellement d'humanité, d'autres ont au contraire facilité le dialogue.*
- **Modification des relations à l'entreprise et au travail** : *Je souhaite prendre un poste avec le moins de hiérarchie possible au dessus de moi.*

## **2.3- Représentation de la séparation**

- **Apprentissage lié à la séparation** : *Je suis sortie de l'entreprise pour me projeter dans les études. Au début mon but était d'obtenir le baccalauréat que mes parents m'avaient refusée. J'ai passé l'ESEU et j'ai continué ! Je ne sais pas quand je m'arrêterai !*
- **Projection ("Conseils à un ami")** : *Je l'ai déjà fait. J'ai conseillé des personnes qui arrivaient en fin de carrière. Je leur disais d'obtenir une prime importante, qu'elle pouvait aller parfois jusqu'à 500.000 francs. Que c'était plus intéressant que de rester à végéter dans l'entreprise. La préretraite était préférable d'autant plus que la restructuration demandait une adaptabilité que certains n'avaient plus. Pour d'autres la mise d'office en départ volontaire a été une catastrophe. Certains ont fait une dépression, ont eu du mal à retrouver un emploi malgré les plans de conversion. Il y a eu aussi ceux qui ont essayé de se mettre à leur compte et qui ont fait faillite.*
- **Projection ("Revivre demain une sortie")** : *Je ne changerais rien.*

**- Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** *C'est une expérience très positive. J'ai enfin pu reprendre mes études et vivre un peu pour moi et surtout profiter de ma vie de famille.*

**Données complémentaires**

- âge : 50-59
- sexe : F
- formation : BEPC (Bac + 3 en cours)
- nombre d'expériences professionnelles : 1
- date de la séparation : Septembre 1989

## INTERVIEWE 13

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *licenciement*
- fonction dans l'entreprise : *analyste programmeur*
- ancienneté au moment de votre départ : *environ deux ans*
- secteur d'activité de l'entreprise : *prestations de service en informatique*
- nombre de salarié de l'entreprise : *environ 15 sur le littoral et 200 au niveau national*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *Le directeur et moi. On m'a proposée un poste à Bruxelles ou Paris sachant que je n'étais pas mobile. Nous avons donc décidé lors d'un entretien que je devais partir. Je n'avais pas vraiment le choix !*
- **Motifs** : *Le non respect de la clause de mobilité nationale du contrat.*
- **Perception motifs réels** : *Il y avait la volonté de fermer l'entreprise du littoral et de faire un regroupement sur Lille. Ils n'avaient donc pas besoin de tout le personnel. Deux analystes programmeurs, une secrétaire, un chef de projet et le directeur d'agence ont été licenciés.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annnonce de la séparation** : *Le directeur d'agence. On nous a annoncés le rachat de la société de Dunkerque par la filiale lilloise et là des rumeurs sur certaines suppressions de poste ont commencé à circuler. Le directeur m'a annoncée mon licenciement pendant un entretien. En plus il a trouvé moyen d'ajouter que je n'avais pratiquement aucune chance de retrouver un emploi dans l'informatique sur Dunkerque. Très sympa non ?!*
- **Mesures mises en œuvre** : *J'ai eu un premier entretien où j'avais le "choix" entre Paris ou Bruxelles. C'était pour des missions du lundi au vendredi. Je devais donner ma réponse quelques jours plus tard. (...) Il n'y a pas eu de plan de reconversion.*
- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures** : *Le directeur d'agence aidé du PDG de Lille.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *Peu de temps. Trois semaines je crois.*

### **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SEPARATION**

#### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues** : *Ils ont eu peur de faire partie du lot.*

Puis ils ont été satisfaits, pour la plupart, de voir qu'ils n'étaient pas concernés. Et puis il y avait les phrases types du genre : "c'est pas grave ton mari travaille et tu as tes enfants".

- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques** : *Le directeur était déçu car il ne me voyait pas d'avenir. Mon chef n'a pas réagi car il était aussi licencié.*

- **Poursuite de relations** : *J'y suis retournée au départ assez souvent pour dire bonjour. Je m'entendais bien avec mon équipe. Puis j'y suis allée de moins en moins souvent. Et maintenant, à part une carte pour les vœux, je n'ai plus de nouvelles. J'ai parfois un coup de téléphone d'une de mes anciennes collègues pour avoir des nouvelles.*

## 2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé

- **Ressenti à l'annonce de la séparation** : *J'ai ressenti une injustice. Pourquoi moi ? Je me suis dit ensuite que ça devait être de ma faute : j'avais pris six mois de congé maternité plus des absences pour baisse de tension à cause de la grossesse de jumelles. Ça a dû peser dans la balance !*

- **Comportements à l'annonce de la séparation** : *J'ai eu de l'angoisse pour l'avenir. Et aussi du soulagement parce que j'étais très fatiguée. J'avais deux bébés de quatre mois et je me suis dit "ça me fera des vacances !".*

- **Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective** : *C'était au mois de Juin. J'allais bientôt partir une semaine en vacances. Je me suis dit que j'allais pouvoir enfin me reposer et profiter de l'été.*

- **Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis** : *Maintenant je ne sais plus quoi penser. Ça fait un an et demi que je suis toujours avec mes enfants. Plus le temps passe plus je me dis que ça sera dur de retravailler. Mais parfois j'ai l'impression que je vais devenir folle si je reste toujours à la maison. J'aimerais trouver un travail à mi-temps. L'espoir fait vivre !*

- **Rôle des proches** : *La nourrice a été soulagée. Ma famille ne comprend pas pourquoi une femme avec des enfants ayant un mari qui travaille a besoin de travailler pour s'affirmer. Je suis la seule femme de la famille qui ait une qualification et qui avait un emploi.*

- **Recherche nouvelle activité** : *Au bout de six mois, quand je me suis aperçue que je ne trouverai pas facilement un emploi et que mon allocation allait être dégressive. La formation était pour moi une solution à l'angoisse financière de voir mon allocation diminuer. De plus il fallait que je trouve une occupation. Je ne supportais plus d'être chez moi à faire des candidatures spontanées. J'en ai fait 180 en 6 mois !*

- **Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique** : *Au début, quand j'ai signé mon contrat, je savais que je ne respecterai pas ma clause de mobilité. Mais j'aimais mon travail, l'équipe et même l'entreprise de Dunkerque. Actuellement je n'en veux pas au directeur qui a été licencié. Enfin, on nous a dit un "départ volontaire". J'en veux plutôt à la filiale de Lille qui s'est servie de cette clause pour me licencier sans donner la véritable raison.*

- **Modification des relations à l'entreprise et au travail** : *Oui, je me suis dit que je m'impliquerai plus dans mon travail. Que j'aurai plus de sérieux et de disponibilité. Vis-à-vis des supérieurs je serai moins franche, plus hypocrite et plus distante.*



### **2.3- Représentation de la séparation**

- **Apprentissage lié à la séparation** : *La vie de famille et la vie professionnelle sont difficiles à gérer en même temps. Que les patrons attendent de leurs employés qu'ils se dévouent pour leur société et que ceux qui font le plus semblant de s'y dévouer réussissent mieux que les autres.*

- **Projection ("Conseils à un ami")** : *Je dirais que ça a été une bonne expérience mais qu'il faut tourner la page et chercher ailleurs. Rien ne sert de s'imposer si on ne veut plus de nous.*

- **Projection ("Revivre demain une sortie")** : *Je ne sais pas ! Je me battrais peut-être pour sauver ma place ou au moins pour être recommandée auprès d'une autre société. Enfin, c'est assez vague. Pour l'instant, je pense plus à retrouver un emploi qu'à le perdre à nouveau !*

- **Perception globale de la séparation (positive ou négative)** : *Je me suis laissée faire sans trop réagir. Ça a été trop vite. On m'a payée mon préavis et en quelques semaines je me suis retrouvée chez moi ! Malgré tout j'en garde plutôt un aspect positif car c'était dans une période où physiquement j'étais très fatiguée et très démotivée et ça m'a permis d'élever mes enfants. Maintenant je suis prête à retravailler.*

#### **Données complémentaires**

- âge : 20-29

- sexe : F

- formation : BTS informatique de gestion

- nombre d'expériences professionnelles : 1

- date de la séparation : Juin 1993

## INTERVIEWE 14

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *Fin de CDD*
- fonction dans l'entreprise : *assistante commerciale bilingue*
- ancienneté au moment de votre départ : *1 an*
- secteur d'activité de l'entreprise : *textile*
- nombre de salarié de l'entreprise : *300 sur le site*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *Moi-même*
- **Motifs** : *C'était un contrat malhonnête. La rémunération était insuffisante. On me proposait un contrat d'adaptation pris en charge par l'Etat et la désignation d'un tuteur qui était incompétent.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annnonce de la séparation** : *J'ai décidé de mon départ. Au préalable, j'ai rencontré le PDG. J'ai demandé 8 jours de réflexion. J'ai rendu ma réponse négative à mon supérieur hiérarchique. J'ai annoncé ma décision avec beaucoup d'amertume à mon supérieur. Mon supérieur a approuvé ma décision en regrettant mon départ. J'ai fait un pot dans mon service.*
- **Mesures mises en œuvre** : *Il s'agissait d'une fin de CDD avec proposition d'un nouveau CDD. Au moment de mon départ ils ne l'avaient pas encore trouvé.*
- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures** : *Le directeur général*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *Deux semaines.*

### **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SÉPARATION**

#### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues** : *Il y a eu de la déception car ils ne pensaient pas que je prendrais cette décision. Ils pensaient plutôt que je faisais du chantage.*
- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques** : *Ils ont éprouvé beaucoup d'amertume car les affaires avaient bien progressé en ma présence. Ils pouvaient me faire confiance et se décharger sur moi. Mon supérieur hiérarchique direct m'a dit que j'avais raison de partir car je méritais de trouver mieux ailleurs. Nous nous sommes quittés en bons termes. Après mon départ, ils ont surtout vu qu'ils devaient*

*tout reprendre à zéro. Ils ont eu des difficultés pour retrouver une assistante. Ils leur a fallu expliquer mon départ aux clients étrangers qui étaient habitués à traiter avec moi.*

**- Poursuite de relations :** *Je suis toujours en relation avec mon ancien chef, une allemande. Nous sommes devenues amies. Elle a fini par quitter l'entreprise également.*

## **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

**- Ressenti à l'annonce de la séparation :** *J'ai ressenti beaucoup de soulagement, de la déception après tout ce travail de progression, aussi de l'angoisse pour l'avenir et de la rage pour le manque de reconnaissance.*

**- Comportements à l'annonce de la séparation :** *A l'annonce de mon départ, j'ai pleuré de déception, de rage, et de soulagement. J'ai parlé ouvertement avec mon supérieur hiérarchique qui m'a encouragée pour la suite et a évoqué sa déception quant à l'attitude du PDG.*

**- Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *J'ai ressenti un grand vide, beaucoup d'amertume et la fin d'une bataille. Cela s'est traduit par une baisse de tension.*

**- Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *Cela m'a fait prendre beaucoup de recul, avec la décision de ne plus mélanger l'affectif avec le monde du travail.*

**- Rôle des proches :** *Ils m'ont aidée à tirer un trait, à reprendre mes esprits et à me refaire une santé pour partir à la recherche d'un nouvel emploi.*

**- Recherche nouvelle activité :** *Deux mois après.*

*Dans la mesure où j'avais prouvé mes compétences, j'ai décidé de prospecter à nouveau en candidatures spontanées pour un emploi au moins équivalent, sinon supérieur en bâtissant mes arguments.*

**- Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *Mes opinions ont à peine changé. Elles ont évolué dans le sens où j'ai réalisé que le PDG était trop jeune à l'époque dans la pratique des négociations. Il venait de reprendre la succession de son père décédé trop rapidement.*

**- Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *J'ai décidé de ne plus faire d'affectif, de sauver ma peau avant celles des autres et de faire preuve de professionnalisme.*

## **2.3- Représentation de la séparation**

**- Apprentissage lié à la séparation :** *Cela m'a appris à engager des négociations pour les emplois à venir avant tout accord. J'ai appris à prendre un recul immédiat dans mes décisions quotidiennes. Je pratique maintenant la politique gagnant-gagnant et donnant-donnant.*

**- Projection ("Conseils à un ami") :** *Je lui ferais part objectivement de mon expérience propre, puis je le laisserais seul juge devant sa décision. Chacun doit rester maître de ses décisions.*

**- Projection ("Revivre demain une sortie") :** *Je garderais plus de sang-froid. Je me tournerais le plus vite possible vers le futur pour éviter la rupture et le vide. Je prendrais immédiatement de nouveaux contacts pour me reconvertir et bâtir de nouveaux projets.*

**- Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** *Ce genre d'expérience est négatif dans l'immédiat mais plutôt positif avec du recul car on adopte une attitude plus détachée mais aussi plus vigilante. C'est la maturité.*

**Données complémentaires**

- âge : 20-29
- sexe : F
- formation : BTS trilingue
- nombre d'expériences professionnelles : 4
- **date de la séparation** : 31 Décembre 1994

## INTERVIEWE 15

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *démission*
- fonction dans l'entreprise : *journaliste responsable des éditions*
- ancienneté au moment de votre départ : *1 an*
- secteur d'activité de l'entreprise : *presse d'entreprise et communication*
- nombre de salarié de l'entreprise : *3 salariés, le patron et son épouse comme secrétaire-standardiste*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *J'ai pris la décision de partir.*
- **Motifs** : *Des raisons qui étaient propres à ne générer aucune opposition. J'ai dit : "je veux fonder une famille et être femme au foyer".*
- **Perception motifs réels** : *En réalité je souhaite travailler, mais dans cette entreprise, il n'y avait aucune possibilité d'évolution. Les heures supplémentaires n'étaient pas payées ni récupérables.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annnonce de la séparation** : *Je l'ai annoncé verbalement après avoir envoyé ma lettre de recommandée le matin même.*  
*J'ai pris mon courage à deux mains et je l'ai dit simplement au patron en tête à tête. Il a fait la tête car je maîtrisais bien mon job. Mais lorsque j'ai donné l'argument du départ il n'a rien pu objecter. C'était un choix personnel auquel nul ne peut s'opposer.*
- **Mesures mises en œuvre** : *Aucune. J'ai seulement proposé de faire démarrer mon préavis un peu plus tard pour qu'il puisse trouver une remplaçante et avoir le temps de la former. Il a tout de suite accepté.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *Environ deux mois.*

### **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SEPARATION**

#### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues** : *La commerciale, qui est partie deux mois après, était contente pour moi et m'a soutenue. Le graphiste était neutre vis-à-vis de moi, mais je pense que mon départ lui a profité car il a été chouchouté par le patron pour*

*éviter qu'il ne parte à son tour.*

- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques :** *Le patron a fait bonne figure mais sa femme m'a boudée.*
- **Poursuite de relations :** *Je n'ai revu personne, sauf la commerciale qui est partie et qui évolue en suivant une formation. Le point commun entre nous deux est l'envie de progresser et de rechercher un poste en entreprise bien plus avantageux aux niveaux du salaire, des avantages et des possibilités d'évolution.*

## **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

- **Ressenti à l'annonce de la séparation :** *Du soulagement. J'étais contente d'avoir vaincu mes propres interrogations : dois-je arrêter ? comment je vais me débrouiller financièrement ? n'est-ce pas une fuite ? ... Et puis j'ai ressenti aussi une grande liberté. Enfin on ne m'exploitait plus ! J'avais vraiment l'impression que cette PME tirait profit de la crise, des craintes des gens pour nous faire bosser comme des malades.*
- **Comportements à l'annonce de la séparation :** *J'ai continué à travailler en transférant petit à petit les tâches à ma remplaçante. Comme j'étais soulagée, l'évolution future de l'entreprise ne me préoccupait pas. Mais je ne le montrais pas.*
- **Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *J'ai grimpé aux rideaux tellement j'étais heureuse.*
- **Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *Pendant trois-quatre mois j'ai profité de la vie. En rentrant des grandes vacances, j'ai commencé ma recherche d'emploi. En Novembre-Décembre, ça a commencé à aller mal car je voulais travailler mais les réponses ne venaient pas.*
- **Rôle des proches :** *Ils m'ont aidée à démissionner voyant que je déprimais de plus en plus. Ensuite, ils m'ont soutenue moralement mais ils ne peuvent pas forcément intervenir dans une reprise d'emploi.*
- **Recherche nouvelle activité :** *5 mois après ma démission. J'étais persuadée de trouver deux mois après parce que c'est ainsi que ça s'était passé la première fois que je suis arrivée dans le Nord. Donc au début je n'avais pas peur de ne pas trouver... La prise de conscience est intervenue quand j'ai vu que ça n'était pas si facile.*
- **Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *Elles n'ont pas vraiment changé. Je pense que la reconnaissance de nos efforts par le patron aurait tout changé. Quand nous étions dans une période creuse, il n'était pas question de partir plus tôt. C'est ridicule. C'est une question de mentalité du patron.*
- **Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *Si je considère que je suis bien payée et que l'entreprise est "humaine", je m'impliquerais fortement car le travail est pour moi important, c'est une source de développement personnel. J'ai la chance de pouvoir travailler ou non donc quand je dis oui à une entreprise, c'est pour m'impliquer vraiment. La difficulté consiste à trouver la bonne entreprise. Je pense que cela existe, mais ça prend du temps de la trouver.*

## **2.3- Représentation de la séparation**

- **Apprentissage lié à la séparation :** *Je fais beaucoup plus attention au choix de l'entreprise dans laquelle je vais travailler.*

- **Projection ("Conseils à un ami")** : *De ne pas hésiter mais de chercher son nouveau poste avant de partir pour éviter les périodes de doute et de chômage qui marquent toujours même si on n'a pas été licencié.*

- **Projection ("Revivre demain une sortie")** : *Je ferais en sorte de trouver mon nouveau poste avant de démissionner. Mon départ s'est bien passé. Il n'y a rien a changé de ce côté là. C'est plutôt avant de prendre sa décision que c'est dur à vivre. Je pense que ma prise de décision de partir se prendra également plus vite. A moins que ce soit l'entreprise qui me le demande ! Mais je n'ai pas encore connu ça.*

- **Perception globale de la séparation (positive ou négative)** : *Positive à 100 %. J'en tire des leçons. J'ai accru mon expérience. Je suis plus réaliste. Le job bien à 100 % n'existe pas, mais certains critères sont moins importants que d'autres. Je me suis rendu compte également que j'étais exigeante face au travail. Autant le savoir pour faire le bon choix !*

### **Données complémentaires**

- âge : 20-29

- sexe : F

- formation : Bac. + 4

- nombre d'expériences professionnelles : 4

- date de la séparation : 1994

## INTERVIEWE 16

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *Fin de CDD*
- fonction dans l'entreprise : *Secrétaire du service câblage haute sécurité*
- ancienneté au moment de votre départ : *3 ans*
- secteur d'activité de l'entreprise : *L'électronique*
- nombre de salarié de l'entreprise : *600*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *Le responsable du service personnel.*
- **Motifs** : *C'était un plan social. L'entreprise faisait une restructuration et voulait éviter les licenciements. La fin de mon contrat était fixée à Janvier 94. Elle a été avancée à Mai 93.*
- **Perception motifs réels** : *Non.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annnonce de la séparation** : *Le responsable du personnel. Il ne me l'a pas annoncé directement, mais il l'avait laissé entendre depuis quelques mois. Pas élégamment du reste. Il m'a travaillée psychologiquement.*  
*Je signe un contrat CDD. C'est un remplacement d'un congé maternité. Les termes sont "6 mois minimum jusqu'au retour de la personne remplacée". J'ai signé le contrat en Septembre 90. En Mai 91, il a été reconduit jusqu'en Mai 92, à cause du congé parental. Puis de Mai 92 à Mai 93. Ce contrat peut aller jusqu'en Janvier 94, jusqu'aux trois ans de l'enfant. En Mai 93, le responsable du personnel ne veut pas renouveler contrairement aux termes du contrat, à cause du plan social. Au lieu de licencier, une autre personne prend la place.*
- **Mesures mises en œuvre** : *J'ai dû mettre au courant du travail la personne qui me remplaçait. Le contrat ne devant pas être interrompu avant Janvier 94, je me suis adressée à l'inspecteur du travail. Comme j'étais dans mes droits, j'ai négocié. Je suis partie avec 9 mois de salaire en dommage.*
- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures** : *Le responsable du personnel.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *2 à 3 mois.*

### **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SEPARATION**

#### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**



- **Perception des réactions et comportements des collègues :** *Ils étaient déçus parce qu'ils pensaient que j'aurais fini par être embauchée d'autant plus que la personne que je remplaçais ne devait pas, en principe revenir. Il y avait de l'étonnement, de l'incompréhension et de la déception.*
- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques :** *Ils ont été très étonnés surtout quand ils ont vu le choix de la personne qui devait reprendre le poste.*
- **Poursuite de relations :** *J'ai des relations amicales avec quelques anciens collègues.*

## 2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé

- **Ressenti à l'annonce de la séparation :** *De l'écœurement, de la colère. J'étais très déçue.*
- **Comportements à l'annonce de la séparation :** *Comme le responsable n'était pas dans son droit, qu'il n'a pas respecté le contrat, j'ai fait appel aux syndicats et je me suis adressée à l'inspection du travail. J'ai adressée une lettre recommandée au responsable du personnel et nous avons négocié deux mois de salaire.*
- **Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *J'ai retrouvé un autre remplacement pour six mois trois semaines après, donc ça a été des vacances avant de reprendre un autre poste. La page était tournée.*
- **Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *Pour moi, c'était du passé. J'ai beaucoup appris professionnellement, c'était une bonne expérience.*
- **Rôle des proches :** *J'ai assumée seule.*
- **Recherche nouvelle activité :** *J'ai retrouvé tout de suite grâce au responsable du personnel qui a reconnu qu'il n'était pas dans son droit. En compensation, il a essayé de faire quelque chose pour moi. J'ai fait beaucoup d'intérim ou de CDD. J'ai alors voulu faire une formation pour élargir mes compétences et pour pouvoir trouver un emploi définitif.*
- **Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *J'ai compris que le responsable qui était nouveau avait été muté pour faire le ménage. Il était chargé des plans sociaux.*
- **Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *Je ne désire plus faire de CDD ou d'intérim car je m'investis à chaque fois. Ça a été une bonne expérience. Le responsable du personnel m'a bien précisée à plusieurs reprises que ce n'était absolument pas un problème de compétence. Donc je sais ce que je vaud et je voudrais avoir un poste qui me permette d'être bien avec plus de sécurité.*

## 2.3- Représentation de la séparation

- **Apprentissage lié à la séparation :** *Professionnellement j'ai beaucoup appris. J'ai une meilleure connaissance de l'entreprise et des relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques.*
- **Projection ("Conseils à un ami") :** *Je lui dirais de rester toujours positif, motivé, de ne pas se laisser détruire ou impressionné, de faire valoir son expérience. Et puis je lui dirais aussi de faire une formation pour augmenter ses compétences. Faire du sport aussi, avoir une bonne qualité de vie à côté pour compenser la déception et la perte d'un emploi. Et je lui dirais aussi "bon courage" !*
- **Projection ("Revivre demain une sortie") :** *Ce travail me tenait à cœur. J'ai vraiment été déçue. Donc une prochaine fois je prendrai plus de recul. J'ai été écœurée. J'essayerai*

*d'avoir moins de colère, de prendre plus à la légère. Me dire que si ça arrive encore ce n'est pas grave.*

**- Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** *Positive sur le plan professionnel ; au niveau des relations. Mais j'ai été déçue par les attitudes de certains responsables qui manquent d'humanité, qui traitent les gens comme du bétail. Je parle surtout des personnes licenciées avec plus de vingt ans de maison pour motif d'incompétence. C'est dur.*

#### **Données complémentaires**

- âge : 30-39
- sexe : F
- formation : BTS secrétariat de direction
- nombre d'expériences professionnelles : nombreux intérim et CDD pendant 10 ans
- date de la séparation : Mai 93

## INTERVIEWE 17

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *Licenciement pour faute grave, reconnu abusif aux Prud'hommes.*
- fonction dans l'entreprise : *Responsable du service douane et exploitation des transports internationaux.*
- ancienneté au moment de votre départ : *8 ans*
- secteur d'activité de l'entreprise : *Transports, commissionnaires en douanes*
- nombre de salarié de l'entreprise : *4 agences en France, soit environ 150 personnes*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *Le responsable administratif et financier qui était promu directeur général adjoint depuis 8 jours. J'ai subi.*
- **Motifs** : *Une altercation avec mon directeur d'exploitation. Moi, j'étais cadre et chef de service. Le motif a été une faute grave pour avoir dit à mon directeur, c'est un ami depuis 27 ans, "si tu continues je te casse la gueule".*
- **Perception motifs réels** : *La profession de commissionnaires en douane a été reconnue sinistrée. C'est la conséquence de l'Europe du 1er Janvier 1993. Un plan de conversion a été établi par le gouvernement. Ce plan mettait l'employeur à contribution à hauteur de 38 % environ. La faute grave était donc un moyen économique de licencier un cadre. Ça a été reconnu par le conseil des Prud'hommes, je peux vous fournir le jugement si vous voulez... A titre indicatif, je suis le seul dans la profession à avoir été licencié dans ces conditions.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- qui vous a appris votre départ et comment ? *Le directeur administratif et financier. C'était le 15 Juin 1993. Je ne suis pas retourné sur mon lieu de travail le 16 Juin.*
- Les faits se sont passés en Mai 93. Le 15 Juin, je suis convoqué par le DAF pour un entretien préalable, après avoir reçu une lettre recommandée. Sa décision était prise puisque un avis avait été demandé aux deux directeurs d'agence qui étaient hostiles à cette décision. Lors de l'entretien, je me suis fait assister d'un directeur d'exploitation qui a demandé une sanction moins lourde. Il m'a été notifié un licenciement pour faute grave pour "menace envers un supérieur". Ça a été non reconnu par le conseil des Prud'hommes le 1er Février 1995. Je tiens le jugement à votre disposition.*
- **Mesures mises en œuvre** : *Aucune. Je suis parti tout de suite.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *Zéro heure, zéro minute, zéro seconde.*

## 2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SÉPARATION

### 2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques

- **Perception des réactions et comportements des collègues :** *Au départ certains ont eu de la compassion ou de la révolte. Après il y a eu de l'indifférence et toujours de la compassion chez deux ou trois personnes .*

- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques :** *Aucune de ce que j'en sais.*

- **quels ont été les réactions et comportements de vos collègues après votre départ ?**

- **Poursuite de relations :** *De l'indifférence, plus personne ne me demandait de nouvelles. On m'a juste téléphoné quelques fois pour me donner des renseignements professionnels pour mon jugement.*

*Avec une seule personne, la sœur du directeur avec lequel j'ai eu une soit disant altercation.*

### 2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé

- **Ressenti à l'annonce de la séparation :** *Après toutes les interventions que j'ai faites en faveur de l'entreprise, j'ai ressenti de l'écœurement. J'ai participé à l'évolution et à la progression de la société. J'ai participé à l'augmentation de la clientèle, j'ai obtenu des agréments exceptionnels auprès des administrations.*

- **Comportements à l'annonce de la séparation :** *Au début, j'ai cru qu'il s'agissait d'une plaisanterie, que c'était de l'humour... noir !*

- **Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *Je suis allé voir mon avocat. Je n'étais pas du tout prêt à me laisser licencier dans ces conditions.*

- **Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *J'avais de plus en plus de motivation à vaincre au procès.*

- **Rôle des proches :** *Mon épouse m'a énormément soutenu bien qu'elle était énormément déprimée. Nous avons acquis une maison et prévoyons la naissance d'un second enfant. On a changé cette prévision à cause de mon licenciement.*

- **Recherche nouvelle activité :** *Tout de suite. Dans un état d'esprit très combattif.*

- **Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *Les opinions que j'avais sur l'entreprise et sur les supérieurs hiérarchiques m'ont déçu. J'ai d'ailleurs fait un courrier à la direction générale pour le dire, avec une copie en Allemagne, à la maison mère.*

- **Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *Oui. Je n'aurais plus de relations amicales et personnelles avec des collègues de travail.*

### 2.3- Représentation de la séparation

- **Apprentissage lié à la séparation :** *Il ne faut faire confiance à personne. Il ne faut pas avoir de relations amicales avec des collègues. Il ne faut compter sur personne en cas de faute grave invoquée. Et puis aussi il ne faut pas hésiter à faire appel à un avocat.*

- **Projection ("Conseils à un ami")** : *"Va-t-en avant qu'on te licencie".*
- **Projection ("Revivre demain une sortie")** : *Cela dépendra des conditions.*
- **Perception globale de la séparation (positive ou négative)** : *Négative car j'ai 44 ans. Je l'aurais trouvée positive si j'avais eu 25 ans.*

**Données complémentaires**

- âge : 40-49
- sexe : M
- formation : BEPC
- nombre d'expériences professionnelles : 6
- date de la séparation : 15 Juin 1993

## INTERVIEWE 18

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *Licenciement pour faute grave*
- fonction dans l'entreprise : *Chef de publicité*
- ancienneté au moment de votre départ : *19 mois*
- secteur d'activité de l'entreprise : *Presse et publicité, les "gratuits"*
- nombre de salarié de l'entreprise : *Environ 2.000*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *C'est le nouveau directeur de la publication qui a pris la décision. J'ai été mis à part et j'ai subi un discours mensonger et définitif.*
- **Motifs** : *La faute grave. J'aurais transgressé le "système", une soi-disant volonté de porter préjudice à l'entreprise.*
- **Perception motifs réels** : *J'ai le sentiment que les motifs masquent des raisons personnelles et l'incapacité à gérer une éventuelle concurrence entre lui et moi.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annonce de la séparation** : *Le directeur de la publication accompagné de son supérieur hiérarchique, un tout nouveau directeur de zone. J'ai eu un entretien préalable de licenciement pendant lequel on m'a lu les motifs, on m'a indiqué mes droits et ma mise à pied préalable à effet immédiat. J'ai portée cette affaire devant les Prud'hommes.*
- **Mesures mises en œuvre** : *Aucune.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *5 minutes !*

### **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SEPARATION**

#### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues** : *Un sentiment d'injustice et de partialité. Il y a même eu deux demandes de mutation pour échapper à un fou ! Il y a eu de la contestation et un esprit revendicatif, et une très grande méfiance à l'égard de la nouvelle direction.*
- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques** : *Aucune à cause de la forte pression qui était exercée sur eux.*
- **Poursuite de relations** : *J'ai des relations d'écoute, de conseil, parce que j'ai pris du recul, et de complicité avec des anciens collègues.*

## **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

- **Ressenti à l'annonce de la séparation** : *Beaucoup de dépit.*
- **Comportements à l'annonce de la séparation** : *J'ai pris rendez-vous avec mon avocat et avec un conseiller d'orientation de l'ANPE.*
- **Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective** : *Un sentiment de sérénité et de soulagement.*
- **Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis** : *Ils sont restés les mêmes.*
- **Rôle des proches** : *Ils ont eu beaucoup de compréhension.*
- **Recherche nouvelle activité** : *Immédiatement. Je recherchais l'opportunité.*
- **Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique** : *Non, ça a confirmé ce que je pensais.*
- **Modification des relations à l'entreprise et au travail** : *Oui, car je comprend mieux maintenant ce qui se passe. Et puis j'aurais un positionnement hiérarchique différent.*

## **2.3- Représentation de la séparation**

- **Apprentissage lié à la séparation** : *Les séparations professionnelles sont bien souvent des opportunités qu'il faut saisir.*
- **Projection ("Conseils à un ami")** : *De constituer un dossier, si c'est une rupture conflictuelle, et de savoir capitaliser les acquis professionnels.*
- **Projection ("Revivre demain une sortie")** : *Je ne sais pas.*
- **Perception globale de la séparation (positive ou négative)** : *Positive, car quand on a à partir, c'est qu'on est pas là où on mérite d'être !*

### **Données complémentaires**

- âge : 30-39
- sexe : M
- formation : comptabilité, droit et actions commerciales
- nombre d'expériences professionnelles : 1
- date de la séparation : 15 Octobre 1994

## INTERVIEWE 19

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *Fin de CDD, c'était un contrat d'apprentissage*
- fonction dans l'entreprise : *Aucune, j'étais salariée-étudiante dans l'entreprise avec pour objectif de devenir chargée de mission.*
- ancienneté au moment de votre départ : *Deux ans*
- secteur d'activité de l'entreprise : *L'assurance*
- quel était le nombre de salariés de l'entreprise ? *Environ 50.000*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *Mon supérieur hiérarchique direct et peut-être la DRH, mais je n'en suis pas certaine. Il est évident que je n'y ai pas participé.*

- **Motifs** : ***Officiellement, il y en avait plusieurs** : tout d'abord ma jeunesse. 26 ans c'était trop jeune pour pouvoir mener des négociations commerciales avec les chefs d'équipe. J'avais le "look étudiante", ça c'est textuel ! Ensuite, j'avais trop de caractère. Il fallait que j'apprenne à ne pas être impatiente et surtout à être fière de la Société, à croire dans mon entreprise, dans ses dirigeants, à donner sans recevoir. Enfin, mes objectifs n'étaient pas remplis, ce qui est vrai.*

- **Perception motifs réels** : *Tout d'abord je n'ai jamais eu en mains le rapport me concernant et expliquant le non-renouvellement ou la transformation de mon CDD en CDI. Les motifs m'ont été dits oralement et brièvement par mon chef "adoré". La DRH s'est contentée de m'envoyer une lettre type dans laquelle il était simplement mentionné "qu'au vu du rapport du X/X/93 défavorable, il n'était pas possible de continuer notre collaboration" etc. Donc je n'ai ni reçu, ni lu, ni contresigné, ni pu prendre connaissances des motivations officielles...*

