



LES CADRES ET LA JUSTICE DU TRAVAIL

Benoit VERRIER - Ferruccio RICCIARDI – Laurent WILLEMEZ

Novembre 2008

Publication réalisée dans le cadre de la convention conclue entre la CGT-FO et l'Institut de
Recherches Economiques et Sociales (IRES)

FO-Cadres

Les cadres et la justice du travail

Le contentieux prud'homal chez les cadres, révélateur
d'une relation d'emploi sous tension ?

**Benoît Verrier (chercheur associé au PRISME-GSPE), Ferruccio Ricciardi (Centre
Maurice Halbwachs), Laurent Willemez (Université de Poitiers-SACO)**

Novembre 2008

EDITORIAL

Le débat sur les pouvoirs et les responsabilités de l'entreprise, contrainte de s'adapter en permanence pour durer et se développer, ne peut être à sens unique. Assurer la performance économique dans un environnement en perpétuelle mutation, induit en réciproque que soit déterminée et légitimée progressivement une architecture d'ensemble des savoir-faire et des compétences de chacun des acteurs et de leurs relations avec l'encadrement.

Cela suppose que le champ de la négociation et de la contractualisation soit très largement étendu, car tous les salariés doivent être mis en mouvement, de concert les uns avec les autres, pour identifier les problématiques communes, anticiper les nouveaux enjeux et en bout de chaîne éviter le traumatisme du licenciement... surtout en période de ralentissement économique.

Or, cette dynamique de l'anticipation discutée pour être bien comprise ne semble pas à l'œuvre si l'on en juge par les enseignements tirés de l'étude « Les cadres et la justice du travail » réalisé par Benoît Verrier, Ferruccio Ricardi et Laurent Willemez pour le compte de l'Union des Cadres et Ingénieurs Force Ouvrière.

Dans une catégorie socio-professionnelle, historiquement liée aux dirigeants de l'entreprise et longtemps idéalisée par un statut fondé sur le triptyque qualifications/reconnaissance/loyauté, les cadres démontrent désormais une capacité de revendication qui nourrit l'activité prud'homale. Devant cette juridiction, ils n'hésitent pas à imputer à l'employeur le non respect de l'application du contrat de travail.

L'analyse des recours et des jugements des trois conseils prud'homaux sur lesquels s'appuie l'étude témoigne d'un durcissement des litiges et d'un accroissement des contentieux d'où il ressort, qu'à défaut de réorganisation concertée d'une part, de rigueur dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise de l'autre, le licenciement devient un mode de dégageant des cadres.

Pour la cgt Force-Ouvrière, à quelques semaines des élections prud'homales, cette étude met à jour les pressions croissantes que subissent les cadres de la part des entreprises, mais aussi la montée de motifs de licenciements ambigus pour contourner le droit du travail. De fait, le rôle de la justice du travail est ici affirmé comme dernier rempart contre un pouvoir managérial de plus en plus agressif, qui réfute la spécificité de l'encadrement et l'étendue de sa fonction humaine indispensables à l'entreprise pour projeter ses besoins futurs.

Marie-Suzie PUNGIER

Secrétaire confédérale chargée du secteur économique

Introduction

L'augmentation du chômage des cadres ces dernières années, notamment à partir des années 1990¹, a remis en cause le modèle historique du cadre à la française, c'est-à-dire la figure sociale typique d'un salariat de confiance, fondé sur la sécurité de l'emploi, sur la promesse explicite d'une carrière ascendante et sur le rôle du titre scolaire dans la définition de la relation d'emploi. Dès lors plusieurs commentateurs et chercheurs en sciences sociales parlent de « banalisation » du statut de cadre, de plus en plus assimilable aux autres salariés, de « précarisation » des cadres et de leurs trajectoires professionnelles, d'« éclatement » de la catégorie sociale des cadres, dont le fossé entre l'élite des cadres dirigeants et la masse des cadres « ordinaires » se creuserait au fur et à mesure de la globalisation du capitalisme « national »². Et ce à travers des phénomènes comme la financiarisation des stratégies des entreprises, les restructurations et les délocalisations, les fusions et acquisitions qui, à titre divers, auraient une incidence majeure sur la modification du statut et de l'identité des cadres. On assiste, par exemple, au phénomène du « nomadisme » des cadres dans un marché du travail davantage internationalisé et marqué par l'accélération des « séparations », qui induisent un raccourcissement de la durée du passage au sein des entreprises et la fragmentation des parcours professionnels³. Ainsi, la transformation de toute une série de variables « objectives » (la montée du chômage, l'incertitude des carrières, la diffusion des professions centrées sur l'expertise technique au détriment de celles d'encadrement hiérarchique...) aurait également déstabilisé les représentations sociales d'une catégorie de plus en plus perçue comme vulnérable⁴. Ces discours, s'appuyant souvent sur des enquêtes d'opinion largement influencées par la conjoncture économique, semblent pourtant receler une accentuation des différenciations internes à la catégorie (en termes d'âge, de diplôme, de ressources mobilisables...), qui invite à relativiser la rhétorique du déclassement propre au phénomène, par ailleurs encore marginal, du chômage des cadres⁵.

Au-delà, force est de constater que la relation d'emploi chez les cadres, en particulier chez les cadres des grandes entreprises opérant dans les secteurs de pointe, s'avère de plus en plus sous tension, ne serait-ce que pour le fait que la demande d'implication provenant de ces

¹ Partant d'un niveau faible (2 %), le chômage des cadres s'est rapproché du niveau des autres professions, en atteignant par exemple 10 % pour les cadres administratifs et commerciaux en 1994. Cf. Paul Bouffartigue, Charles Gadea, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, pp. 85-86.

² Paul Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001, en particulier le chapitre 2. Voir aussi Michel Spielmann, *Quel avenir pour les cadres ?*, Paris, L'Harmattan, 1997 ; Gérard Regnault, *Les relations cadres-entreprises. Après un long mariage heureux, éviter le divorce*, Paris, L'Harmattan, 1998.

³ Sur ces questions, qui touchent essentiellement la population des grandes entreprises internationalisées, voir Thomas Coutrot, *L'Entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, 1998 ; Christophe Falcoz, *Bonjour les managers. Adieu les cadres !*, Paris, Editions d'organisation, 2002 ; Loïc Cadin, Anne-Françoise Bender, Véronique de Saint-Giniez, *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert, 2003.

⁴ Paul Bouffartigue, *Les cadres...*, *op. cit.*, pp. 80-84.

⁵ Sophie Pochic, « Chômage des cadres : quelles déstabilisations ? », in Paul Bouffartigue et al., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, pp. 189-206.

entreprises peine à se combiner avec une autonomie accrue des salariés, ce qui ouvre de nouveaux espaces de conflit. D'où l'intérêt d'étudier les différentes formes de « sortie des cadres » qui se sont développées tout récemment, et qui dans la plupart des cas font référence au licenciement pour motif personnel. Celles-ci affichent une panoplie de solutions au contrat de travail (de la rupture négociée à l'accord transactionnel) que la jurisprudence maîtrise avec difficulté. Ces nouveaux outils pour la gestion de la « sortie » des cadres de l'entreprise mettent en effet sous tension l'application du code du travail, dans la mesure où les licenciements pour motif personnel tendent à contourner le licenciement économique et privilégient des procédures pour le moins opaques⁶.

Un indicateur de cette situation est donné par l'évolution des litiges, qui ont sensiblement progressé en l'espace de très peu de temps. En témoigne par exemple le nombre d'affaires nouvelles présentées devant la section encadrement des conseils de prud'hommes à l'échelle nationale, passé de 14 094 en 1982 à 24 116 en 2000, soit une augmentation de 49,8 % en une vingtaine d'années. Il faut aussi noter que depuis le début des années 1990, le nombre d'affaires nouvelles dépasse largement les 20 000 unités⁷. Le constat est évident : depuis la création en 1979 des sections encadrement dans les conseils de prud'hommes, les cadres ont davantage recours à ces instances, et cela n'est pas uniquement à relier aux effets du chômage, car cette tendance ne s'est pas estompée face à l'amélioration de la conjoncture économique, par exemple dans la période 1997-2000. Il faut donc mobiliser d'autres éléments pour expliquer les conflits de travail chez les cadres.

Essayer de comprendre les causes et les effets de ces litiges peut contribuer à mieux cerner les contours d'une relation d'emploi qui est en train de changer rapidement. D'autant plus qu'en France, d'après les études de la DARES, le licenciement pour motif « personnel », c'est-à-dire inhérent à la personne (qu'il soit fautif ou non fautif)⁸, s'est désormais substitué à d'autres modalités de départ comme le licenciement économique dans le cadre de la mise en place de plans sociaux, et est-il devenu le deuxième motif d'entrée au chômage derrière les fins de CDD⁹. Ce phénomène envisagerait aussi un usage « gestionnaire » du licenciement pour motif personnel, dans la mesure où il serait lié à la gestion individualisée du personnel (à travers ledit management par objectifs) dans une situation faiblement circonscrite du point de vue juridique. Cet usage toucherait davantage les salariés plus âgés, les cadres opérants dans les secteurs innovants et les titulaires de CDI¹⁰.

⁶ Voir tout récemment Florence Palpacuer, Amélie Seignour, Corinne Vercher, *Sorties de cadre(s). Le licenciement économique pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte, 2007.

⁷ UCI-FO, *Le contentieux prud'homal chez les cadres. Éléments d'analyse*, Décembre 2002, p. 42.