*Il faut faire un retour en arrière pour comprendre... Je suis rentrée dans la Société pour un CDD de deux ans alternant école et entreprise. L'objectif était que je devienne chargée de mission. Après les différents entretiens de recrutement et de sélection, l'ouverture d'esprit constatée, je n'étais pas cantonnée à un type de produit, à un type de marché, je pouvais tout faire, dixi ! Bref, j'étais heureuse d'entrer dans la Société, j'avais plein d'idées en tête et j'étais désireuse de bosser.*

*J'ai rapidement déchanté ! Au bout d'un mois ! Je constatais tout d'abord qu'au niveau de mon statut, "chargée de mission stagiaire", c'était le flou artistique : j'étais une étudiante en stage pour deux ans ! Ensuite, au niveau de la hiérarchie, mon supérieur a été mis devant le fait accompli, j'ai été parachutée, il ne s'en est jamais remis ! Enfin, en ce qui concerne mon travail, je me suis fixée moi-même mes objectifs puisque personne n'était capable de m'en donner ni de comprendre l'alternance.*



*En allant sur le terrain et en réalisant des contrat, j'ai foutu la merde. Qui allait récupérer les commissions ? N'existant pas dans l'organigramme, n'ayant pas de code producteur, n'ayant pas reçu officiellement de carte professionnelle, j'ai demandé une formation, un code apporteur et les commissions de mon travail. Bref et rebref ! C'est mon inspecteur qui s'est tapé mes commissions avec la bénédiction de la DRH ! Par la suite on m'a assignée des objectifs, mais c'était trop tard ! Il était hors de question que mon inspecteur continue à toucher mes commissions. J'ai travaillé piano les six derniers mois.*

### **1.2- La gestion de la séparation**

**- Annonce de la séparation :** *Mon chef direct qui m'a lu son rapport, très rapidement, et m'a expliquée que la DRH avait fait elle aussi un rapport. Donc les responsabilités étaient diluées...*

*Ça c'est mal passé, très mal ! J'ai pris acte de cette décision sans la remettre en cause. Que voulez-vous répondre sur votre jeunesse ? Oui je suis jeune, oui je ne peux que vieillir, oui mon avenir est devant moi !*

**- Mesures mises en œuvre :** *Aucune. Un jour, sachant que j'avais dépassé mon CDD de deux ans depuis trois jours, mon CDD devait se transformer automatiquement en CDI. Mais il s'agit de la Société, avec 50.000 salariés ! Je n'ai rien intenté car je ne voulais pas griller mon avenir, la solidarité de corps existe !*

**- Temps entre annonce et départ effectif :** *En vérité, un quart d'heure après la lecture du rapport et la non-transformation de mon contrat, je suis partie de l'inspection. Depuis un mois, j'avais tout enlevé de mon bureau, effacé mon courrier sur l'ordinateur et pris mes fichiers-clientèle.*

## **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SÉPARATION**

### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

**- Perception des réactions et comportements des collègues :** *Sur l'équipe, neuf personnes, cinq ont été véritablement désolés, mais pas surpris. Ils m'ont donné des conseils amicaux. Les autres ont été indifférents ayant soit peur de dire ce qu'ils en pensaient, soit qu'ils étaient satisfaits. Ils m'ont offert un pot et un repas dans un superbe restaurant, bien évidemment au frais de la princesse.*

**- Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques :** *Il a été franchement heureux et soulagé, content de son coup. Quant à la DRH, je n'en sais rien.*

**- Poursuite de relations :** *Je pratique l'œil de Moscou avec parfois une certaine délectation. J'ai appris que mon inspection avait disparue, que l'équipe aurait été dispersée et que mon inspecteur, une fois de plus, s'en était tiré. Mais cette fois-ci, il a eu un beau placard ! Il reste à la Société, avec 25 ans d'ancienneté, il coûte cher !, dans une fonction bidon, il n'a plus d'équipe à manager.*

### **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

**- Ressenti à l'annonce de la séparation :** *Paradoxalement j'étais heureuse, l'abcès était crevé, et en même temps, très mal à l'aise, je me suis quand même fait virer ! J'étais heureuse parce que quelque chose était cassé entre la Société et moi depuis le début. Je*

*n'avais jamais eu l'impression d'appartenir à cette entreprise puisque je n'avais pas de statut reconnu, qu'il évoluait en fonction des humeurs et des intérêts de la Société. En plus, le double langage de la DRH m'avait profondément écœurée. Très rapidement, elle fut avertie de la situation conflictuelle dans mon inspection, de mon désir d'en changer, de la réalisation de contrats, de mon désir de formation professionnelle pour être en règle vis-à-vis de la loi. La carte-pro est obligatoire. A chaque fois, j'ai été encouragée, félicitée. On comprenait ma situation car mon inspecteur était connu partout comme étant bizarre, pas franchement compétent (il en était à sa quatrième inspection en trois ans), mais rien n'a été entrepris. Au contraire, tout a été étouffé, tout allait pour le mieux dans le meilleur des mondes, les RH m'ont même demandée de me taire !*

*J'étais aussi mal à l'aise. J'avais beaucoup de regret. J'aurais préféré précéder la Société, c'est-à-dire prendre l'initiative de partir. Je voulais y rester 2/3 ans pour m'y affûter, bénéficier de sa notoriété et surtout de son appui financier. Tant pis pour le tremplin ! La Société est la première entreprise dans laquelle j'ai travaillé. Elle m'a mis le pied à l'étrier. Je lui en suis reconnaissante. J'attendais beaucoup d'elle et j'étais prête à faire beaucoup de choses, ce que j'ai fait. L'amour rend aveugle ! Ils ne pouvaient pas être continuellement de mauvaise fois et je suis allée de déception en déception, c'est dingue !*

*Bref, j'ai vu venir le coup avec un certain détachement, mêlé d'amertume, ne comprenant pas la situation. J'ai été déstabilisée pendant deux ans et je n'ai rien compris. D'ailleurs aujourd'hui je n'ai toujours pas compris à 100 %.*

**- Comportements à l'annonce de la séparation :** *J'ai pris acte, et le plus calmement possible j'ai expliqué à mon inspecteur que c'était un macro et qu'il serait bientôt sur la touche ! Il n'a pas du tout apprécié ! C'est potache comme réaction, je le sais. Mais ça fait du bien ! J'ai été heureuse de lui faire perdre son contrôle. Je lui devais bien cela. Il a littéralement explosé, crié, bafouillé, tentant de se justifier. L'entretien a duré dix minutes et je suis partie dans l'heure. En fin de matinée, l'équipe m'a offert un pot et un repas le lendemain.*

**- Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *J'ai ressenti une béatitude de ne pas me lever à sept heures du matin. Une décompression certaine et une certaine liberté retrouvée. Notamment une liberté de parole sur mon entreprise et ses dirigeants.*

*J'ai rapidement classé les dossiers de mes clients, que j'avais naturellement emportés en ne laissant aucune trace, aucune information pour mon inspecteur. L'objectif était de les recontacter dans mon futur job.*

**- Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *J'ai fait la part des choses. J'ai commis des erreurs en étant trop franche avec mon environnement en croyant que la direction ne pouvait pas être continuellement de mauvaise foi, en n'étant pas assez professionnelle peut-être. En tout cas, c'est une bonne leçon.*

**- Rôle des proches :** *Affectivement, ils m'ont soutenu. Ils ont cru ce que je disais. Financièrement, ils m'ont aidée. Je dois remercier mes parents.*

**- Recherche nouvelle activité :** *Cela faisait trois mois que je cherchais ailleurs. Une semaine après la fin de mon CDD, j'entrais dans un cabinet de courtage avec deux personnes sous "mes ordres".*

**- Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *Par rapport à l'entreprise, elle m'a mis le pied à l'étrier, je lui en suis reconnaissante, mais c'est tout. Il faut bien un jour commencer à travailler. Je sais que j'ai reçu une bonne formation professionnelle qui m'a coûtée de l'argent ;*

*j'ai réalisé des contrats qui ont plus que rentabilisé ma formation. Avec le recul, je suis plus amère et dure vis-à-vis de mon ex-employeur. J'ai réalisé que j'avais été recrutée, en contrat d'apprentissage, pour ne pas être recrutée ! La réalité est simple. C'est quoi un contrat d'apprentissage ? C'est une absence de charges sociales pendant deux ans, une baisse de 10 % des charges sociales de chaque tuteur pendant deux ans, une prime de 5.000 francs pour chaque apprenti recruté. Le seul point négatif pour l'entreprise c'est qu'elle doit verser 75 % du SMIC à l'apprenti. Mais le retour sur investissement est rapide parce que les apprentis vont sur le terrain, réalisent des contrats et ne sont pas commissionnés. C'est une main d'œuvre pas chère, qualifiée, désireuse de travailler, acceptant ce qu'on lui dit de faire et ayant peur du chômage. La formule plaît tellement que la Société reprend chaque année des élèves de mon école et ne les garde pas après les deux ans en grande majorité. La Société se sert de cette formule alors qu'elle devrait servir essentiellement aux PME. J'en veux plus au système qui ne connaît pas la réalité.*

*Par rapport à la DRH, dorénavant je m'en méfie comme de la peste. Je l'estime incompétente et néfaste. Elle n'est jamais allée sur le terrain, ne s'est jamais salie les mains et ne connaît pas les produits que nous vendons. En général, elle tient un double langage, n'a qu'une vision à court terme et a peur des vagues.*

*Quant à mon supérieur hiérarchique, l'inspecteur, avec le temps je lui en veux moins. Certes c'est toujours un imbécile, envieux des autres, ne prenant aucune décision de peur de se tromper, croyant être reconnu professionnellement alors qu'il est connu comme le loup blanc pour son incompétence. C'est un béni-oui-oui. Et finalement c'est un pion de la DRH. Il a été encore plus manipulé que moi, mais il a cinquante ans, son avenir est derrière lui, moi il est devant.*

**- Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *A l'heure actuelle je n'accorde plus aucune confiance à l'entreprise qui m'emploie et les entreprises futures. Je fais mon travail du mieux que je le peux, un point c'est tout. Il ne faut pas compter sur moi pour pleurer avec les dirigeants sur les difficultés de l'environnement, sur le malaise social, sur le besoin de se serrer les coudes pour réussir... A d'autres ! (...)*

*Je n'attends rien d'une entreprise, si ce n'est un salaire. Enfin j'évite la DRH. Si je dois passer par les RH et si je ne vois pas mon supérieur, si on ne discute pas des modalités de mon travail, de ce qu'il attend de moi et moi de lui, je refuserais le poste.*

### **2.3- Représentation de la séparation**

**- Apprentissage lié à la séparation :** *J'ai perdu toute illusion sur le monde du travail et sur l'entreprise. J'ai rencontré beaucoup trop de pistonnés incompétents mais avec du pouvoir, des gens sans projet, vieux avant l'âge, attendant patiemment les 18 heures pour partir, des personnes dont les dents rayent le parquet. En partant, j'ai compris que je représentais zéro dans l'entreprise, que cela ne changerait rien, mais je me suis fait plaisir, c'est tout. Financièrement, je me suis fait avoir.*

**- Projection ("Conseils à un ami") :** *Profite au maximum, sers toi de l'entreprise, use et abuse de tous les avantages, trouve une autre entreprise et seulement après, motive ta démission pour te faire plaisir. Cela fera juste une lettre de plus à ranger pour la DRH !*

**- Projection ("Revivre demain une sortie") :** *Je n'irais en aucun cas prévenir les RH, je ferais le plein*

*d'avantages du système, je me tairais et j'attendrais l'opportunité la plus favorable pour partir.*

**- Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** *Négative car je n'ai pas eu la maîtrise de ma sortie, elle était programmée dans ma tête, mais pas avant 2/3 ans. Ce n'est pas évident de reconnaître un échec et c'est un premier emploi et un échec sur toute la ligne ! C'est positif car j'avais trouvé un autre job ; j'étais formée et immédiatement opérationnelle. N'étant pas chargée de famille, j'ai eu une liberté de parole et d'action que n'avaient pas mes collègues. C'est un atout considérable de ne pouvoir se faire acheter. Enfin, j'ai appris que mon inspecteur était pistonné. C'est un neveu d'un des cinq bras droits de l'ancien PDG de la Société. Donc il est intouchable, et moi comme une papoue, je ne le savais pas ! Quelle imbécile je fais et quelle erreur ! Dorénavant je ne gaffe plus et je me renseigne mieux sur les pistonnés de l'entreprise !*

### **Données complémentaires**

- âge : 20-29
- sexe : F
- formation : Bac + 4
- nombre d'expériences professionnelles : première
- date de la séparation : Décembre 1993

## INTERVIEWE 20

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *Démission*
- fonction dans l'entreprise : *Responsable risque entreprise*
- ancienneté au moment de votre départ : *5 mois*
- secteur d'activité de l'entreprise : *assurance/banque, le courtage*
- quel était le nombre de salariés de l'entreprise ? *Onze, dont six dans une autre entité*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *J'ai pris la décision après avoir envoyé des signes très, très visibles !*
- **Motifs** : *J'ai été soft ! Je n'ai rien évoqué, j'ai expliqué que le X du mois je partirai. Bien évidemment, le PDG et le DG m'ont convoquée pour explications. Je leur ai simplement expliqué que j'étais en désaccord avec la stratégie et les objectifs de l'entreprise, que les moyens mis à ma disposition étaient insuffisants et que l'environnement du travail était pu propice à l'efficacité et au professionnalisme.*
- **Perception motifs réels** : *Les raisons réelles étaient simples. J'étais payée avec constance en retard, 2/3 semaines, il y avait toujours des erreurs dans mon bulletin de paie, erreur en ma défaveur bien sûr !, le cabinet n'était pas en règle avec la loi, l'atmosphère était celle de la surveillance et de la délation, on me demandait des choses sur les gens sous mes ordres, je ne voyais pas souvent le PDG et le DG au travail, mais beaucoup aux repas d'affaire ! Les objectifs changeaient presque tous les quinze jours. Je commençais aussi à me poser beaucoup de question sur l'aspect juridique de certaines opérations. Je suis restée un jour tard, même très tard, jusqu'à 21 heures et j'ai inspecté le bureau du PDG et du DG (ils partaient en général vers 17/18 heures, quand ils étaient là). J'ai ainsi découvert que le cabinet n'était pas en règle. Il n'y avait pas d'assurance responsabilité civile professionnelle, pas d'inscription à l'ordre professionnel malgré les rappels, que j'avais été déclarée un mois en retard... Bref tout allait bien !*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annonce de la séparation** : *J'ai appris ma démission au PDG en premier lieu en lui remettant un double de ma lettre et en lui demandant de la contresigner immédiatement. Puis je l'ai annoncé aux deux personnes qui étaient sous mes ordres.*
- Ça c'est pas très bien passé ! J'avais signé un CDI avec période d'essai de 6 mois (ce qui est illégale, la période ne pouvant excéder 3 mois, mais je n'ai rien dit). Je pouvais donc quitter l'entreprise du jour au lendemain pendant cette période ou inversement me faire virer. Je les ai prévenus 15 jours avant pour finir le mois en fait.*

*A partir de là, pendant 15 jours, j'ai été mise sous pressions diverses : écoute de mes conversations téléphoniques (on ne sait jamais ! ), lecture de mon courrier cette fois-ci ouvertement, interceptions de mes contrats pour ne pas me commissionner, rapports à rendre de manière très détaillée sur ces 15 derniers jours, volonté de m'envoyer au casse-pipe sur certaines affaires. Et la cerise sur le gâteau a été de me proposer de finir mes contrats en cours, même après ma démission, de devenir actionnaire de la société pour mieux m'impliquer dans la société et les comprendre !*

**- Mesures mises en œuvre : Rien !**

**- Temps entre annonce et départ effectif : 15 jours.**

## **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SÉPARATION**

### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

**- Perception des réactions et comportements des collègues :** *Ils ont été "tristes" de ne plus avoir "d'alliée" et les deux personnes sous mes ordres ont été, je dois le dire en toute modestie, un peu découragées. On a fait un pot quand même en dehors de la boîte. Ils ont commencé à réfléchir sur leur devenir dans la société. J'ai été traînée dans la boue par la suite m'ont ils dit et ils m'ont dit franchement qu'ils trouvaient cela dégueulasse mais ne m'ont pas défendue (je n'étais plus là) (...) ils avaient un emploi.*

**- Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques :** *Le DG n'a pas décoléré pendant ces 15 derniers jours en oubliant très souvent de m'adresser la parole ! Il m'a mise sous surveillance intense, m'a caché des contrats que j'avais réalisés, est devenu agressif, et sourd et muet ! Le PDG a critiqué son DG, l'a accusé d'être responsable de ma démission (c'est à 50 % vrai, les autres 50 % c'est pour le PDG lui-même), puis les diverses pressions sont apparues.*

**- Poursuite de relations :** *Je vois encore les deux personnes qui étaient sous mes ordres. De professionnelles, les relations sont devenues amicales, égalitaires. J'ai acquis deux camarades de mon ex-travail.*

### **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

**- Ressenti à l'annonce de la séparation :** *Un vrai sentiment de gâchis et d'échec. Gâchis parce qu'il y avait beaucoup à faire dans cette société, c'était donc exaltant. Le travail m'intéressait énormément, je faisais enfin ce que je recherchais et patatras en raison des œillères des dirigeants, de leur soif de pouvoir et de fric, de leur manque de discernement, tout tombait à l'eau. Un échec parce que j'ai été impulsive. Je n'ai pas préparé mes arrières comme je me l'étais juré. Il a fallu une goutte qui a tout fait déborder et le lendemain je présentais ma démission. C'est un échec aussi parce que avant je n'ai pas assez enquêté sur mon entreprise avant de l'intégrer. Et pour cela je m'en veux beaucoup. Un échec aussi parce que j'en arrive à me remettre en cause et à me dire que peut-être le problème vient de moi. J'ai un caractère impossible, je recherche trop la perfection alors que tout est compromis dans la vie des affaires. Je ne suis pas faite pour les compromis. Un échec enfin parce que je suis au chômage maintenant. Et un chômeur c'est de la merde. Il est là pour attendre, être déconsidéré et surtout il n'existe plus,*

*n'a plus droit au chapitre et en plus, il vit, paraît-il au crochet de la société.*

**- Comportements à l'annonce de la séparation :** *J'ai fait comme d'habitude. Je suis restée égale à moi-même et je suis partie à 18 heures comme si de rien était.*

**- Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *J'en étais malade. Je réalisais qu'une fois de plus je n'avais pas pu m'empêcher de l'ouvrir et de réagir alors que le monde continue à tourner. J'ai décidé de prendre une semaine de vacances en Bourgogne où j'ai décompressé.*

**- Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *Paradoxalement, je crois avoir pris la bonne décision. Je ne suis plus sous tensions extrêmes. J'ai agi en conscience. Mais la conscience ne fait pas vivre matériellement. J'espère apprendre à me taire, à ne pas montrer mon indépendance d'esprit, à rentrer dans le moule.*

**- Rôle des proches :** *Dans un premier temps je crois qu'ils n'ont pas compris, qu'ils m'en ont voulu un peu. J'avais un job, je n'avais qu'à le garder. Depuis ils ont mieux compris, voyant des exemples à côté. Et financièrement, heureusement qu'ils sont là sinon je serais à dormir sous les ponts !*

**- Recherche nouvelle activité :** *Une quinzaine après ma démission. Je ne crois plus à rien. Je recherche un emploi toujours en assurance mais vers d'autres fonctions. Je crois que je ne suis pas faite pour le commercial. Je ne vendrais jamais mon âme pour réaliser un contrat et je ne sais pas mentir. En plus, je n'ai aucune soif de pouvoir.*

**- Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *Rien n'a changé. J'ai travaillé pour des escrocs, un point c'est tout.*

**- Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *Moins j'en dirai, moins j'en saurai, moins je me poserai de questions, mieux je me porterai. Avec les collègues je tenterai de rester toujours autant naturelle en faisant attention à ce que je dis et avec mes supérieurs, je tenterai de jouer l'imbécile pour qu'on me laisse tranquille.*

### **2.3- Représentation de la séparation**

**- Apprentissage lié à la séparation :** *C'est de l'inconscience la plus totale de démissionner vis-à-vis des Assedic. Mieux vaut un licenciement. Professionnellement, j'ai beaucoup appris. Mais encore une fois, j'espère qu'on ne m'y reprendra plus. Ne pas prévoir ces arrières, il faut être stupide !*

**- Projection ("Conseils à un ami") :** *La "vérité" et une certaine objectivité mise en pratique à l'occasion de mon départ. J'ai prévenu deux personnes, la secrétaire et un chargé de mission. Ces deux personnes sont parties de l'entreprise, l'une un mois après moi (je lui ai retrouvé un emploi chez un concurrent !!!) l'autre trois mois après.*

**- Projection ("Revivre demain une sortie") :** *Prévoir mes arrières. Donc j'essaie de grandir... Mais c'est difficile ! C'est le seul reproche que je me fait. Dans le fond de mon cœur, j'ai eu raison de leur faire un bras d'honneur et de tirer ma révérence.*

**- Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** *Négative, car je ne sais plus pour quoi je suis faite. Et lorsque j'essaie d'autres voies, on me rétorque toujours que l'on ne comprend pas pourquoi je veux changer ! Apparemment, se réorienter fait peur aux entreprises.*

**Données complémentaires**

- âge : 20-29
- sexe : F
- formation : Bac + 4
- nombre d'expériences professionnelles : 2
- date de la séparation : 31 Mai 1994



## INTERVIEWE 21

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *Licenciement*
- fonction dans l'entreprise : *Attachée commerciale*
- ancienneté au moment de votre départ : *3 ans*
- secteur d'activité de l'entreprise : *Le travail temporaire*
- quel était le nombre de salariés de l'entreprise ? *En agence 4 personnes, sur la région 270 personnes environ.*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *La décision a été prise par mon chef d'agence et en partie par moi-même en démontrant à mon chef de secteur les dysfonctionnements dans cette agence tant au niveau du travail qu'au niveau de la communication avec mon chef d'agence.*
- **Motifs** : *Le motif invoqué a été "licenciement pour incompatibilité d'humeur". Mon directeur de secteur a dû inventer des fautes pour motiver ce motif ! Il y avait trois raisons invoquées. Tout d'abord un manquement au niveau des échanges d'information concernant les domaines importants de l'agence : recrutement et commande. Ensuite une opposition de décision avec le chef d'agence concernant les domaines de relation avec la clientèle. Enfin, ce manque de coopération entraîne des difficultés au niveau du fonctionnement de l'agence.*
- **Perception motifs réels** : *Je pense que réellement, il y avait de la part des deux parties une réelle incompatibilité d'humeur due surtout à des systèmes de valeur complètement différents, voire opposés. En conséquence, chacun est resté sur ses positions avec une volonté très nette de ne pas coopérer dans les deux sens. Les motifs évoqués restent de la pure fiction pour motiver ce motif "incompatibilité d'humeur" qui reflétait la réalité.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annonce de la séparation** : *Au début mon chef d'agence voulait que je démissionne, chose qui était complètement exclue pour moi, parce que c'est lui qui ne voulait plus continuer à travailler avec moi. J'ai donc négocié mon propre licenciement avec mon directeur de secteur, avec transaction financière à l'appui. J'avais été mutée dans cette nouvelle agence, pour raisons économiques, en Mai 94. Un mois après les tensions ont commencé à monter de la part de mon chef d'agence. J'en ai référé plus haut à mon directeur de secteur qui a fini par nous convoquer tous les deux, début septembre 1994, pour recoller les morceaux. Mon chef d'agence est resté sur ses positions. J'ai demandé à voir le directeur de secteur pour qu'il me mute d'agence, mais il n'y avait pas de poste libre ailleurs sur le secteur Nord. Devant la situation qui se dégradait, nous avons décidé de procéder à un licenciement.*

- **Mesures mises en œuvre** : *Aucune mesure n'a été mise en œuvre. La procédure de licenciement a été menée par mon directeur de secteur et par la direction générale à Lyon, pour l'appui juridique.*
- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures** : *Mon directeur de région qui a délégué au directeur de secteur cette mission.*
- **Temps entre annonce et départ effectif** : *Deux mois et demi.*

## **2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SÉPARATION**

### **2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques**

- **Perception des réactions et comportements des collègues** : *Dès le début, elles étaient averties car elles voyaient bien les mesquineries que pouvait me faire subir mon chef d'agence ! C'est là que les langues se sont déliées, elles m'ont appris que j'étais la quatrième personne à subir cela, les autres ayant quitté leur poste pour dépression. Elles ont toutes démissionnées. Mes collègues étaient écœurées un peu plus de ce chef d'agence et avaient de la crainte de perdre leur poste. Je sais que l'une de mes collègues a fait une dépression et l'autre me regrettait amèrement car en commercial, j'étais toujours très précise au niveau de la rédaction de mes fiches-client alors qu'avec le chef d'agence il n'y avait aucune fiche-client de remplie !*
- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques** : *Tout s'est passé très vite, dans le soft, avec des non-dits mais des regards qui en disaient long. Certains ont continué à me dire bonjour et me saluer, d'autres m'évitaient pour éviter de parler de mon licenciement. Des réactions ? Souvent des fuites ! Quelque fois de la foudre s'abattait sur eux.*
- **Poursuite de relations** : *Je suis toujours en relation avec une personne de ma première agence sur Lille. Nos relations sont très proches, comme une amie. Je suis restée deux ans et demi dans cette agence. Sur l'agence de Tourcoing, où j'ai tenu sept mois, je revois très ponctuellement mes anciens collègues à l'occasion d'un restaurant.*

### **2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé**

- **Ressenti à l'annonce de la séparation** : *Un sentiment d'écœurement total, car réellement ma seule faute est de n'avoir pas plu à mon chef d'agence. Il attendait de moi que je sois une "petite chef" pendant son absence, car il avait deux agences sous sa coupe, et que je lui dise tous les dysfonctionnements de mes collègues dont j'étais le responsable. Il n'avait aucune prise sur moi, lui qui avait l'habitude qu'on lui lèche les bottes.*  
*J'ai ressenti aussi un sentiment d'impuissance, car mon chef d'agence n'en était pas à son coup d'essai avec moi, mais, visiblement, il avait l'appui tacite de ses supérieurs car c'est une agence qui rapporte beaucoup de chiffre d'agence à la région Nord, donc on ferme les yeux ! De plus mon chef d'agence a quinze ans de maison comme le directeur de secteur ...*
- **Comportements à l'annonce de la séparation** : *J'ai continué à faire mon travail correctement jusqu'au bout avec énormément de prospection client, j'ai d'ailleurs décroché deux à trois gros clients pendant cette période. J'ai continué à remplir correctement et le plus précisément mes fiches-client pour que mes*

collègues aient un support fiable pour continuer à travailler et puissent posséder un historique client qu'elles n'avaient jamais eu avec le chef d'agence.

**- Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective :** *Je me suis dit "le cauchemar est terminé". J'ai également ressenti beaucoup de tristesse car j'aimais réellement mon travail avec de nombreux contacts humains très enrichissants. J'ai ressenti mon licenciement comme une profonde injustice.*

**- Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis :** *Au début, j'en ai voulu énormément à mon ancienne chef d'agence de Lille de m'avoir aiguillé vers cette agence de Tourcoing. Je me suis interrogée sur ses intentions à mon égard. En clair, j'ai cherché où j'avais bien pu pêcher et qui était derrière tout cela et tirait les ficelles pour me nuire. Je crois que les fondements de mon licenciement m'ont dépassée car j'étais reconnue comme une commerciale sérieuse qui faisait bien son travail. Etait-ce un licenciement économique déguisé ? Car dans cette entreprise, on ne licencie pas, on écœure les gens !*

**- Rôle des proches :** *Ils m'ont surtout soutenu le moral car devant ce genre de situation on est seul à vivre son problème.*

**- Recherche nouvelle activité :** *Je n'ai pas voulu rechercher un nouvel emploi de suite. Il a d'abord fallu que je vive mon deuil de ce que je venais de subir, que je me retrouve, que je reprenne confiance en moi, même si je savais que tout cela n'était pas de ma faute, mais c'est justement encore plus difficile de faire son deuil lorsqu'on n'a pas réellement compris pourquoi on a été licencié.*

**- Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique :** *J'ai réellement compris que j'avais affaire à des gens malhonnêtes, sans scrupule dont la devise est et restera pour eux : "peu importe ce que l'on fait ou sur quoi l'on ferme les yeux, la fin justifie les moyens" ! et la finalité en l'occurrence c'est la rentabilité avant tout. Même si la direction connaît le triste passé de mon chef d'agence, elle consent puisqu'elle laisse faire ! Je n'avais donc aucun atout en main pour me défendre, les dés étaient d'avance pipés.*

**- Modification des relations à l'entreprise et au travail :** *Je pense que dans la prochaine entreprise où je travaillerai, je m'impliquerai autant mais avec beaucoup plus de recul sur ce que je vis. Quant à mes relations de travail, elles resteront ce qu'elles sont, c'est-à-dire cordiales, mais sans plus et toujours professionnelles. On a très peu l'occasion de se faire des amis dans le contexte du travail. Il ne faut pas tout mélanger, c'est le contexte qui veut ça.*

### **2.3- Représentation de la séparation**

**- Apprentissage lié à la séparation :** *J'ai appris qu'il ne faut avoir confiance qu'en soi, sauf exception !, au sein d'une entreprise et qu'il faut régler et mettre à plat tous les problèmes dès qu'on les pressent. Car ils ne peuvent que se dégrader avec le temps. Cette expérience m'a rendue plus sûre de moi. Maintenant j'ai constaté comment une situation pouvait pourrir, je saurai la prochaine fois intervenir à temps.*

**- Projection ("Conseils à un ami") :** *De défendre correctement ses intérêts surtout, car mon directeur de secteur me proposait la première fois pour mon licenciement une indemnité transactionnelle d'un mois de salaire alors que ça faisait trois ans que je travaillais pour eux ! On croit rêver ! Au bout de huit entrevues et un courage*

*de lion, je m'en suis sortie avec six mois de salaire.*

**- Projection ("Revivre demain une sortie") :** *Au niveau de l'action rien. J'ai été très fière de ce que j'ai pu négocier sans avocat pour m'aider alors que tout le monde me disait qu'il ne faudrait pas escompter plus de trois mois de salaire. Au niveau de ma réaction, je pense que je perdrais moi de temps à me remettre à rechercher un emploi. Je le prendrais moins à cœur que la première fois.*

**- Perception globale de la séparation (positive ou négative) :** *Pour ma part, je pense que cette expérience est plutôt positive car elle m'a permis de me surpasser dans une situation que je n'avais jamais vécue et qui fait peur à beaucoup de gens. Elle m'a également permis de mieux comprendre ce que pouvaient ressentir les gens dans cette situation. Ce n'est pas un concept, mais du vécu ! Enfin cette expérience m'a surtout permis de prendre du recul sur les choses, de les remettre à leur juste place, d'entamer une formation intéressante, de me retrouver face à moi-même ce qui est très enrichissant, spirituellement parlant, j'ai grandi.*

### **Données complémentaires**

- âge : 30-39
- sexe : F
- formation : BTS action commerciale et commerce international
- nombre d'expériences professionnelles : 1
- date de la séparation : 6 Novembre 1994

## INTERVIEWE 22

### **DONNEES GENERALES**

- qualification juridique de la séparation : *Licenciement collectif dans le cadre d'un plan social*
- fonction dans l'entreprise : *chef de service*
- ancienneté au moment de votre départ : *27 ans*
- secteur d'activité de l'entreprise : *banque*
- quel était le nombre de salariés de l'entreprise ? *6 à l'agence, 2.600 dans le groupe France*

### **1- REPRESENTATIONS DES DIMENSIONS JURIDIQUE ET TECHNIQUE ET DE L'EMERGENCE ET DU DECLENCHEMENT DE LA SEPARATION**

#### **1.1- La prise de décision**

- **Le décisionnaire** : *C'était un plan social proposé à l'ensemble du personnel par la Direction Générale qui recherchait des "volontaires" moyennant une prime spéciale et avant licenciement "sec" collectif. Le quota ayant été atteint sans difficulté, les 280 personnes licenciées ont touché la prime conventionnelle et la prime spéciale.*

- **Motifs** : *La crise économique avait entraîné des résultats déficitaires depuis années plus la mise en place d'une restructuration globale à partir de 1991 suite à la fusion absorption d'une autre banque d'affaire importante. Notre banque qui a donc absorbé l'autre et qui était auparavant un établissement classique "banque de dépôts et crédits", s'est transformée progressivement en banque d'affaire. Une première vague de licenciements collectifs avait touché exclusivement le personnel de l'autre banque en 1991, puis c'était le tour de notre banque en 1993, et cette année (1995) le plan de restructuration devait être achevé avec une troisième vague de licenciements portant sur 230 postes.*

- **Perception motifs réels** : *En pratique, les faits invoqués l'ont été verbalement. Ils ne sont jamais apparus clairement dans les notes d'information envoyées au personnel par voie de circulaire. Les informations étaient donc communiquées de façon informelle par les directeurs d'agence. Les motifs que j'ai cités auparavant étaient exacts, ce qui prouve que la fusion absorption avec la banque d'affaire s'est faite un peu au détriment de notre banque. Curieusement, c'est le petit poisson, la banque d'affaire, qui a dévoré le gros, de l'intérieur. C'est probablement un cas d'espèce assez rare, tout au moins dans le secteur bancaire.*

#### **1.2- La gestion de la séparation**

- **Annnonce de la séparation** : *Conformément aux directives de la circulaire, j'ai négocié mon départ en posant ma candidature directement auprès de la direction générale sans en aviser ma direction locale. La DG voulait en effet éviter que certains directeurs ne fassent pression sur certains employés pour les empêcher de partir.*

*Un formulaire de candidature était annexé à la circulaire et chaque candidat devait la remplir brièvement sans indiquer de motif ni de raison quelconque. Il fallait envoyer le formulaire directement à Paris où la DG a examiné*

les candidatures et a pris une décision d'acceptation ou de rejet. En fait, le nombre de candidature a été plus important que prévu (environ 280 contre 150 espéré par la DG). **Le surplus traduisait un profond malaise dans le nouvel établissement issu de la fusion.** Finalement la DG a accepté toutes les candidatures y compris celles émanant de directeurs d'agence et même de trois directeurs centraux à Paris.