⁸ S'il n'existe pas de définition juridique du licenciement pour motif personnel, celui-ci, d'après le code de travail, doit reposer sur une « cause réelle et sérieuse », c'est-à-dire fondée sur des faits objectifs ayant un caractère sérieux dans la mesure où ils rendent la rupture du contrat inévitable. Une cause réelle et sérieuse de licenciement pour motif personnel peut être non fautive (elle rend impossible la continuation du contrat de travail sans pour autant porter dommage à l'entreprise) ou fautive (elle constitue une faute grave telle qu'elle empêche la poursuite du contrat de travail).

⁹ Christine Lagarenne, Marine Le Roux, « Les licenciements en 2003 : trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour motif économique », *Premières Synthèses*, DARES, mars 2006, n° 11.

¹⁰ Maria-Teresa Pignoni, Patrick Zouary, « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », *Premières Synthèses*, DARES, juillet 2003, n° 28.2.

Tout cela conduit à considérer la nature des modifications de la relation d'emploi du cadre dans son entreprise, dans le sens où il y aurait une convergence croissante entre de *nouvelles* pratiques de gestion du personnel (fondées essentiellement sur l'évaluation des résultats) et de *nouvelles* formes contractuelles de la relation de travail (s'appuyant, par exemple, sur l'intégration de clauses relatives à la mobilité, la formation, la non-concurrence...) ¹¹. Plus généralement, il est question de s'interroger sur la notion de professionnalisme chez les cadres, sur l'évolution de leurs conditions de travail, sur la nature des tâches qu'ils sont censés accomplir et des relations qu'ils entretiennent au sein de l'entreprise, bref sur les définitions du « bon » cadre, mobilisées devant la justice. Le prisme de la judiciarisation des conflits de travail, telle qu'elle émerge de l'activité des instances prud'homales concernant l'encadrement (et relatives aux seules ruptures « visibles ») ¹², peut dans ce sens constituer une entrée susceptible d'offrir des prises inédites à l'étude de l'évolution récente de la relation cadre/employeur ¹³. Quelles sont les causes principales de ces litiges ? Comment un cadre est-il jugé dans son activité ? Quels sont les contours de la faute professionnelle ? Quelle est la conception du rôle et des fonctions du cadre qui ressort de ces litiges ?

¹¹ Françoise Dany, Yves-Frédéric Livian, *La nouvelle gestion des cadres. Employabilité, individualisation et vie au travail*, Paris, Vuibert, 2002 (2^{ème} édition).

¹² En fait, un nombre accru (et méconnu) de licenciements passe par des pratiques de départs négociés, c'est-à-dire des résolutions du contrat par le biais de transactions dont le but est d'éviter le contentieux judiciaire. Dans les cas d'échec de cette stratégie, les prud'hommes représentent la voie obligée à la résolution du conflit.

¹³ Yves-Frédéric Livian, « Une relation d'emploi ordinaire ? », in Paul Bouffartigue *et ali*, *Cadres : la grande rupture*, *op. cit.*, pp. 51-62.

Chapitre 1 :

Les sources judiciaires et leur traitement : typologie des informations, constitution de l'échantillon et codage des données

Pour mieux tirer parti des données que nous avons constituées et pour approfondir les conclusions que nous en tirons, il est nécessaire de revenir d'abord sur la manière dont nous avons réalisé ce travail ; pour cela, nous souhaitons justifier l'ensemble de notre travail de catégorisation et de codage, en même temps que la constitution de l'échantillon. Ce premier travail réflexif constitue le préalable à tout travail scientifique, qui se veut par définition vérifiable, voire réfutable.

1. La typologie des informations contenues dans les dossiers de jugement

Cette recherche s'appuie sur l'analyse des dossiers concernant les jugements des affaires des cadres qui ont été rendus par la section encadrement de trois conseils de prud'hommes ces dernières années (entre 2001 et 2007), à savoir Longjumeau, Boulogne-Billancourt et Grenoble. Largement négligées par les sociologues du travail et du droit, ces sources précieuses ont été en revanche utilisées par les historiens. Ceux-ci, compte tenu de différentes temporalités faisant l'objet de leurs études, ont interrogé ces sources sous l'angle des logiques du recours aux prud'hommes, des stratégies judiciaires mises en place par les parties, bref, des attentes placées, d'un côté et de l'autre, dans cette action judiciaire. Il s'agissait, par exemple, de connaître comment le sens de la justice a pu évoluer dans le monde du travail depuis le début du 19^{ème} siècle, tout en essayant de faire la part entre l'activité normative ordinaire et la sphère judiciaire, notamment dans une période historique comme celle de la première industrialisation, caractérisée par une faible réglementation du droit du travail face à l'importance accrue des usages¹⁴. Au-delà, il importe ici de souligner la richesse que recèlent ces sources judiciaires (les audiences prud'homales et la documentation qui lui est liée), qu'il s'agisse d'étudier les relations entre les ouvriers tisserands lillois et leurs patrons au 19^{ème} siècle ou bien l'évolution de la relation d'emploi de la population « cadre » aujourd'hui. Elles offrent en effet des prises à l'étude sociologique tant sur le plan d'une analyse quantitative, à travers le traitement statistique des données qu'elles contiennent, que sur le plan d'une analyse qualitative susceptible, elle, d'éclairer les définitions de la « professionnalité » du cadre mobilisées par les parties.

¹⁴ Voir à ce sujet Alain Cottureau, « Justice et injustice ordinaire sur les lieux de travail d'après les audiences prud'homales (1806-1966) », *Le Mouvement social*, octobre-décembre 1987, n° 141, pp. 25-59, ainsi que le numéro monographique de la revue, entièrement dédié à la question des prud'hommes.

La documentation que nous avons pu analyser ne se présentait pas toujours de la même manière, ce qui a affecté, au moins en partie, l'homogénéité des données récoltées. Si, dans certains cas, nous avons à notre disposition l'ensemble du dossier de l'affaire (y compris les pièces justificatives fournies par les deux parties), dans d'autres situations, nous avons dû nous contenter des minutes des jugements, qui relatent de façon fort synthétique les événements ainsi que les demandes des parties en cause. Plus généralement, les informations contenues dans ce type de documentation s'articulent autour de quatre volets principaux qui portent respectivement sur : i) le rappel des faits, ii) les moyens et les prétentions des parties, iii) les motifs et les décisions, iv) la délibération rendue par le conseil prud'homal. La lecture de ces documents nous offre donc un aperçu clair et concis des événements à la base du grief. D'autres informations nous renseignent également sur les stratégies judiciaires développées par les parties et, par là, sur l'interprétation du code de travail et de la jurisprudence qui est mobilisée.

Voici dans le détail les principales informations qu'on peut dégager de ces dossiers :

- le sexe des salariés ;
- la qualification professionnelle du salarié : celle-ci, lorsqu'elle n'est pas explicitée, a été dégagée de manière inductive à partir de l'étude du dossier et de ses pièces ;
- le type de contrat ;
- le type d'entreprise ;
- le nombre d'effectifs de l'entreprise concernée ;
- le code NAF ou APE ;
- la convention collective auquel le salarié fait référence ;
- l'ancienneté du salarié, l'âge n'étant presque jamais indiquée ;
- le revenu moyen brut mensuel ;
- les motifs de licenciement, compte tenu que dans la plupart des cas, on a affaire à un litige pour rupture du contrat de travail;
- les prétentions des salariés ayant recours aux prud'hommes ;
- les résultats du jugement.

2. Les modalités de constitution de l'échantillon

Les modalités de constitution de notre échantillon, il va de soi, relèvent tout d'abord des conditions d'accès au terrain. Nous avons choisi trois conseils de prud'hommes dont la section encadrement est quantitativement et qualitativement importante : il s'agit de celui de Longjumeau (Essonne), de Boulogne-Billancourt (Hauts-de-Seine) et de Grenoble (Isère). Ces trois enquêtes se sont déroulées de manière fort inégale, soit sur le plan des modes d'accès à la documentation, soit sur celui de la nature de la documentation disponible. Notre point de départ consistait dans l'analyse d'un échantillon significatif des jugements rendus par la section encadrement de ces trois conseils durant ces dernières années (entre 2001 et 2007), afin de rendre compte de manière détaillée des dynamiques caractérisant le contentieux encadrement dans sa globalité. Ensuite, nous envisagions de resserrer la focale sur les contentieux fondés sur des licenciements justifiés par l'insuffisance professionnelle dans ses diverses déclinaisons, motivation qui est de plus en plus au cœur des licenciements pour motif personnel. Cela impliquait d'analyser d'une manière qualitative des données quantitatives, à travers par exemple l'étude de certains dossiers choisis pour leur caractère

paradigmatique.

Les difficultés rencontrées au début de l'enquête dans l'accès au terrain, qui renvoient à des conditions à la fois conjoncturelles (l'enquête tombait en pleine période d'élections prud'homales) et structurelles (le manque de personnel à disposition des conseils), nous ont contraint à réviser certains objectifs de recherche, voire à les réorienter. En particulier, nous avons eu beaucoup de difficultés à saisir les relations de pouvoir au sein du conseil, et qui relèvent essentiellement de la place « ambiguë » des greffiers, les seuls acteurs présents en permanence et quotidiennement, ce qui leur donne un rôle bien plus conséquent qu'ils ne l'ont sur le papier, notamment face aux conseillers prud'homaux¹⁵. En outre, la pénurie de ces mêmes greffiers dans les organigrammes des conseils et le fait que les jugements soient très rarement informatisés ont constitué un obstacle supplémentaire à l'achèvement de l'enquête dans les délais prévus.

Compte tenu de ces difficultés, nous nous sommes concentrés sur l'étude des dossiers de jugement qui, par leur nature, permettent d'obtenir au moins deux types d'informations : d'une part, à travers l'analyse statistique des données, le profil des cadres impliqués ; d'autre part, à travers l'étude qualitative des dossiers qui constituaient de véritables « cas de figures », les logiques du recours aux prud'hommes. Faute de temps, nous avons enfin renoncé à effectuer des entretiens auprès des cadres ayant eu recours aux prud'hommes.

Le premier axe de ce travail s'est ainsi organisé autour de la production de données quantitatives permettant de mieux connaître les récentes évolutions du contentieux prud'homal des cadres. Il s'agissait d'établir une typologie des cadres ayant recours aux prud'hommes et de mettre à plat les motifs du recours, puis de faire le lien entre le contentieux judiciaire et les relations de travail des cadres dans les entreprises. L'essentiel de la recherche a consisté à réaliser une analyse statistique des jugements rendus par les sections encadrement des différents conseils. **Nous avons effectué une sélection aléatoire des jugements (1 sur 10) qui a permis d'assurer une forme de représentativité des résultats obtenus.** Pour chaque année de 2001 à 2007, nous avons donc procédé à un échantillonnage des jugements rendus, à partir desquels nous avons dégagé toute une série d'informations (sexe, profession, revenu, motif de la demande, prétentions, résultat du jugement...) afin d'établir le profil des demandeurs et le type de contentieux soulevé. Le recueil de ces informations et leur traitement quantitatif et qualitatif ont donc permis de proposer un certain nombre de résultats sur les conditions de travail des cadres et sur la définition judiciaire de leur professionnalité.

Le nombre de jugements rendus chaque année par les sections encadrement des conseils de prud'hommes varie en fonction de la taille du conseil ainsi que de la conjoncture. Il peut y avoir des conseils dont la « production » de jugements atteint à peine 70 affaires par an et d'autres qui, en revanche, dépassent largement le chiffre de 500. Cela dit, parmi les jugements prononcés en première instance, **nous n'avons pris en compte que les jugements concernant les ruptures du contrat du travail**, en laissant de côté tous les autres litiges qui

¹⁵ Cf. Hélène Michel et Laurent Willemez, « Les conseils de prud'hommes entre défense syndicale et action publique. Actualité d'une institution bicentenaire », Rapport pour la Mission Droit et Justice, juin 2007, p. 60-64.

portaient sur un différend issu de l'exécution du contrat de travail (salaires ou heures supplémentaires par exemple), et qui représentent en moyenne 10 à 15% des contentieux. Loin de sous-estimer ces aspects de la relation entre employeurs et cadres, qui par ailleurs permettent de noter une tendance accrue des cadres à faire respecter les termes du contrat de travail, nous renvoyons à des recherches ultérieures l'analyse de ces litiges. Notre enquête ne s'est intéressée qu'au motif principal des conflits de travail chez les cadres, c'est-à-dire le licenciement. Le nombre de dossiers analysés avoisine au final 500. Ils représentent respectivement 10% des jugements rendus au conseil de Boulogne-Billancourt et environ 15% aux conseils de Longjumeau et de Grenoble sur la période. Là aussi, les conditions inégales d'accès à la documentation et la taille des conseils ont eu une incidence majeure sur les modes de constitution de l'échantillon.

À partir de ces données, un second axe a été développé. L'objectif était de faire le lien entre le contentieux aux prud'hommes et les relations de travail des cadres au sein des entreprises, en mettant l'accent sur la question de la traduction dans l'ordre prud'homal des problèmes et difficultés du monde du travail à partir de la question du professionnalisme et des jugements portés sur celui-ci. En resserrant la focale de la sorte, nous avons essayé de comprendre quelle était la définition du « bon » cadre mobilisée devant les conseils de prud'hommes, en interrogeant par exemple les catégories d'« insuffisance professionnelle », d'« absence de résultats » ou de « perte de confiance », qui sont couramment utilisées pour mettre en cause l'activité professionnelle des cadres. Pour ce faire, nous avons procédé à l'étude qualitative de certains dossiers de jugement parmi les plus significatifs (en gros une vingtaine par chaque conseil), en particulier de ceux dont on estimait qu'ils représentaient de véritables « cas de figures ». À l'instar des travaux menés par les historiens sur les auditions prud'homales du 19^{ème} et 20^{ème} siècle, il a été question d'interroger ces sources judiciaires aussi sous l'angle des logiques du recours aux prud'hommes, des stratégies judiciaires mises en place par les parties, bref, des attentes placées, d'un côté et de l'autre, dans cette action judiciaire. Ces types de sources présentent souvent, à côté des minutes de jugement, les pièces justificatives fournies par les parties, ce qui permet de prendre la mesure des définitions contradictoires du « bon » cadre ainsi que de mieux appréhender les questions les plus controversées, par exemple celle de l'insuffisance professionnelle ou des contours de la faute professionnelle. Pour le conseil de Longjumeau, nous avons eu la chance d'obtenir les minutes complètes des affaires suivies par l'un des six présidents d'audience salariés pour la période 2002-2007 (environ 70 dossiers), ce qui a permis d'entamer une analyse qualitative à partir d'un corpus documentaire homogène.

3. L'opération de codage préalable à l'étude quantitative des données

Pour entamer le traitement statistique des données, il a fallu d'abord procéder au codage de celles-ci via la définition préalable des critères de classification. La première opération a concerné la définition de la grille des qualifications professionnelles des salariés rencontrés dans notre échantillon, afin de donner un « visage » à la fois synthétique et fidèle de cette population. Ceci posait un problème indéniable sur le plan de la représentation d'une catégorie fourre-tout comme celle des cadres, qui, dans les dossiers prud'homaux comme ailleurs, se présente sous de multiples facettes, la nature très inclusive du statut cadre

reflétant de façon plus générale l'hétérogénéité des couches moyennes salariées¹⁶. La panoplie des définitions que cette catégorie affiche relève en effet des niveaux de formation, des fonctions exercées, des positions hiérarchiques occupées au sein des entreprises... On a ainsi affaire à des ingénieurs qui souvent ajoutent au statut de cadre leur qualification d'origine, à des cadres proprement dits, allant du chef de service au simple cadre administratif, en passant par des consultants, des experts exerçant des fonctions d'étude et de recherche, mais aussi des secrétaires, des agents de maîtrise, des vendeurs de magasin... Bref, la question d'un ensemble social aux contours flous a bel est bien émergé lors de l'analyse des premiers dossiers : fallait-il rendre compte de manière analytique de l'éventail des qualifications rencontrées ou bien procéder à un travail de rétrécissement de celles-ci au risque de la simplification ?

La grille de codage que nous avons retenue au final fait état d'un effort de médiation entre deux exigences : d'une part, **le principe d'efficacité ajusté à la compétence technique** (exprimé, en gros, par le diplôme), et, d'autre part, **le principe d'autorité**, qui relève de la tradition, de l'expérience pratique, du travail social de représentation « politique ». Ces deux principes apparaissent si peu structurés qu'ils sont en effet à la base du succès et de la pérennité de la catégorie de cadre en France, car l'identification à celle-ci tolère des possibilités de jeu sur ces mêmes principes¹⁷. Dans le cadre de cette approche, deux critères principaux ont été donc retenus pour aboutir à la constitution de notre grille : 1) les conventions collectives (comme dans le cas des catégories socioprofessionnelles (CSP) nationales depuis 1982, qui se définissent à partir du niveau de formation) et 2) le principe de commandement ou la position hiérarchique. Ces deux critères renvoient dans le fond à ceux qui ont été adoptés en 1979 lors de la création de la section encadrement au sein des conseils de prud'hommes, et qui sont l'expression d'un choix aux mailles lâches : faute d'un effort de clarification du point de vue de la catégorisation statistique, l'organisation de la justice prud'homale n'a fait que reprendre les définitions juridiques traditionnelles de cadre¹⁸.

L'adoption de ces deux critères permet d'abord de dépasser les clivages induits par les grilles de CSP définies par l'INSEE, au point que dans notre population, pas moins de sept catégories se côtoient, des professions libérales (niveau 5 des CSP) aux contremaîtres et agents de maîtrise (niveau 11). Elle permet aussi de rendre compte des usages historiquement situés de la notion de cadre tels qu'ils émergent de l'analyse des dossiers, et de les aménager en fonction de notre souci de départ, c'est-à-dire restituer la richesse des profils repérés sans pour autant pénaliser la synthèse des informations. Ainsi, tous les salariés affichant le titre d'ingénieur, issus de parcours de formation communs, ont été regroupés en une catégorie unique, quelles que soient leurs qualifications (on voit par exemple, à côté des traditionnels ingénieurs de production, des ingénieurs d'études, des ingénieurs d'affaires, des ingénieurs commerciaux...). De même, mais à l'aide d'un critère de pertinence moins évident, tous les salariés au statut cadre ont été rassemblés en une seule catégorie, sans faire distinction de la variété des fonctions qu'ils exercent (cadres

¹⁶ Luc Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de minuit, 1982.

¹⁷ Alain Desrosières, Laurent Thévenot, *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, La Découverte, 1996, pp. 43-46.