- **Mesures mises en œuvre :** Un bureau comprenant trois conseillers était ouvert à la DRH sur Paris et l'on pouvait joindre ce bureau au téléphone pour obtenir les conseils nécessaires. **J'ai eu l'occasion de joindre ce bureau dont les services ne me sont pas apparus très performants.** Il y avait des lacunes notoires notamment en ce qui concernait les formations en vue d'un recyclage professionnel. Par ailleurs aucun document n'était prévu et l'on m'a orienté tout simplement vers une convention de conversion.

- **Le responsable de la mise en œuvre de ces mesures :** La DRH à Paris où un sous-directeur assisté par trois secrétaires conseils était chargé de la procédure et des relations avec les "licenciés".

- **Temps entre annonce et départ effectif :** Deux mois, car la banque a fait grâce du délai de départ égal à deux mois. La date de départ théorique était fixée au 30 Décembre 93 et la date réelle fut donc fixée au 30 Octobre 93. La préparation avait été faite en Août 93.

## 2- DIMENSION PSYCHO-SOCIOLOGIQUE ET DEROULEMENT DE LA SÉPARATION

### 2.1- Les représentations des réactions des collègues et supérieurs hiérarchiques

- **Perception des réactions et comportements des collègues :** Mes collègues ont été étonnés. En revanche, un a eu du soulagement car il craignait pour son poste, et en fait il a dû prendre ma succession, avec une promotion pour lui. Mais je sais qu'il va subir le même sort cette année. En effet la DG vient de décider la fermeture de cette agence et seul le directeur sera repris sur Paris, quant aux autres, personnes elles seront toutes licenciées.

Au début Novembre 93, nous avons organisé une petite réception, un pot d'adieux entre collègues à l'occasion de mon départ et par la suite j'ai conservé de très bonnes relations avec eux.

- **Perception des réactions et comportements des supérieurs hiérarchiques :** Le directeur d'agence a été aussi surpris. Il a appris la nouvelle de mon départ à la mi-October seulement après la prise de décision de la DG. **Bien qu'il ne l'ait jamais dit, je pense que le directeur de l'agence a regretté mon départ à cause de mon professionnalisme et de ma très bonne connaissance de la clientèle.** Mon successeur n'ayant pas mon expérience ni de relations privilégiées ou aisées avec la clientèle comme c'était le cas pour moi. **Il est donc certain que le service a accusé le coup.** J'en ai eu la confirmation au vu des résultats à la fin 93 car j'avais été absent depuis le début de l'année pour cause d'opération chirurgicale, et plus encore en 94 où ils ont chuté à nouveau. Mais ce n'est pas la raison de la fermeture de l'agence, qui est une décision d'ordre stratégique.

- **Poursuite de relations :** Jusqu'à ce jour, je suis encore "client" de l'agence. Tout au plus, j'ai constaté une certaine distance avec mon ancien directeur qui n'a probablement pas bien accepté d'être mis devant le fait accompli. Mes relations sont restées très familières avec tous mes anciens collègues à l'exception de mon directeur.

## 2.2- Les conduites et ressentis de l'interviewé

- **Ressenti à l'annonce de la séparation** : *Bien que le choix fut pris par moi, j'ai cependant éprouvé à l'époque une certaine appréhension quant à l'avenir. Mais j'avais décidé de quitter la banque et de me recycler vers une autre activité et il fallait bien passer le cap.*
- **Comportements à l'annonce de la séparation** : *Je n'ai eu aucune réaction particulière.*
- **Ressentis et réactions immédiatement après la sortie effective** : *J'ai néanmoins ressenti un certain regret pour le service que je quittais à l'époque et dans la première quinzaine, je me suis rendu plusieurs fois à l'agence pour voir mon successeur et lui donner quelques conseils utiles.*
- **Evolution dans le temps de ces réactions et ressentis** : *Au bout de quinze jours, j'ai considéré que j'étais définitivement de l'autre côté de la barrière, ou plus exactement du guichet puisque j'étais devenu un client.*
- **Rôle des proches** : *Aucun rôle. Je n'en ai pas parlé à ma mère pour éviter qu'elle ne se fasse du souci. Je ne lui ai appris la nouvelle que très progressivement.*
- **Recherche nouvelle activité** : *Pendant la période de conversion, j'ai contacté une trentaine d'agences bancaires. J'ai reçu une quinzaine de réponses, toutes négatives. Je m'y attendais car tout le secteur bancaire procède à des licenciements depuis trois ans déjà, cela m'a confirmé dans ma conviction de me recycler vers une autre activité.*
- **Modification des représentations de l'entreprise, du DRH, du supérieur hiérarchique** : *Avec le recul, je me suis rendu compte que je m'étais beaucoup trop investi dans mon travail pendant la période 86-93 et je me suis surtout rendu compte que j'avais été exploité par mon directeur d'agence sans en retirer de réels bénéfices pour moi sur le plan de l'évolution de carrière. Pendant cette période, je n'ai obtenu qu'une seule promotion alors qu'un autre collègue du service clientèle en avait obtenu deux avec des résultats pourtant nettement moins bons que les miens et un comportement au travail beaucoup plus dilettante que le mien. J'ai donc mieux compris après mon départ tout le poids de cette injustice.*
- **Modification des relations à l'entreprise et au travail** : *Je n'ai pas l'intention de me faire exploiter à nouveau.*

## 2.3- Représentation de la séparation

- **Apprentissage lié à la séparation** : *C'est pour moi un mal nécessaire car j'avais conscience auparavant que mon évolution de carrière était très limitée au sein de cette banque et d'autre part, j'avais compris en 92 que la restructuration en cours allait provoquer un réel bouleversement et une inversion de rapport de force entre les deux banques.*
- **Projection ("Conseils à un ami")** : *Soit de retrouver une place dans une banque tout de suite ce qui est très difficile maintenant soit de se recycler en faisant le bon choix du cycle de formation sans perdre de temps comme ce fut mon cas du fait que je n'ai pas été bien conseillé dès le départ.*
- **Projection ("Revivre demain une sortie")** : *J'essaierais de retrouver un emploi plus rapidement en supposant que je n'ai pas besoin d'un nouveau recyclage .*
- **Perception globale de la séparation (positive ou négative)** : *Je la trouve positive car je*

*voulais me désengager de ce secteur où ma situation professionnelle était bloquée et j'ai donc besoin de retrouver une autre fonction dans un autre corps de métier où j'aurai la possibilité d'évoluer et cette fois sans être exploité ou pressé comme un citron !*

**Données complémentaires**

- âge : 40-49
- sexe : M
- formation : Niveau bac
- nombre d'expériences professionnelles : 1 (27 ans)
- date de la séparation : 30 Octobre 1993



## ANNEXE 5- LA MOBILITÉ DES CADRES

Le tableau ci-après reprend des statistiques relatives à la mobilité des cadres en 1992<sup>1</sup> :

<i>situation au 1er Janvier 1992</i>		<i>situation au 1er Janvier 1993</i>		Mobilité externe Mobilité interne
sur 100 cadres actifs du secteur privé	17 sont sortis de l'entreprise	1 en retraite ou décédé		
		10 au chômage	6 dans une autre entreprise	
83 sont restés dans la même entreprise		17 ont changé au sein de l'entreprise		
		66 n'ont effectué aucun changement		

### 1- La Mobilité interne

Ces mêmes statistiques indiquent que la forme la plus fréquente de mobilité interne est le changement de fonction, suivi du changement de service. Le changement d'établissement est moins courant.

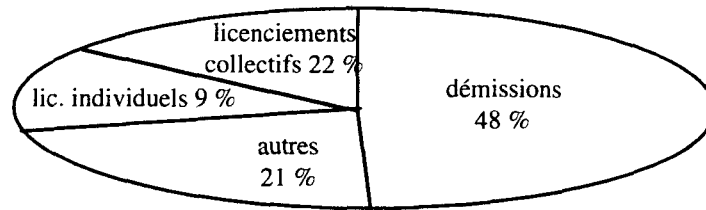
Les frontières entre mobilité interne et externe se dissipent dès que l'on aborde le changement d'établissement. Selon l'étude citée, il semble en effet que **les cadres qui ont changé d'établissement aient en réalité davantage cherché à changer d'entreprise** que les autres (29 % contre 14 % pour l'ensemble des interrogés - voir ci-dessous). Ils se comporteraient, même si la crise tempère ce besoin de bouger, comme des candidats permanents à la mobilité : plus que les autres, ils ont lu les petites annonces, posé candidature, passé des entretiens de recrutement. Plus que les autres aussi, ils utilisent le bilan de compétences.

**Ces remarques posent la question de savoir si le changement d'établissement est une alternative à la séparation ou une autre forme du même processus.**

### 2- La Mobilité externe

Revenons à présent aux 6 % de cadres qui ont quitté leur entreprise en 1992. La démission est la forme majoritaire de ces séparations :

<sup>1</sup>Pour les chiffres précis, voir Courrier Cadres, n° 1037, 12 novembre 1993, "Les cadres et la mobilité"



Les cadres qui démissionnent<sup>1</sup> ont la plupart du temps déjà connu des mobilités externes. Le portrait robot du cadre mobile est le suivant : jeune cadre issu d'une école de commerce travaillant dans la fonction étude-développement. Les facteurs principaux influençant la mobilité externe sont la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, l'âge du cadre, sa formation, son ancienneté<sup>2</sup>. A noter que l'ancienneté moyenne des cadres est passée entre 1987 et 1992 de 7,37 ans à 6,02 ans.

	N'ont pas changé 52 %	Ont changé de 1 à 3 fois 39 %	Ont changé de 4 à 9 fois 9 %
	Parmi les moins mobiles	Parmi les mobiles	Parmi les plus mobiles
Régions	Centres, Nord, Est	Sud-Est, Sud-Ouest, Ouest	Rhône-Alpes, Paris
Fonctions	Production, Chantier Gestion	Informatique, Personnel-Communication	Commercial, Direction Générale, Etudes et développement
Secteurs	BTP, Banque-Assurance, Imprimerie, Industrie mécanique et chimique	Commerce, Transport autres services	Etudes-Conseil
Diplômes	Bac + 2, Bac, sans diplôme	Ecoles d'ingénieurs Licence Maîtrise, Dess	Doctorat Ecole de Commerce

#### Changements depuis l'obtention du statut cadre et facteurs de la mobilité

#### Comment trouvent-ils leur nouvel emploi ?

relations personnelles	34 %
petites annonces	19 %
candidatures spontanées	11 %
cabinet	9 %
apec	4 %
association d'anciens élèves	2 %

<sup>1</sup> Voir l'analyse que propose Hiraotsu Nohara de la mobilité externe des ingénieurs français : la transférabilité des compétences, les possibilités d'accession à la hiérarchie, l'acceptation de leur autonomie par l'entreprise en sont des facteurs importants (Novembre-Décembre 1992)

<sup>2</sup> Laurent Choain, août-septembre 1994, commentant les statistiques de l'APEC

Les relations personnelles se révèlent être l'un des moyens les plus efficaces pour trouver un emploi. On peut se demander si elles sont à l'origine de démissions. De même, on peut s'interroger sur la propension des petites annonces à susciter **des intentions de changement**.

**Ont-ils connu une période de chômage ?** 32 % des cadres en ont connu une à la suite de leur départ de l'entreprise (en 1992, contre 21 % en 1990). On peut supposer que ces cadres sont majoritairement des licenciés ; les démissionnaires quittent une entreprise après avoir retrouvé un emploi.

**Les souhaits de changement ?** A la question "*envisagez-vous de changer d'entreprise ?*", la part des hésitants augmentent en 1992. Une part de l'explication peut résider dans la situation du marché de l'emploi.

	1992	1991	1990
Oui, sûrement	8 %	9 %	8 %
Oui, peut-être	22 %	23 %	21 %
Non, sans doute	29 %	24 %	21 %
Non, sûrement pas	40 %	42 %	45 %
NSP	1 %	2 %	4 %

**Comment préparent-ils leur mobilité ?** L'actualisation du CV est le fait de 24 % des cadres : ce sont surtout des jeunes, de grandes entreprises, sociétés de service, fonction étude-développement, en région parisienne. 49 % des cadres consultent les offres d'emploi. Cette veille professionnelle leur permet de sonder le marché, de se repositionner en vue d'un éventuel changement, de prendre connaissance des évolutions dans leur secteur, leur fonction. 14 % des cadres ont fait acte de candidature en 1992. Là encore les jeunes sont sur représentés (20 % des 25-34 ans ont posé candidature).

### 3- la mobilité après 45 ans<sup>1</sup>

#### **La mobilité après 45 ans**

	commerce	industrie	service
% de changement sectoriel	50	34	21
% des cadres qui restent dans le secteur	50	66	74

Changer d'emploi après 45 ans signifie, dans bien des cas, sortir de son environnement professionnel habituel, changer de secteur. Ce sont surtout les professionnels du commerce qui vivent ces changements intersectoriels.

<sup>1</sup> Voir Courrier Cadres, n° 1006, 12 mars 1993

**Durée du chômage**

Mois	1 à 3	4 à 6	7 à 12	13 à 16	+18
%	24	22	30	15	9

Les cadres de plus de 45 ans estiment, pour la moitié d'entre eux, que leur âge constitue un handicap pour retrouver un emploi. La durée moyenne de prospection s'établit à 9 mois pour cette tranche d'âge. Pour nombre de ces cadres expérimentés, la réinsertion passe par une remise en cause, en terme de compétence ou de responsabilité hiérarchique. Dans un cas sur trois, il a fallu passer par une formation, en bureautique-informatique, en gestion-management-finance, en langues ou en techniques de production.

**Nouvel emploi**

Nombre de salariés de la nouvelle entreprise						
	1/9	10/49	50/199	200/499	500/999	1000 et +
% de cadres recrutés		15	27	26	13	7
						12

Ce sont les PME qui offrent aux cadres de plus de 45 ans les opportunités les plus nombreuses. 42 % des cadres qui changent d'emploi sont recrutés par des entreprises de moins de 49 salariés. Au total, deux cadres sur trois intègrent une entreprise de moins de 200 salariés. En même temps qu'ils entrent dans des entreprises de taille plus modeste, certains sont contraints d'accepter une rémunération inférieure à celle de leur emploi précédent.

On peut retenir que<sup>1</sup> :

**- les probabilités de réinsertion professionnelle varient**

- selon l'âge (51 % des 45-49 ans retrouvent un emploi dans les 18 mois contre 18 % pour les plus de 55 ans) ;
- selon les responsabilités antérieures ;

**- la réinsertion correspond souvent à :**

- un changement de fonction ;
- un déménagement (pour 20 % des cadres concernés) ;
- un passage de la grande entreprise à la PME ;
- une perte de responsabilité hiérarchique (64 % se maintiennent au même niveau) ;
- une baisse de salaire (de plus de 10 % pour 41 % des cadres) ;
- une perte du statut cadre pour 13 % (ce sont surtout les femmes qui sont concernées) ;
- un accroissement de la précarité (une femme sur quatre reclassées l'est sous contrat précaire ainsi que plus de 15 % des hommes).

<sup>1</sup> Philippe Loiseau, août-septembre 1993

#### 4- L'inquiétude face au chômage

En 1993, 7 % des cadres estiment que leur poste est menacé ou qu'il le sera dans les 12 mois à venir. Si ce chiffre est en progression par rapport à 1992, la majorité des cadres ne se sent pas menacée. C'est toute la nuance entre menace et préoccupation... au rang desquelles le chômage arrive en première place :

**Quelle est votre principale préoccupation ?**

	Début 1991	Début 1992	Début 1993
L'intérêt des responsabilités exercées	53 %	48 %	36 %
Les risques du chômage	20 %	31 %	<b>50 %</b>
L'évolution de votre rémunération	14 %	14 %	12 %

**Etes-vous optimistes ou pessimistes quant à votre avenir professionnel ?**

	Début 92	Début 93
Optimistes	75 %	67 %
Pessimistes	22 %	31 %

## ANNEXE 6- LA PERCEPTION DU CHÔMAGE<sup>1</sup>

Une étude publiée par le Ministère du Travail en 1993 (et conduite en 1992) montre la variété des perceptions du chômage et des réactions quand il survient.

### 6.1- La perception du chômage

*Dans votre situation actuelle diriez-vous que le chômage est avant tout :*

Un vrai drame	17 %
Un problème	46 %
Un épisode de votre vie	17 %
Une étape nécessaire	3 %
Un accident	4 %
L'occasion de se réorienter	11 %
Sans réponse	2 %

Les demandeurs d'emploi perçoivent le chômage comme un risque collectif auquel il faut trouver une solution individuelle. Cette période est largement considérée comme un problème, voire un drame. Cependant, 11 % des chômeurs interrogés considèrent le chômage comme une occasion de faire le point et éventuellement de se réorienter.

### 6.2- Les modalités de recherche d'emploi : comportement dominant

Très forte intensité de recherche d'emploi, réponse à des annonces et candidatures spontanées	11 %
Forte intensité de recherche selon des formes assez différenciées	17 %
Réponses à des annonces consultées	28 %
Candidatures spontanées sans réponse aux annonces	14 %
Passages d'annonces	9 %
Non chercheur	21 %

<sup>1</sup> Voir Courrier Cadre, n° 1034, 22 octobre 1993

Suivant leur ancienneté de chômage, leur disposition d'esprit, leur formation et leur expérience antérieure, les demandeurs d'emploi réagissent différemment au marché de l'emploi. Un sur dix effectue une recherche tous azimuts, mais un sur cinq a cessé toute recherche.

### 6.3- Chômage et rapport avec les autres

*Depuis que vous êtes au chômage avez-vous l'impression :*

D'être isolé	17 %
De voir un peu moins de monde qu'avant	28 %
De voir autant de monde qu'avant	36 %
D'avoir plus de temps pour faire des rencontres	15 %
Sans réponse	4 %

Personne ne s'occupe de vous	21 %
On vous regarde avec méfiance	8 %
Rien n'a vraiment changé	67 %
C'est plutôt mieux qu'avant	3 %
Sans réponse	1 %

La première difficulté du demandeur d'emploi réside dans son isolement. A cela s'ajoute le sentiment de "déconsidération". Une forte proportion des personnes interrogées par le Ministère du Travail estime que l'entourage se montre "indifférent" voire "méfiant".

## ANNEXE 7- CAS TILAPIA

Nous présentons dans cette annexe la phase de génèse d'un processus de séparation. Nous l'avons observée lors d'une intervention menée en 1992 dans une organisation.

Ce cas comporte deux parties :

- 1- la présentation générale de la situation de séparation, rédigée à partir des entretiens avec les acteurs ;
- 2- le dossier constitué par le directeur en vue du licenciement du contrôleur de gestion.

### 7.1- Présentation de la situation

Un nouveau directeur, Monsieur Serran, prend en charge la direction d'un organisme public. Celui-ci est désorganisé. Pendant trois ans, l'ancien directeur, notamment pour des raisons de santé, n'a pas géré l'organisme. Les fonctions et les rôles sont mal définis, les tâches sont réparties en fonction de connivences politiques, les informations circulent peu, les compétences sont détournées vers des logiques de pouvoir, de multiples clans cohabitent, des irrégularités existent dans la gestion... Néanmoins le personnel attend un changement.

L'arrivée du nouveau directeur, pour le moins énergique, déstabilise et inquiète. Pendant les trois années écoulées, le personnel n'a eu le choix qu'entre deux attitudes : participer à la curie ou fermer les yeux. Ceux qui tentaient de s'opposer au système mis en place ont été véritablement persécutés et sont partis. Les personnes ont à présent peur que le nouveau directeur ne découvre leurs comportements passés.

Les salariés craignent ainsi que le contrôleur de gestion, Monsieur Tilapia, n'utilise ce passé à leur détriment. C'est pourquoi, alors que de façon quasi unanime il ne l'apprécie pas, ils ne prennent pas position dans le conflit qui l'oppose au directeur.

Le contrôleur de gestion s'appuie sur ces peurs pour asseoir son influence sur le personnel et ainsi entraver l'action du nouveau directeur : l'échec de ce dernier serait la preuve que ce fut une erreur de ne pas le nommer, lui Monsieur Tilapia, au poste de directeur adjoint.

Monsieur Tilapia est entré dans l'Organisation à la demande de l'ancien directeur. Ils se connaissaient, ils avaient fréquenté la même  cole et pratiqué ensemble un sport. Cette amitié est probablement à l'origine de la prise de fonction de Monsieur Tilapia au poste de contrôleur de gestion. Rien en effet, dans l'itinéraire professionnel de Monsieur Tilapia ne laissait supposer la prise en charge du contrôle de gestion. Il a une formation en droit, il a travaillé sept ans dans un cabinet comptable, il a été responsable clientèle au sein d'une société, puis cinq ans permanent syndical à la CFDT.

L'amitié de Monsieur Tilapia et de l'ancien directeur a aussi favorisé une prise de responsabilité progressivement étendue, surtout lorsque le directeur est devenu malade. Monsieur Tilapia a su être le confident et l'homme de confiance du directeur. Il a nourri l'espoir de devenir l'adjoint direct de Monsieur Serran, le nouveau directeur, et souffre actuellement de voir remise en cause son ambition.

Monsieur Tilapia détient un certain pouvoir sur ses collègues de travail. Il est en quelque sorte le "meneur" et il



entraîne derrière lui la plupart des cadres. Mieux vaut être dans son camp que dans la partie adverse. Monsieur Tilapia montre deux visages, d'un côté il protège et laisse faire le personnel de son service, de l'autre il pousse les gens à bout lorsqu'ils s'opposent à lui.

Vis-à-vis de Monsieur Serran, il a l'habitude de dire au personnel que c'est grâce à lui que le nouveau directeur est entré dans l'Organisation. A l'entendre, on sent bien que sa stratégie était calculée et servait son ambition. D'ailleurs, aujourd'hui il reproche à son directeur de ne pas lui faire confiance et de ne pas le consulter suffisamment sur les projets à venir. Ses espoirs sont déçus, lui qui pensait devenir le bras droit de Monsieur Serran.

Ces rancœurs poussent Monsieur Tilapia à s'opposer à la politique mise en œuvre. Il critique toutes les réformes sans faire preuve de discrétion vis-à-vis du personnel. Il déforme la réalité pour la détourner à son compte et entretient l'animosité des cadres à l'égard du Directeur. En fait, il s'oppose directement à Monsieur Serran en formant avec les autres une coalition. Son pouvoir prend sa source dans le non-dit et les secrets de la période de transition. Il y a bloc pour permettre à chacun de se cacher. Toutefois cette coalition semble bien fragile.

Monsieur Tilapia fait obstacle par son attitude et son opposition systématique au bon fonctionnement de l'Organisation. Il passe son temps à discuter ici et là sur la politique menée afin de toujours l'affaiblir. Il se présente comme "une victime" de Monsieur Serran et il parle de lui comme d'un "tyran".

Face à la gestion rigoureuse que met en place Monsieur Serran, Monsieur Tilapia dirige son service sans suivi, sans accompagnement et sans contrôle de l'activité. Le jeu des extrêmes renforce chez le personnel l'impression de vivre un *grand* bouleversement alors que dans d'autres services, les changements sont d'emblée mieux acceptés puisque les personnes sont plus habituées à travailler avec méthode et suivi.

A entendre Monsieur Tilapia, il apparaît qu'il préfère travailler sur la stratégie. Pour lui, la gestion opérationnelle est ennuyeuse et trop loin d'une pratique de gestion "humaine". Il regrette de ne plus assister au conseil d'administration et voit cette décision comme un signe de rétention d'information.

Il semble que Monsieur Tilapia accepte difficilement de voir mettre en cause son pouvoir passé. Il vit un sentiment de rejet sans bien voir qu'il crée lui-même cette situation.

## **7.2- Phase de genèse de la séparation : constitution d'un dossier**

Les documents qui suivent constituent le dossier préparé par le nouveau directeur en vue de la séparation d'avec Monsieur Tilapia. Nous avons noirci les éléments qui nous sont apparus significatifs.

---

Boulogne-sur-Mer, le 10.02.1992

CONFIDENTIEL

Monsieur Pagure  
Président de l'Organisation

Objet : Affaire Tilapia

Monsieur le Président,

N'ayant pas été convié à l'entretien que vous avez accordé à Monsieur Tilapia, chef de service "contrôleur de gestion", le vendredi 7 Février dernier suite à **l'exclusion temporaire de fonctions** qui lui a été infligée consécutivement aux informations que je vous avais relatées lors de notre conversation téléphonique du 3 février 1992 ; il m'est néanmoins apparu intéressant **compte tenu du tempérament caractériel connu et de l'esprit procédurier** qui anime actuellement l'intéressé, **de vous adresser un dossier complet comprenant :**

- Rapport synthétisé relatif à la réunion de service du 3 Février 1992 et à l'entretien du 4 Février 1992 avec Monsieur Tilapia (annexe 1).
- Copies du courrier adressé à Monsieur Tilapia et certificat administratif (annexe 2).
- Liste non exhaustive **des griefs sur la conduite et le travail** de Mr Tilapia (annexe 3).
- Rapport sur la situation financière de l'Organisation au 31.12.1991 (annxe 4).

**A l'examen de l'ensemble de ces pièces des décisions urgentes et importantes sont à prendre.** Pensant n'avoir à aucun moment démerité votre confiance, je vous demande de bien vouloir continuer à m'aider dans la démarche difficile que vous m'avez confiée et que j'ai entreprise depuis mon arrivée pour gérer correctement cette Organisation dans l'intérêt général.

Vous en remerciant par avance et restant à votre entière disposition, je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération distinguée et de mes sentiments dévoués.

Monsieur Serran

---

**Annexe 1**

RAPPORT SYNTHETISE SUR LA REUNION DE SERVICE DU 03.02.92 ET DE L'ENTRETIEN DU 04.02.92 AVEC  
MONSIEUR TILAPIA.

1) Réunion de service du 03.02.92

Le lundi 3 Février, la réunion de concertation des Services prévue à 9 heures a débuté avec 40 mm de retard du fait de notre entretien en Mairie au sujet des réponses à faire aux courriers des gardiens. L'ordre du jour ne présentait pas un caractère particulier.

Après avoir présenté Monsieur A., comptable de l'Organisation et l'avoir remercié de s'être associé à nos travaux, j'ai expliqué la philosophie de ce type de réunion au cours de laquelle nous devons tout nous dire même

les choses désagréables.

A cet effet, j'ai indiqué qu'au cours de cette réunion je n'avais pas de compliments à adresser plus précisément au Service Maintenance et j'ai du rappeler à M. B. de faire preuve de plus d'efficacité dans son travail en m'appuyant sur des exemples précis où le service n'avait pas été rendu aux clients (depuis une note lui a été adressée). Je lui ai également rappelé qu'il devait s'assurer de la bonne circulation de l'information auprès du personnel et prendre le relais du directeur qui n'hésite pas à monter au créneau en permanence pour les aider, expliquer l'organisation. En clair, cela signifiait que je n'étais pas suivi et que cela ne pouvait plus durer étant seul à faire des efforts.

En dehors de cette intervention plus marquée que les autres, j'ai dû argumenter la charge importante de travail du personnel du Service Financier entre autre suite à un long exposé de Mr A. qui proposait de mettre en place une méthode de travail ô combien intéressante mais non réalisable en ce moment du fait de l'occupation des agents liée aux travaux pour la mise en place du nouveau système informatique.

Mme C. chargée de la cellule juridique a été invitée à me présenter l'étude d'un dossier au cours d'une autre réunion spécifique.

Monsieur D. a posé une fausse question et a été invité à l'avenir à régler ce type de problème en dehors de cette réunion, dans un souci d'efficacité.

Bref. Jusque là rien de particulier à signaler, l'ordre du jour s'est poursuivi normalement (d'ailleurs vous recevrez un compte rendu de cette réunion comme cela s'est toujours fait depuis le mois de septembre 1991). **Le climat était quelque peu tendu certes, mais rien ne laissait présager ce qui s'est produit lorsque le tour de Monsieur Tilapia est arrivé.**

Monsieur Tilapia a lu, sur un papier que lui seul détenait, uniquement la situation des comptes de travaux et fournitures ouverts au budget 1992, à cet effet, je lui ai fait remarquer que d'une part, j'aurais aimé détenir cette information sur un support correct et que d'autre part, je pensais qu'il aurait été à même de nous produire à cette date une situation complète arrêtée au 31.01.92.

Le premier point à examiner était la situation budgétaire au 31.12.91. Aucun document n'avait été remis aux participants, je demande un exemplaire. Il m'est répondu qu'ils étaient dans la chemise près de moi.- Bref -, en effet un paquet de photocopies non triées était à ma disposition. Je me suis livré à la distribution !!!

Premier Constat : La présentation n'était pas celle que j'avais demandée depuis le premier jour, c'est à dire - Crédit - Engagement - Dégagement - mandatement - disponible OD - etc etc - S'agissant une fois de plus d'une présentation sibylline sur laquelle ne figurait pas une indication importante à savoir les sommes restant engagées au 31.12.91 et devant être supportées sur l'exercice 1991. A cet effet M. A. intervient pour signaler cette anomalie. Monsieur Tilapia indique que cette situation a été arrêtée en accord avec les Services de Monsieur le Comptable. Ce dernier ne partage pas cet avis et déclare que cette situation est fautive du fait que le déficit sera beaucoup plus important après le passage des écritures de fin d'année et des mandats à faire supporter à l'exercice 1991. J'ai dû faire interrompre ce dialogue pour faire part de ma stupéfaction devant le déficit non prévu à ma connaissance ; pouvant aller de 6 MF à 9 MF car la délibération concernant les crédits au compte 65 a bien été prise, etc ...Je vous fais grâce de tous les caractéristiques techniques. Ce qui représenterait un déficit de + de 10 MF en ajoutant 1 à 1,7 MF de reste à payer en 1991.

1ère altercation :

Je rappelle à Monsieur Tilapia que la date du 3 Février 1992 avait été retenue pour la réunion de service pour lui permettre de **nous présenter une situation correcte et définitive de l'exercice 1991. Ce qui n'est nullement le cas.** Il commence à marmonner et à s'en prendre aux services de la recette.

Je lui fais remarquer que le déficit qu'il m'avait annoncé était de 1,4 MF, dû à une erreur qu'il avait reconnue. Les 2,5 de déficit de l'exercice précédent devant être récupérés en 1992 par l'émission d'un titre pour les loyers CCAS. - Bref et Bref - Entre 1,4 MF et 10 MF il y a une marge !! Pendant qu'il continuait à rouspéter, j'ai poursuivi en indiquant que **si des situations budgétaires correctes avaient été établies comme prévu nous n'aurions pas à découvrir aujourd'hui une telle situation.**

**J'ai poursuivi en indiquant que cela dénotait de l'incompétence notoire du responsable de ce service qui n'a pas été capable de maîtriser l'exploitation budgétaire.**

**Monsieur Tilapia a perdu son "sang froid"** en commençant par gesticuler et puis à pris à témoin ses collègues en leur indiquant qu'ils étaient témoins que des situations avaient été régulièrement distribuées. J'ai répondu que si cela avait été le cas, nous nous en serions rendu compte plus tôt etc..

Il s'en est pris aux comptes rendus de réunion qui n'étaient pas fidèles (pourtant examinés en début de séance suivante) Toute cette énergie de mauvais esprit étant développée dans le seul but de déstabiliser le directeur devant ses collègues. J'ai donc mis au défi, les participants en leur demandant chacun à leur tour de répondre par oui ou par non à une question : à l'unanimité des agents interrogés, sauf M. E. qui n'a pas voulu se prononcer "ne comprenait pas" et de Mrs F. et D. n'ayant pas répondu, la réponse fût "non il n'y a pas eu de situation permettant de se rendre compte d'un déficit" -

**Monsieur Tilapia s'est levé en indiquant que cela suffisait, qu'il savait très bien ce que je cherchais à faire depuis longtemps, mais que cela ne se passerait pas comme ça....** il en référerait à Monsieur le Président qui arbitrera. Je lui ai fait remarquer qu'il n'avait pas attendu pour solliciter une entrevue auprès de Monsieur le Président. Que ce qu'il critiquait pour les autres agents, il était le premier à le faire " non, je ne traverse pas la rue, je téléphone". Bref - J'ai poursuivi en indiquant que Monsieur le Président ne l'avait pas reçu.

**Nous arrivons là au sommet de sa provocation.** Il m'indiqua que j'étais bien embêté de ne pas savoir pourquoi le Président ne l'avait pas reçu, laissant supposer devant tout le monde une sorte de complicité entre lui et le Président à l'égard du directeur, pour le discriminer, mais que je le saurais bientôt et que je verrais car le Préfet en sera informé, etc...

**Devant ce chantage insupportable et la pression qui régnait depuis 10 à 20 mn, je lui ai demandé de "dégager" car il m'importunait. Ce qu'il a fait en me menaçant de porter très loin cette affaire .**

En sortant, il a croisé mon épouse qui m'attendait dans le hall et lui a déclaré: "il n'est pas honnête votre mari". La réunion s'est poursuivie une quinzaine de minute pour clore l'ordre du jour. Nombre d'agents étaient stupéfaits du comportement de Monsieur Tilapia. En début d'après midi, j'ai jugé utile de vous informer de cet incident, à la

suite de quoi, vous m'avez chargé de lui infliger une exclusion temporaire de fonctions de huit jours. (voir courrier et certificat à cet effet).