¹⁸ Christiane Pactet, « La loi du 18 janvier 1979 et les ressortissants de la section de l'encadrement », *Droit social*, mai 1980, n° 5, pp. 16-24.

administratifs, cadres commerciaux, cadres chargés de la gestion du personnel...). Dans d'autres situations, en revanche, l'adoption d'un principe hiérarchique a conduit à restituer dans sa richesse l'articulation de différents profils professionnels affichés dans la documentation. On voit donc apparaître dans notre grille des cadres dirigeants au sens strict du terme, des cadres exerçant des fonctions d'étude et d'expertise, de plus en plus nombreux au sein des entreprises, des cadres commerciaux (voyageurs et représentants), des employés simples... Compte tenu des difficultés à catégoriser la population des cadres, il n'est pas étonnant de constater que **l'un des enjeux principaux des litiges de la section encadrement des prud'hommes repose sur la définition préalable du cadre**, et donc sur l'affectation d'un recours à celle-ci plutôt qu'à une autre section. Voici notre grille de codage concernant les profils professionnels :

Profils professionnels

- 1- cadre dirigeant (directeur général, directeur d'établissement, directeur de filiale, responsable de marché...)
- 2- cadre (commercial, administratif, financier, ressources humaines...)
- 3- ingénieur statut cadre (d'application, de production, de bureau d'études, d'affaires, commercial, chef de produit, chef de ventes...)
- 4- expert (consultant, conseiller technique, expert légal, analyste, formateur, chercheur, salarié exerçant des fonctions d'expertise, d'étude et de recherche...)
- 5- voyageur / représentant (VRP)
- 6- profession libérale (médecin, clerc, avocat...)
- 7- profession de l'information et de l'art (rédacteur, journaliste, artiste...)
- 8- profession intermédiaire (technicien, cadre technique, agent de maîtrise, infirmier, pharmacien...)
- 9- employé (secrétaire, assistant à la direction, vendeur, employé simple...)

Type d'entreprise

- 1- services, commerce, conseil aux entreprises, R&R
- 2- industrie
- 3- agriculture
- 4- association
- 5- administration parapublique
- 6- activités juridiques (cabinets d'avocat, notaires...)
- 7- BTP

Le codage des autres informations a été beaucoup plus simple, dans la mesure où la nature des données ne laissait guère de marges de réflexion lors de l'élaboration des grilles de classification. Par exemple, la grille des typologies de contrat de travail ou celle des conventions collectives reflètent fidèlement la situation normative correspondante : l'une caractérisée par le poids prépondérant du CDI, l'autre articulée en une multitude de conventions (nous en avons repéré une quarantaine). Quant au type d'entreprise, si la branche d'activité n'est presque jamais précisée, on peut néanmoins remonter à la macro-catégorie d'appartenance (services, industrie, BTP, associations, administration parapublique...). Ce qui, bien entendu, débouche sur des simplifications, comme dans le cas

de la catégorie « services », qui, elle, rassemble sans distinction des activités diverses comme la recherche et développement, le commerce ou les prestations de service.

La classification des motifs de licenciement a mérité une attention particulière, car dans ce cas-là il a fallu restituer la notion de « cause réelle et sérieuse » dans toutes ses expressions et ses nuances. À l'exception de la faute grave et de la faute lourde, soigneusement définies par le code du travail¹⁹, le licenciement pour motif personnel se décline en effet de plusieurs manières. Celles-ci évoluent en fonction du rapport entre les normes et les usages, voire de la jurisprudence : ce qui fait que des motivations couramment utilisées il y a quelques années seulement ne sont plus valides aujourd'hui. Elles ont été remplacées par d'autres qui ont gagné en visibilité et en légitimité. Si, par exemple, la perte de confiance de la part de l'employeur à l'égard de son salarié depuis les années 1990 faisait l'objet d'un bon nombre de licenciements pour motif personnel, aujourd'hui le caractère subjectif de la relation d'emploi qui y est sous-jacent est de plus en plus mis en cause. On préfère recourir à d'autres formules comme l'insuffisance professionnelle ou l'insuffisance de résultats, celles-ci étant plus facilement « objectivables » par la fixation de résultats, par la mise en place d'outils de contrôle et d'évaluation de la performance individuelle, par la définition en amont des compétences requises pour tenir tel ou tel poste. Bref, la « cause réelle et sérieuse » étant censée renvoyer à des faits et comportements « objectifs », on assiste à une reconfiguration de la hiérarchie des motifs du licenciement pour motif personnel. Parallèlement, l'éventail de ces motifs s'enrichit de nouvelles options qui, selon le point de vue, témoignent soit de la dégradation soit de la modernisation de la relation d'emploi des cadres. Quel jugement porter, par exemple, sur des motivations aussi opposées que complémentaires que le refus d'acceptation de mission et la prise d'acte de la rupture du contrat aux torts des employeurs ? Note-t-on alors une recrudescence des conditions de subordination caractérisant les rapports entre les cadres et leurs employeurs ou bien de l'acquisition de nouvelles prérogatives en termes d'autonomie opérationnelle ? Puisque ici, il est surtout question des modes de définition des critères de classification et de mise en forme des données issues des dossiers de jugement, on reviendra sur ces points dans les pages qui suivent. Voici donc la grille de codage relative aux motifs de licenciement :

Les autres opérations de codage concernant respectivement les informations sur les prétentions des parties demanderesse et sur le résultat du jugement ont été moins difficiles lors de l'opération de codage. Pour les premières, chaque dossier présentant plusieurs chefs de demande (indemnité compensatrice de préavis, indemnité contractuelle de licenciement, licenciement sans cause réelle et sérieuse, congés, article 700 du NCPC²⁰...), il a fallu les rassembler sur la base de la pertinence et de leur cohérence, au risque d'aplatir la variété des demandes adressées à l'instance de jugement. Ainsi, nous avons créé une première typologie des prétentions qui porte à la fois sur la demande d'indemnisation pour le licenciement et sur les dommages intérêts, ce qui fait que, dans la plupart des cas, l'objet des requêtes

¹⁹ Par « faute grave », on entend l'ensemble des faits imputables personnellement au salarié et qui constituent une violation des obligations contractuelles découlant du contrat de travail ou des relations de travail d'une importance telle qu'elle rend impossible le maintien de l'intéressé dans l'entreprise. Par « faute lourde », en revanche, on entend l'ensemble des actes commis par le salarié dans l'intention de nuire à l'employeur.

²⁰ Nouveau code de procédure civile

avancées par la partie demanderesse entre dans cette catégorie. D'autres prétentions concernent les formes d'intégration des indemnités de licenciement (rappel de salaire, des commissions, des primes...), la régulation des transactions qui ont été menées par les parties lors de la négociation du départ, la résiliation du contrat du travail aux torts de l'employeur ou, encore, la nullité du licenciement avec réintégration dans le poste. La grille de codage des prétentions se présente donc de la manière suivante :

Motifs de licenciement

- 1- faute grave
- 2- licenciement économique
- 3- démission volontaire (sous pression de l'employeur)
- 4- longue absence maladie / inaptitude au travail
- 5- insuffisance professionnelle
- 6- insuffisance de résultats
- 7- refus d'acceptation de mutation ou de modification du contrat de travail ou de mission
- 8- faute lourde
- 9- prise d'acte de la rupture du contrat aux torts de l'employeur
- 10- rupture/fin contrat CDD ou période d'essai
- 11- perte de confiance

Prétentions

- 1- indemnités de licenciement (préavis, indemnités de congés payés, primes, indemnités de départ à la retraite, ...) et dommages intérêts en absence de cause réelle et sérieuse
- 2- rappel de salaires, de commissions et/ou de primes
- 3- nullité transaction
- 4- dommages et intérêts pour rupture abusive, harcèlement, autres...
- 5- requalification du contrat de travail (par exemple de CDD à CDI)
- 6- nullité licenciement, réintégration et indemnités
- 7- aval des transactions entre les parties
- 8- résiliation du contrat aux torts de l'employeur

Pour ce qui est du codage des données concernant les résultats du jugement, nous proposons une distinction très simple entre le gain total de l'affaire (nous avons comptabilisé comme « gagnées » par les cadres demandeurs les affaires dans lesquelles les demandes principales ont été reçues favorablement, tant dans leur principe que dans leur montant)²¹, la demande totalement ou partiellement déboutée et le recours au départage en cas de désaccord entre les conseillers prud'homaux. Voici la grille correspondante :

²¹ Du point de vue strictement financier, nous considérons que l'on obtient un gain total lorsqu'au moins la moitié de la somme indiquée par le principal chef de demande est accordée.

Résultats

- 1- gain total
- 2- débouté total
- 3- désaccord /départage
- 4- débouté partiel

On le voit, le simple travail de constitution de corpus et de construction de grilles de codage constitue plus que des choix méthodologiques et renvoient au cœur de la problématique que nous avons suivie : l'idée que le contentieux de l'encadrement nous informe des transformations de la professionnalité des cadres. Les résultats statistiques comme un premier « débroussaillage » qualitatif confirment cette proposition.

Chapitre 2 :

Le conseil de prud'hommes de Longjumeau

1. Esquisse du profil socioéconomique de la juridiction de Longjumeau

La juridiction de Longjumeau couvre la Communauté d'agglomération Europ'Essonne, créée en 2007, qui regroupe dix communes : Ballainvilliers, Champlan, Chilly-Mazarin, Longjumeau, Massy, Morangis, Saulx-les-Chartreux, Villebon-sur-Yvette, La Ville-du-bois. Elle comptait au 31 décembre 2004 une population de 120 849 habitants et plus de 69 000 emplois, concentrés notamment dans les secteurs des services aux entreprises (24%), du commerce (21%) et de l'industrie (14%)²². Entre 2000 et 2005, le nombre de demandeurs d'emploi a progressé de 6,5% (contre 4,7% dans toute l'Essonne), pour un total de 5 000 demandeurs fin 2005, soit 11% de l'ensemble des demandeurs de l'Essonne²³.

Quant à la dimension des unités productives présentes dans l'agglomération d'Europ'Essonne, au 1^{er} janvier 2006 on enregistrait plus de 6 000 établissements, soit 13% des unités implantées en Essonne. Plus d'un établissement sur quatre exerce son activité dans le commerce. Les établissements spécialisés dans les services aux entreprises représentent une part un peu plus élevée qu'en Essonne (24,1% contre 21,7%). Les petites structures représentent l'essentiel du stock (93%). Seuls dix établissements dépassent le cap des 500 salariés, soit près d'un tiers des établissements de l'Essonne de cette taille. Parmi ceux-ci, quatre sont actifs dans les services aux entreprises, à savoir Microsoft France (1 000 effectifs), Sanofi-Syntelabo recherche (800), JM Bruneau (800) et Thalès Raytheon Systems Company (700)²⁴.