2 - Entretien du 4 Février 1992.

En présence de Melle G., j'ai reçu Monsieur Tilapia à qui j'avais fait savoir au préalable qu'il pouvait se faire assister par une personne de son choix, ce qui fut fait en la présence de Mme H.. Je lui ai donc signifié les raisons qui motivaient son exclusion temporaire de fonctions (voir lettre).

**Je lui ai rappelé que suite à la première provocation, je lui avais donné sa chance en gardant tout cela pour moi, mais qu'il n'en avait absolument pas tenu compte.**

Il m'a évoqué un motif totalement dépourvu de bon sens au sujet du rendez-vous qu'il vous avait sollicité. "Deux agents qui témoigneront lui auraient rapporté mes propos : " Mr Tilapia me prépare un sale coup" .....!!" - Bref, Bref Quel rapport ? etc etc. En dehors du fait qu'il trouve ma culture et ma façon d'agir du type judéo-chrétien alors que lui appartenait bien à la gauche ...!! c'est un homme... un vrai !! Il m'a posé 5 ou 6 fois la question : si je maintenaient cette décision ? car selon lui elle allait être très lourde de conséquences, que cela irait très très loin ... qu'il irait jusqu'au bout et que ni lui ni moi n'en sortirions sans cicatrice. Au cours de ce pénible entretien Monsieur Tilapia n'a absolument pas et à aucun moment reconnu ses torts, il s'est contenté de me faire des observations en allant jusqu'à me rappeler que je devais me sanctionner pour les propos que j'avais tenus. M. Tilapia m'a fait remarquer que je n'étais pas habilité pour lui infliger une sanction disciplinaire, seul le Président pouvait le faire (voir certificat pour délégation). J'ai précisé que j'agissais sur délégation spéciale, ce qui ne l'a pas calmé pour autant. **La seule chose intéressante que j'ai appris au cours de cet entretien, soi-disant que je le savais depuis longtemps, "qu'il chercherait du travail ailleurs.."** - Bref -

Entrevue du 7 Février à 8H30

Monsieur Tilapia m'a déclaré vous avoir prévenu des conséquences de la sanction disciplinaire prise à son égard et qu'il fallait que je me prépare à en assumer les conséquences. J'aurais été, selon Mr Tilapia, plus méchant que lui....

---

**Annexe 2**

RECOMMANDEE AVEC A. R.

Boulogne S/Mer, le 7 février

1992

Monsieur TILAPIA

Monsieur,

Le 4 février dernier, je vous ai accordé un entretien au cours duquel vous vous êtes fait assister de Madame H.. Ce dernier avait pour objet de vous signifier votre conduite inacceptable lors de la réunion de concertation, qui a eu lieu le 3 février, au cours de laquelle vous êtes allé jusqu'à me provoquer en public. Je tiens à vous confirmer, par la présente, que vous faites l'objet d'une exclusion temporaire de fonctions de 8 jours dès réception de cette lettre.

Dans ces conditions, je vous invite à remettre au Service du Personnel les papiers et les clés du véhicule de service, ainsi que celles de votre bureau que vous récupérez à votre retour.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

PAR DELEGATION, LE DIRECTEUR, Monsieur Serran

Copie à votre dossier.

## Annexe 2

Boulogne S/Mer, le 3 février 1992

### CERTIFICAT ADMINISTRATIF

Je soussigné, Monsieur PAGURE, Président de l'Organisation, déclare autoriser Monsieur Serran, Directeur :

- d'une part, à recevoir, pour un entretien, Monsieur TILAPIA, Contrôleur de gestion et à l'informer de la décision que j'ai prise de lui infliger une exclusion temporaire de fonctions,
- d'autre part, à signer le courrier nécessaire à cette décision de discipline ; cette délégation de signature à Monsieur Serran est complémentaire à celle qui lui a été donnée par décision du Conseil d'Administration du 8 juillet 1991 .

En foi de quoi est délivré le présent certificat administratif pour servir et valoir ce que de droit.

## Annexe 3

### LISTE NON EXHAUSTIVE DES GRIEFS SUR LA CONDUITE ET LE TRAVAIL DE MONSIEUR TILAPIA.

#### a) LE TRAVAIL

Dès le mois d'Octobre 1991, c'est à dire deux mois à peine après ma prise de fonction, lorsque j'ai commencé à me préoccuper de la préparation du budget 92 et surtout lors de la rédaction du rapport moral du compte financier 1990, qui n'était toujours pas fait à cette époque, **j'ai immédiatement senti un manque de rigueur du responsable financier dans ses réponses.**

Les questions de techniques financières le génaient beaucoup, s'abritant toujours derrière le passé.

Bien sûr, je n'évoquerai pas là, les conséquences de la non rédaction des conventions avec l'Etat depuis mars 1991 (accord cadre), ainsi que la rédaction de la grille des loyers, car cette inertie qui va coûter très cher à l'Organisation n'incombe pas qu'au service Financier.

Mais enfin, il a fallu que ce soit moi qui apporte des modèles de conventions pour que le travail soit fait.

D'une manière générale, sans entrer dans le détail, j'ai commencé à me soucier de la maîtrise de l'exécution budgétaire car, preuves à l'appui, des ordres de service ont été signés par le contrôleur de gestion sans que le compte y soit inscrit, des sommes engagées sur des comptes qui n'existent pas, des erreurs d'imputation comptable etc etc..., **des mesquineries lorsqu'il s'agissait de dépenses à engager pour des fournitures de bureau indispensables au directeur.**

Malgré mes demandes de vérification des pièces comptables avant ma signature et l'envoi au comptable, un nombre trop important de rejets subsistes, bien souvent pour des erreurs qu'il est facile d'éviter.

**Monsieur Tilapia ne vérifie absolument pas le travail de ses collaborateurs.** Pire encore,

prépare une délibération budgétaire modificative que je suis amené à défendre devant le C.A.... doit en faire repasser deux autres pour rectifier ses erreurs.... dont une pendant mes congés en me faisant téléphoner par une tierce personne pour se déculpabiliser, alors que cette décision finale a des conséquences sur le résultat de l'exercice 1991.

**Un manque de ponctualité** est fréquent dans l'établissement des dossiers ou la rédaction de courriers, exemple d'un travail promis pour le 7 ou 8 Janvier en réalité exécuté le 30 Janvier 1992- des rendez-vous repoussés, des travaux non préparés pour une réunion - les motifs évoqués étant toujours fallacieux.

Il est difficilement admissible pour un "contrôleur de gestion" qui plus est responsable de la préparation du budget et de son exécution, avec une comptabilité d'engagement, d'oublier l'émission en 1990 d'un titre de recette relatif aux loyers des foyers CCAS à hauteur de 2 052 000 F.

La non-production de situations budgétaires recettes et dépenses dignes de ce nom, la seule qui ait été présentée est celle qui est jointe au compte rendu de la réunion de service du 26 Septembre 1991.

Un autre exemple qui est à mon avis une faute, s'agissant de l'émission au budget 1991 de la recette à hauteur de 1 455 000 F pour le remboursement par l'Etat de la participation aux CES sans prévoir la contre partie en Dépenses, et d'une manière générale la surestimation de certaines dépenses et l'émission fictive surévaluée de Recettes ce qui conduit irrémédiablement à la situation critique (voir rapport financier), non comptabilisation de la part des logements vacants aux budgets successifs.

**Je persiste donc à penser que tout cela dénote d'une incompétence ou alors d'une action téléguidée !!!**

#### b- LA CONDUITE

**Je passerais très rapidement sur les changements d'humeurs caractéristiques pour évoquer le manquement de politesse élémentaire à l'égard d'un supérieur, je ne prendrais que pour exemple le fait de raccrocher le téléphone brutalement pour rompre une discussion avec le Directeur.**

Cet incident survenu le 15 Novembre 1991 à 11H15 lui a valu de me provoquer pour la première fois.

En effet, je me suis rendu dans son service, pour lui rappeler les règles élémentaires de politesse en la matière, ce qui m'a donné droit à une crise et un déballage impressionnant de propos dont je ne révélerai que ceux qui aujourd'hui peuvent être significatifs :

- je me révélais être l'émissaire du Président porteur d'une politique de droite faite pour tout casser et chasser les gens comme lui engagés politiquement.
- **qu'il pouvait lui aussi être directeur !!**
- **des informations quant à une éventuelle rébellion du personnel si je continuais cette politique.**
- **que je cherchais systématiquement la faute pour le renvoyer mais que cela pourrait être facile en ne renouvelant pas son contrat à l'échéance prochaine.**

Je l'ai rassuré en lui indiquant qu'il n'en était absolument pas question et qu'il était dans l'erreur totale.

**Enfin bref, je m'étais engagé auprès de lui, à ne rien dire et oublier cet incident.** Malheureusement tout laisse à penser que lui ne l'avais pas oublié. D'ailleurs, je ne vous avais livré aucun détail

mais simplement fait état d'un accrochage avec Monsieur Tilapia.

Si je vous en ai parlé c'est parce que cet incident a eu lieu le vendredi 15 Novembre et que **le tract anonyme de la "coordination indépendante de défense des intérêts des membres de l'Organisation" était glissé sous ma porte de bureau** de bonne heure le lundi matin 18 Novembre 1991, suivi d'un article dans la presse le 21 Novembre.

Même si Monsieur Tilapia n'est pas à l'origine de ce papier, il est curieux d'y retrouver des mots et expressions qui ont jailli lors de notre entretien.

#### c- SUR L'AGENT

- manque de franchise à mon égard sur les relations entretenues avec les Administrateurs ;

- d'autres exemples significatifs dénotent de son esprit, notamment :

. C'est lui qui m'a demandé de ne plus assister au C.A., disant que ce n'était pas le place des Chefs de service.

. C'est lui qui a trouvé tout à fait anormal de disposer d'un véhicule de service plus important que ceux des autres.

Quant on sait le reste, on a tout compris....

**Une profonde déception, car je comptais sur lui pour redresser cette entreprise, je le croyais compétent. Et surtout, un sentiment de tromperie** car lorsque je lui ai demandé les éléments pour établir la situation prévisionnelle à assortir au plan d'action, cette dernière était fausse. Lorsque l'on, découvre le déficit de 1991, on peut se poser des questions sur son travail.

**En fait, il a perdu ma confiance.**

#### **Annexe 4**

Boulogne -sur-Mer, le 10 Février 1992

Monsieur Pagure

Président de l'Organisation

Objet : Déficit de l'exercice 1991

Monsieur le Président,

Je me dois de vous informer officiellement du déficit important qui apparaît au compte financier de l'exercice 1991 de notre organisme, en fin de journée complémentaire, après les écritures obligatoires de dotations aux amortissements et aux provisions. Je vous rappelle que l'exercice 1990 avait déjà été clôturé avec un déficit de 2 454 706 F provenant d'une omission de titre de recettes de 2 004 706 F correspondant à la redevance des foyers gérés par le CCAS et par la non transmission par les services de Monsieur le Trésorier des produits financiers courus et non échus pour 450 000 F.

Déjà, à la situation incomplète présentée par le service financier de l'Organisation, le 3 Février 92, figurait un déficit de 6 534 039 F somme à laquelle, il fallait rajouter 1 680 000 F au titre des restes à payer sur l'exercice 1991 et environ 2 500 000 F au compte 65 dont l'engagement a été pris par délibération du Conseil d'Administration, soit au total 9 714 039 F.



**Devant la défaillance de notre contrôle budgétaire**, j'ai dû me rapprocher de Monsieur le Trésorier Principal, comptable de l'Organisation, qui me signale au 7 Février 92, un déficit de 11,3 MF pouvant être selon toute vraisemblance ramené à 10,3 MF par contraction possible d'un crédit résiduel à hauteur de 1 MF.

A priori et d'une manière générale, ce résultat négatif, peut s'expliquer par un jeu d'écritures incompréhensible dans les montants des comptes 418 et 419 qui provient de 1990, créant ainsi un déficit de l'ordre de 3 MF, somme qui aurait dû être supportée par l'exercice 1990. Les 8,3 MF correspondent à des surestimations de recettes prévisionnelles et également à des insuffisances de prévisions dans la régularisation des charges locatives. Quoi qu'il en soit, il est fort regrettable pour l'Organisation que le déficit réel n'ait pas été imputé à l'exercice 90, car en 1991, il aurait peut être été possible de commencer à mener des actions. Tout ceci remet bien entendu en question la simulation prévisionnelle que je vous avais transmise à l'appui du plan d'action. Le budget 92 qui est actuellement à l'examen des services des finances, va donc faire l'objet d'une révision complète. Sachant qu'il va nous falloir trouver dans les mois à venir, 6,3 MF en considérant que 4 MF peuvent être absorbés par les réserves aux comptes 10688 et 11. La situation est aujourd'hui d'autant plus critique que l'Organisation a épuisé l'ensemble de ses réserves.

Par ailleurs, Monsieur I., Directeur de l'Equipeement, indiquait dans un courrier, en date du 18 Mai 1989, que les observations formulées dans le rapport lui laissaient à penser que **l'Organisation était dans une situation financière satisfaisante, plutôt à cause de la masse financière des aides qui avaient été apportées par l'Etat qu'en raison d'une gestion rigoureuse.**

Depuis, la masse des loyers ne couvre toujours pas les frais de fonctionnement, l'accord cadre signé tardivement en mars 91 n'est pas assorti de la grille des loyers et les augmentations après travaux de réhabilitation n'ont pas encore été appliquées sur les grands ensembles.

D'autre part, l'Organisation affiche:

- 12 % d'impayés.
- 2,6 % de logements vacants + 3 mois sans compter les improductifs de revenus à hauteur de 30 logements.
- un effectif supérieur à 30 % de la moyenne de référence.

Face à ce problème, j'envisage de rencontrer, dans les plus brefs délais, les services de l'Etat et de la Fédération Nationale des Organisations, car un plan de redressement s'impose et les marges de manoeuvre sont très limitées.

Je me tiens à votre disposition pour réfléchir aux actions à envisager.

Dans cette attente,

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération distinguée et mes sentiments dévoués.

Monsieur Serran

## ANNEXE 8- UNE RÉDUCTION D'EFFECTIF BASÉE SUR LE VOLONTARIAT, LE CAS D'UNE BANQUE<sup>1</sup>

### Le départ volontaire : logiques individuelles et mises en forme sociale

Vingt-sept entretiens semi-directifs auprès de personnes ayant quitté l'entreprise depuis six à huit mois ont été effectués. Certes, le caractère rétrospectif de l'enquête interdit de saisir les dispositions individuelles au moment du départ ; en revanche, il permet de prendre en compte les trajectoires postérieures au départ, et de donner ainsi un autre éclairage aux processus de sélectivité à l'œuvre dans cette opération de réduction d'effectifs. De plus, cette enquête ex post permet de repérer les interprétations que les individus font de leur trajectoire professionnelle et d'articuler passé dans l'entreprise bancaire, moment du départ volontaire, et devenir hors de l'entreprise. La prise en compte de ces trois dimensions permet de lire d'un côté l'impact de la politique de l'entreprise sur la personne, et de l'autre l'appropriation subjective de sa trajectoire par l'individu. En termes plus théoriques, nous pouvons espérer rendre compte de l'articulation entre les tentatives de **construction d'une continuité biographique par des individus ayant vécu une rupture professionnelle**, et les catégories attribuées aux individus par l'institution structurante qu'est l'entreprise.

Quatre configurations typiques de logiques individuelles ont ainsi été dégagées. Nous les présenterons autour de la combinaison de plusieurs composantes :

- la trajectoire subjectivement vécue dans l'entreprise et l'inscription dans un ensemble de relations salariales en transformation ;
- le départ de l'entreprise et sa justification ;
- le devenir après le départ ;
- l'anticipation de l'avenir.

Ces quatre groupes ne recouvrent pas totalement des catégories d'emplois au sein de l'entreprise, mais ils constituent autant de modalités d'articulation des critères mis en avant par la direction dans l'opération de renouvellement des modes de gestion de la main d'œuvre et de proposition de nouvelles règles internes, et des logiques des salariés, enracinées dans leurs trajectoires et traduisant des réactions à ces transformations et aux catégorisations dont ils peuvent faire l'objet.

---

<sup>1</sup> Anne Chérain et Didier Demazières, Janvier-Mai 1992

### 8.1- Des exécutants stables sans potentiels

Ce premier groupe réunit des exécutants attachés à la stabilité dans leur poste. Ce sont des femmes, assez jeunes pour la plupart, ayant des enfants à charge, et travaillant pour la moitié d'entre elles à temps partiel. **Peu mobilisées pour l'entreprise**, elles tiennent au maintien d'un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, les conditions offertes dans l'entreprise leur ayant permis de ne pas sacrifier l'une à l'autre. **Jugées sans potentiel, elles se sentent rapidement marginalisées** 153e **exclusion**. Si elles tentent ensuite de restaurer la situation perdue, elles sont **presque toutes au chômage au moment de l'enquête**. Elles ont un niveau de formation conforme à la moyenne (souvent le BEPC). Toutes occupaient des postes subalternes et administratifs (secrétaires, opératrices de saisie), qui sont frappés de disparition. Peu mobiles et ayant peu utilisé les possibilités de formation interne, elles ont toujours occupé le même emploi. Ne valorisant guère le contenu de leur travail, elles étaient attachées aux conditions d'emploi dont elles bénéficiaient : sécurité de l'emploi, stabilité dans le poste (Ia). De fait, l'insertion parmi les collègues, les bonnes relations nouées sur le lieu de travail, l'ambiance du service constituent des éléments déterminants d'appréciation de l'activité (Ib). Toute mobilité sectorielle ou géographique est alors vécue négativement, voire comme un exil (Ic).

(Ia) *"J'ai toujours été à Y (une commune de la métropole lilloise). Même en rentrant de congés maternité, je suis retournée là-bas. J'étais avec mes anciennes collègues. J'ai été bien accueillie."* (femme, employée, 34 ans, bac, seize ans d'ancienneté).

(Ib) *"J'ai toujours été dans le même service, à la mécanographie (...) il y avait une bonne ambiance. On était beaucoup, et puis moi, j'aime bien les gens"*. (femme, employée, 38 ans, BEPC, dix-sept ans d'ancienneté).

(Ic) *"J'ai travaillé dix ans au service portefeuille. (...) J'ai changé au bout de dix ans, le travail s'abaissait en intensité. Là j'ai demandé à partir en agence, et j'ai été parachutée dans une agence. Je n'étais pas au courant du travail, ça n'a pas marché. J'ai été là un mois et j'ai dit : ça ne va pas, faut me rapatrier"*. (femme, employée, 40 ans, CAP, dix-sept ans d'ancienneté).

Exclusivement attachées aux caractéristiques immédiates de l'emploi et **ne formulant pas d'objectif de carrière** ces salariées n'expriment aucune frustration face à leur absence de promotion et de progression (sinon indiciaire par le seul jeu de l'ancienneté). Il leur importe uniquement de remplir correctement leurs tâches, de faire honnêtement ce qu'elles sont capables de faire. Mais si elles occupaient leur place dans le cadre du fonctionnement antérieur de l'entreprise, l'opération de restructuration conduira à les désigner comme inaptes, sans potentiel, les critères de définition de la compétence ayant évolué.

Travaillant dans des services administratifs fortement touchés par les restructurations, elles occupaient des emplois classés "hors-poste" et étaient donc implicitement visées par la réduction d'effectif. Au-delà de cette menace collective sur le service et de l'incertitude qui a été entretenue sur les perspectives et les modalités de reclassement interne, d'autres facteurs, plus individualisés, ont contribué à générer une auto-dévalorisation et un sentiment d'inadaptation aux normes nouvelles de gestion. Ainsi les règles organisant la présence sur le lieu de travail et constituant autant de repères organisationnels et sociaux ont été supprimées, aboutissant à une

déstructuration du quotidien (Id). De même, **des mutations internes ont été effectuées, mais dans des conditions extrêmement précaires qui ont pu être interprétées comme une stigmatisation et une désignation des partantes** (Ie).

(Id) *"On était là, on avait nos prévisions de congés, on s'arrangeait avec telle ou telle personne. Et bien on a répondu à ma collègue : ça n'a pas d'importance si vous tombez en même temps que madame X (l'interviewée). Alors que d'habitude il fallait qu'on s'entende pour les vacances, pour qu'il y ait toujours quelqu'un. Par des petites phrases comme ça on savait qu'il y avait quelque chose qui n'était pas normal. Ça n'est plus intéressant d'aller comme ça, on savait jamais ce qu'on allait devenir"*. (femme, employée, 33 ans, niveau bac, neuf ans d'ancienneté).

(Ie) *"Là-bas, j'ai bien senti, quand vous commencez un emploi, que vous n'avez pas une table à vous, pas un tiroir, pas une chaise, pas un stylo à vous, ce sont des mesures d'intimidation plus ou moins. On m'a mutée d'office. Je n'avais rien à faire. Quand on sait travailler, j'ai quand même vingt et un ans de service, on a l'habitude de travailler, et quand on vous donne des bricoles à faire, ça veut bien dire ce que ça veut dire. On vous fait savoir indirectement que vous n'êtes plus très désirable en fait"*. (femme, employée, 39 ans, CAP, vingt et un ans d'ancienneté).

Le départ de l'entreprise est alors présenté par ces salariées comme le résultat d'un processus d'exclusion organisé par l'entreprise : *"mon départ c'est moi qui l'ai demandé, c'est sûr, mais un peu contrainte et forcée"* ; *"en fait, on est plutôt des volontaires désignées"* ; *"Ils appellent ça des départs volontaires. Moi je mets ça entre guillemets"* ; *"disons que je n'ai pas refusé d'être sur la liste"*.

**Se sentant en situation d'exclusion virtuelle, elles quittent l'entreprise parce qu'elles y ont perdu tout ce qui y faisait leur place** : climat humain, stabilité, routine. Elles interprètent les nouvelles règles comme génératrices d'insécurité (If) : **ce qu'elles valorisaient dans leur emploi est menacé, voire déjà détruit. Le volontariat au départ apparaît ainsi comme un processus qui s'impose à des individus mis en situation de partir** (Ig), à qui la direction n'a pas proposé d'alternative à la suppression de leur poste, et qui se sentent inadaptés aux nouvelles normes de gestion.

(If) *"Je ne sais pas si j'aurais retrouvé une place définitive. Il n'y avait plus de place pour moi, ou... Mais c'était plus comme avant, on pouvait pas retrouver ce qu'on avait avant"*. (femme, employée, 34 ans, bac, seize ans d'ancienneté).

(Ig) *"Des volontaires, il fallait qu'il y en ait neuf cents. Dans le service, quatre sont restées qui ne voulaient pas faire leur lettre. L'année prochaine il n'en faudra plus que deux. Les autres, les dix-huit, on a fait notre lettre, même les chefs ont fait leur lettre"*. (femme, employée, 38 ans, BEPC, dix-huit ans d'ancienneté).

Une fois sorties de l'entreprise, elles cherchent à restaurer la situation perdue et évoquent un emploi identique, offrant les mêmes conditions d'emploi. Le passage en formation dans le cadre du dispositif d'aide au reclassement mis en place par l'entreprise a d'ailleurs été vécu comme une forme de reproduction de l'emploi perdu : la formation était collective, réunissait d'anciennes collègues, et avait aussi une fonction sécurisante (Ih). Mais, si

elles ont été exclues des mutations internes, elles se sentent, après plusieurs mois de prospection, tout autant dévalorisées dans la concurrence pour les emplois. Et si certaines reproduisent les discours des agents de l'ANPE et de l'antenne sociale sur la nécessité d'être dynamique et de "*se battre pour gagner*", c'est pour reconnaître la distance avec cette norme (Ii). Aussi, parmi les sept femmes classées dans ce type, une seule a pu réaccéder à un nouvel emploi, et plus de la moitié semble s'être déjà repliée sur le foyer familial, intériorisant ainsi leur exclusion, sans doute durable, de l'emploi (Ij).

(Ih) "*Je vais dire heureusement qu'on a eu ce stage. On s'est tous retrouvés. Sinon c'était dans la nature et débrouille. On s'est pas rendu compte au début, parce que c'est comme si on travaillait quoi. C'était un peu du pareil au même.*" (femme, employée, 40 ans, CAP, dix-sept ans d'ancienneté).

(Ii) "*On a beau dire, on n'est pas des jeunes loups superdiplômés comme on dit maintenant. Il faut être des battants, c'est ce qu'on nous a dit partout, mais c'est dur de toujours se battre quand on a notre niveau.*" (femme, employée, 39 ans, CAP, vingt et un ans d'ancienneté).

(Ij) "*J'ai un peu perdu espoir. Alors on a discuté avec mon mari. Bon, il y a les enfants à élever. On va voir après. Je dis pas que si j'ai la chance, par hasard, on ne sait jamais. Avec la prime et les ASSEDIC, de toute manière, pour le moment, on le sent pas trop comme ça.*" (femme, employée, niveau bac, 33 ans, neuf ans d'ancienneté).

## 8.2- Des pionniers de l'ancien système dépassés par le nouveau

Les individus classés dans ce second groupe occupent en fin de carrière des postes hiérarchiques auxquels ils ont accédé à force de **mobilisation et d'investissement personnel au service de l'entreprise**, dans le cadre du système ancien de règles. Fortement marqués par la gestion traditionnelle et considérés comme trop âgés, ils sont confrontés à une rupture du système de valeurs qu'ils reconnaissaient. S'ils sont soumis à des pressions, ils vivent leur départ comme une résistance à des mutations inéluctables mais qu'ils désapprouvent. Sans parvenir à concrétiser leurs aspirations professionnelles hors de l'entreprise, ils s'accrochent à des activités bénévoles ou familiales. Entrés dans l'entreprise bancaire avec un faible niveau de formation (CEP ou BEPC), ils ont suivi les filières de promotion par un investissement soutenu dans le travail et la formation interne. Agés de cinquante ans environ et ayant une trentaine d'années d'ancienneté, ils ont gravi les échelons hiérarchiques et occupaient des postes à **responsabilité** dans le secteur commercial (chefs d'agence le plus souvent).

Recrutés à des postes subalternes, ces individus ont intensément investi dans leur activité professionnelle et ont poursuivi une trajectoire fortement promotionnelle : purs produits du système de gestion caractéristique de la branche, ils ont suivi les filières montantes organisées autour de la formation professionnelle (IIa). S'ils tirent une certaine fierté de ce parcours, **ils manifestent un fort degré d'adhésion aux règles traditionnelles de l'entreprise et établissent un lien étroit entre leur propre réussite et le développement de l'entreprise**, dont ils estiment être les pionniers (IIb). Leurs rapports avec l'entreprise et la hiérarchie sont caractérisés par la réciprocité. Contribuant à l'expansion de l'entreprise, ils se savaient

également reconnu par la direction qui comptait sur eux et les sollicitait pour les missions difficiles (IIc), et qui entretenait avec eux des relations estimées loyales et franches (IIId).

(IIa) *"Après ces deux ans de commercial j'ai senti que j'allais plafonner parce que j'avais le BEPC et c'est tout. Alors je me suis inscrit aux cours par correspondance. J'ai passé comme ça le BP comptable. J'étais au service militaire à ce moment-là. Et en revenant, après vingt-sept mois en Algérie, j'ai fait le BP banque. C'était un plus. Enfin, pour faire carrière c'était un passage obligé".* (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente quatre ans d'ancienneté).

(IIb) *"A l'époque c'était comme ça, on était envoyé en campagne pour monter des agences dans toute la région. Ils récoltaient ensuite le travail qu'on avait semé, parce que quand l'agence tournait on nous envoyait ailleurs, et on recommençait. On était comme qui dirait des troupes de choc, les bataillons de la banque (rires). C'était l'aventure tout le temps".* (homme, cadre, 47 ans, CEP, trente ans d'ancienneté).

(IIc) *"On a un profil vis-à-vis de la direction du personnel. Ils nous connaissent bien. Moi je devais être considéré comme un commercial, et chaque fois j'ai été nommé pour remonter des agences qui tombaient".* (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente-cinq ans d'ancienneté).

(IIId) *"Je dirai que X (l'entreprise d'enquête) a été un partenaire loyal dans certaines circonstances. La loyauté elle est représentée par le chef de groupe. Tantôt c'est positif, tantôt c'est négatif, ce qui est important c'est d'être estimé à sa juste valeur".* (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente-deux ans d'ancienneté).

Les mutations internes marquent, pour ce groupe, la fin du cercle vertueux associant leur avenir et celui de l'entreprise. Le durcissement des critères de gestion auxquels, en tant que chefs d'agence, ils sont directement soumis ne s'est pas seulement traduit par un changement des conditions de travail ou la mutation des méthodes commerciales, mais tout autant par **la rupture brutale de la réciprocité dans les relations avec la hiérarchie. A la loyauté succède la méfiance**, en réaction aux menaces de fermeture des agences non rentables et aux tentatives pour les rendre responsables de ces faillites (IIe), ou au blocage, jugé injustifié, des promotions (IIIf).

Face aux transformations, ces individus ont sollicité un entretien auprès de leur hiérarchie. Ces rencontres sont alors l'occasion d'une clarification de la place qui leur est attribuée et d'une prise de conscience de leur dévalorisation, voire de leur disqualification au regard des nouvelles normes internes et des nouveaux critères de définition de la compétence (IIg).

(IIe) *"On était dans des conditions professionnelles très défavorables (...). Ils prenaient un malin plaisir à nous presser le citron. Si les objectifs n'étaient pas atteints on nous traumatisait. C'était plus le temps où on avait une discussion pour réfléchir à comment redresser la situation. C'était carrément les menaces. (...) Et ça, c'était pour nous donner l'impression qu'on serait responsable de la fermeture d'agence".* (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente-quatre ans d'ancienneté).

(IIIf) *"J'étais sous-directeur et j'ai tenu l'agence seul pendant quatre cinq mois. Le directeur était en congés pour longue maladie, et on m'avait promis le poste de directeur d'agence principale, le bâton de maréchal quoi. J'ai posé mes desiderata, et on m'a dit : Monsieur, pour votre carrière, il y a blocage. C'était avant l'arrivée du plan*

social. *Ça voulait dire rester sous-directeur jusqu'à la retraite*". (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente-cinq ans d'ancienneté).

(IIg) *"Quand j'ai vu comment ça allait, j'ai demandé à rencontrer le directeur du secteur (...). Ça été un choc. Je lui ai dit : je ne comprends pas, après trente-huit ans et demi de service, je ne comprends pas ce qui se passe. Vous voulez me voir partir ou quoi ? C'est là que j'ai compris que je ne correspondais plus. Je ne répondais plus aux critères. Il m'a expliqué qu'ils embauchaient d'autres gars parce que tout avait changé. C'est ces gars là qui nous ont coulé. Je ne m'attendais pas à me faire larguer comme ça*". (homme, cadre, 52 ans, CEP, trente-huit ans d'ancienneté).

**Le départ de l'entreprise apparaît ici comme une réponse au basculement de la transaction individu-entreprise** : de «gagnants» de l'ancien système, ils deviennent brutalement les «perdants» du nouveau. Et c'est bien par rapport à cette mise à l'écart que ces individus parlent de leur départ : *"On m'a mis sur la touche, on n'avait pas vraiment le choix"* ; *"ils m'ont écœuré, ils ont cherché des poux dans ma tête"* ; *"j'ai été poussé dehors, mais avec une part d'acceptation"* ; *"on nous a conditionnés à partir"*.

Les interprétations que ces individus livrent de leur départ mixent des éléments de contraintes et de choix personnels. D'un côté, n'ayant plus d'avenir dans l'entreprise ils ont été soumis à des pressions directes afin de les inciter à partir (IIh) et craignent d'être, plus tard, victimes d'une éviction plus brutale de l'entreprise (IIi). Mais, par ailleurs, **le départ est aussi un moyen de ne pas transiger avec une direction qui les a trahis, la seule issue d'une relation vécue comme faussée, et le seul moyen de sauver la face et de préserver le système de valeurs qui a organisé leur carrière** (IIj).

(IIh) *"J'ai eu un coup de fil de la direction de Y (une agence principale) : Bonjour monsieur, comment ça va ? A propos, vous avez des relations ? Des relations je leur dis. Ben oui, forcément j'ai des relations. Ah, tant mieux, parce que votre agence va fermer, et ça sera difficile de vous replacer. Véridique. Ça s'est passé comme ça. Un coup de fil, et je savais que j'étais sur la liste des futurs licenciés économiques."* (homme, 47 ans, CEP, trente ans d'ancienneté).

(IIi) *"Et puis ils m'auraient cherché des poux dans la tête pour m'écœurer. Je suis sûr que tout le monde a dit ça. Ils m'auraient envoyé dans un tas d'agences, et la moindre erreur aurait été fatale. Ils m'auraient chargé les épaules, et quand on est bien à bout, le contrôleur descend."* (homme, cadre, 47 ans, CEP, trente ans d'ancienneté).

(IIj) *"Je pensais qu'ils avaient plus de considération par rapport aux gens qui avaient apporté quelque chose à la maison. Avant on estimait une maison pour l'ancienneté de ses employés. Maintenant, quand on est vieux, on est jeté comme un kleenex. Et pourtant j'ai toujours donné le meilleur de moi-même. Alors j'ai dit : il n'y a plus qu'à s'en aller, c'est la seule solution."* (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente-quatre ans d'ancienneté).

Ces individus ont refusé de recourir aux dispositifs d'aide au reclassement mis en place par l'entreprise au bénéfice des partants. Mais s'ils espéraient retrouver un emploi en quittant l'entreprise bancaire, **aucun n'en occupe un au moment de l'enquête**. Tous ont pris conscience de la difficulté de se reclasser, non seulement en raison de leurs exigences financières sur lesquelles ils sont prêts à faire quelques concessions, mais surtout parce qu'ils recherchent des entreprises légitimant leur système de valeurs fondé sur la réciprocité et la

reconnaissance mutuelle (IIk). Ne pouvant vivre leur situation en terme de chômage, ils revendiquent de pouvoir mettre leurs compétences au service d'entreprises, et activent leurs réseaux sociaux afin de concrétiser ces aspirations (III). Ces tentatives restant vaines, ils s'investissent parallèlement dans des activités bénévoles ou familiales qui leur permettent d'assouvir leur désir d'utilité sociale (IIIm).

(IIk) *"Ce que je cherche c'est un travail qui m'intéresse dans une entreprise qui me plaise. Moins bien payé c'est sûr. Mais je vois les assurances, là-dedans les cadres commerciaux c'est de l'abattage. Il n'y a pas de respect des personnes. Et le client non plus. Je ne veux pas me faire avoir comme ça."* (homme, cadre, 47 ans, CEP, trente ans d'ancienneté).

(III) *"J'ai travaillé toute ma vie, et j'ai un diplôme d'ingénieur de la banque. Je pense qu'avec ça je peux apporter un plus à des entreprises qui veulent mieux gérer leur trésorerie. Donc j'ai gardé des contacts avec mes anciens clients. Aussi certains à qui je suis allé proposer mes services. Bon, ils n'ont pas besoin de moi pour le moment. Mais qui sait, j'ai toujours conservé de très bons contacts."* (homme, cadre, 52 ans, BEPC, trente-deux ans d'ancienneté).

(IIIm) *"Je ne l'ai pas choisi. J'ai travaillé pendant trente-huit ans et demi, et j'ai travaillé dur. Je ne suis pas un fainéant. J'ai pas de honte. Si j'ai pas un travail de bonne qualité, j'irai jusqu'au bout de mes avantages sociaux. J'ai fait mon plan financier : ce qui peut m'arriver de mieux et ce qui peut m'arriver de pire. En diminuant mon train de vie je m'en sors encore. Et puis j'ai mes petits enfants, c'est presque une découverte. J'en viens à dire qu'il n'y a pas que le travail dans la vie. C'est à mon âge que je m'en rends compte".* (homme, cadre, 52 ans, trente-huit ans d'ancienneté).

### **8.3- Des spécialistes menacés hostiles au changement**

Les individus de ce troisième groupe ont mené dans l'entreprise une carrière sans éclat, s'organisant des niches, le plus souvent dans des services connexes. Sentant leurs compétences, souvent spécifiques et extérieures aux métiers de la banque, menacées, ils refusent le changement et optent pour un départ, dont ils soulignent les avantages financiers. Ils ne se confrontent alors guère au marché du travail et préfèrent s'orienter vers la reprise de commerce, à moins qu'ils n'attendent la retraite.

Agés de 42 à 55 ans et comptant entre dix et trente-trois ans d'ancienneté, les individus regroupés dans ce troisième type ont néanmoins certaines caractéristiques socio-professionnelles en commun : ils occupent des fonctions administratives assez périphériques par rapport à l'activité bancaire et situées dans des services annexes (courrier, mutuelle, inspection générale, magasins...), et rares sont ceux qui ont suivi les cycles de formation institutionnelle. Ainsi, même si leurs itinéraires professionnels sont assez diversifiés, certains ont progressé au sein de leur service, d'autres n'ont jamais changé de poste, **tous restent relativement à la marge dans l'entreprise.**

**Ces individus n'expriment pas d'aspiration de carrière au sein de l'entreprise. Y définissant leur place, ils insistent sur la médiocrité de leur insertion, voire sur le caractère marginal**



**de leur situation**, que les raisons en soient des difficultés avec la hiérarchie (IIIa), une embauche tardive impliquant une conversion professionnelle après une période de chômage (IIIb), etc.

N'ayant jamais pris d'initiative, ils présentent leur position comme le produit des contraintes propres à une institution fortement structurée et où les marges de manœuvre sont faibles. Jamais ils ne sont entrés en négociation avec la hiérarchie à propos de leur carrière (IIIc), et même ceux qui ont progressé le long des filières décrivent leur trajectoire promotionnelle plus comme le produit de l'organisation que comme le résultat de leurs propres stratégies (III d).

(IIIa) *"J'avais un travail pas très intéressant. On était constamment surveillé. Et en plus ça n'allait jamais, on avait des machines qui tombaient toujours en panne. C'était des conditions de travail déplorables. J'ai été remarqué par les chefs parce que ça n'allait jamais. J'ai eu quelques problèmes de ce côté là (...). J'ai trouvé la solution, je me suis mis en marge. Je travaillais dans mon coin, et quand ça n'allait pas, je faisais semblant de travailler. C'était le seul moyen de ne pas se faire remarquer."* (homme, employé, 42 ans, BEPC, douze ans d'ancienneté).

(IIIb) *"J'ai une carrière succincte. Je suis entré en 1979, et je suis sorti en 1988. Je me suis trouvé là par hasard, et surtout pas par choix. J'avais passé un an ou chômage. Alors dans ces cas-là, on ne choisit pas."* (homme, employé, 46 ans, BEPC, neuf ans d'ancienneté).

(IIIc) *"Ils ne m'ont jamais fait changer de poste. J'ai toujours fait la même chose. De toutes façons, c'est les circonstances de la vie qui ont fait que je me suis retrouvé là."* (homme, employé, 40 ans, BEPC, neuf ans d'ancienneté).

(III d) *"Au début j'avais un poste pas très intéressant. Mais ils s'en sont rendus compte. Ils m'ont poussée à passer les examens de banque. J'ai été encouragée par mes supérieurs qui m'ont fait évoluer."* (femme, cadre, 48 ans, BEPC, vingt-neuf ans d'ancienneté).

La réorganisation impliquant le déplacement géographique ou la restructuration de leur service, ils se sentent contraints à des bouleversements de leur propre routine (IIIe), et vivent ainsi les mutations internes comme une remise en cause du petit monde qu'ils étaient parvenus à construire au sein de leur entreprise et une menace pour leur indépendance (III f).

Cette pression, vécue comme un nouveau départ à zéro, est d'autant plus forte qu'ils estiment que les possibilités de conversion interne seront faibles dans la mesure où, effectuant des activités périphériques au métier de la banque, ils se représentent eux-mêmes comme n'ayant pas les attributs typiques de l'employé de banque (IIIg, h), de sorte qu'ils **s'identifient peu à l'activité principale de l'entreprise**.

(IIIe) *"A ce moment-là tout était complètement désorganisé. On avait une partie du service qui était concentrée à Paris, et à terme c'était ça, un regroupement complet. Moi, c'est pas quelque chose qui m'enchantait. J'aime bien les choses qui sont carrées pour s'organiser il faut ça. Mais depuis une ou deux années c'était plus possible, les procédures étaient remises en cause tout le temps. On ne savait plus sur quel pied danser"*. (homme, technicien, 43 ans, BEPC, douze ans d'ancienneté).

(III f) *"J'étais indépendante. Je n'étais pas ennuyée. Je pense que je faisais bien mon boulot et donc on me laissait tranquille. Le problème de tout ça c'est qu'avec le regroupement des services on aurait été intégré dans un autre*

département. Bon, voyant ça j'ai essayé de savoir si on pouvait pas faire autrement. Mais la direction était vraiment décidée." (femme, cadre, 48 ans, BEPC, vingt-neuf ans d'ancienneté).

(IIIg) "Au magasin on classe et on prépare les commandes pour les grosses succursales tout ce qui est les formulaires les publicités. C'est un emploi annexe à la banque (...). On a le statut de banque on a les mêmes avantages, mais on n'est pas comme eux, on est des petits employés." (homme employé, 50 ans, CEP, dix ans d'ancienneté).

(IIIh) "Je ne suis pas de la formation bancaire je suis entré il y a cinq ans. C'est un peu particulier. Donc au niveau mutation et tout ça c'est pas possible. Ça bloque." (homme, technicien, 55 ans, CAP, cinq ans d'ancienneté).

**Ces individus présentent leur départ de l'entreprise comme le résultat d'un calcul rationnel, de type coûts/avantages.** Dans la plupart des cas, leur emploi n'était pas directement menacé par les restructurations mais, anticipant une mobilité géographique forcée du fait des réorganisations internes, ils rejettent cette mobilité ou tout effort d'adaptation à un éventuel nouveau poste et optent pour les garanties, particulièrement financières, attachées au départ, à l'exclusion des dispositifs d'accompagnement (IIIi). Dans cette perspective, certains tentent de négocier des conditions de stabilité d'emploi au sein de l'entreprise mais, ne les obtenant pas, ils décident de partir, ce qui leur paraît alors l'alternative la plus avantageuse (IIIj).

**Ce sont tout autant les garanties financières offertes que leur faible investissement dans l'entreprise qui permettent à ces individus d'envisager leur départ comme un choix logique et sensé.** Non seulement le choix du départ apparaît serein, calculé, dénué de toute passion, neutralisé, à l'image du rapport au travail, mais cette interprétation du départ comme pur produit d'une décision individuelle est revendiquée par certains comme un cas de figure marginal dans l'ensemble des départs (IIIk).

(IIIi) "J'aurais pu rester si j'avais accepté d'être mutée (...). Mais je ne voulais pas. J'ai ma maison ici et puis j'ai 53 ans si j'étais plus jeune encore (...). Il faut dire aussi que financièrement les conditions n'étaient pas mauvaises pas mauvaises du tout." (femme, cadre, 53 ans, CAP, trente-sept ans d'ancienneté).

(IIIj) "A 57 ans, aller à Y (une ville de la banlieue parisienne), c'est pas évident. J'ai demandé une garantie d'emploi de cinq ans. Mais ils ne pouvaient pas. Seulement deux ans. Et donc j'ai pas voulu partir là-bas. Les plus jeunes ils sont partis parce que eux ils avaient des années à tirer avant la retraite (...). Mais moi du coup qu'ils pouvaient pas me garantir cinq ans je ne suis pas parti." (homme, employé, 50 ans, CEP, dix ans d'ancienneté).

(IIIk) "J'aurais pu avoir une place à Paris. J'en ai pas voulu. C'est moi hein. Alors je garde une bonne image mais c'est un cas à part. Y en a d'autres qui là vraiment on les a mis dehors. C'est pas moi. Moi c'est un divorce par consentement mutuel si vous voulez. En fait c'est un peu ça." (homme, cadre, 45 ans, BEP, vingt-sept ans d'ancienneté).

**Les individus de ce groupe déclarent avoir, avant même de quitter l'entreprise, préparé l'avenir ou du moins cherché à garantir leur situation matérielle,** car la reprise d'un emploi salarié est absente de leurs stratégies. Les plus âgés avaient pris la décision de ne plus retravailler, leur départ

étant vécu comme l'entrée dans une retraite anticipée, permise par le montant de la prime (III). Les autres avaient, là aussi avant même de quitter l'entreprise, le projet de reprendre un commerce (III<sub>m</sub>). Dans tous les cas ils se replient hors du salariat et hors du chômage et cherchent à mettre en place des solutions matérielles personnelles, propres à garantir leur indépendance et à éviter toute confrontation avec le marché du travail. Mais ceux qui peuvent investir des statuts d'inactivité semblent en meilleure posture car, pour les autres, aucun projet d'établissement à son compte n'était concrétisé au moment de l'enquête.

(III) *"J'attends je vais pas perdre mes avantages alors que j'ai trente-quatre ans de Sécurité sociale. Je gagne 4.800 F par mois et on me propose un travail à 4.000. Pas question. En plus je perds la mutuelle parce que tant qu'on n'a pas d'emploi on peut garder la mutuelle. Je perds l'assurance sur mon crédit voiture et en plus on n'a plus de garantie d'emploi. C'est pas mon intérêt de retravailler dans ces conditions-là."* (homme employé, 50 ans, CEP, dix ans d'ancienneté).

(III<sub>m</sub>) *"J'étais parti avec mon petit projet. Je voulais monter une entreprise de taxi-colis messagerie rapide. Mais j'ai pas eu les financements (...). Je vais reprendre un café parce que retravailler pour un patron non je pourrais plus. Mais je cherche une petite affaire parce qu'il faut pouvoir assumer tout seul."* (homme, employé, 42 ans, BEPC, douze ans d'ancienneté).

#### **8.4- Les individualistes concrétisant un projet hors de l'entreprise**

Les individus composant ce quatrième groupe sont des jeunes commerciaux qui ont de fortes aspirations à la réussite professionnelle. **Privilégiant leurs projets personnels sur les dynamiques collectives, ils ont perçu la possibilité du départ comme une étape dans la poursuite de leur carrière professionnelle, et ont résisté aux tentatives de la direction pour les retenir.** Hors de l'entreprise, ils ont retrouvé un emploi dans lequel ils pensent pouvoir réaliser leurs aspirations.

L'âge de ces individus se situe autour de la quarantaine. Leur niveau de formation initiale est relativement élevé, et ils ont pour la plupart intégré l'entreprise immédiatement après le baccalauréat, il y a quinze ou vingt ans. Recrutés comme employés, ils ont suivi les cycles de formation interne au moins jusqu'à la fin du brevet professionnel et ont ainsi pu bénéficier d'une progression professionnelle, d'autant qu'ils ont développé des stratégies de mobilité géographique et entre les postes. Au moment de leur départ, ils occupaient des emplois intermédiaires ou de cadres opérationnels dans des fonctions commerciales ou, du moins, dans le secteur de l'exploitation.

Ayant de fortes aspirations de réussite professionnelle, ces individus ont toujours cherché à exploiter les opportunités offertes par l'entreprise. C'est leur objectif personnel de progression hiérarchique qui organise leurs comportements au sein de l'entreprise (IV<sub>a</sub>). **S'ils utilisent instrumentalement les règles internes, ils n'y adhèrent guère, et affirment tout au contraire leur individualité, leur autonomie et leur prise de distance par rapport à l'organisation.** C'est ainsi qu'ils opposent leurs propres conceptions du métier (celui de commercial) aux méthodes valorisées par l'entreprise (IV<sub>b</sub>) ou aux pratiques de leurs collègues, qui sont stigmatisées (IV<sub>c</sub>).

Ce hiatus sur le métier reste toutefois tolérable dans la mesure où celui-ci est présenté comme une activité indépendante, autonome par rapport à l'organisation et à la hiérarchie, compatible avec l'individualisme qu'ils revendiquent (IVd).

(IVa) *"Ce qui s'est présenté c'est que je faisais l'affaire à mon poste. Je suis rentré comme employé de banque et au bout de deux ans ou trois j'ai demandé de l'augmentation, j'ai demandé à être gradé. On m'a dit : oui, mais pas où vous êtes, ça va pas. Je leur ai dit : Vous me mettez où vous voulez du moment que ce soit pour être gradé, je veux faire ce que vous voulez pour être gradé."* (homme, chargé d'encadrement, 40 ans, bac, dix-huit ans d'ancienneté).

(IVb) *"On ne s'occupait pas trop de moi. De toutes façons le style de vente ne me plaisait pas, le style de relation avec le client ne me plaisait pas (...). Je n'ai jamais voulu travailler comme ça. On ne me l'a jamais reproché, ceci dit, non, c'était une façon de travailler qui ne me plaisait pas. Moi ce qui m'intéresse c'est les relations privilégiées avec la clientèle, c'est le partenariat. C'est avoir un client, mais avoir tout de ce client un petit peu à la fois."* (homme prospection clientèle, 38 ans, bac, dix-huit ans d'ancienneté).

(IVc) *"J'aimais bien prospecter à X (l'entreprise d'enquête). J'étais peut-être un des seuls à aimer prospecter (...) Quand je travaillais à Y (un établissement de l'entreprise), les collègues partaient en prospection avec des souliers de plomb, alors que moi j'ai toujours aimé prendre des risques, aller de l'avant."* (homme, chargé d'encadrement, 35 ans, bac, quinze ans d'ancienneté).

(IVd) *"Quand vous avez un poste de chargé de clientèle, dans le secteur commercial, l'ambiance importe moins, vous travaillez seul dehors (...). Mais enfin, quand on travaille seul, on décide de l'organisation de son travail. Mais travailler seul, ça dépend du caractère. Moi je suis individualiste plutôt. C'est pas un problème"*. (homme, prospection clientèle, 42 ans, bac, vingt-deux ans d'ancienneté).

Pour ces individus, les mutations internes pouvaient apparaître comme une possibilité d'amélioration de leur situation professionnelle, d'autant que l'accent était mis sur les activités commerciales, et qu'ils s'estimaient jusque-là victimes de règles en vigueur, comme celle de l'ancienneté, qui pouvaient les bloquer dans leur ascension professionnelle (IVe).

De plus, ils n'apparaissent guère parmi les catégories à exclure prioritairement : ils sont jeunes, mobiles, bien formés, travaillant à l'exploitation. De fait, ces partants ont souvent été retenus par la direction, avec laquelle ils ont dû négocier, parfois longuement, pour convaincre une hiérarchie réticente (IVf). Si les projets de ces individus ont toujours été étrangers aux dynamiques collectives, l'appel au volontariat ouvre un espace de rupture possible avec l'entreprise et offre une possibilité de réaliser des aspirations plus ou moins latentes (IVg).

(IVe) *"Il y a eu si vous voulez une démotivation. Une démotivation liée au fait, c'est difficile à dire, mais disons que les promotions étaient accordées... On ne tenait pas nécessairement compte du résultat. Il y avait ceux qui étaient bien avec la direction qui passaient les premiers, bon, et puis l'ancienneté qui jouait. Je ne me sentais pas à l'aise dans un système comme ça."* (femme, prospection clientèle, 37 ans, bac, treize ans d'ancienneté)

(IVf) *"Quand j'ai déposé ma demande de départ, le directeur m'a proposé une école de démarche... Mais ma décision était prise. Je ne voulais pas revenir là-dessus, c'était trop tard".* (femme, secrétaire de direction, 34 ans, BTS, quatorze ans d'ancienneté).

(IVg) *"Je suis resté neuf mois à X (un établissement de l'entreprise) dans une très mauvaise ambiance. Un passage dans le service comptabilité qui m'a marqué. Je suis tombé sur la vieille garde pour qui je n'étais qu'un bachelier, mais qui n'en savait pas plus pour autant. Ils m'ont pris en grippe... Je me suis dit je ne resterai pas là (...) J'avais toujours gardé l'idée de m'en aller."* (homme, prospection clientèle, 38 ans, bac, dix-huit ans d'ancienneté).

L'appel au départ est ainsi considéré comme une opportunité pour quitter une entreprise où ils ne parviennent pas à satisfaire toutes leurs ambitions, et une possibilité de continuer ailleurs leur carrière et d'améliorer leur position professionnelle (IVh). Appropriées dans cette perspective, les conditions de départ offertes par l'entreprise (dispositif d'accompagnement et prime) sont jugées très favorables et fortement incitatives (IVi). Si ces conditions jouent le rôle de déclencheur, ces individus préparent leur sortie, peaufinent leur projet de reclassement, et instrumentalisent ainsi l'offre de l'entreprise afin de concrétiser leurs ambitions personnelles, mises au point par ailleurs (IVj).

(IVh) *"Le salaire ça a été une motivation au départ Je touchais un salaire forfaitaire, et il n'avait pas bougé depuis trois ans. Je me sens capable de gagner plus d'argent, en travaillant à la commission, et tout en travaillant de la façon dont je l'entends."* (homme, prospection clientèle, 38 ans, bac, dix-huit ans d'ancienneté).

(IVi) *"Les promotions étaient bouchées. Les gens en poste sont jeunes, et les possibilités d'évoluer sont amoindries depuis pas mal de temps (...) C'est pas très motivant, il vaut mieux choisir le départ avec les avantages qui étaient proposés en plus."* (homme, prospection clientèle, 42 ans, bac, vingt-deux ans d'ancienneté).

(IVj) *"Mon départ ? Ça s'est très bien passé, on ne peut mieux (...) Ils connaissaient mes défauts et mes qualités, c'est-à-dire en l'occurrence la persévérance. Et comme j'ai continué à travailler mon dossier de création d'entreprise, je l'ai étoffé, je savais où je voulais l'implanter, et je savais comment. Et puis ils m'ont dit : comme vous êtes mûr pour le projet, on ne va pas vous en empêcher, on vous laisse monter votre dossier."* (homme, cadre, 35 ans, bac, quinze ans d'ancienneté)

Au moment de l'enquête cinq des six individus regroupés dans ce groupe exercent une activité professionnelle, soit en tant que salarié, soit après avoir créé leur propre entreprise. Ils se déclarent satisfaits d'avoir quitté la banque et ont, **après leur départ, rapidement concrétisé leur projet professionnel**. Ils voient dans leur nouvel emploi des perspectives de carrière intéressantes (IVk) mais, plus encore, ils trouvent dans leurs nouvelles activités la possibilité de se réaliser et d'avoir une pratique professionnelle en accord avec ce pour quoi ils estiment être faits (IVl).

(IVk) *"J'aime convaincre, j'ai le contact facile. Pour un vendeur, quand on passe bien ça permet de décrocher des affaires. Mais, en échange, il faut avoir une progression question salaire et plan de carrière qui suive les résultats."*

*Je crois que chez X (son nouvel employeur) les choses vont bien se passer.*" (homme, chargé d'encadrement, 35 ans, bac, quinze ans d'ancienneté).

(IV1) *"On est des commerciaux depuis un siècle et demi dans la famille. C'est notre truc, c'est comme ça qu'on prend notre pied. Le problème c'est qu'il faut pouvoir vendre comme on l'entend. Après tout c'est le résultat qui compte. Et maintenant j'ai plus de champ. Je me sens plus libre et alors plus efficace."* (homme, prospection clientèle, 34 ans, niveau bac, quinze ans d'ancienneté).

## Conclusion

Si le recours à un appel au volontariat pour répondre à un objectif de réduction massive de personnel permet de contourner les catégorisations rigides, institutionnelles et fixées par la convention collective, il permet aussi de **canaliser l'expression de logiques salariales différenciées**. Loin de constituer une simple annonce ou une simple offre par rapport à laquelle tout salarié pourrait se positionner librement et sans contrainte, ce système apparaît plutôt comme un lieu de compromis entre d'une part les exigences de la direction de l'entreprise concernant à la fois la contraction et la recomposition du personnel, et la mise en place d'un nouvel ensemble de règles de gestion stratégique et humaine, et d'autre part les systèmes d'attitudes et de valeurs des salariés en fonction desquels ils réinterprètent, réévaluent et anticipent leur place dans l'entreprise.

La règle du volontariat au départ permet à la fois de cibler des catégories de salariés dont la direction pense qu'ils ne correspondent pas au nouveau type de relation salariale qu'elle cherche à établir et de repérer les individus qui n'adhèrent pas à ces nouvelles normes. Ainsi, à des logiques classiques visant à éliminer des fractions de personnel en fonction de catégories de statuts l'âge, ancienneté, sexe, niveau de formation ou de qualification, s'ajoutent des logiques de sélection en situation, fondées sur l'adhésion aux règles et pratiques organisatrices de la vie de l'entreprise, et non sur des critères d'efficacité ou d'investissement dans le travail qui restent toujours visibles a priori.

Du côté des partants, nous avons tenté de dégager des logiques de départ en fonction de **processus de structuration d'identités professionnelles dans l'entreprise** et de réactions aux changements internes et aux catégorisations à l'œuvre dans la politique de l'entreprise.

Quatre configurations ont été repérées, qui constituent des **formes typiques de rencontre entre sélection de la main-d'œuvre et volontariat au départ** :

- des exécutants administratifs, stabilisés par le système traditionnel de gestion du personnel, ont été jugés sans potentiel et, face à la suppression de leur poste ou à la recomposition de leur service, se sont sentis dans une situation d'exclusion virtuelle. Le départ correspond alors à l'absence de toute perspective au sein de l'entreprise ;

- des cadres promus le long des filières anciennes mixant formation institutionnelle et engagement pour l'entreprise ont vécu une rupture brutale de ce cercle vertueux. Jugés dépassés et soumis à des pressions directes pour quitter l'entreprise, ils ont trouvé dans le départ une manière -la seule possible- de garder leur fierté et de répondre à la trahison qui leur est faite ;
- des individus spécialisés dans des fonctions connexes à la banque et qui s'étaient aménagés des niches dans l'organisation ancienne ont été sollicités pour réaliser des conversions ou des mobilités. Ceux qui optent pour le départ y trouvent un moyen de se soustraire à cette demande de changement quasi obligé, qui conditionne leur maintien dans l'entreprise ;
- des salariés assez jeunes, engagés dans des filières commerciales, mais aspirant à une progression professionnelle plus rapide, ont instrumentalisé l'offre de l'appel au volontariat, sans doute pas faite pour eux, pour quitter l'entreprise et réaliser des projets professionnels personnels.

Si la procédure ne peut se structurer autour d'une désignation unilatérale des partants, elle ne signifie pas pour autant un renoncement à toute sélectivité car les départs ne sont pas non plus le pur résultat de rationalités individuelles. **La décision de quitter l'entreprise doit être considérée comme une construction conjointe**, comme l'aboutissement des transformations de la relation salariale et comme le produit d'interactions spécifiques entre le salarié et les hiérarchies. **Elle constitue autant de formes d'ajustement entre les logiques de la direction qui pose de nouvelles exigences, renouvelle ses critères de gestion, organise une procédure et les revendications identitaires des individus qui se fondent sur leurs trajectoires antérieures, leurs expériences de la relation salariale ancienne et des anticipations des changements en cours.**

En ce sens, la proposition de départ volontaire est, du point de vue de la direction, une tentative pour intégrer les objectifs de conversion interne et la compression des effectifs et le départ est, pour les individus, une forme de résistance, un moyen -peut-être le seul possible dans les nouveaux cadres promus par l'entreprise- de tenter de préserver leurs identités professionnelles.

## ANNEXE 9- TABLEAU SYNOPTIQUE DES CAS

Nous reprenons l'ensemble des cas utilisés dans notre recherche. Nous indiquons les thèmes qu'ils nous ont servis à éclairer ainsi que d'autres aspects de la séparation qu'ils peuvent illustrer.

Le numéro du cas est composé d'un chiffre arabe qui indique le chapitre où est utilisé ce cas ; le chiffre romain indique le rang d'apparition du cas dans le chapitre en question.

Chapitre 3 N° du cas	Thème illustré	Autres thèmes développés
3-I	différence entre initiative et imputabilité de la séparation	- irrémédiabilité de la détérioration des relations individu-organisation - décalage raison effective-raison invoquée de la séparation
3-II	trajectoire CDI-CDD-chômage	- utilisation du droit par l'employeur - naïveté, méconnaissance du droit, confiance du salarié
3-III	interprétation par le droit des rétractations de démission	séparation comme expression d'une colère, réaction émotionnelle
3-IV	poids des mesures institutionnelles sur la séparation	- utilisation des mesures d'âge - importance du réemploi dans la séparation
3-V	discrimination entre homme et femme sur le statut d'emploi	
3-VI	interaction SEP-chômage	- poids de la formation initiale et des schémas familiaux - spirale de l'exclusion sociale et économique
3-VII	critère de licenciement	ressentis au moment de la séparation
3-VIII	détournement du droit relatif au licenciement	- image externe de l'entreprise et séparation - poids des réseaux d'employeur dans la séparation (difficulté à retrouver localement ou sectoriellement un emploi)
3-IX	détournement du droit relatif au licenciement	image de l'entreprise à l'extérieur et séparation
3-X	détournement du droit en matière de démission	poids des rapports de force dans le processus de séparation (pouvoir de l'employeur)
3-XI	utilisation du droit relatif à la démission	



3-XII	rapport de force et qualification juridique de la séparation	
3-XIII	modification du contrat de travail	
3-XIV	utilisation des contrats de qualification	
3-XV	utilisation des mesures gouvernementales en matière d'emploi et question de la déréglementation en matière de contrat de travail	
3-XVI	perception du droit	discours sur l'outplacement
3-XVII	interaction entre rapports socio-politique et dimension juridico-institutionnelle	
<b>Chapitre 4 N° du cas</b>	<b>Thème illustré</b>	<b>Autres thèmes développés</b>
4-I	Discours d'un dirigeant/séparation	- décalage raison effective-raison invoquée - intervenants dans la prise de décision - habillage social - difficultés à couper complètement les liens
4-II	Discours d'un dirigeant/séparation	- méconnaissance du droit par les salariés - difficulté à concilier les rationalités économique, juridique et sociale - répercussion sur le reste du personnel
4-III	poids de la culture sur les pratiques de séparation	
4-IV	perception de la séparation par les dirigeants	- dimension technico-économique du système de séparation - besoin de formation et de GPE - préretraite à temps partiel et tutorat - difficulté du dirigeant à décider et gérer les séparations
4-V	perception de la séparation par les dirigeants	processus de séparation comme marginalisation progressive
4-VI	perception de la séparation par les dirigeants	- difficulté du dirigeant - poids de la culture organisationnelle - poids de la rationalité économique
4-VII	perception de la séparation par les dirigeants	- effets de la séparation sur l'individu - coûts de la séparation (< coûts de la conversion) - mise en commun du personnel de plusieurs entreprises

4-VIII	perception de la séparation par un consultant en outplacement	gestion de carrière
4-IX	besoin de communication empathique entre reclasseur et reclassé	- communication sur la séparation à l'intérieur de l'organisation (cas des dirigeants) - besoin de reconstruction de liens (recréer un groupe)
4-X	perception de l'outplacement par un DRH	- image de l'entreprise - métaphore culturelle de la séparation - coût économique de la séparation
4-XI	perception de l'outplacement par un DRH	politique de séparation
4-XII	perception de l'outplacement par un DRH	
4-XIII	légitimation de l'intérim	trajectoire professionnelle
4-XIV	gestion de l'emploi et séparation	
4-XV	gestion de l'emploi comme adaptation de l'organisation aux ressources humaines	- formation et gestion des compétences - poids de la dimension technico-économique - conséquence de la banalisation de la séparation
4-XVI	gestion prévisionnelle de l'emploi	- influence de la séparation sur le recrutement - formation et projet professionnel
4-XVII	mesures d'exclusion des réunions comme incitation à la séparation	
4-XVIII	privation de responsabilités comme incitation à la séparation	- utilisation de la rationalité économique comme justificatif - imperfection dans la gestion de carrière - poids de l'implication dans le processus de séparation - importance de retrouver un emploi dans le processus de séparation
4-XIX	séparation (retraite) progressive	poids de la rationalité juridico-institutionnelle (convention)
4-XX	désengagement progressif	- flexibilité des emplois - tutorat - travail de deuil
<b>Chapitre 5</b> N° du cas	<b>Thème illustré</b>	<b>Autres thèmes développés</b>
5-I	séparation d'avec une communauté extra-professionnelle	deuil de l'avenir deuil avant la séparation mobilité
5-II	séparation d'avec la communauté	séparation d'avec l'institution

5-III	dimension affective de la séparation	
5-IV	relation entre l'individu et le groupe et séparation	choix professionnel et séparation
5-V	normes du groupe et séparation	
5-VI	non respect des règles édictées par le groupe	
5-VII	règle du groupe et perte de confiance	difficulté du supérieur hiérarchique à licencier
5-VIII	"épidémie de séparation"	
5-IX	"épidémie de séparation"	
5-X	poids de la communication dans la séparation	
5-XI	reproduction d'un schéma de séparation	problèmes de construction de la personnalité
<b>Chapitre 6</b>		
<b>N° du cas</b>	<b>Thème illustré</b>	<b>Autres thèmes développés</b>
6-I	rationalisation a posteriori (interaction genèse - déclenchement)	intégration dans l'entreprise et séparation
6-II	influence de variable individuelle sur la prise de décision et blocage du processus de séparation	
6-III	évaluation de soi et prise de décision	
6-IV	équilibre rétribution/contribution et séparation	image de soi et séparation
6-V	contradiction entre possibilité d'évolution dans l'entreprise et facilité de changement perçue	capacité à supporter l'incertitude par rapport à l'avenir et séparation
6-VI	non-implantation de la décision de partir	- choix professionnel et séparation - bilan personnel et professionnel
6-VII	prise de décision de la séparation	relation supérieur-subordonné
6-VIII	non traduction des attitudes en comportement	- choix professionnel et séparation - relation à l'emploi et séparation
6-IX	non traduction des attitudes en comportement	utilité du bilan de compétences et des techniques de recherche d'emploi dans le processus de séparation
6-X	non traduction des attitudes en comportement	
6-XI	répercussion de la séparation sur le couple	

6-XII	séparation et image de soi ; répercussions sur la vie extra-professionnelle	
6-XIII	effet de la séparation sur l'entourage	- outplacement - travail de deuil
6-XIV	mesure d'âge	- outplacement - habillage social - perception de la séparation et construction verbale d'un sens (travail de deuil)
6-XV	retrait de prérogative comme moyen de séparation	- utilisation du droit (démission) - refus de la séparation (travail de deuil)
6-XVI	privation de responsabilités comme incitation à la séparation	- coûts des salariés comme facteur de séparation - modification substantielle du contrat de travail - poids de la capacité à négocier dans le processus de négociation
6-XVII	implications individuelles des mesures d'âge	- burn-out - techniques de recherche d'emploi
6-XVIII	effets des mesures d'âge sur l'organisation	
6-XIX	séparation comme opportunité à réaliser ses projets	difficulté du supérieur hiérarchique à mener une séparation
6-XX	séparation comme opportunité à réaliser ses projets	poids de l'équilibre familial dans la décision de quitter une entreprise
<b>Chapitre 7</b> N° du cas	<b>Thème illustré</b>	<b>Autres thèmes développés</b>
7-I	poids de la relation individu-organisation dans la séparation	peur de partir
7-II	rapport fusionnel avec l'organisation (maternelle)	poids des expériences de séparation dans les séparations à vivre
7-III	rapport fusionnel avec l'organisation (maternelle)	difficulté à reconstruire des lien après la séparation
7-IV	séparation d'avec une institution avec laquelle le salarié entretenait de fortes relations	- préparation de la séparation - poids de la dimension économique (second salaire) - cycle de vie et séparation
7-V	névrose d'excellence (burn-out) et séparation	- difficulté du gestionnaire de séparation - difficulté du travail de deuil (mélancolie)