2. La nature des litiges : une analyse préliminaire du contentieux de licenciement

Une première saisie des dossiers des affaires de cadres permet la mise en évidence de la répartition des demandes selon le genre, le revenu moyen (brut mensuel) ainsi que l'ancienneté moyenne (nombre de mois). Sans surprise, l'accent est mis sur la répartition sexuée des professions d'encadrement ainsi que du revenu. Plus surprenante est **l'ancienneté moyenne des cadres licenciés d'après notre échantillon, qui n'atteint pas les 6 ans**. Les hommes sont donc largement majoritaires dans notre échantillon (63% contre 37% des femmes). Ils bénéficient d'un revenu moyen net supérieur à leurs collègues femmes (4 113 euros contre 3 673 euros), alors que le revenu moyen pour l'ensemble de l'échantillon est de 3 785 euros.

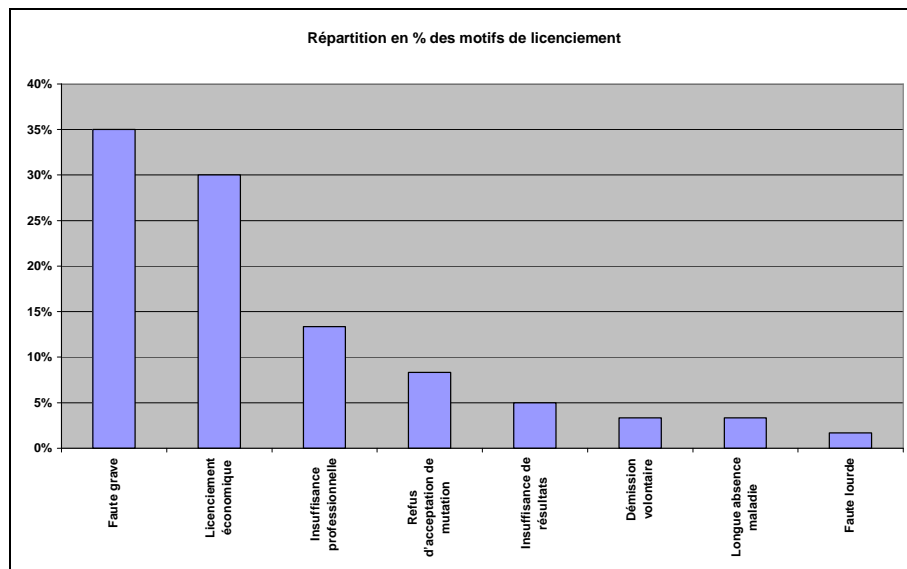
²² Insee, Clap, 2004.

²³ ANPE au 31 décembre 2005.

²⁴ Insee, Clap au 31 décembre 2004.

Conformément aux statistiques ministérielles réalisées à l'échelle nationale, qui font état d'une prééminence accrue des contestations pour rupture du contrat de travail par rapport aux réclamations portant sur l'exécution de celui-ci, à Longjumeau, d'après notre échantillon, 96,7% des contentieux sont dus à la contestation du licenciement.

Parmi les motifs de licenciement, la faute grave et le licenciement économique prévalent, respectivement avec 35,5 % et 30,5 % des cas examinés. Ils distancent largement l'insuffisance professionnelle et l'insuffisance de résultats, qui enregistrent respectivement 13,5% et 5%. La faute grave, l'insuffisance professionnelle et l'insuffisance de résultats qui, à eux seuls, représentent plus de la moitié des causes de rupture de contrat de travail, renvoient à des situations de « non qualité » de l'activité professionnelle. Celles-ci sont l'expression des licenciements pour motif personnel, véritable outil pour la gestion des « sorties » de cadres. A cela, on peut également ajouter d'autres motifs tels que la faute lourde, c'est-à-dire les actes commis par le salarié dans l'intention de nuire à l'employeur, et la démission volontaire lorsque celle-ci relève des pressions exercées par l'employeur et, par conséquent, est de fait assimilée à un licenciement sans cause réelle et sérieuse. Puisque dans la plupart des cas, il n'y a pas de réintégration dans les rangs de l'entreprise (un licenciement pour faute grave, par exemple, est souvent ré-qualifié en licenciement pour faute simple), il importe de restituer toutes les connotations que des formules comme faute grave ou insuffisance professionnelle peuvent incarner en fonction des moments et des situations examinés.



L'évolution dans le temps des motifs de licenciement, si réduit soit-il dans notre échantillon, montre des tendances sur lesquelles il faudrait revenir. D'abord, il y a une certaine stabilité de la faute grave (5 cas en 2003 et 2004, 6 en 2005), alors que d'autres motifs apparaissent d'une année sur l'autre de manière plus occasionnelle. On constate aussi **le regain d'importance du licenciement économique en 2006 et 2007, qui se rapproche de la faute grave comme moyen privilégié pour procéder au licenciement**. L'insuffisance professionnelle, quant à elle, se révèle être distribuée de manière homogène sur toute la période ici prise en compte.

Tableau 1 : CPH Longjumeau. Évolution des motifs de licenciement, 2003-2007

<i>Année</i>	<i>Motifs de licenciement</i>	<i>Nombre de cas</i>
2003	Faute grave	5
	Licenciement économique	3
	Longue absence maladie	1
	Insuffisance professionnelle	2
	Refus d'acceptation de mutation	2
	Faute lourde	1
2004	Faute grave	5
	Licenciement économique	5
	Longue absence maladie	1
	Insuffisance professionnelle	2
	Insuffisance de résultats	1
2005	Faute grave	6
	Licenciement économique	1
	Démission volontaire	1
	Insuffisance professionnelle	1
	Insuffisance de résultats	1
	Refus d'acceptation de mutation	1
2006	Faute grave	3
	Licenciement économique	4
	Démission volontaire	1
	Insuffisance professionnelle	3
	Insuffisance de résultats	1
	Refus d'acceptation de mutation	2
2007	Faute grave	2
	Licenciement économique	5

Répartition des motifs de licenciement selon la convention collective et le profil professionnel

L'analyse de la répartition des motifs de licenciement sur la base à la fois de la convention collective (voir tableau 2) et des fonctions professionnelles exercées par les salariés nous offre des éléments d'éclairage quant à la structure professionnelle des « métiers » d'encadrement. Celle-ci, bien entendu, dépend étroitement de la nature de l'échantillon étudié et des phénomènes sociétaux qui ont abouti à la construction des conventions collectives. Elle peut néanmoins donner des indications plus générales sur l'articulation de ces activités à l'échelle de la branche comme de l'entreprise.

La convention des bureaux d'études techniques, aussi connue sous le nom de Syntec, s'avère la plus représentée, du fait probablement du poids accru des fonctions d'expertise et d'étude chez les cadres, en particulier à Longjumeau, même si les frontières se font de plus en plus floues entre un profil professionnel et un autre. Ainsi, des fonctions diverses comme celles de chef de projet, de consultant ou de cadre chargé des relations publiques, à titre d'exemple, s'inscrivent dans cette convention. Cette tendance est également à relier à la structure

productive de la juridiction de Longjumeau, qui abrite de nombreuses entreprises du tertiaire, notamment de celles qui offrent des services aux entreprises.

Tableau 2 : CPH Longjumeau. Répartition des motifs de licenciement par convention collective

<i>Convention collective</i>	<i>Motifs de licenciement</i>	<i>Nombre de cas</i>
Syntec (bureaux d'études techniques)	Faute grave	2
	Licenciement économique	7
	Insuffisance professionnelle	4
	Insuffisance de résultats	1
	Refus d'acceptation de mutation ou mission	1
	Faute lourde	1
Négoce / ameublement	Licenciement économique	1
VRP	Refus d'acceptation de mutation ou mission	1
Ingénieurs / cadres métallurgie	Faute grave	7
	Licenciement économique	2
	Insuffisance professionnelle	2
	Insuffisance de résultats	1
Notariat	Faute grave	1
Établissements et services pour personnes inadaptées / handicapées	Faute grave	2
Commerce de gros	Faute grave	1
	Licenciement économique	5
	Démission volontaire	1
	Insuffisance professionnelle	1
	Insuffisance de résultats	1
	Refus d'acceptation de mutation ou mission	1
Cadres du bâtiment	Faute grave	1
Établissements et services privés de l'hospitalisation, sanitaires, sociaux et médico-sociaux	Faute grave	1
Secteur automobile	Faute grave	1
Pharmacie d'officine	Licenciement économique	1
Personnel d'encadrement des entreprises du paysage	Longue absence par maladie	1
Restauration rapide	Faute grave	1
Transports routiers	Refus d'acceptation de mutation ou mission	1
Entreprises de propreté	Faute grave	1
Établissements privés d'hospitalisation et de garde à but non lucratif	Faute grave	1
Transformation de papier et carton	Licenciement économique	1

Le licenciement économique est le plus représenté parmi les motifs de licenciement concernant la convention des bureaux d'études techniques, alors que la faute grave touche davantage les salariés appartenant aux conventions des ingénieurs et cadres de la métallurgie et du commerce de gros. Cela dit, si pour les cadres faisant référence à la Syntec,

on regroupe les situations de faute grave, d'insuffisance professionnelle et d'insuffisance de résultats, c'est-à-dire les motifs qui touchent plus directement la notion de professionnalité, le résultat s'apparente de celui du licenciement économique (7 cas chacun). En somme, bien que les contours apparaissent variables, le licenciement pour motif personnel a une incidence majeure chez les cadres faisant référence aux principales conventions collectives.