7-VI	poids de la relation au travail dans la séparation	- absence de perspectives de carrière et séparation - dimension culturelle de la séparation - besoin de reconstruction de lien - équilibre identité sociale - identité personnelle dans la séparation
7-VII	inadéquation individu-emploi	bilan de compétences
7-VIII	contenu du travail et séparation	difficultés des salariés restants
7-IX	contenu du travail et séparation	- séparation comme opportunité de réalisation d'un projet personnel - cycles de vie et séparation
7-X	phase de la relation et séparation	- entretien de séparation - description de poste, évaluation et séparation
7-XI	accord sur la relation et la séparation (même perception de sa nécessité)	- séparation et image de l'entreprise - importance de la reconstruction de relation - poids de la relation passée dans le processus
7-XII	relation supérieur-subordonné et séparation	reproduction de schéma de séparation
7-XIII	processus de séparation unilatéral et avant la séparation "physique"	- importance de l'écoute dans le travail de deuil - décalage de rythme dans le processus de relation et de séparation - effet de la séparation sur la recherche d'emploi
7-XIV	séparation symbolique dès la construction de la relation	
7-XV	besoin de reconstruction de lien par ailleurs	- rationalité économique de l'individu (poids des problèmes de l'entreprise dans la décision de partir) - stratégie de carrière et séparation - importance de la première relation (soit absence d'expérience de séparation et affectivité)
7-XVI	effet de la reconstruction de lien par ailleurs sur le vécu de séparation	- techniques de recherche d'emploi - dimension socio-politique (rapport de force dans la négociation des aspects conventionnels)
7-XVII	effet de la reconstruction de lien sur la capacité à se séparer	- lien à l'institution (entreprise familiale) - influence sur les proches du processus de séparation - importance des réseaux dans la recherche d'emploi
7-XVIII	besoin de reconstruction de lien	influence du degré d'aversion au risque
7-XIX	poids des schémas familiaux dans le processus de séparation	opportunités de séparation et décision

7-XX	absence d'expérience de séparation	durée de la relation et séparation
7-XXI	peur de la séparation	- cycles de vie et séparation - capacité stratégique de l'individu - autonomie de l'individu
<b>Chapitre 8</b>		
<b>N° du cas</b>	<b>Thème illustré</b>	<b>Autres thèmes développés</b>
8-I	intériorisation de l'agressivité en raison de l'absence d'interlocuteur	- identification à l'institution et au métier et séparation - somatisation - rôle des proches - dimension juridico-institutionnelle dominante
8-II	phase d'expression du travail de deuil	- dépression nerveuse associée à la séparation - besoin d'écoute et de communication empathique
8-III	remémoration séquentielle de la relation et construction de sens à la séparation	- poids de l'implication et l'identification organisationnelles - sentiment d'inutilité et de vide
8-IV	effet de la confusion identité sociale et personnalité dans la séparation	identification à l'organisation
8-V	recentration de l'individu sur son moi lors du processus de séparation	- analogie séparation/mort - phases de deuil (négation, dépression, construction d'une rationalisation, recherche d'un nouveau sens à la vie) - répercussions financières - rôle des proches
8-VI	conservation imaginaire de l'objet (négation de la séparation)	
8-VII	deuil pathologique	- contenu de travail et séparation - somatisation - identification à l'organisation - effet de la séparation sur la recherche d'emploi et la capacité à reconstruire une relation
8-VIII	construction a posteriori du sens des séparations et de leur cohérence via le concept de carrière	relations interpersonnelles (dont celle avec le supérieur hiérarchique) comme cause de séparation
8-IX	exclusion	sentiment de culpabilité
8-X	lutte contre son exclusion	- structuration du temps - poids des réseaux relationnels
8-XI	communication sur la séparation	rationalisation, mise en scène de la séparation

8-XII	perte de compétences	- coûts économiques de la séparation / relation - utilisation de la démission
8-XIII	difficulté du gestionnaire de la séparation	travail de deuil (phase initiale : refus de la réalité)-
8-XIV	difficulté de l'annonce de la séparation	
8-XV	travail de deuil du décisionnaire-gestionnaire de la séparation	
8-XVI	peur de l'entretien de licenciement	- dimension collective de la décision de séparation - séparation d'avec la communauté (rejet par le groupe)
8-XVII	moyens (indemnités, invocation d'un intérêt supérieur) d'une construction de sens (travail de deuil) pour le gestionnaire de la séparation	- poids de la relation antérieure sur le processus de séparation - influence de l'environnement, des partenaires sur la séparation - coûts économiques de la séparation
<b>Chapitre 9</b>		
<b>N° du cas</b>	<b>Thème illustré</b>	<b>Autres thèmes développés</b>
9-I	séparation comme réaction à une situation insatisfaisante	relations au travail et interpersonnelles et séparation
9-II	progression des comportements de retrait	rôles de la relation au supérieur hiérarchique et de la non-adhésion aux valeurs dans la séparation
9-III	séparation ne résultant pas d'une situation insatisfaisante	phases du cycle de vie et séparation
9-IV	apathie et évitement de la séparation	intention de partir, coût de la séparation et passage à l'acte
9-V	évaluation du rapport contribution/rétribution	
9-VI	refus de la règle et séparation	non adhésion aux valeurs organisationnelles
9-VII	- utilitarisme de la relation et séparation - "last in, first out"	relation à l'emploi et séparation
9-VIII	non adhésion aux valeurs organisationnelles	déséquilibre du rapport contribution/rétribution
9-X	décalages des représentations de la relation	
9-XI	décalages des représentations de la relation	

9-XII	décalages des représentations de la relation et de la séparation
9-XIII	autonomie vis-à-vis des représentations collectives et des attentes sociales
9-XIV	perception individuelle des représentations collectives
9-XV	capacité cognitive et représentation de la relation

Chapitre 10 N° du cas	Thème illustré	Autres thèmes développés
10-I	action sur les représentations par la technique de recadrage	
10-II	action sur les représentations par la technique de recadrage	- perte de compétences liée au turn-over - séparation liée aux conditions de travail
10-III	aménagement de la séparation (portefeuille d'activités)	
10-IV	instrument de prévention de la perte de compétences liée à des départs massifs en retraite	désengagement progressif
10-V	mesures de gestion des déséquilibre de pyramide des âges	cession anticipée d'activités
10-VI	mesures de gestion des déséquilibre de pyramide des âges	lien entre les départs et la situation du marché de l'emploi
10-VII	mesure de prévention des risques de démobilisation de salariés sur le départ	structure de préparation des séparations
10-VIII	outils de dissuasion de la séparation (clause de non-concurrence)	poids de la jurisprudence (interprétation du droit) dans le système de séparation
10-X	effets pervers des instruments de fidélisation	
10-XI	subjectivité des définitions de la mobilité, de la fidélité et de la stabilité	- répercussions de la séparation sur les trajectoires individuelles - débauchage
10-XII	absence d'évolution de carrière et séparation	
10-XIII	gestion de carrière et séparation	
10-XIV	gestion de carrière et séparation	
10-XV	la communication comme outil de prévention	dimension affective de la séparation



10-XVI	utilisation du bilan de compétences dans la gestion des séparations et de la carrière	- structure organisationnelle et séparation - poids de équilibre vie professionnel et vie privée dans la séparation (modification de la représentation des rôles sociaux)
10-XVII	désarroi devant la retraite	
10-XVIII	effet de la perte d'activité	
10-XIX	prise de nouvelles activités lors de la retraite	
10-XX	rôle de la cellule familiale au moment de la retraite	
10-XXI	importance du tissu relationnel dans le vécu de la retraite	risque d'une implication organisationnelle trop importante dans les vécus de séparation

**Chapitre 11**  
**N° du cas**

	<b>Thème illustré</b>	<b>Autres thèmes développés</b>
11-I	utilisation du "chèque-valise" dans la gestion de la séparation	mesure d'âge (séparation des plus de 50 ans)
11-II	perte de compétences et de motivation liée à la séparation	utilisation de "chèques-valise"
11-III	reclassement de salariés à faible qualification	incidence du recrutement sur la séparation
11-IV	reclassement de salariés à faible qualification	importance du projet professionnel dans le vécu de séparation
11-V	organigramme de remplacement	perception d'un dirigeant de la séparation
11-VI	organigramme de remplacement	
11-VII	"congé de fin de carrière", retraite progressive et tutorat comme moyens d'éviter la déperdition de compétences	
11-VIII	création de structure ad hoc de conseils pour conserver les compétences	réindustrialisation de territoire et actions de reclassement
11-IX	renoncement à la séparation pour conserver des compétences	
11-X	nécessité d'identifier les compétences que l'on risque de perdre lors d'une séparation	
11-XI	réévaluation de la rétribution des salariés restant suite à la redistribution des tâches des partants	

11-XII	nécessité de la cohérence entre action et communication en matière de séparation	actions de reclassement
11-XIII	développement de rumeur sur la séparation et nécessité d'une communication claire	réaction hostile du salarié à l'égard du dirigeant lors de sa séparation
11-XIV	dangerosité de l'incrédulité des salariés face à la séparation	actions de reclassement et de reconversion
11-XV	deuil compliqué et nécessité d'une aide extérieure	durée de la relation et intensité du deuil
11-XVI	travail sur les relation, la personnalité, la famille au cours de l'accompagnement	la séparation comme révélateur de la logique de l'individu
11-XVII	nécessité du temps dans le travail de deuil : difficulté à reconstruire une relation lors du processus de séparation	
11-XVIII	rôle des proches dans l'accompagnement de l'individu	

## ANNEXE A- LA DIMENSION JURIDIQUE DE LA SEPARATION

Par-delà les ambiguïtés que le droit peut receler dans ses interprétations (voir le chapitre 3), l'objectif de cette annexe est de montrer que **la dimension juridique est constituée d'un ensemble de règles qui catégorisent les causes de la séparation sans rendre compte du processus**. Nous avons vu que ce discours imprègne le système de séparation ; ce dernier n'est plus appréhendé dans sa globalité et sa complexité.

### A.1- Les licenciements individuels pour motifs non économiques<sup>1</sup>

Notons au préalable que si nous n'étudions pas le licenciement économique, nous ne perdons pas de vue ses interactions avec les autres formes de séparation.

L'article 122-4 du code du Travail spécifie que *"le contrat de travail conclu sans limitation de durée peut cesser à l'initiative d'une des parties contractantes"*. Gérard Dion<sup>2</sup> définit le licenciement comme *"l'acte par lequel un employeur met fin de façon permanente au contrat individuel de travail avec l'un (ou l'ensemble de son personnel) pour des motifs d'ordre interne (ou liés à la vie économique)"*. Le législateur et la jurisprudence ont défini les cas et modalités de rupture, notamment celles dont l'employeur est à l'initiative.

Les ruptures individuelles non-économiques du contrat de travail sont associées à un ensemble de procédures (entretien préalable, lettre avec accusé de réception...), de consultation (des représentants du personnel), d'autorisation administrative à obtenir, etc.

- Licenciement pour faute professionnelle :

- absence non autorisée
- non-exécution des travaux demandés
  - désobéissance aux ordres
  - actes d'indiscipline
- rupture de relations avec les collègues
  - mensonges et falsification
  - vol
  - malhonnêteté et corruption
- dommages causés directement ou indirectement à l'entreprise
  - alcoolisme
- actes répréhensibles menés à l'extérieur de l'entreprise

<sup>1</sup> Guy Lautier, p. 53-54, 1991, voir aussi Miriam Cohen, 1992

<sup>2</sup> Dictionnaire canadien des relations de travail cité par Roland Foucher, p. 326, 1988

- Licenciement pour cause structurelle : il s'agit par exemple des suppressions de poste.
- Licenciement pour infraction au règlement intérieur : la difficulté ici est l'application équitable des sanctions.
- Licenciement pour incompétence professionnelle : le risque est l'ambiguïté. Par exemple, un jeune recruté ne maîtrise pas ses tâches après un mois passé dans l'entreprise : cela relève-t-il d'une incompétence professionnelle ou d'un problème de formation ?
- Licenciement pour incompétence interpersonnelle : elle peut résulter de l'incapacité d'un individu à s'intégrer dans une équipe, du fait qu'un individu fasse courir des rumeurs sur ses collègues, sape le moral des autres, perde son sang-froid... Le supérieur hiérarchique peut aussi être à l'origine de ces difficultés relationnelles. Cette incompétence est difficile à prouver, notamment parce que les exigences relationnelles sont rarement explicitées dans les descriptions de poste et qu'il est compliqué de définir une compétence interpersonnelle.

#### *A.1.1- Les licenciements disciplinaires*

Le pouvoir disciplinaire de l'employeur (ou du supérieur hiérarchique qui a reçu délégation de commandement de l'employeur) est fondé sur le contrat de travail qui introduit un état de subordination chez le salarié et sur les exigences de bonne marche de l'entreprise.

Dans l'ordre des sanctions disciplinaires possibles, les licenciements présentent le plus haut degré de gravité : ils viennent après l'observation verbale ou la réprimande, l'avertissement verbal, l'avertissement écrit sans entretien préalable, le blâme, l'avertissement écrit après entretien préalable, la mise à pied disciplinaire, la mutation disciplinaire, la rétrogradation disciplinaire (ces trois derniers points peuvent être l'amorce du processus de séparation ou l'incarnation d'une séparation symbolique).

**Le licenciement disciplinaire nécessite de qualifier et de classer la faute.**

#### *a)- La qualification des fautes :*

- **Absences non autorisées ou injustifiées** : abandon de poste, absence non autorisée sans justification, départ en congé non autorisé, départ anticipé en congés payés et non respect de la date de départ, retour tardif de congés payés, retards répétés ou refus de se conformer aux horaires, absence d'un salarié le jour d'une fête de sa religion malgré le refus de son employeur, faux "arrêts maladie".

La Chambre Social de la Cour de Cassation a estimé que les absences répétées d'un salarié qui, compte tenu de sa faible qualification, n'étaient pas de nature à désorganiser l'entreprise n'étaient pas une cause réelle et sérieuse de licenciement (14 Janvier 1992). Inversement elle a jugé comme cause réelle et sérieuse l'abandon de poste par un gardien de nuit.

- **Faute professionnelle et mauvaise exécution du travail** : mauvaise exécution de son travail, erreurs réitérées, accidents répétés, négligences, refus d'initier un autre salarié à sa spécialité, défaut d'entretien du matériel dont l'employé à la charge, complicité de fraudes commises par d'autres.

Le fait pour une employée d'un self-service d'avoir octroyé des crédits à un client en violation des directives relatives à la tenue des caisses, ces pratiques irrégulières étant autorisées par les chef-cuisinier, est jugée comme une cause réelle et sérieuse par la Cour de Cassation chambre sociale (26 Mars 1992).

Constituent également des causes réelles et sérieuses l'omission pour un chef de projet informatique de prendre toutes les mesures de sauvegarde et de sécurité requises dans les services informatiques (Cour d'Appel de Paris, 29 Octobre 1991) ou le manque de dynamisme ayant occasionné la perte de plusieurs clients (Cour de Cassation chambre sociale, 28 Novembre 1991)

- **Inconduite** : atteinte à la réputation et à la bonne marche de l'entreprise, outrage public à la pudeur, attitude contraire aux bonnes mœurs, violences sexuelles exercées sur un salarié pendant le temps de travail, harcèlement sexuel, comportement inadmissible d'un cadre vis-à-vis de son personnel, compromettant gravement la bonne marche de l'entreprise, tenue, comportement vestimentaire incompatibles avec la bonne marche de l'entreprise.

La Cour d'Appel de Versailles a jugé comme cause réelle et sérieuse les relations intimes entre une serveuse d'un bar-tabac et son employeur alors que la femme de ce dernier en avait la connaissance et que les trois personnes travaillaient dans le même établissement (26 Février 1992).

- **Indiscipline, insubordination** : refus d'effectuer un travail normalement selon les consignes, refus d'effectuer des heures supplémentaires dans les limites réglementaires, méconnaissance d'une interdiction expresse, refus d'accomplir son travail, refus de se soumettre à une réglementation interne de l'entreprise, refus d'obéir à un supérieur hiérarchique, refus de se soumettre à une sanction, refus d'une affectation, fraudes au pointage, refus de pointer, pointage pour le compte d'un autre salarié, refus pour un supérieur hiérarchique d'animer une réunion d'expression, attitudes critiques.

- La Cour d'appel de Dijon a jugé, le 25 Juin 1992, comme cause réelle et sérieuse de licenciement le fait pour un convoyeur de fonds de porter des chaussures de couleur voyante refusant, contrairement aux ordres de l'employeur, de porter des chaussures noires.

- La Cours de cassation a estimé, le 14 Janvier 1992, que le refus par un peintre en bâtiment de monter un échafaudage alors que ce travail ne figure pas dans les tâches pouvant être confiées à un salarié de sa qualification et que l'intéressé n'a pas reçu de formation à cet effet, ne constitue pas une cause réelle et sérieuse de licenciement.

- **Infraction à la sécurité** : cadres ou agents de maîtrise ne faisant pas respecter la sécurité, refus de porter des vêtements, équipements ou dispositifs de sécurité, inobservation des mesures de sécurité, abandon sans

autorisation d'une machine dangereuse, manquements répétés aux règles de sécurité.

La Cour d'Appel de Paris a estimé que le refus de porter des chaussures de sécurité (17 Juin 1992) et de fumer dans un atelier en violation du règlement intérieur alors que ce fait pouvait entraîner un danger d'explosion et des pertes humaines engageant gravement la responsabilité de l'entreprise (23 Décembre 1991) constituaient respectivement une cause réelle et sérieuse et une faute grave.

- **Injures et menaces** : menaces proférées à l'égard d'un salarié ou d'un supérieur hiérarchique, insultes adressées à un client ou à un supérieur hiérarchique, tracts ou lettres injurieuses vis-à-vis de la direction, insultes envers un autre salarié, menaces ou injures par conjoint interposé surtout si le salarié en est l'instigateur, accusations contre un supérieur hiérarchique.

- Le fait pour un salarié d'adresser des menaces et injures à son employeur qui lui interdisait pour la seconde fois de faire réparer son véhicule personnel par un ouvrier de l'entreprise sur le lieu et pendant les heures de travail est une faute grave (Cour de Cassation chambre sociale, 26 Mars 1992) .  
 - Des menaces de mort à l'égard du gérant de l'entreprise ont été jugées comme une faute lourde par la Cour d'Appel de Toulouse (19 Août 1992).  
 - Le fait pour une aide soignante d'avoir un comportement brutal à l'égard d'un malade est, pour la Cour de Cassation chambre sociale une cause réelle et sérieuse (6 Février 1992).

- **Ivresse, intempérance** : conduite en état d'ivresse, intempérance entraînant un comportement anormal ou dangereux, causer un scandale en état d'ébriété, intempérance réitérée.

La Cour d'Appel de Paris n'a pas jugé comme cause réelle et sérieuse de licenciement le fait pour un salarié en état d'ivresse d'engager une querelle sans gravité avec le dirigeant de l'entreprise au cours d'une fête de fin d'année alors, qu'ayant 13 ans d'ancienneté, celui-ci n'a jamais fait l'objet d'une sanction (18 Février 1992).

- **Indiscrétions, violation du secret professionnel, diffamation** : indiscrétions, photocopie de documents à l'insu de l'employeur aux fins de constituer un dossier utilisé en vue d'une procédure, ouverture des plis confidentiels sans habilitation, divulgation propre à discréditer l'entreprise, divulgation de renseignements confidentiels aux salariés, non respect de l'obligation de loyauté, propos diffamatoires à l'égard de l'entreprise, dénigrement systématique.

A été jugée comme cause réelle et sérieuse la perte de confiance résultant du fait pour une salariée, ayant accès à des documents confidentiels, d'avoir des conversations avec son compagnon à la porte de l'atelier et de se présenter ou de quitter l'entreprise avec lui alors qu'il a fait l'objet antérieurement d'un licenciement pour vol de secrets de fabrique et s'était engagé à ne pas revenir dans la société (Cours d'Appel de Poitiers, 1<sup>er</sup> Avril 1992).

- **Concurrence déloyale** : concurrence par "famille" interposée, création d'une entreprise concurrente, exercice d'une activité concurrente pendant le préavis, détournement de clientèle, situation matrimoniale avec un conjoint travaillant chez un concurrent, incitation d'un ou plusieurs salariés à quitter l'entreprise pour suivre le supérieur hiérarchique chez un autre employeur.

Le fait pour une "employée toute main" de travailler à titre amical pendant ses congés pour le compte d'une brasserie concurrente de celle exploitée par son employeur n'a pas été considéré comme une cause réelle et sérieuse par la Cour d'Appel de Versailles (2 Avril 1991).

- **Violences** : violences à l'égard d'un supérieur hiérarchique, d'un autre salarié, participation à une rixe, violence verbale à caractère raciste.

La Cour de Cassation chambre sociale a jugé qu'avoir une altercation violente avec son chef de service et de tenter de lui porter des coups constituait une faute grave (9 Juillet 1992).

- **Dissimulation à l'embauche** : dissimulation d'une clause de non-concurrence<sup>1</sup>, remise d'un faux titre de travail pour un salarié étranger, chauffeur dissimulant une infirmité lui interdisant de conduire, dissimulation d'une condamnation pénale directement en rapport avec les exigences du poste occupé.

- **Vols, indécitesses, condamnation pénale** : vol au préjudice de l'employeur, au détriment d'autres salariés, appropriation de matériel, de documents, de marchandises de l'entreprise, acceptation de cadeaux ou d'argent, utilisation d'un matériel ou de personnel pour son compte et sans autorisation, fausses notes de frais, ou faux documents, ou surcharge de notes de frais, détention de la recette, détournement de fonds, complicité dans des opérations frauduleuses ou détournement de fonds au détriment du comité d'entreprise, falsification de factures, indécitesses dans l'exercice de ses fonctions, condamnations ou infractions pénales, falsification du disque de contrôle par un chauffeur routier, ne pas assister à des cours de formation payés par l'employeur.

Le fait pour un chef de chantier d'avoir, en dehors de toute fraude, accepté d'un fournisseur un cadeau dont la valeur dépassait celle d'un simple gage de sympathie, cadeau ayant été ultérieurement facturé par erreur à l'employeur, a été qualifié de cause réelle et sérieuse par la Cour d'Appel de Versailles le 17 Mars 1992.

- **Fautes commises à l'occasion de la grève** : entrave à la liberté de travail (bloquer les issues), atteinte au droit de propriété (refus de restituer un véhicule de l'entreprise), atteinte à la liberté (séquestration d'un supérieur hiérarchique ou d'un membre de l'encadrement), participation à une grève illicite, frapper un salarié qui refuse de s'associer à une grève.

<sup>1</sup> Sur ce sujet, voir Liaisons Sociales, n° 10886, 7 février 1991

- **Etranger sans titre valide** : non-renouvellement d'un titre de travail.

- **Sabotage** : destruction d'ouvrages, de matériel, de documents.

La Cour de Cassation chambre sociale a estimé que le fait pour un chauffeur de poids lourds d'avoir endommagé le système de sécurité d'une installation de chargement d'une entreprise et d'avoir quitté les lieux sans révéler ce fait qui faisait suite à de nombreux incidents causés par la négligence du salarié, constituait une faute grave.

- **Spécifique aux cadres et agents de maîtrise** : excès d'autorité, manque de sens du commandement, perte d'exploitation d'un cadre muni de délégation, erreurs de gestion, comportements inadmissibles d'un cadre vis-à-vis de ses collègues avec qui ses fonctions l'amènent à collaborer, divergences de vue sur la politique de l'entreprise, incompatibilité d'humeur, mésentente rendant la collaboration impossible, insuffisance de résultats, refus d'établir des comptes rendus ou des rapports d'activités demandés, fait pour un cadre de traiter en dépit des instructions reçues avec des sociétés à la solvabilité douteuse, constatation d'un déficit important dans l'inventaire, présentation d'un bilan ou d'un compte d'exploitation inexact.

- La Cour de Cassation a jugé que le fait pour un salarié devenu chef d'un service d'être dans l'incapacité de le diriger alors qu'il n'avait pas reçu la formation nécessaire ne constituait pas une cause réelle et sérieuse (12 Mars 1992)<sup>1</sup>.

- En revanche elle a estimé que le fait pour un chef des ventes de ne pas atteindre les objectifs fixés par l'employeur et de réaliser un chiffre d'affaire sans cesse à la baisse était une cause réelle et sérieuse (12 Mars 1992).

- Constitue pour la Cour d'Appel de Paris une faute lourde le refus par un informaticien de communiquer à ses successeurs la procédure d'accès au système informatique qu'il avait mis en place (25 Mars 1992).

*b)- Le classement des fautes (par ordre de gravité)*

(La faute légère ne conduit pas à un licenciement)

- **La faute sérieuse et réelle** constitue un risque pour l'entreprise, elle met en difficultés le fonctionnement normal de l'entreprise. Elle rend impossible toute continuation du contrat. Le licenciement disciplinaire pour faute sérieuse et réelle ouvre droit au paiement du préavis effectué ou non effectué, de l'indemnité compensatrice de congés payés non pris, de l'indemnité de licenciement.

---

<sup>1</sup> L'insuffisance ou l'inaptitude professionnelle d'un salarié dans un nouvel emploi, face à une évolution technique ou une informatisation ne constituent pas de causes réelles et sérieuses si l'employeur n'a pas fourni une formation adéquate et suffisante ni veiller à l'adaptation du salarié (Cour d'Appel de Versailles 26 Mai 1992, CA de Paris 29 Mai 1992, CA de Poitiers 15 Avril 1992).



- **La faute grave**<sup>1</sup> est définie par l'arrêt du 16 Février 1991 : la faute grave "résulte d'un fait ou d'un ensemble de faits imputables au salarié, qui constituent une violation des obligations découlant du contrat de travail ou des relations de travail d'une importance telle qu'elle rend impossible le maintien du salarié dans l'entreprise pendant la durée du préavis".

Elle est donc constituée par un manquement grave aux règles de la discipline, elle rend impossible la poursuite du contrat de travail, même pendant la durée du préavis et justifie le licenciement immédiat. Elle n'est pas nécessairement intentionnelle, ni subordonnée à un préjudice pour l'entreprise (ex.: abandon de poste, refus d'effectuer des heures supplémentaires, ...). Le licenciement pour faute grave n'est pas accompagné d'un préavis (son accomplissement ferait courir à l'entreprise un risque insupportable et immédiat), ni d'une indemnité de licenciement ; en revanche il ouvre droit à l'indemnité compensatrice de congés payés.

- **La faute lourde**<sup>2</sup> relève de l'intention de nuire et ne peut être excusée par les circonstances de l'espèce (Conseil d'Etat, 31 Mars 1950) (exemple : vol, séquestration d'un supérieur hiérarchique, sabotage, création d'une entreprise concurrente...). Elle justifie un licenciement sans préavis ni indemnité d'aucune sorte.

La mise à pied conservatoire (suspension rémunérée du contrat de travail pendant la procédure de licenciement) accompagne souvent la faute grave ou la faute lourde

#### *A.1.2- Le licenciement pour insuffisance ou inaptitude professionnelle*

Ce licenciement est consécutif à la dissimulation de l'absence de diplôme<sup>3</sup>, à l'échec à un examen (si le diplôme est requis pour exercer la fonction, si le contrat de travail stipule comme clause substantielle du maintien du contrat la réussite à l'examen, si la convention collective prévoit que l'engagement définitif est subordonné à la réussite de cet examen, si l'habilitation est exigée par la réglementation ou encore si l'employeur a payé une formation longue et imposé un examen).

#### *A.1.3- Le licenciement pour perte de confiance, mécontentement ou incompatibilité d'humeur*

Ce licenciement s'observe principalement lorsque le salarié :

- a un rang relativement élevé dans la hiérarchie ;
- remplit des fonctions de surveillance ou de sécurité ;
- a accès à des documents confidentiels ;
- est incarcéré ;
- est condamné pénalement ;
- a un conjoint exerçant une activité concurrente.

---

<sup>1</sup> Marie-Paule Descamps, octobre 1992

<sup>2</sup> Marie-Paule Descamps, janvier 1992

<sup>3</sup> Voir Cas 5-IV

**Les licenciements des cadres supérieurs pour "perte de confiance"** se sont multipliés dans les années 1980, notamment **pour contourner les procédures normales**. La Cour de Cassation a tenté de réguler cette pratique : *"un licenciement pour une cause inhérente à la personne doit être fondé sur des éléments objectifs ; la perte de confiance ne constitue pas en soi un motif de licenciement"* (arrêt du 9 Janvier 1991). La perte de confiance (c'est-à-dire des soupçons, des éventualités ou des risques) ne constitue donc plus à elle seule une cause réelle et sérieuse de licenciement.

Et pourtant, plus l'individu a un rang élevé dans l'organisation et plus des situations de mésententes inter-individuelles, de désaccord sur les politiques adoptées, d'incompatibilité entre projet individuel et projet organisationnel... sont à l'origine de la séparation. Le juridique laisse ainsi un vide. **Cette absence d'arbitrage peut conduire, sur le terrain à une détérioration de la situation : "C'est le cercle vicieux : (...) la relation se détériore encore plus, comme dans un divorce à «l'ancienne», il faut que l'un ou l'autre ait tort ; le conflit devient pratiquement inévitable".**<sup>1</sup>

#### *A.1.4- Le licenciement pour inaptitude physique*

Si celle-ci n'est pas d'origine professionnelle l'employeur peut procéder à un licenciement dans trois cas : inaptitude physique totale et définitive, inaptitude physique à tout emploi et inaptitude physique à exercer l'emploi attribué sans qu'aucun autre emploi ne soit susceptible d'être proposé au salarié.

Si l'inaptitude est d'origine professionnelle (qu'elle soit consécutive à un accident du travail ou à une maladie professionnelle), le contrat de travail ne peut être rompu pendant la période de suspension et l'employeur est tenu de réintégrer le salarié à l'issue de celle-ci en cas d'avis favorable du médecin du travail. Si à l'issue de la période de suspension le salarié est partiellement inapte, l'entreprise doit lui proposer un nouvel emploi approprié à ses capacités. S'il est totalement impossible de reclasser le salarié, l'employeur, après présentation de preuves, accord du médecin et avis des délégués du personnel, pourra effectuer un licenciement.

#### *A.1.5- Le licenciement pour maladie prolongée ou absence répétée*

Si l'arrêt de travail est lié à un accident du travail ou à une maladie professionnelle (survenus chez l'employeur actuel) il ne peut y avoir licenciement. Lorsque la maladie ou l'accident n'est pas d'origine professionnelle l'employeur peut licencier le salarié s'il y a entrave à la bonne marche de l'entreprise (désorganisation du fonctionnement de l'entreprise ou du service du salarié) ou obligation de remplacement (par un CDD ou un CDI). Le licenciement est encore possible si les arrêts maladie prolongent régulièrement des congés payés ou si les activités du salarié pendant cet arrêt sont incompatibles avec son état de santé déclaré.

---

<sup>1</sup> François Descheemaekere et René Laudouar, p. 52, 1987

### A.1.6- Le refus de modification d'une clause substantielle du contrat de travail<sup>1</sup>

L'employeur peut, de part la subordination du salarié induite par le contrat de travail et les exigences de bonne marche de l'entreprise, modifier un élément substantiel du contrat de travail (élément présentant de l'importance pour le salarié et l'employeur au moment de la conclusion du contrat ou aggravant ses conditions de travail<sup>2</sup>). Le salarié est libre d'accepter ou de refuser la modification. Deux cas sont possibles :

- la modification du contrat était prévue : dans son contenu (clauses évolutives) ou par la convention collective ; le refus du salarié est assimilé à une démission ou à une faute grave ;
- la modification du contrat n'était pas prévue : si le salarié la refuse l'employeur la retire ou, cas le plus fréquent se sépare du salarié ; cette rupture du contrat de travail est imputable à l'employeur (licenciement et indemnités) et ne sera pas qualifiée d'abusive si la modification du contrat de travail va dans le sens de "la bonne marche de l'entreprise".

Le directeur financier d'une grande banque s'était vu retirer ses fonctions mais un nouveau poste (directeur des affaires industrielles), qui était créé, et des participations lui étaient proposés. L'intéressé faisait valoir qu'il ne relèverait plus désormais du seul président et qu'il perdrait l'autorité qu'il exerçait sur 3.500 salariés. Les juges de fond n'ont pas retenu ces arguments, estimant que le poste offert comportait le même niveau de responsabilité et que son éviction ne constituait pas une modification substantielle de ses conditions de travail.

## A.2- Les cas particuliers

### A.2.1- Le licenciement d'un salarié protégé

Les salariés protégés sont les représentants syndicaux du comité d'entreprise ou d'établissement (ayant exercé deux ans), les délégués du personnel, les élus au CE, les représentants du personnel au CHSCT, les représentants à l'organisme Professionnel du BTP, les ex-candidats délégués du personnel, les ex-candidats au CE, les salariés

<sup>1</sup> Voir aussi paragraphe 3.2.3. Le salarié qui refuse la modification d'un élément non essentiel du contrat de travail (élément qui n'a aucune influence sur la conclusion du contrat) prend la responsabilité de la rupture. Il s'agit alors d'une démission.

<sup>2</sup> Sont ainsi qualifiées de modifications substantielles (ou essentielles) :

- les modifications des éléments essentiels par nature (la fourniture du travail -sauf en cas de chômage partiel, l'emploi occupé et les tâches confiées, la rémunération -et ses périphériques- ;
- les modifications des éléments essentiels par souci de protection sociale (mutation, changement de lieu de travail, changement d'horaire,... qui ont des répercussions sur la vie sociale et familiale) ;
- les modifications des éléments essentiels par détermination des parties (les conventions collectives peuvent qualifier des éléments d'essentiels). (in Michel Moran, p. 65 à 74, 1992)

ayant demandé des élections au CE ou de délégués du personnel, les délégués syndicaux et les anciens délégués, le conseiller des salariés inscrit sur la liste préfectorale, les conseillers prud'homaux salariés, les administrateurs des caisses de sécurité sociale.

Le licenciement de ces salariés (sous CDI ou CDD) doit suivre une procédure spéciale qui comprend, outre l'entretien préalable, la consultation du CE (pour les délégués du personnel, les membres du CHSCT, les membres du CE, les anciens représentants du personnel, les anciens candidats et les salariés ayant demandé des élections), et l'autorisation de l'inspection du travail. En cas de refus de l'inspection du travail, l'employeur peut effectuer un recours gracieux devant l'inspecteur du travail ou un recours hiérarchique devant le ministre du travail ; en dernier ressort il peut se tourner vers le tribunal administratif, la cour d'appel administrative puis le conseil d'état. Quant au salarié il peut se tourner vers les tribunaux administratifs ou les Prud'hommes.

#### *A.2.2- Le licenciement d'une salariée enceinte ou en congé de maternité*

L'employeur ne peut procéder à la rupture du contrat de travail ni lors de la suspension de contrat liée à une maternité ou à une adoption ni quatre semaines après l'expiration de cette suspension. Les licenciements possibles lors de la période de protection sont ceux non liés à la maternité ou à l'adoption : les licenciements pour faute grave, (pour motif économique), pour force majeure, ou ceux survenant pendant la période d'essai.

#### *A.2.3- Le licenciement d'un salarié victime d'une maladie professionnelle ou d'un accident du travail*

Le licenciement est interdit sauf si l'accident survient pendant un préavis, s'il est motivé par une faute grave (due à un comportement antérieur à l'accident, due à des faits fautifs ayant causé l'accident, commise pendant la suspension du contrat), si son motif est étranger à l'accident ou à la maladie, s'il est induit par une fin de chantier ou si il résulte d'une transaction. Si à l'issue de l'arrêt de travail il y a inaptitude du salarié et impossibilité de reclassement l'employeur pourra engager une procédure de licenciement.

#### *A.2.4- Le licenciement d'un salarié âgé de plus de 55 ans*

Parce qu'en 1988/1989 les salariés de plus de 55 ans représentaient 8% des effectifs salariés en France mais 20% des licenciés, tout employeur qui licencie un salarié de plus de 55 ans est désormais tenu de verser une contribution financière supplémentaire à l'ASSEDIC, contribution égale à trois mois du salaire brut moyen des douze derniers mois travaillés.

Cette cotisation spéciale n'est cependant pas due lorsque le salarié est bénéficiaire d'une allocation spéciale du Fonds National de l'Emploi (préretaire), lorsque son ancienneté est inférieure à 2 ans, lorsque le licenciement résulte d'une faute grave ou lourde, d'une cessation d'activité de l'employeur pour des raisons de santé ou de départ à la retraite entraînant la fermeture définitive de l'entreprise, d'une fin de chantier, ou d'une force majeure. En outre, l'employeur peut recouvrer sa cotisation si le salarié est réembauché par CDI dans les trois mois suivant la rupture de contrat.

### A.2.5- Les autres cas particuliers de licenciement

- Les salariés protégés par le régime du chômage-intempéries ne peuvent être licenciés pendant la période d'inactivité du chantier sur lequel ils sont employés.
- Le médecin du travail ne peut être licencié (sauf pendant la période d'essai) qu'après accord du CE (ou du comité inter-entreprises) ou, à défaut, qu'après décision de l'inspecteur du travail après avis du médecin-inspecteur régional du travail.
- Le salarié élu à l'assemblée nationale ou au sénat voit son contrat suspendu pendant son mandat et a droit à la réintégration à l'issue de celui-ci.
- Sont protégés par une procédure spéciale les représentants des salariés à la chambre d'agriculture, les membres salariés des conseils d'administration d'organismes de sécurité sociale, les représentants des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises du secteur public, les salariés membres du conseil d'orientation et de surveillance des caisses d'épargne et de prévoyance, les représentants des salariés dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire.

### A.3- La démission et la retraite

#### A.3.1- La démission, non-équivoque, équivoque ou fausse<sup>1</sup>

Le salarié sous CDD ne peut démissionner en revanche dans le cadre d'un CDI, la démission est le pendant du droit de licencier de l'employeur : si elle est non équivoque (manifestation de la volonté de démissionner) elle ne peut être refusée par l'employeur. Il est à noter que le salarié peut démissionner pour éviter une faute grave ou lourde, des sanctions pénales et professionnelles, une plainte ou un licenciement.

La démission peut être équivoque, c'est-à-dire niée par la suite, dans le cas d'un abandon de poste, d'une volonté exprimée oralement ou exprimée par écrit mais suivie d'une rétraction (c'est le cas notamment des démissions données sous l'emprise de l'énervement, d'une dépression, de la colère, ou après humiliation). La démission peut ne pas traduire l'intention véritable du salarié.

La démission peut être qualifiée de fausse (et la charge de la preuve incombe au salarié), cela lorsqu'elle est donnée :

- sous la contrainte ;
- au motif que l'employeur ne respecte pas ses obligations (paiement du salaire avec retard, non-respect d'une clause substantielle du contrat, travail dans des conditions dangereuses...) ;
- à la suite d'agissements fautifs de l'employeur (vexation, violences verbales, "guerre des nerfs...).

---

<sup>1</sup> Voir aussi le paragraphe 3.2.2

La démission peut être abusive et donner lieu au paiement de dommages et intérêts à l'employeur (par exemple démission en pleine période d'activités dans l'intention de nuire). Des réparations sont également exigibles par l'employeur si le salarié démissionnaire n'exécute pas, contre son avis, le préavis. Enfin, il est possible que joue une clause pénale qui prévoit le paiement de dommages et intérêts en cas de rupture du salarié avant un certain délai.

Ont ainsi été condamnés à verser des dommages et intérêts pour rupture-abusive<sup>1</sup> :

- un laborantin ayant prémédité son départ sans préavis et prenant dès le lendemain un travail dans un établissement hospitalier ;
- un salarié refusant subitement et sans avertissement de poursuivre des épreuves de qualification sans augmentation importante de la rémunération prévue, alors que l'épreuve allait avoir lieu devant des experts internationaux convoqués spécialement.

### A.3.2- Le départ en retraite

Le salarié doit un préavis à l'employeur d'un mois pour une ancienneté de 6 mois à 2 ans et de 2 mois dans les autres cas et l'employeur doit une indemnité de départ à la retraite. Ce dernier ne peut mettre un salarié à la retraite que sous deux conditions : d'une part le salarié a 65 ans au moins ou d'autre part peut bénéficier d'une pension à taux plein (150 trimestres dans le régime général) et a atteint au moins 60 ans ; si l'une ou l'autre de ces conditions n'est pas remplie, il s'agit d'un licenciement.

Néanmoins nombre de conventions collectives (notamment celle du secteur bancaire) prévoyait des départs en retraite à 60 ans, or la condition relative aux 150 trimestres est rarement remplie par les cadres qui atteignent cet âge ayant suivi pour la majorité d'entre eux (et de plus en plus) un cursus scolaire long. La question posée à la jurisprudence était donc : est-il possible pour une entreprise de mettre à la retraite un cadre de moins de 65 ans si la convention collective l'autorise ou s'agit-il, conformément à la loi du 30 Juillet 1987, d'un licenciement abusif ? En outre l'entreprise doit-elle -en cas de départ- verser l'indemnité légale de licenciement ou celle de la convention collective qui est, pour les cadres du secteur bancaire, dix fois supérieure ? Hubert Flichy cite à cet égard deux cas éloquents<sup>2</sup> :

Un salarié d'une grande banque commet une faute. Son employeur le sanctionne d'un blâme puis d'une mise à la retraite anticipée, possibilité ouverte dans la banque dès l'âge de 60 ans. Or on ne peut sanctionner un salarié deux fois pour la même faute. Le salarié fait valoir cet argument pour contester sa mise à la retraite. La Cour de Cassation lui a donné tort : la convention collective de la banque autorisant la mise à la retraite dès 60 ans. Peu importe ce qui a réellement déterminé la décision de l'employeur : il a un droit "absolu" de mettre en retraite un

<sup>1</sup> Extraits de Cendra Vernaz, p. 17, 30 octobre 1986

<sup>2</sup> Capital, janvier 1993, p. 93

salarié qui atteint l'âge requis par la convention.

Un cadre d'une grande banque a atteint 60 ans mais ne totalise pas encore les 37 ans et demi d'affiliation à la Sécurité Sociale. Son employeur décide de le mettre à la retraite. Il s'agit bien d'un licenciement puisque le salarié n'a pas réalisé les 150 trimestres prévus par la loi, mais s'agit-il d'un licenciement abusif puisque la convention prévoit un départ à 60 ans ? La Cour de Cassation a estimé dans ce cas qu'il y avait licenciement abusif et exigé des dommages et intérêts.

La Cour de Cassation vient de tenter de clarifier la situation : si le salarié n'a pas accumulé 150 trimestres la banque ne peut rompre son contrat au seul motif qu'il atteint 60 ans, âge prévu par la convention collective pour le départ en retraite ; mais s'il a atteint ses 150 trimestres et qu'il est licencié à 60 ans, et pour ce seul motif, le salarié ne peut prétendre en plus des dommages et intérêts aux indemnités prévues par la convention collective pour les licenciements économiques ou pour insuffisance professionnelle.

#### **A.4- Le départ négocié et la transaction**

##### *A.4.1- Le départ négocié ou rupture amiable ou consentement mutuel*

Le contrat peut être rompu par la volonté commune des deux parties. Le Code du travail (art. 1134) prévoit trois cas de rupture par commun accord : la rupture d'un contrat d'apprentissage, d'un CDD, du contrat du salarié ayant accepté une convention de conversion en cas de licenciement économique.

En outre, la rupture amiable peut se faire pour des motifs personnels (par exemples, sous forme de démission pour éviter une sanction, sous forme de licenciement pour que le salarié bénéficie des indemnités chômage...) ou, et c'est le cas le plus fréquent, pour des motifs économiques (par des incitations financières, ce qui évite les licenciements économiques, souvent conflictuels<sup>1)</sup> .

##### *A.4.2- La transaction*

Elle est une renonciation à tout recours accompagnant une rupture de contrat par l'employeur (art. 2044 du Code civil). La rupture peut en effet donner lieu à des contestations portant sur les sommes dues au titre du fonctionnement du contrat de travail ou sur les éléments inhérents à la rupture (indemnités, préavis, heures pour recherche d'emploi...). Or le recours devant les Prud'hommes est pour l'employeur tardif, onéreux et aléatoire. La

---

<sup>1</sup> Cette pratique devenait un moyen de contourner le régime du licenciement économique, notamment les dispositions relatives à la consultation des représentants du personnel ; c'est pourquoi la loi n°92-722 du 29 Juillet 1992 a étendu les dispositions du licenciement économique aux départs négociés pour des motifs économiques.

transaction a pour effets d'éviter un procès (si la transaction est régulière, valide<sup>1</sup> et si ni un non respect des engagements ni une nouvelle transaction ne viennent en annuler les effets) et de rendre non soumises aux charges sociales l'indemnité transactionnelle<sup>2</sup>.

## **A.5- Autres cas de rupture**

### *A.5.1- La rupture pour force majeure en la personne du salarié*

Il y a force majeure quand un événement concernant le salarié est à la fois imprévisible, inévitable et insurmontable : le décès ou la détention prolongée du salarié.

### *A.5.2- La rupture pour force majeure affectant l'employeur*

Il y a force majeure quand un événement concernant l'entreprise ou l'employeur est à la fois imprévisible, inévitable et insurmontable : le cataclysme naturel, l'incendie ou le sinistre. Le décès de l'employeur, une maladie, la perte d'un marché ou la cessation de l'entreprise ne constituent pas des cas de force majeure.

### *A.5.3- La rupture pour force majeure du fait du prince*

Il y a force majeure du fait du prince (français ou étranger) quand un événement est à la fois imprévisible, inévitable et insurmontable : départ d'un salarié au service national, non renouvellement du titre de travail d'un étranger, expulsion d'un expatrié par un pays d'accueil, rapatriement de ressortissants français pour fait de guerre.

---

<sup>1</sup> La transaction est valide si :

- elle est signée lorsque le salarié n'est plus sous la subordination juridique de l'employeur ou lorsque la rupture a été envisagée ou est inévitable ;
- elle constitue des concessions réciproques et non unilatérales ;
- elle termine une contestation ou en prévient une ;
- elle est écrite, signée et approuvée ; le salarié la signe en toute connaissance de causes ; elle est conclue hors de toute manœuvre dolosive et de violence ;
- elle ne fait renoncer le salarié à un droit qu'il tient de la loi, de la convention collective ou de son contrat de travail.

<sup>2</sup> La transaction s'appuie sur :

- l'art. 1134 : "les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. Elles ne peuvent être révoquées que de leur consentement mutuel, ou pour les causes que la loi autorise"
- l'art. 2044 : "la transaction est un contrat par lequel les parties terminent une contestation née, ou préviennent une contestation à naître. Ce contrat doit être rédigé par écrit"
- l'art. 2052 : "les transactions ont, entre les parties, l'autorité de la chose jugée en dernier ressort".



#### A.5.4- La résiliation judiciaire du contrat de travail

Art. 1184 du Code Civil : *"La condition résolutoire est toujours sous-entendue dans les contrats synallagmatiques, pour le cas où l'une ou l'autre des deux parties ne satisfera point à son engagement. Dans ce cas, le contrat n'est point résolu de plein droit. La partie envers laquelle l'engagement n'a point été exécuté a le choix ou de forcer à l'exécution de la convention lorsqu'elle est possible ou d'en demander la résolution avec dommage et intérêts ; la résiliation doit être demandée en justice".*

#### A.5.5- La rupture du CDD et la rupture en cours de période d'essai

Le CDD<sup>1</sup> peut être rompu avant son terme dans quatre cas : accord entre l'employeur et le salarié (consentement mutuel ou transaction), faute grave du salarié ou de l'employeur, force majeure, résiliation judiciaire. Dans tous les autres cas la rupture est interdite et la partie la provoquant devra verser des indemnités à l'autre.

La période d'essai signifie la possibilité de rompre le contrat de façon unilatérale et sans justification ni préavis.

### A.6- Les procédures de licenciement

- on ne licencie pas sans motif
- le salarié doit connaître le motif de son licenciement avant d'être licencié
- un salarié protégé bénéficie d'une protection particulière contre le licenciement
- entre le licenciement et le départ effectif des obligations réciproques subsistent
  - avant de licencier il faut calculer le coût du licenciement
- tenter d'éviter les risques d'une procédures de licenciement en recourant à d'autres modes de ruptures du contrat de travail

#### Règles à suivre lors d'un licenciement<sup>2</sup>

Il convient de distinguer les entreprises de moins de 11 salariés, dans lesquelles l'employeur doit simplement notifier sa décision à l'intéressé par lettre recommandée avec accusé de réception, des entreprises de plus de 10 salariés où l'employeur doit convoquer le salarié, respecter un délai entre l'envoi de lettre recommandée et la date de l'entretien, procéder à l'entretien préliminaire, respecter un délai, notifier le licenciement par lettre recommandée.

<sup>1</sup> Le CDD ne peut être conclu que dans trois cas : le remplacement d'un salarié absent, un surcroît provisoire d'activité, le besoin de réaliser des travaux temporaires par nature. Il est rompu automatiquement à la fin de la période. Il est de plus en plus utilisé comme une période d'essai (en 1992, 70% des embauches dans les entreprises de plus de 50 salariés ont été faites en CDD) et sa rupture automatique à terme s'accompagne de la conclusion d'un CDI.

<sup>2</sup> M-F. Mialon, p. 1 à 144, 1990

**Juridictions judiciaires** (licenciement d'un salarié ordinaire)

<b>Cassation</b>	Chambre sociale	Chambre criminelle
<b>Appel</b>	Chambre sociale	Chambre correctionnelle
<b>1ère Instance</b>	Conseil des Prud'Hommes (tout litige individuel relatif au contrat de travail) 5 sections : industrie, commerce encadrement, agriculture, autres	Tribunal correctionnel (délit d'entrave à la liberté du travail, aux fonctions de représentants du personnel)

**Juridictions administratives** (licenciement d'un salarié protégé)

<b>Appel</b>	Conseil d'Etat
<b>1ère Instance</b>	Tribunal Administratif (recours contentieux pour excès de pouvoir)

**Juridictions compétentes**<sup>1</sup>


---

<sup>1</sup> M-F. Mialon, p. 145, 1990

## ANNEXE B- SÉPARATION ET THÉORIES DU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE<sup>1</sup>

*"L'erreur commise par bien des gens est de chercher la vocation à l'extérieur d'eux-mêmes, plutôt que de se mettre en contact avec l'élan intérieur."<sup>2</sup>*

**L'objet de cette annexe est d'exprimer les sens que recouvre la séparation au regard des diverses théories du développement de carrière.**

Il s'agit, à partir de la vision de la carrière et des choix professionnels que proposent ces théories, d'extrapoler : **il n'est donc nullement dans notre propos d'attribuer à tel ou tel auteur telle analyse de la séparation, mais de montrer que cette dernière peut, selon l'angle d'approche, recouvrir tel ou tel sens.** Il n'est pas non plus dans notre intention de proposer un point de vue exhaustif de l'ensemble de ces théories mais bien, dans une sélection "partielle et partielle" de balayer, dans la mesure du possible, le champs des significations de la séparation.

Nous observerons tour à tour **les psychologies "différentielle" et "développementale"**. Elles **montrent que la séparation peut être lue comme un accident, la résultante d'une incohérence, ou comme une phase "normale"** dans un parcours individuel, ou encore comme une conséquence d'une conjonction de facteurs environnementaux, d'une prise de décision inadéquate...

### **B.1- La séparation à la lumière de la psychologie différentielle**

Les théories classées par Charles Bujold sous l'appellation "personnalité" ont pour points communs d'isoler des traits individuels, les exigences "d'occupations" et d'apparier les individus à des activités. Par extension, ces théories proposent des mesures de prédiction de l'adaptation d'une personne à son activité, soit de son succès, et de sa satisfaction dans ladite activité. Bien sûr, la prédictivité de ces tests, l'aspect statique de ces approches et l'abstraction qu'elles font de la motivation portent à critique. Il est cependant possible d'observer **des démissions résultant d'incompatibilité entre la personne et ses activités**. Néanmoins les personnes qui ne sont "pas faites pour leur métier" ne démissionnent pas toutes<sup>3</sup>. Si certains facteurs interviennent dans la séparation, cette dernière résulte bien souvent d'une conjonction de facteurs.

---

<sup>1</sup> Ce paragraphe est essentiellement inspiré de l'ouvrage de synthèse de Charles Bujold (1989)

<sup>2</sup> Charles Bujold, p. XXIII, 1989

<sup>3</sup> Compte tenu de l'intégration de facteurs environnementaux (cf. les modèles de prise de décision au paragraphe 6.1.1) et aussi des processus de renforcement.

**Examinons tout d'abord la théorie de Roe** : schématiquement, les attitudes parentales déterminent le degré de satisfaction des besoins de l'enfant ; le comportement et le choix vocationnel de l'enfant devenu adulte tendent à satisfaire les besoins non-comblés. Dans ce cadre, la séparation peut survenir lorsque l'activité professionnelle choisie (en fonction de représentations stéréotypées, inexactes) ne répond pas aux motivations inconscientes que sont les besoins inassouvis lors de l'enfance.

**La typologie de Holland dresse un parallélisme entre des "patrons" de personnalité et des types d'environnement. La séparation est alors le fruit d'une incongruence entre ces deux termes** : *"A l'insatisfaction et au mauvais fonctionnement qui résulteraient d'une telle situation succéderait probablement le départ de la personne du milieu"*.<sup>1</sup>

Cette rupture est surtout avec un secteur d'activité plus qu'avec une organisation. Par conséquent le changement d'organisation dans une perpétuation du type d'activité ne rentre pas dans ce cadre.

Holland ajoute que **certaines personnes sont davantage armées, et donc portées à vivre une séparation** et certains environnements sont davantage porteurs de stabilité : *"(Des types de personnalité) manifestent plus de compétences interpersonnelles, les personnes qui seront le plus en mesure de s'adapter à des changements d'emploi ou de faire face efficacement au chômage auront le profil de personnalité (...) social, entreprenant (...) La cohérence, la différenciation et l'identité d'un environnement exerce une influence positive sur la stabilité du choix vocationnel, de même que sur l'engagement de l'individu dans son travail et la satisfaction qu'il en retire"*.<sup>2</sup>

Ceci dit, **l'interaction environnement/individu** influence la poursuite de la relation et, dans le temps, **réduit, par un mouvement d'uniformisation**<sup>3</sup>, les probabilité de séparation :

*"Holland formule également l'hypothèse selon laquelle la continuité dans la carrière, qui est la règle plutôt que l'exception, peut s'expliquer, du moins en partie, par l'effet «boule de neige» qui correspond au processus d'interaction entre la personne et les emplois qu'elle exerce au cours de sa vie"*.<sup>4</sup>

**Arrêtons nous quelques instants sur les conceptions psychanalytiques** du choix vocationnel et sur les zones de la séparation qu'elles peuvent mettre en lumière. La psychanalyse, dans sa conception freudienne du sujet, débouche sur une vision du choix professionnel comme une résultante de l'expression d'instincts, de mécanismes de défense et où les premières expériences de la vie pèsent :

---

<sup>1</sup> Charles Bujold, p. 44, op. cité

<sup>2</sup> op. cité, p. 43

<sup>3</sup> Cette proposition est corroborée par les travaux de Morris Rosenberg sur les facteurs influençant le changement du choix de métier. Rosenberg démontre la tendance à l'accroissement de cohérence psychologique entre les valeurs et le choix du métier ; les deux évoluant, la séparation -le changement de choix de métier- peut être considérée comme une voie de rétablissement de la cohérence psychologique. (Voir Morris Rosenberg, in André Levy, p. 79 à 92, 1978)

<sup>4</sup> Charles Bujold, p. 45-46, op. cité

- **Les instincts** constituent une source d'énergie psychique et de motivation nécessaire : parmi eux, on trouve l'instinct de maîtrise de l'environnement (formulé par Hendrick) ou encore l'instinct de recherche d'obtention de l'auto-préservation ; ce dernier développé, par Lantos, joue un rôle singulier dans le travail, ce qui lui fait dire que *"un adulte qui est sans emploi ou qui perd son emploi est privé (...) de sa «condition essentielle d'adulte»"*<sup>1</sup>.

- **Les mécanismes de défense** sont également essentiels dans le choix professionnel et dans la satisfaction que peut en retirer la personne : parmi eux, la sublimation est souvent traitée par les auteurs ; elle permet à l'occupation professionnelle de servir d'exutoire aux instincts, de canaliser les pulsions. Pour Brill, *"les personnes qui font des choix professionnels inadéquats sont celles qui ne sont pas conscientes de leurs capacités et qui ne peuvent à aucun moment en arriver à une sublimation satisfaisante. L'instabilité de leur vie professionnelle a son parallèle dans leur vie affective, étant donné qu'elles sont incapables d'attachement amoureux. (...) Des situations de cette nature aboutissent éventuellement à la névrose, qui peut souvent obliger la personne à laisser son occupation et à en chercher une autre"*.<sup>2</sup>

C'est notamment pour réduire une anxiété née d'exigences contradictoires (celles de l'individu et celles imposées par l'extérieur) que l'individu développe des mécanismes de défense<sup>3</sup> et des résistances<sup>4</sup>.

Ces mécanismes **deviennent déterminants de séparation s'ils sont excessifs, décalés, inadaptés ou s'ils s'inscrivent dans la durée alors que leur objet a disparu**. En revanche,

---

<sup>1</sup> op. cité, p. 85

<sup>2</sup> op. cité, p. 89

<sup>3</sup>- le refoulement qui exclut de la conscience des sentiments et pensées générateurs d'anxiété,  
 - la régression vers des modes d'adaptation et de comportement caractéristiques des premiers stades de développement de l'enfant procure, en face d'agressions ou de tensions, un sentiment de sécurité ;  
 - la projection consiste à attribuer à autrui ou à une réalité extérieure les éléments générateurs de conflits internes ;  
 - l'identification à l'agresseur permet à un individu de se muer d'agressé en agresseur et se traduit par une soumission et un mimétisme dangereux ;  
 - la formation réactionnelle est le processus par lequel l'individu tente de compenser un de ses traits ou attitudes par un trait ou une attitude contradictoire : un subordonné peut faire montre d'hostilité et d'agressivité pour compenser une attitude de soumission (rendant toute collaboration impossible) ;  
 - le déni de la réalité qui consiste à nier l'existence d'éléments de la réalité extérieure.

(Manfred Kets de Vries et Dany Miller, 1985)

<sup>4</sup> La résistance à bénéfices secondaires est un moyen pour l'individu d'obtenir attention et affection en demandant une assistance lors d'une situation délicate et en faisant tout pour que cette situation se prolonge ; les résistances du Surmoi visent le plaisir qu'il convient de censurer et sont maîtresses d'erreurs commises afin d'être puni, et pardonné (tel salarié pourra commettre des erreurs "fatales", et ne pas être pardonné...) (op. cité).

ils sont discriminants individuels de la séparation lorsqu'ils permettent à l'individu de se maintenir en dépit d'une situation intenable.

- **Les premières expériences de la vie** enfin jouent un rôle important dans la relation entre une personne et son activité professionnelle : *"les perturbations dans le travail chez l'adulte peuvent être expliquées entièrement ou presque par la façon dont l'affectivité s'est développée au cours de l'interaction de l'enfant avec ses parents et des crises qui ont marqué cette interaction"*.<sup>1</sup> Ainsi, à titre d'exemples, les jeunes peuvent réagir, pour Bettelheim, par des échecs aux attentes qu'on entretient à leur égard ou encore, peuvent-ils refuser d'entrer en compétition avec le père en rejetant certaines occupations professionnelles.

La psychanalyse s'est également penchée sur **les perturbations relatives à l'identification et à l'identité** et à leur influence dans le développement de carrière : choix professionnel comme refus d'identification au parent du même sexe, incertitude et angoisse dans le choix d'une occupation en ce qu'il pose la question de l'identité. Par rapport à ce dernier point, Galinsky et Fast montrent trois types de stratégie :

- le choix d'une occupation qui n'est pas susceptible d'être satisfaisante, choix fondé sur la peur de vivre un échec face à un but réellement désiré ;
- le choix d'une occupation dans l'espoir d'acquérir les caractéristiques, dont la personne se sent dépourvue, des membres du groupe concerné ;
- le refus du choix dans une démultiplication -ou une absence- des centres d'intérêts dans l'espoir vain que la découverte de l'identité puisse se faire à l'extérieur de soi.

Ces stratégies peuvent aboutir à des positions de séparations (factuelles ou symboliques) d'avec le milieu.

## **B.2- La séparation à la lumière de la psychologie développementale**

Ces approches (celles de Ginzberg, de Super, de Miller et Form et de Levinson entre autres) abordent le choix professionnel comme un développement, un processus fait de compromis, une succession de phases, de décisions, parallèle au développement personnel, à l'évolution et à l'actualisation de l'image de soi. Dans ce cadre, **la séparation est une phase parmi d'autres**, un temps "normal" du développement<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> Charles Bujold, p. 86, op. cité

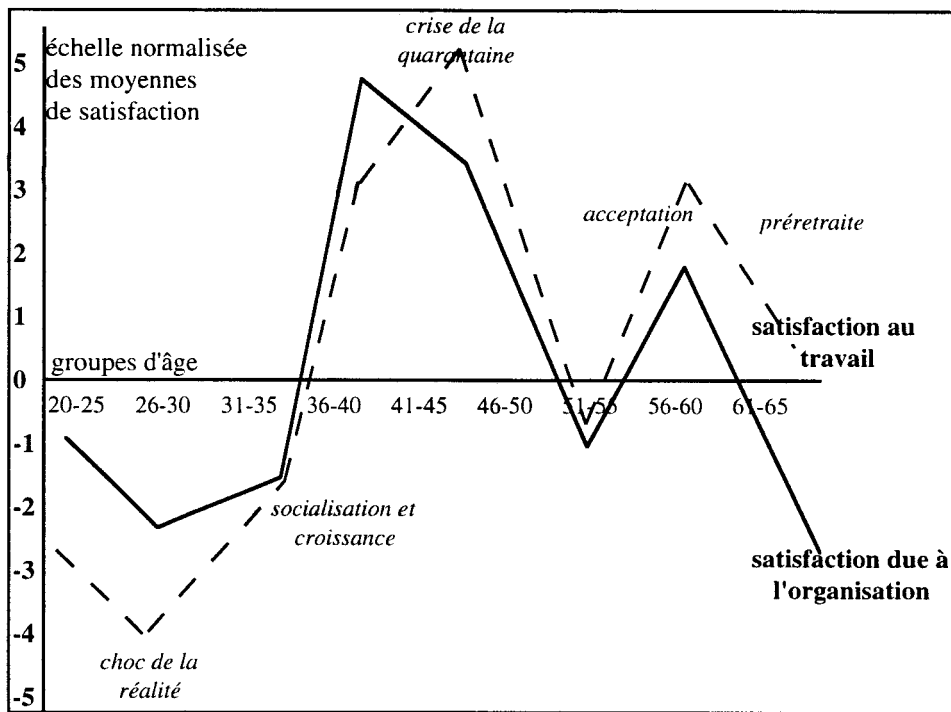
<sup>2</sup> A titre d'exemple, chez Super, le stade d'exploration, par les tâtonnements qu'il suppose, est relativement propice à des séparations : *"un certain mouvement, au cours des premières années de travail, est non seulement normal, mais peut même constituer un indice de progrès. Il importe cependant de remarquer que la stabilisation peut comporter un changement d'emploi ou de milieu de travail, mais non un changement d'occupation"*. (Charles Bujold, p. 173, op. cité)

"Les nombreux changements d'emplois et d'occupations observés dans la vie professionnelle de maintes personnes (...) ont obligés Ginzberg à envisager le processus sous un angle élargi"<sup>1</sup>, c'est-à-dire répandu sur toute la vie, et sans rupture : "Ginzberg n'est pas explicite sur le sujet, mais il semble voir **le choix professionnel comme un processus continu, c'est-à-dire un processus où il n'y a pas d'arrêt, pas de brisure.**"<sup>2</sup>

Dans ce cadre, la séparation, à l'initiative du salarié, résulte d'une décision, reliée aux autres décisions prises au cours de la vie. Cet ensemble de décisions, cohérentes entre elles, même si les facteurs qui déterminent ces choix évoluent dans le temps, constitue un processus irréversible.

**Ainsi la séparation est une phase du développement de la personne ; les facteurs externes n'interviennent que dans la mesure où ils constituent des "accidents" qui trouvent une résonance chez l'individu**<sup>3</sup>.

Nous présentons une représentations synthétique de ces différentes théories :



Valeurs ajustées de la satisfaction par groupe d'âges<sup>4</sup>

Chez Ginzberg, le processus est modélisé de la sorte : période des choix fantaisistes - des choix provisoires - des choix réalistes ; la période des choix provisoires est davantage propice à la séparation.

<sup>1</sup> op. cité, p. 141

<sup>2</sup> op. cité, p. 145

<sup>3</sup> Il s'agit de l'interaction entre les facteurs internes et externes introduites par Ginzberg, cf. Charles Bujold, p. 119-150, op. cité

<sup>4</sup> Kets de Vries et Miller, 1985

- **le choc de la réalité** : dans cette phase de construction de la vie d'adulte, **la satisfaction du jeune diminue rapidement après son entrée dans l'organisation**. L'explication peut résider dans les espoirs et attentes préalables démesurés de la jeune recrue, dans sa conception du temps (les échéances sont plus longues dans l'entreprise qu'à l'université), dans ce que lui propose l'entreprise, dans les rites d'intégration ou dans la subordination. En outre, lors de cette phase l'entreprise sélectionne les candidats les mieux adaptés<sup>1</sup>.

Pour reprendre les propos de Miller et Form, *"pendant la période d'essai, les changements d'emploi sont habituellement fréquents, que ce soit à cause de transferts, de promotions, ou tout simplement parce que le travailleur décide de chercher un travail plus satisfaisant"*<sup>2</sup>.

- l'étape de socialisation et de maturation : l'intégration se fait par réduction des décalages entre espérances et réalités, par l'obtention des premiers résultats positifs et des satisfactions qui s'y rattachent, par l'acquisition d'une sérénité familiale, par la stabilisation de la construction de l'identité.

- **la crise du milieu de carrière** : cette crise se rattache à la crise "de la quarantaine", temps où l'individu prend conscience de sa mortalité, interprète la vie non plus en terme de temps écoulé mais en terme de temps restant à vivre, balance entre l'aide, le conseil à la nouvelle génération et la stagnation, la jalousie et l'aigreur. En outre, c'est le moment où, pour des raisons inhérentes à l'organisation, la carrière de l'individu plafonne, mais où, pour des raisons liées à des contraintes matérielles et financières et à l'angoisse d'être dépassé dans sa spécialité, **la séparation est difficile à entreprendre**.

S'ajoutent des problèmes de santé, de couple, le départ des enfants ou des parents, autant de tensions qui peuvent se déplacer, se focaliser sur l'organisation et le travail.