Plus généralement, la faute grave est représentée dans 12 des 18 conventions collectives repérées dans les situations de rupture de contrat de travail. Le licenciement économique, en revanche, s'affirme comme la première cause de rupture chez les cadres du commerce de gros, du fait probablement de la mortalité élevée des entreprises opérant dans le commerce et le négoce mais aussi de la diffusion de nouvelles méthodes d'évaluation fondées sur la fixation d'objectifs.

Tableau 3 : CPH Longjumeau. Répartition des motifs de licenciement selon les profils professionnels

PROFIL	MOTIFS DE LICENCIEMENT	NOMBRE DE CAS
Cadre dirigeant	Faute grave	5
	Licenciement économique	2
	Refus d'acceptation de mutation ou de conversion ou de modifications du contrat	1
Cadre	Faute grave	7
	Licenciement économique	7
	Longue absence par maladie	1
	Insuffisance professionnelle	4
	Insuffisance de résultats	1
	Refus d'acceptation de mutation ou de conversion ou de modifications du contrat	1
Ingénieur	Faute grave	4
	Licenciement économique	5
	Insuffisance professionnelle	2
	Insuffisance de résultats	1
	Refus d'acceptation de mutation ou conversion	1
Expert	Faute grave	1
	Longue absence maladie	1
	Faute lourde	1
	Insuffisance professionnelle	2
	Refus d'acceptation de mutation ou mission	1
Voyageurs / représentant (VRP)	Licenciement économique	2
Profession libérale	Faute grave	2
Profession intermédiaire	Faute grave	1
	Longue absence maladie	1
	Licenciement économique	1
Employé	Longue absence maladie	1

Cette distribution relativement homogène de **la faute grave** ressort également de l'analyse de la répartition des motifs de licenciement selon les fonctions professionnelles (tableau 3). Elle apparaît en effet 9 fois sur 15 (10 si on considère aussi la faute lourde). Elle **touche davantage**

les profils professionnels chargés des responsabilités managériales et d'encadrement, et qui sont donc plus facilement exposés aux risques de la faute professionnelle sous ses formes diverses (gestion défectueuse, désaccord avec la hiérarchie d'entreprise, défaut de discrétion et loyauté envers l'employeur...).

L'extrême articulation de la grille de profils professionnels qui émerge des dossiers de Longjumeau confirme, quant à elle, la nature fort inclusive du statut cadre, qui fait que des cadres dirigeants au sens strict du terme (directeurs généraux et chefs d'établissement) puissent être rapprochés des techniciens de maintenance.

Répartition des motifs de licenciement selon le nombre d'effectifs et le type d'entreprise

L'analyse des motifs de licenciement à partir de l'effectif des entreprises (inférieur ou supérieur à 11 personnes) (voir tableau 4) nous indique que si le taux de diffusion de deux principaux motifs (faute grave et licenciement économique) est presque le même (environ 0,6), le différend le plus important réside dans l'insuffisance professionnelle, présente uniquement dans les entreprises de plus grande taille. D'autres motifs qui relèvent des dynamiques organisationnelles propres aux structures davantage hiérarchisées (par exemple le refus d'acceptation de mutation ou de conversion de poste) sont également représentés. Cela dit, il ne faut pas tirer des conclusions univoques, car on ne connaît pas la taille précise des entreprises concernées. S'il semble que les conflits des cadres naissent surtout dans les petites (moins de 11 salariés) et moyennes entreprises (de 11 à 50 salariés)²⁵, le résultat de la distribution des motifs de licenciement pour les entreprises de plus de 50 personnes doit être considéré avec précaution.

Tableau 4 : CPH Longjumeau. Répartition des motifs de licenciement par nombre d'effectifs des entreprises

<i>Nombre effectifs</i>	<i>Motifs de licenciement</i>	<i>Nombre de cas</i>
< 11 personnes	Faute grave	5
	Licenciement économique	4
	Longue absence par maladie	2
	Insuffisance de résultats	2
> 11 personnes	Faute grave	13
	Licenciement économique	10
	Rupture du fait de l'employeur	1
	Démission volontaire	1
	Longue absence maladie	1
	Insuffisance professionnelle	8
	Insuffisance de résultats	1
	Refus d'acceptation de mutation ou de mission	3
Faute lourde	1	

La répartition des motifs par type d'entreprise (tableau 5) nous renseigne seulement sur certains aspects caractéristiques des conflits de travail des cadres tout en en laissant d'autres de côté. C'est surtout l'information sur l'articulation des litiges en fonction de la branche

²⁵ UCI-FO, *Le contentieux prud'homal chez les cadres...*, op. cit.

d'activité qui fait défaut. Par exemple, le fait d'avoir regroupé les activités concernant les services, le commerce et le conseil aux entreprises, permet de représenter le tertiaire dans son ensemble et de le confronter au secondaire, mais les différences au sein de ces ensembles ne sont pas pour autant visibles. On peut néanmoins dégager des informations précieuses de ce tableau, par exemple le fait que **l'insuffisance professionnelle est utilisée de façon presque exclusive dans les services** alors que, dans l'industrie, elle ne fait pas l'objet de cas de rupture de contrat. Il est intéressant de noter, enfin, que les entreprises associatives et leurs salariés tendent à reproduire les schémas de comportement des entreprises ordinaires (en ayant recours au licenciement par faute grave ou insuffisance professionnelle), et que **le recours aux prud'hommes pour la résolution des conflits entre les parties apparaît assimilé jusque dans ce secteur.**

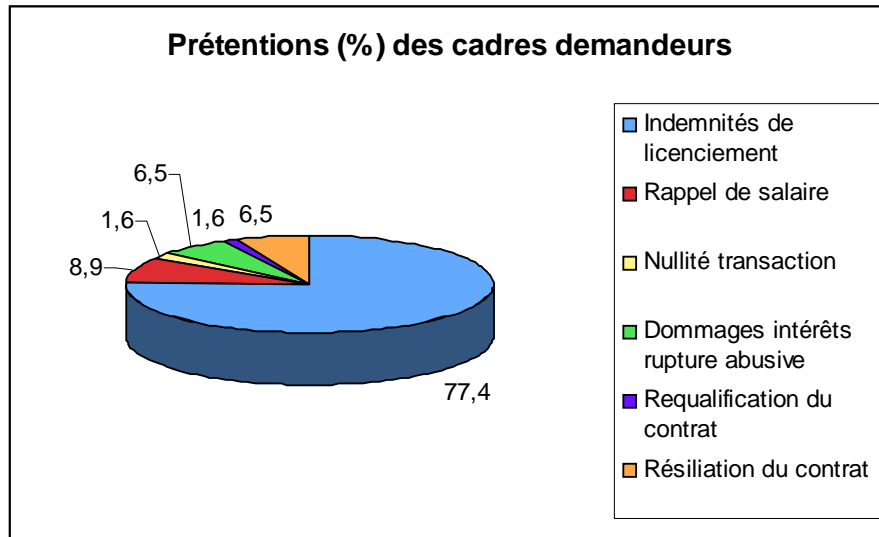
Tableau 5 : CPH Longjumeau. Répartition des motifs de licenciement par type d'entreprise

<i>Type d'entreprise</i>	<i>Motifs de licenciement</i>	<i>Nombre de cas</i>
Services	Faute grave	8
	Licenciement économique	8
	Longue absence maladie	2
	Démission volontaire	1
	Insuffisance professionnelle	6
	Insuffisance de résultats	1
	Refus d'acceptation de mutation ou de conversion ou de modifications du contrat	2
	Faute lourde	1
Industrie	Faute grave	7
	Licenciement économique	10
	Insuffisance de résultats	2
	Refus d'acceptation de mutation ou de conversion ou de modifications du contrat	2
Agriculture	Longue absence maladie	1
Association	Faute grave	3
	Insuffisance professionnelle	1
Administration parapublique	Discrimination salariale	1
Activités juridiques	Faute grave	1
BTP	Faute grave	2

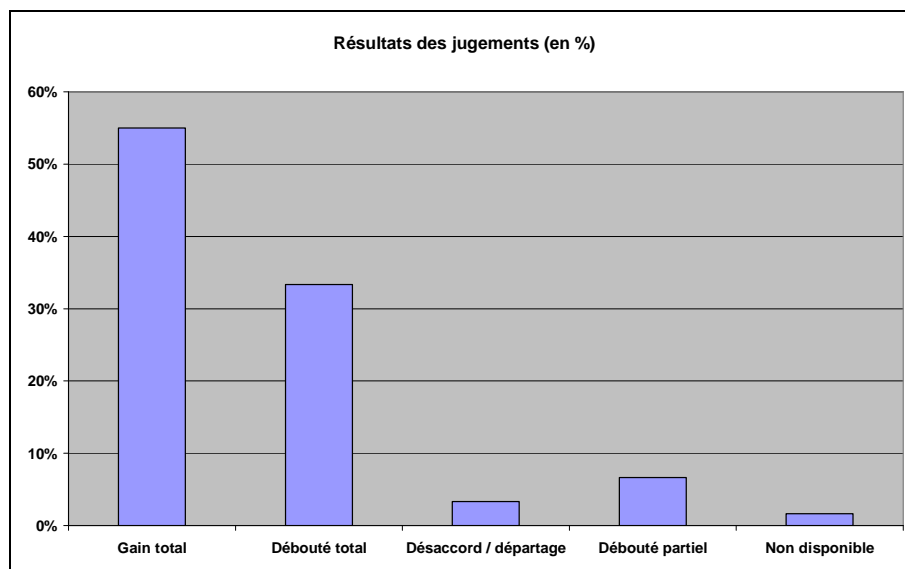
3. Prétentions et jugements : une analyse des effets du contentieux de licenciement

Il va de soi que la manière de coder les données pose des contraintes à l'interprétation de celles-ci. Nous avons déjà mis en avant le caractère arbitraire de l'opération de regroupement de principales demandes adressées à l'instance de jugement en un chef de demande fourre-tout, à savoir l'indemnité de licenciement, en l'absence de cause réelle et sérieuse ou pour rupture abusive avec le surplus des dommages intérêts. Il n'est pas donc surprenant d'assister au recours massif (77%) de cette prétention de la part des cadres licenciés. Cela nous renseigne également sur le degré de protection de ces salariés en cas de litige : la nullité du licenciement et la réintégration au poste de travail, par exemple, ne fait l'objet de

prétention que de façon occasionnelle (6,5%). **On préfère atténuer la gravité du licenciement et avoir gain de cause en termes financiers plutôt que de demander la réintégration dans le poste occupé auparavant.** La réintégration, en d'autres termes, apparaît comme une éventualité difficilement réalisable, d'autant plus que de nombreux cas de rupture du contrat trouvent une solution en dehors de l'instance prud'homale, par le biais de transactions « secrètes » (et donc impossibles à quantifier) entre les contreparties.



Il est à ce stade intéressant de se pencher sur l'analyse des résultats du recours à l'instance prud'homale à partir des données collectées. 56% des demandes obtiennent un gain total contre 33% de demandes qui sont déboutées, ce qui semble confirmer les tendances enregistrées au niveau national.



La relation entre ces résultats et le revenu moyen (tableau 6) ainsi que l'ancienneté moyenne (tableau 7) nous offre des indications précieuses sur la nature des jugements : plus le revenu moyen et l'ancienneté moyenne augmentent, moins on obtient gain de cause.

Tableau 6 : CPH Longjumeau. Résultats des jugements par rapport au revenu moyen

<i>Résultat</i>	<i>Revenu moyen</i>
Gain total	3880,69
Débouté total	4199,89
Désaccord / départage	nd
Débouté partiel	4065,25

Tableau 7 : CPH Longjumeau. Résultats des jugements par rapport à l'ancienneté moyenne (mois)

<i>Résultat</i>	<i>Ancienneté moyenne</i>
Gain total	17,81
Débouté total	50,7
Désaccord / départage	24
Débouté partiel	80,25

Ces tendances s'expliquent mieux en analysant les résultats répartis selon les tranches des rémunérations et selon la progression de l'ancienneté. **Les affaires gagnées tendent à se concentrer chez les cadres les moins payés et les cadres « juniors »**. Le taux de réussite, voire les affaires qui obtiennent gain total, atteint 63,1% pour la tranche 1500-3000 euros, 66,6% pour la tranche 3000-5000 euros et seulement 50% pour la tranche >5000 euros. De même, si on prend en compte l'ancienneté, il ressort que le taux de réussite des affaires relevant de la tranche 1-24 mois s'élève à 56,5%, celui concernant la tranche 24-72 mois atteint 43,4% et celui de la tranche >72 mois atteint 80%.

D'une part, ce sont donc les cadres les plus jeunes et les moins payés qui semblent être les mieux placés pour affronter le jugement prud'homal. Ce qui permet d'envisager une sorte de « banalisation » **du recours prud'homal chez cette population, du fait probablement qu'ils sont moins liés à l'entreprise (en termes d'engagement, de développement d'un rapport de confiance avec l'employeur, de perspectives de carrière...) et qu'ils sont beaucoup plus exposés au chômage**. Dans ces conditions, le recours à l'instance judiciaire pour faire face au licenciement n'est plus perçu comme quelque chose d'incompatible avec la fonction d'encadrement et les responsabilités qui vont avec. D'autre part, ce sont les seniors (>72 mois) qui ont plus de possibilités de gagner les jugements, alors que si l'on considère la tranche de rémunération la plus élevée (>5000 euros) ce résultat est pratiquement renversé. Cela dit, il faut relativiser la donne, car l'ancienneté relevée depuis ces dossiers concerne uniquement l'entreprise mise en cause : le cadre « ancien » ne correspond pas nécessairement au profil du cadre senior.

L'analyse des résultats du grief par rapport à la grille des motifs de licenciement (tableau 8) montre enfin dans quelle mesure ceux-ci peuvent peser sur l'engagement de la procédure judiciaire. Dans le cas de la faute grave, par exemple, le nombre d'affaires qui ont obtenu gain total atteint à peine 50% (contre la moyenne de 56%), alors que le licenciement économique ou l'insuffisance professionnelle se révèlent être plus efficacement contestables de la part des salariés (respectivement : 11 affaires gagnées sur 17 et 5 sur 8). D'autres motifs de licenciement semblent avoir plus de possibilités d'obtenir gain de cause, qu'il s'agisse de

la longue absence par maladie, de la faute lourde ou du refus d'acceptation de mutation ou de conversion ou de modification de contrat, alors que les salariés qui contestent le licenciement dû à l'insuffisance de résultats ont été tous déboutés. Ce qui suscite nombre de questions sur **la nature de la relation cadre/employeur, de plus en plus soumise à des procédés d'évaluation de la performance des salariés.**

Tableau 8 : CPH Longjumeau. Résultats des jugements par rapport aux motifs de licenciement

<i>Motifs de licenciement</i>	<i>Résultat</i>	<i>Nombre de cas</i>
Faute grave	Gain total	10
	Débouté total	9
	Désaccord / départage	1
	Débouté partiel	1
Licenciement économique	Gain total	11
	Débouté total	4
	Débouté partiel	3
Démission volontaire	Débouté total	1
Longue absence par maladie	Gain total	2
	Débouté total	1
Insuffisance professionnelle	Gain total	5
	Débouté total	2
	Désaccord / départage	1
-Insuffisance de résultats	Débouté total	3
Refus d'acceptation de mutation ou mission	Gain total	4
Faute lourde	Gain total	1

Chapitre 3 :

Le conseil de prud'hommes de Boulogne-Billancourt

1. Esquisse du profil socioéconomique de la juridiction

La compétence juridique du conseil de prud'hommes de Boulogne-Billancourt s'étend dans la partie sud du département des Hauts-de-Seine. Elle couvre précisément 21 communes : Antony, Bagneux, Boulogne-Billancourt, Bourg La Reine, Châtenay-Malabry, Châtillon, Chaville, Clamart, Fontenay aux Roses, Garches, Issy-les-Moulineaux, Malakoff, Marnes La Coquette, Meudon, Meudon la Forêt, Saint Cloud, Sceaux, Sèvres, Vanves, Vaucresson et Ville-d'Avray. Le département des Hauts-de-Seine se caractérise par une structure des catégories socioprofessionnelles axée autour d'un « noyau dur » composé de cadres et professions intellectuelles supérieures (28% de la totalité de la population active), de professions intermédiaires (25%) et d'employés (29%), par un marché de l'emploi très attractif (le nombre de demandeurs d'emploi étant baissé de 14 points entre 2005 et 2006) et par une structure productive dominée par les services, qui couvrent 70% des activités.

Ces services font référence à plusieurs activités comme l'immobilier et les services aux entreprises, la santé et l'action sociale, les services collectifs et sociaux aux personnes, la banque et la finance, pour ne citer que les exemples les plus performants en termes notamment de nombre d'employés. Quant au secteur industriel, il y a encore une forte tradition dans des filières particulières, par exemple l'industrie du papier et du carton ou la fabrication d'équipements électriques et magnétiques, bien qu'elles emploient désormais un nombre réduit de travailleurs. L'établissement le plus important situé dans cette zone est celui d'EDF à Clamart, qui compte environ 4 000 salariés²⁶.

2. Les caractéristiques principales de l'activité judiciaire de la section encadrement

L'activité du conseil prud'homal de Boulogne-Billancourt est polarisée par les affaires concernant la section encadrement qui, depuis l'année 2000, représentent en moyenne 40% du total des affaires nouvelles. Celles-ci ont évolué de manière relativement régulière, notamment depuis 2002. La répartition des affaires nouvelles selon les différentes sections (tableau 1) montre par exemple qu'il y a eu une moindre oscillation d'une année sur l'autre depuis 2003. Si les affaires de la section encadrement sont passées de 35,3% du total des affaires en 2000 à 44,3% en 2003, ensuite elles se sont stabilisées autour de 40% ; les affaires de la section du commerce ont fortement diminué entre 2000 et 2002 avant de retrouver leur pourcentage initial, autour de 25% ; les affaires des activités diverses et de l'industrie ont, quant à elles, maintenu presque le même pourcentage, respectivement 25% et 12%. La

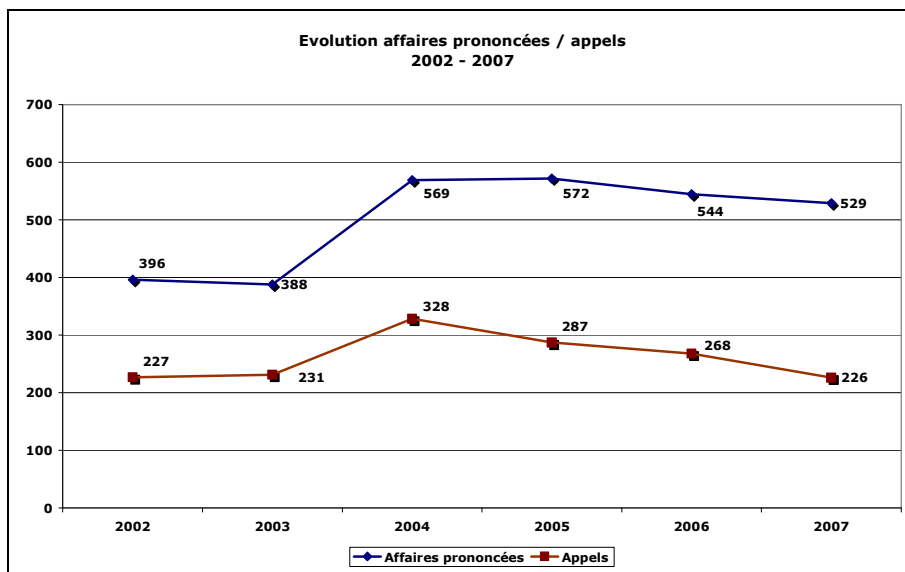
²⁶ Chambre de commerce et d'industrie de Paris, *Teritem. Hauts-de-Seine. Profil socioéconomique, 2007-2008*.

progression du nombre des affaires de la section encadrement entre 2000 et 2003 est probablement due aux effets du chômage qui a touché la catégorie des cadres à la suite de la conjoncture négative du début des années 2000. Plus généralement, on assiste à **une stabilisation du nombre d'affaires nouvelles**, qui dépassent les 2000 unités presque chaque année. La moyenne du nombre d'affaires nouvelles de la section encadrement, en revanche, atteint environ 900 unités. Ceci reflète une structure consolidée des activités productives au sein de la juridiction, ce qui correspond aux données issues des statistiques officielles, soulignant par exemple la prééminence des secteurs liés aux services aux entreprises sur les secteurs industriels traditionnels.