- l'acceptation et la rationalisation : l'individu est désormais capable de reconnaître et d'accepter ses limites et de se bâtir un nouveau modèle d'existence. Par exemple au travers d'un rôle de mentor qui apporte, par transfert, des satisfactions, ou par la construction d'activités hors de l'organisation. Le cadre en fin de carrière présente des *"besoins d'ouverture vers l'extérieur et d'épanouissement dans la consultation et le conseil (...) et sur le plan personnel, le besoin de détachement progressif de l'entreprise, de transmission d'expérience et de sécurité"*<sup>3</sup>.

- **l'approche de la retraite** peut initier une nouvelle crise d'identité, un tiraillement entre d'une part l'intégration du passé dans un schéma d'existence, une construction de sens et, d'autre part, une impression de vide et d'absurdité.

**Le « choc de la réalité » et la « crise de mi-carrière »** constituent, a priori, des phases d'exclusion ; l'individu alterne des mouvements d'inclusion et des mouvements d'exclusion ; lors de ces mouvements d'exclusion, le contexte semble plus propice à la séparation.

---

<sup>1</sup> Sterling-Livingston, été 1989, voir aussi à cet égard la thèse de doctorat d'Aude d'Andria, 1995

<sup>2</sup> in Charles Bujold, p. 269, op. cité

<sup>3</sup> Jean-Marie Peretti, été 1993



**Ces liens entre période de la vie et carrière professionnelle sont cependant à relativiser :**

- la manière de traverser ces périodes varie d'un individu à un autre ; l'adaptation aux transitions dépend de nombreuses variables, dont par exemple la complexité de la personnalité : *"les jeunes dont la personnalité était complexe s'adaptaient mieux à ces transitions que ceux dont la personnalité était simple, mais (...) par ailleurs, on observait l'inverse chez les adultes plus âgés. Dans ces cas, une psychologie plus complexe était susceptible de provoquer plus de malaise ou d'insatisfaction par rapport à soi ou à la vie."*<sup>1</sup> ;
- la notion de crise appelle un réexamen ; il semble que le terme de transition soit plus adéquat, la crise n'apparaissant que dans une conjonction de facteurs ; en outre, ces transitions étant prévisibles leur caractère de crise est évitable : *"l'événement susceptible de provoquer un traumatisme n'est pas l'événement qui pourrait être prévu mais plutôt celui qui survient d'une façon soudaine, brutale."*<sup>2</sup> ;
- les changements qui surviennent dans le monde du travail mettent les individus en face de problèmes qui n'ont souvent rien à voir avec l'âge ; de plus, il n'est pas sûr que les capacités de faire face à ces problèmes varient en fonction de l'âge<sup>3</sup> .

Pour conclure, soulignons que les individus passent par des phases de restructuration et de transition ; les phases de transition, par leur contenu, favorisent les modifications de trajectoires professionnelles sans pour autant les générer ; elles peuvent créer un terrain favorable, mais la séparation résulte d'un processus dans lequel d'autres facteurs, individuels, environnementaux et organisationnels interviennent.

Parmi les théories de la psychologie développementale, celle de Super met l'accent sur l'image de soi : *"Le processus du développement de carrière est essentiellement un processus de développement et d'actualisation de l'image de soi. C'est un processus de synthèse et de compromis dans lequel l'image de soi émerge de l'interaction entre les aptitudes innées, le système neurologique et endocrinien, les occasions de jouer divers rôles et l'évaluation du degré selon lequel les acquisitions résultant des jeux de rôle rencontrent l'approbation des supérieurs et des pairs."*<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Peavy (1981) cité par Charles Bujold, p. 267, op. cité

<sup>2</sup> Neugarten (1976) citée par Charles Bujold, p. 268, op. cité

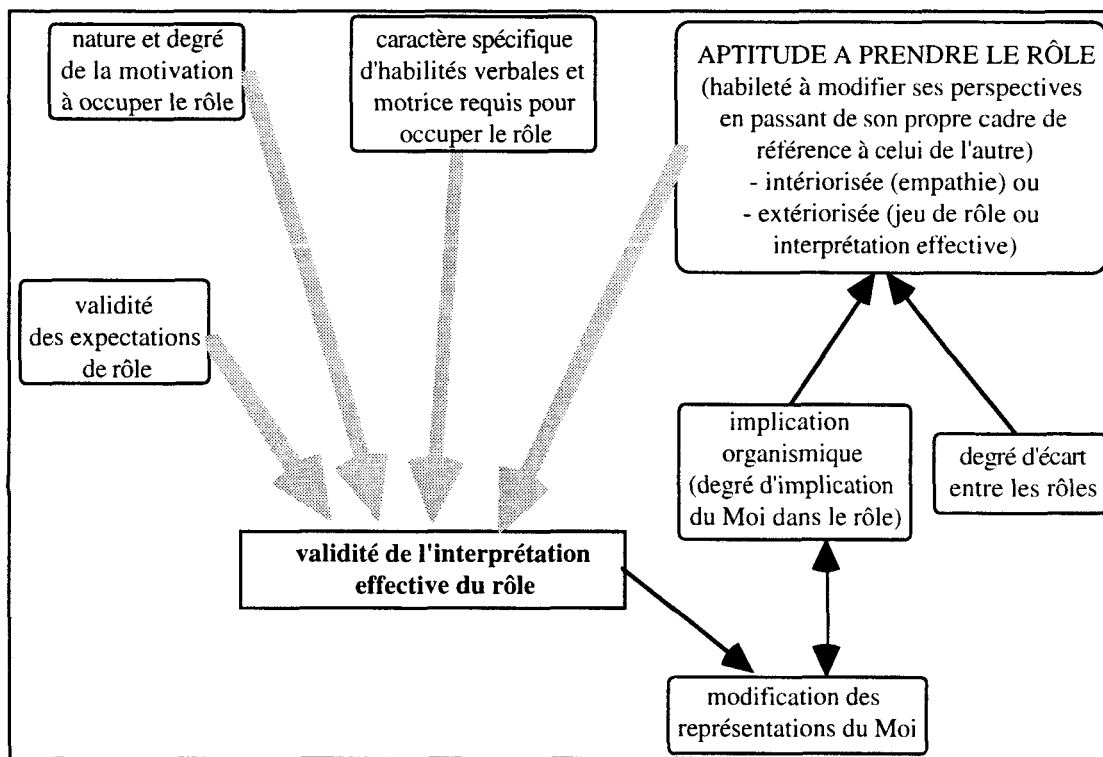
<sup>3</sup> C'est pourquoi, Super et Knassel ont proposé l'expression «adaptabilité à la carrière» pour remplacer le terme de «maturité vocationnelle»

Les variables proposées par Super et Knaselpour mesurer l'adaptabilité sont : les valeurs de travail et l'importance du travail, l'autonomie, la planification, l'exploration et l'établissement, l'information, la prise de décision et la réflexion sur l'expérience. Notons également que Super et Thompson ont proposé une mesure des préoccupations concernant la carrière chez l'adulte par les dimensions exploration, établissement, maintenance, **désengagement et changement de carrière** (*Adult Career Concern Inventory*). Voir Charles Bujold, p. 204, op. cité

<sup>4</sup> Charles Bujold, p. 156, op. cité

Le degré de satisfaction tirée d'un travail est fonction du degré d'actualisation de l'image de soi qu'il permet. Ceci dit, si le travail n'offre pas cette possibilité d'actualisation, il existe pour l'individu trois voies, qui peuvent aboutir à une séparation :

**1- Adapter l'image de soi au milieu**<sup>1</sup>, à l'emploi ce qui peut signifier rendre l'image de soi positive ou négative. Le blocage d'une image qui n'intègre pas l'environnement peut être source de séparation : **la non adaptation, l'inadéquation de l'image avec le milieu génèrent des problèmes relationnels.** Nous schématisons ci-après le processus d'adaptation à l'environnement :



**Aptitude de l'acteur à s'ajuster socialement fonction de l'aptitude à prendre un rôle**<sup>2</sup>

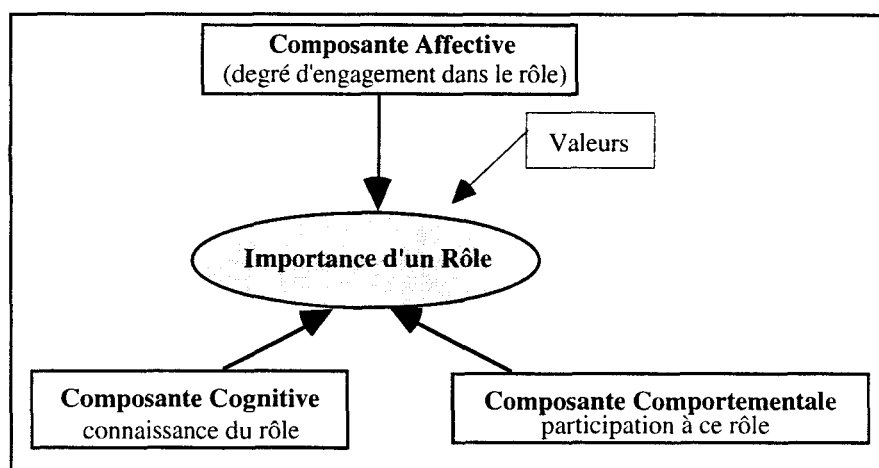
<sup>1</sup> En ce sens, le développement vocationnel se rapproche de ce qui est décrit dans d'autres champs comme un processus de socialisation ou d'apprentissage : "le développement vocationnel qui est décrit comme un processus impliquant une interaction entre les ressources de la personne et celles du milieu dans l'exécution des tâches développementales. Cette interaction est en d'autres termes un processus de socialisation qui aboutit à une synthèse ou à un compromis, selon la capacité de la personne à atteindre son degré optimal de développement. Super précise aussi que le processus de synthèse peut aussi être décrit comme un processus d'apprentissage et notamment de jeux de rôle à travers lesquels l'individu trouve les occasions de faire l'expérience de la réalité" (Charles Bujold, p. 185, op. cité) Ces rôles que joue l'individu ont des importances différentes en fonction du temps qu'y consacre l'individu et de l'engagement émotif qu'il y met.

<sup>2</sup> Voir Theodore R. Sarbin et Donal S. Jones ("une analyse expérimentales du comportement de rôle") in André Levy, p. 93 à 104, 1978

*"L'aptitude à prendre un rôle et la validité de l'interprétation d'un rôle sont en corrélation positive ; l'aptitude à prendre un rôle et la constance de la perception du moi suite à l'interprétation d'un rôle sont en corrélation inverse ; le changement dans la représentation du moi suite à l'interprétation d'un rôle est en partie fonction du rôle donné qui a été interprété ; enfin, l'aptitude à prendre un rôle et une variable d'adaptation sociale sont en corrélation positive"<sup>1</sup>*

**2- Trouver d'autres cadres** d'actualisation que le travail et l'organisation. Il y a plusieurs images de soi, une *"constellation plus ou moins organisée de toutes les images de soi"*<sup>2</sup>.

Cette pluralité d'images peut permettre de remplacer une image défailante (l'image "professionnelle") par une image plus favorable. Mais cela n'est pas aussi simple dans la mesure où toutes ces images sont en interactions. Notons que ce changement de cadre d'actualisation est profondément lié à l'importance attribuée au rôle de "travailleur" : cette importance repose, selon Super, sur trois composantes (auxquelles Super ajoute les valeurs)<sup>3</sup> :



**3- Changer de cadre** c'est-à-dire d'activités ou d'organisation : *"les stades du développement vocationnel (sont) en relation avec les variables culturelles, les traits et facteurs individuels, le développement de la personnalité, les tâches développementales vocationnelles et les occasions qui s'offrent à diverses étapes (c'est-à-dire celles) qui ont trait à l'obtention de promotions, au recyclage et au changement d'emploi ou d'occupation."*<sup>4</sup>

Changer de cadre d'actualisation peut correspondre à une réelle nécessité d'évolution de l'image de soi. Mais ceci peut aussi être le résultat d'une négation ou d'une déconstruction de l'image de soi.

<sup>1</sup> in André Levy, p. 103 et 104, 1978

<sup>2</sup> Charles Bujold, p. 179, op. cité

<sup>3</sup> op. cité, p. 207

<sup>4</sup> op. cité, p. 185-186, op. cité

## ANNEXE C- L'ENTRETIEN DE LICENCIEMENT

**Nous présentons une grille de préparation et de diagnostic de l'entretien de licenciement.**

1- Ai-je clairement fait comprendre à cet employé ce que j'attendais de lui ? Comment ai-je procédé ? Par écrit ? Oralement ? A combien de reprises ? A-t-il disposé de suffisamment de temps pour s'amender ? Ai-je fixé à l'intéressé un calendrier pour faire des progrès ?

2- Ai-je bien abordé cette question avec mon supérieur et le Directeur du personnel (assurez-vous d'avoir recueilli une autre opinion qui soit confirmée) ?

3- Quels éléments d'information dois-je recueillir avant d'envisager le processus de licenciement ?

- Quel en est le motif ?
- Cette mesure se fonde-t-elle sur un exemple ou une série d'exemples ?
- Ce licenciement est-il cohérent avec d'autres, effectués dans ma société pour des motifs semblables ? Les employés savent-ils tous qu'un acte tel que celui-ci conduit au renvoi ?
- Existe-t-il une ressemblance quelconque entre ce licenciement et d'autres auxquels j'ai procédé dans le passé ?
- Quel type de réaction puis-je attendre de l'intéressé (en fonction de nos relations de travail et du jugement que je porte sur lui/sur elle, en tant que personne) ?
- Quelle sera, en toute franchise, ma propre réaction au licenciement de cette personne ? Pendant l'entretien et après ?
- Ai-je l'expérience nécessaire et une connaissance suffisante de l'intéressé pour conduire l'entretien moi-même. Un tiers devrait y assister ? Dans ce cas, qui ? Quel soutien puis-je attendre de cette personne ? Comment expliquer mon choix ?
- Est-ce que je dispose d'un dossier personnel concernant l'intéressé contenant toutes ses évaluations de performances, des comptes-rendus de réunions, des documents signés, attestant que l'employé est au fait du problème posé ?
- Le montant de l'indemnité de licenciement m'est-il connu ? Ce montant est-il approprié ?
- Puis-je donner à l'intéressé des conseils de reclassement ou lui proposer au moins un entretien avec le directeur du personnel ?
- Dans quel délai est-ce que je souhaite voir partir cette personne ? Pourquoi ?

4- Lors de l'entretien de licenciement, comment vais-je faire passer le message? Quelle est ma stratégie ou mon plan ?

5- Comment vais-je commencer l'entretien ? Quels seront mes propos et mon attitude ?

6- Comment me rappeler que je dois suivre les étapes prévues et aborder les points nécessaires ? A l'aide de fiches ? Sans rien ?

7- Quel est mon sentiment à l'idée de renvoyer cette personne ? Est-ce que je me sens "moche", content, excité, coupable ?

8- Quelle est mon attitude en général face au licenciement ?

9- Ai-je envisagé cette mesure parce que l'intéressé m'a fait perdre mon latin ou bien parce que son incapacité professionnelle le justifie ?

10- Ce licenciement est-il pour moi une façon de résoudre le problème ? Est-ce une façon de s'en débarrasser, pour ne pas avoir à faire face à mes propres manquements de responsable ? Quels ont été les enseignements de cette expérience quant à mes propres capacités ? <sup>1</sup>

### **Les réactions du licencié pendant l'entretien peuvent être :**

- L'anticipation de l'événement : le salarié sait que le licenciement va survenir et fait preuve de peu de réticences à la perspective d'une séparation. L'entretien se déroule sans heurt.
- L'incrédulité : elle peut se manifester par l'agressivité ou la passivité. Le salarié a l'illusion que la situation s'est améliorée depuis le dernier entretien, le premier avertissement, ou a éludé le problème. L'annonce du licenciement l'ébranle dans son raisonnement et dans sa stabilité émotionnelle.
- La fuite : le salarié abonde dans le sens du responsable simplement pour hâter la fin de l'entretien. Le supérieur doit tenter d'engager la conversation car l'évitement ne peut induire une acceptation de la séparation. Si ceci n'est pas possible, on orientera le salarié vers le responsable du personnel.
- La joie : elle peut être un moyen de défense, l'individu sabordant ses émotions (le supérieur doit dans ce cas l'aider à les exprimer), ou bien un moyen d'exprimer le soulagement face à une situation de crise qui trouve enfin son terme.
- La violence : elle est l'exutoire de la colère ressentie à la suite de la perte de valeur, de reconnaissance, du sentiment de rejet, de la blessure de l'amour-propre.
- La dépression : elle est à l'inverse de la violence l'intériorisation des émotions, elle se traduit par l'adoption d'un comportement de victime.
- Les pleurs : ils ont une forme d'expression souhaitable qu'il est néfaste de tenter d'endiguer.
- L'attitude positive : elle caractérise la réaction d'un salarié qui a des relations adultes avec son supérieur et qui a conscience que son travail ne convient plus.

---

<sup>1</sup> Extrait de Paula Michal-Johnson, p. 42 à 44, 1987

**On peut enfin s'interroger sur l'entretien, comme si l'on procédait à un dépouillement de résultats<sup>1</sup> :**

- Quelles furent les précautions les plus difficiles à respecter ?
- A-t-on pu faire face aux réactions difficiles ?
- Avons-nous su garder notre sang-froid durant l'entretien ? Notre respiration est-elle restée lente et normale ou bien notre pouls s'est-il emballé ?
- Avons-nous suivi le plan préparé pour l'entretien ? Sinon, où avons-nous bifurqué ? Ce changement était-il un signe de souplesse ou une perte de contrôle ?
- L'employé a-t-il réagi comme prévu ? Dans le cas contraire, en quoi son comportement nous a-t-il surpris ?
- La confrontation a-t-elle bien porté sur le licenciement lui-même et non sur la personne ?
- Avons-nous formulé les bonnes questions et les réponses adéquates pour éviter que l'entretien ne sorte du cadre prévu ?
- Qu'aurions-nous pu éviter de dire éventuellement ?

---

<sup>1</sup> Extrait de Paula Michal-Johnson, p. 90, 1987

## ANNEXE D- LES THEORIES DE L'EXCLUSION

Les différentes théorisations de l'exclusion permettent une mise en perspective de séparation entre l'individu et l'organisation et une compréhension des interactions qui perpétuent ce processus<sup>1</sup>.

### D.1- Les théories de la sociologie classique

**Le problème étudié est celui de la cohésion sociale** : l'équilibre social dépend de la cohésion des rapports sociaux (nature du lien social) et de la cohésion des représentations collectives (nature du lien moral). Ainsi existe-t-il deux types de lien social : celui de type communautaire et celui de type sociétaire. Un des auteurs représentatifs de cette sociologie est **Emile Durkheim** qui tente de répondre à la question de la constitution d'une collectivité. **Pour Durkheim, deux liens sont à l'œuvre : un lien horizontal, et un lien vertical.** Le lien vertical qui relie les hommes peut être issu d'une solidarité mécanique ou organique.<sup>2</sup>

**Le lien vertical relie les hommes à l'autorité, à une conscience collective** : *"En s'agrégeant, en se pénétrant, en se fusionnant, les âmes individuelles donnent naissance à un être psychique si l'on veut, mais qui constitue une individualité psychique d'un genre nouveau"*. La conscience collective est un système de pensées (idées, valeurs, sentiments) autonome face aux différentes consciences individuelles.

La force et le degré d'intensité qui relient les hommes à la conscience collective varient avec la force et le degré de cohésion qui relient les hommes entre eux. Ainsi, si dans les sociétés traditionnelles, la conscience collective couvre la plus grande partie des consciences individuelles, dans les sociétés modernes, la différenciation des fonctions génératrice d'individualisme réduit la sphère occupée par la conscience collective. Durkheim formule

---

<sup>1</sup> Cette annexe est constituée à partir de Martine Xiberras, 1993 ; voir aussi Friedrich Jonas, 1991. En ce qui concerne les théories économiques traitant de l'exclusion, nous renvoyons à Gilles Ferréol, 1992.

<sup>2</sup>- la solidarité mécanique : *"cette forme de solidarité décrit le lien social à l'œuvre dans les sociétés traditionnelles : groupements stables et restreints où les individus sont interchangeables parce qu'ils se ressemblent, à la fois du point de vue de leur fonction dans le groupe et de leur représentations identiques"*

- la solidarité organique : *"cette forme de solidarité est spécifique des sociétés modernes où la division du travail opère une différenciation de plus en plus grande des tâches et des métiers. (...) La solidarité dite organique, par analogie avec les organismes vivants, fonctionne donc grâce au principe de différenciation. Les individus ne se ressemblent pas, mais ont conscience de participer en tant que partie au bon fonctionnement du tout"*. (Martine Xiberras, p. 38-39, 1993)

alors son **concept d'anomie**<sup>1</sup> qui caractérise la désagrégation de la conscience collective, la baisse de la densité morale, la disparition des cadres sociaux. Ce concept d'anomie permettrait d'expliquer la multiplicité et la durabilité des cas de séparation.

**Pour Georg Simmel**, l'explication de la cohésion sociale réside dans le rapport à autrui, à l'étranger<sup>2</sup>. Pour Simmel, c'est ce rapport à l'étranger qui explique l'exclusion : dans une ouverture de plus en plus grande à autrui, **les sociétés modernes se sont sclérosées sur un mode de pensée de la différence générateur d'exclusion.**

**Pour Max Weber et sa "sociologie compréhensive"** la cohésion sociale s'explique par les intentions, les intérêts, les sens que les acteurs mettent dans l'activité sociale, les raisons pour lesquelles ils se soumettent, acceptent la coercition. Cette démarche est ainsi inverse à celle de Durkheim qui recherche pourquoi la conscience collective s'impose aux consciences individuelles. Dans ce cadre, l'exclusion apparaît parce que l'éthique économique du rationalisme ne fournit pas les valeurs nécessaires à la cohésion.

## **D.2- Les théories de la sociologie de la déviance**

Elles regroupent les théories de l'écologie humaine, de l'interactionnisme symbolique et de la sociologie française.

**L'Ecole de Chicago, par la théorie de l'écologie humaine**, analyse le fonctionnement de la société

---

<sup>1</sup> Pour la sociologie française, représentée notamment par Foucault, la déviance, la marginalité, l'exclusion sont analysées à partir du concept d'anomie (les immigrés acculturés, les jeunes en crise de valeurs, les handicapés... sont en perte de règles de vie, de mode de pensée, de lien social...). Mais ce mouvement de désocialisation s'accompagne d'un mouvement de resocialisation : la violence anomique est parfois positive en ce sens qu'elle propose un système de valeur d'abord minoritaire puis parfois qui s'impose. L'anomie n'est plus un vide social mais une effervescence, une recomposition.

<sup>2</sup> Il existe trois positions du groupe face à l'étranger : la cohésion, l'ouverture ou le mélange. Le rapport à l'étranger est lié :

- à ce que l'on perçoit de lui : ses différences (il reste distant) ou ses similitudes (il devient proche) ;
- à son objectivité : parce que l'étranger est plus libre par rapport aux préjugés du groupe d'accueil, qu'il peut préserver ses propres modèles, il peut provoquer chez le groupe une distanciation par rapport à ses propres modèles et donc plus d'objectivité ;
- à l'abstraction qu'il apporte : il induit une réflexion des membres du groupe sur leurs cadres de références.



comme celui d'un organisme vivant, c'est-à-dire en termes d'ajustement, d'auto-organisation, de différenciation des fonctions, de régulation... **Ainsi la ségrégation est à la fois facteur de désorganisation, d'éclatement, mais aussi d'organisation** : elle provoque des organisations, des constellations, des formes de regroupements spécifiques de groupes "naturels" qui ont une manière d'être, un mode de vie, des caractéristiques culturelles communes, un mode de sélection, de filtrage, de tri. Ces regroupements ont une fonction dans le système global que constitue la ville. Ceci dit, le problème des liens entre ces communautés restent posé : *"Lorsque la densité sociale augmente, plus nombreux sont les individus en interaction, plus grande est la différenciation potentielle, plus grande est la différence et la distance entre leurs idées, plus grande est la ségrégation spatiale, et donc moins grande est la cohésion sociale"*.<sup>1</sup>

Il y a à la fois décomposition et recomposition. La séparation est suivie d'un processus de création de relation.

**La contribution de l'interactionnisme symbolique aux théorisations de l'exclusion est la théorie de l'étiquetage.** Les causes de la déviance ne sont plus recherchées dans les caractéristiques de la personne mais dans les relations sociales : **la déviance est une construction de la société par le regard (l'étiquetage) et du déviant qui intègre l'étiquette.** Ce cadre théorique modifie la perception de l'exclusion :

- elle est un processus lié aux perceptions ;
- elle est variable et relative : la transgression des normes étant définie singulièrement par le groupe, la définition de la déviance varie d'un groupe à l'autre.

**Autre point important de cette théorie : l'auto-renforcement de la déviance.** La déviance est publiquement désignée constituant de la sorte une identité virtuelle à laquelle la personne va se conformer (c'est la prédiction auto-réalisatrice). Cette identité intégrée, le déviant va rejoindre un groupe de déviants qui, s'il donne une force, provoque une nouvelle socialisation toujours dans une identité excluante. Apparaît alors le problème des politiques et des actions qui en recherchant l'intégration ne font que renforcer le stigmaté.<sup>2</sup>

Dans cette perspective, la séparation entre l'individu et l'organisation est à la fois la résultante d'un étiquetage au sein de l'entreprise et l'amorce d'un étiquetage social. De la perpétuation du processus de séparation.

---

<sup>1</sup> Martine Xiberras, p. 91, 1993

<sup>2</sup> Cette analyse sociologique du renforcement du processus d'exclusion est corroborée par l'analyse économique de la lutte contre le chômage : *"il semble bien que les politiques visant à lutter contre l'exclusion professionnelle sans agir sur les logiques économiques qui la produisent, ne font qu'entériner un état de fait. C'est le cas notamment lorsqu'elles concentrent leurs effets sur l'aspect «socio-formatif» de l'insertion (suivi social des chômeurs, travaux d'utilité collective...) en dehors de toute intervention notable sur le fonctionnement du marché du travail"*.

Ainsi comme l'a montré Robert Salais ("le chômage, un phénomène de file d'attente", Economie et statistiques, n° 123, Juillet 1980, p. 67-68, in Simon Wuhl, ("chômage d'exclusion et politiques d'insertion") in Gilles Féréol, p. 161 et 185, 1992), les chances de maintien dans l'inactivité croissent de façon exponentielle en fonction de la durée du chômage déjà subie.

### D.3- Les théories de la sociologie contemporaine

Ces théories regroupent trois courants.

**- La problématique des modernes renoue avec celle de Durkheim en ce qu'elle tente de répondre à la question de l'émergence de l'ordre social.** Dans ce cadre, Mary Douglas définit les caractéristiques du lien social, de la solidarité qui unit les individus : le sacrifice, le sentiment de loyauté, la même définition du sacré et le même rapport à l'autorité. Quant à la conscience collective, elle varie en intensité et dépend de la confiance réciproque, du profit individuel que le groupe permet et de la coercition qu'il impose. Ainsi un groupe latent deviendra un groupe constitué s'il y a un agir commun, et le demeurera si s'instaurent des croyances et des sentiments communs.

**L'exclusion peut de la sorte être comprise en référence à la constitution des groupes :** l'accusation de trahison, la croyance en la conspiration contre le groupe, autrement dit **l'exclusion, la séparation, interviennent dans le renforcement de la cohésion sociale.**

#### **- Les théoriciens de la post-modernité**

La post-modernité se caractérise par une triple contradiction :

- contradiction entre l'hétérogénéité morale, l'émiettement des valeurs, la parcellisation des pratiques d'une part et la recherche d'une compréhension -scientifique ou non- holiste d'autre part ;
- contradiction entre lumières et ombres qu'apportent chaque avancée humaine ;
- contradiction entre excès de communication et indifférence.

**Ces contradictions sont déstructurantes par la dialectique excès de sens - perte de sens qu'elles introduisent :** la désagrégation du lien social (*"qui répand la solitude comme modalité principale"*) s'accompagne d'une saturation, d'un émiettement, d'une atomisation des représentations collectives.

Les postmodernes s'ancrent dans la reconnaissance de cet ensemble confus et hétérogène de représentations, de valeurs, mais en posant l'existence d'une logique complexe qui régit cette "polyphonie". Cette logique ne suit pas un mode linéaire, elle est faite de changements, d'interactions, de rétroactions positives ou négatives, ... c'est-à-dire d'une appréhension systémique, holiste. Dans cette perspective, l'exclusion peut être comprise comme l'expression d'une polyphonie par opposition à une symphonie insistant sur les ressemblances entre les hommes.

**- La sociologie des mouvements sociaux,** représentée par Touraine, s'oppose à une sociologie organiciste : l'historicité -ou les modèles culturels, la normativité- est l'enjeu principal des luttes et des conflits entre dominants et dominés ; ces rapports de force sont à l'origine des mouvements sociaux. Mais face à l'émergence des grands appareils de gestion de la technocratie et des grands appareils de pouvoirs, les partis et l'intelligentsia, c'est-à-dire les médiateurs du travailleur et du citoyen ont disparu. Les individus ne peuvent donc plus s'opposer et se retrouvent pris dans la majorité silencieuse. **Dans ce contexte, l'exclusion et la déviance se confondent avec l'existence de minorité -encore- active.**

## ANNEXE E- FONDEMENTS DES "MESURES D'AGE"

**Des recherches tendent à montrer que l'âge et la performance au travail ne sont pas liés et surtout que l'argument principal des entreprises, à savoir le coût financier des plus de 55 ans, n'est pas recevable :**

1- L'individu utiliserait au travail une proportion trop faible de ses capacités pour qu'il soit dépassé lorsque certaines d'entre elles s'amenuisent ; l'implication serait bien plus déterminante.

2- La performance d'une entreprise n'est pas la somme des performances individuelles et *"personne n'a d'ailleurs jamais songé à mesurer les effets sur la productivité du mélange des âges au sein d'un collectif de travail..."*<sup>1</sup>

Des travaux sont menés pourtant pour tenter de démontrer cette proportionnalité inverse entre âge moyen des salariés et performance des entreprises. Ainsi, l'étude publiée par le Nihon Sangyo Shimbun<sup>2</sup> :

catégorie	nombre de sociétés	taux moyen de progression des bénéfices sur 5 ans	âge moyen des salariés	âge des installations
I	180	22,9	29,3	2,7
II	942	10,6	34,1	4,3
III	706	6,8	38,4	5,8
IV	392	4,5	41,0	7,3
V	110	2,1	42,4	9,2
VI	20	0,9	44,0	11,3

Pour reprendre les propos de Jean-Marie Peretti, *"ce rapprochement entre croissance des profits et âge moyen des salariés est ambigu"*... L'âge moyen peut être en effet aussi bien la conséquence d'une situation de croissance que sa cause.

3- Si problème il y a, il serait davantage lié aux modifications du type de progression de carrière (de l'ancienneté au diplôme) auxquelles ces salariés n'ont pas été préparés ; la démotivation parfois constatée chez les plus de 55 ans est liée à la rareté des possibilités de promotion (notons que l'âge auquel les cadres se heurteront au plafond de carrière, et donc seront enclin à la démotivation<sup>3</sup>, va s'abaisser compte tenu de "l'effet champignon" créé par le baby-boom de l'Après-guerre).

<sup>1</sup> Dossier "la gestion des fins de carrières", Stratégies Ressources Humaines été 1993, n° 6.

<sup>2</sup> in Jean-Marie Peretti, été 1993

<sup>3</sup> Daniel Schlesinger souligne les interactions entre les préjugés et leurs effets pervers, juillet 1989

4- La fidélisation d'un salarié, même âgé représenterait un coût moindre pour l'organisation que l'investissement qu'est l'embauche et la formation d'un jeune toujours susceptible de quitter l'entreprise à la moindre détente du marché du travail.

5- L'écart de rémunération entre les plus de 55 ans et les 46-55 ans reste, sauf exception, relativement faible. En effet, les maximums de rémunération sont obtenus le plus souvent dès l'âge de 40-50 ans... l'argument du coût des salariés "âgés" pourrait donc être utilisé dès 40 ans... <sup>1</sup>

Ces arguments sont développés en réaction à des pratiques excessives. Ils tendent à accréditer la nécessité (toute économique ; on demeure dans la même logique<sup>2</sup>) du **développement de nouvelles formes de désengagement de la vie professionnelle** ("retraite partielle", "retraite flexible"<sup>3</sup>) et **d'une autre approche de la gestion** des quinquagénaires.

---

<sup>1</sup> Cf. l'enquête réalisée par Entreprise et Progrès au printemps 1992 sur le coût du travail des salariés en fin de carrière in dossier "la gestion des fins de carrières", Stratégies Ressources Humaines été 1993, n°6.

<sup>2</sup> "La définition et la mesure de la «performance» constituent un problème crucial pour la GRH (...)  
- parce que (...) «la» performance se laisse d'autant moins aisément «naturaliser» qu'on ne la dégage pas facilement des enjeux divergents des différents acteurs ;

- parce que l'investissement sur les hommes est un investissement à long terme (...);

- parce que «la» performance (a) toujours une causalité multiple"

Frank Bournois et Julienne Brabet, p. 21, in Julienne Brabet, 1993

<sup>3</sup> A titre d'exemples, aux Etats-Unis de nombreuses situations cohabitent : travail à temps partiel, préretraite progressive, retour à l'emploi après une période de retraite. Au Japon, on assiste à une multiplication des mesures d'âge, mais à l'intérieur de l'entreprise : le déroulement de carrière y est adapté au vieillissement du salarié. (cf. dossier "la gestion des fins de carrières", colloque, été 1993)