Tableau 1 : CPH Boulogne-Billancourt. Répartition des affaires nouvelles par section (nombre et %), 2000-2007

	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Commerce	505	25,3	536	23,5	444	19,4	457	20,7	568	23,1	586	26,3	549	24,5	498	24,4
Activités diverses	527	26,5	627	27,5	565	24,6	532	24,1	638	25,9	520	23,4	494	22,1	473	23,2
Encadr.	703	35,3	846	37,1	1015	44,3	955	43,2	998	40,6	841	37,8	855	38,2	831	40,8
Industrie	254	12,7	271	11,8	264	11,5	263	11,9	251	10,2	274	12,3	336	15	234	11,4
<i>Total</i>	<i>1989</i>	<i>100</i>	<i>2280</i>	<i>100</i>	<i>2288</i>	<i>100</i>	<i>2207</i>	<i>100</i>	<i>2455</i>	<i>100</i>	<i>2221</i>	<i>100</i>	<i>2234</i>	<i>100</i>	<i>2036</i>	<i>100</i>

L'analyse des décisions rendues par la section encadrement durant la période 2002-2007 nous offre des éléments précieux de connaissance quant aux modes de fonctionnement du conseil de Boulogne-Billancourt (voir tableau 2). Il faut d'abord souligner qu'il n'y a pas de lien direct entre ces décisions et le nombre d'affaires nouvelles engagées chaque année, car le délai nécessaire à l'achèvement des dossiers (environ 15 mois) est à l'origine du décalage temporel entre les affaires « entrées » et les affaires « sorties ». À partir de ces données, on peut néanmoins repérer les tendances principales qui rendent compte de l'évolution de l'activité des bureaux de conciliation et de jugement au sein de la section encadrement. Ceux-ci ont été appelés à se prononcer sur **un nombre accru de dossiers**, lesquels, entre 2002 et 2007 sont passés de 361 à 501 (+27,9%). Le nombre de renvois en appel a basculé entre un minimum de 185 en 2002 et un maximum de 543 en 2006, en affichant une évolution parallèle à la courbe des affaires prononcées (voir le graphique ci-dessous). Ce lien étroit entre l'augmentation du nombre des affaires prononcées et l'augmentation du nombre des appels des jugements de première instance pourrait être l'expression d'**une tendance au durcissement des litiges du travail chez les cadres**. Ce qui est confirmé par l'évolution du taux de recours en appel, qui passe de 1,7 en 2002 à 2,03 en 2007, c'est-à-dire qu'en 2007 pour deux affaires prononcées, il y a un recours en appel.



Les décisions de départage (à savoir le recours à un juge « tiers » lorsque les conseillers prud'homains n'arrivent pas à trancher un dossier) sont restés stables (autour de 30 par an). De même, le nombre de décisions de conciliation, à l'exception de l'année 2004, n'a pas énormément changé, en atteignant une moyenne annuelle de 60, jugée « peu satisfaisante » par certains conseillers prud'homains. Ceci est souvent dû à un déficit de connaissance du dossier de la part des parties, qui fait que la séance de conciliation se transforme en une occasion d'échange d'informations et de documentation entre les parties demanderesse et défenderesse. On assiste, en outre, à une évolution inégale des situations de radiation, de caducité et de désistement, qui traduit aussi l'impact sur l'activité d'administration de la justice de différentes stratégies judiciaires développées par les parties en cause.

Tableau 2 : CPH Boulogne-Billancourt. Analyse des décisions section encadrement, 2002-2007

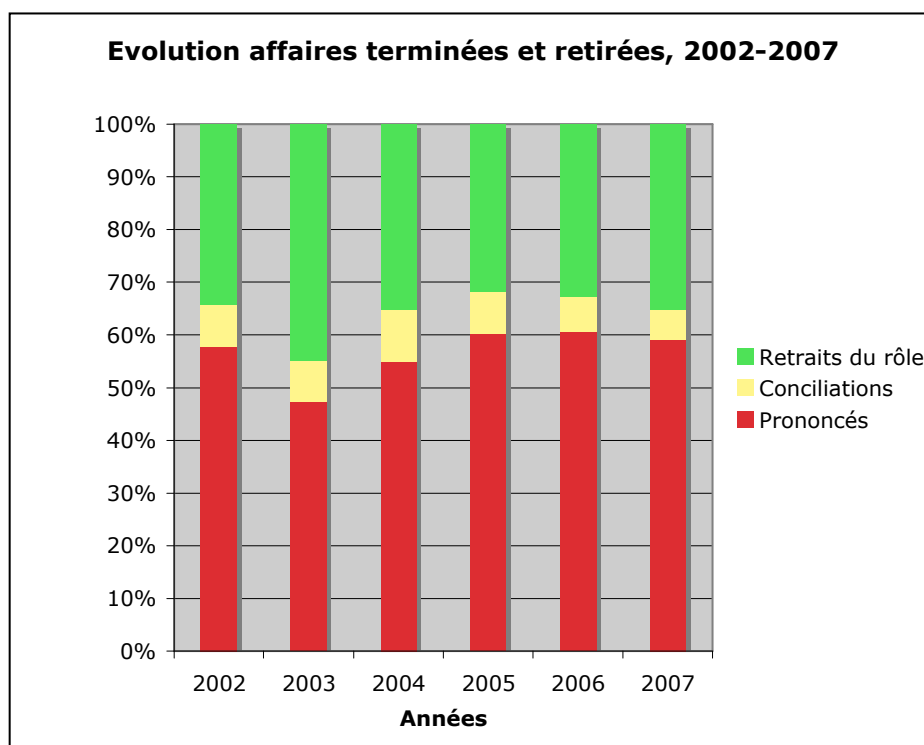
	Bureau de conciliation (BC) + Bureau de jugement (BJ)						
	Radiations	Caducités	Désistements	Conciliations	PV de partage	Renvois (BJ)	Prononcés (BJ)
2002	60	28	147	55	35	185	361
2003	123	42	203	62	26	252	362
2004	136	30	199	103	37	327	532
2005	106	25	171	75	29	545	543
2006	77	16	201	61	29	318	515
2007	92	12	212	51	22	440	501

En comparant, même si c'est d'une manière peu orthodoxe d'un point de vue juridique, d'une part, les affaires terminées (à savoir les affaires prononcées en bureau de jugement, les procès verbaux de partage et les conciliations) et, d'autre part, les retraits du rôle des dossiers (radiations, caducités, désistements), on obtient **un aperçu des effets des stratégies engagées par les parties** (tableau 3 et graphique correspondant). On voit par exemple que le nombre des retraits du rôle et des conciliations atteint à peu près 40% du total des affaires « traitées » chaque année. Le nombre des retraits du rôle, quant à lui, dès 2003 tend à évoluer de manière inversement proportionnelle au nombre des affaires prononcées. Autrement dit, l'affaire engagée est plus difficilement portée à terme du fait du désistement des parties,

voire de la négociation d'un accord entre elles. Cette tendance renvoie à deux explications possibles : d'une part, l'activité de jugement de la section encadrement a atteint son potentiel le plus élevé, en dépassant le seuil de 500 affaires terminées (affaires prononcées et PV de partage) et elle se trouve aujourd'hui dans une situation de saturation ; d'autre part, **les parties intéressées tendent à utiliser le recours à la justice prud'homale comme instrument de pression réciproque avant de trouver une solution négociée du litige, et dont les termes finissent par échapper à toute analyse externe.** L'engagement de la procédure est donc utilisé pour mesurer les rapports de force entre les parties, et ce dans le dessein de pouvoir mieux définir les termes de la négociation qui va suivre à « portes closes ». Ce qui nous amène à relativiser la thèse d'un renforcement des recours à la justice dans le domaine des relations salariales, sans pour autant que cela indique leur pacification, voire leur normalisation. Au contraire, cette tendance serait révélatrice d'un processus de contournement du droit du travail qui s'est particulièrement accru ces dernières années. Ainsi, les décisions prononcées par le bureau de jugement concerneraient les différends les plus exacerbés. De ce fait, elles confirmeraient aux yeux des salariés le **rôle du conseil de prud'hommes comme dernier rempart face à l'effritement des prérogatives du droit du travail.**

Tableau 3. CPH Boulogne-Billancourt. Nombres affaires terminées/retirées section encadrement, 2002-2007

<i>Années</i>	Prononcés (BJ + pv de partage)	Conciliations	Retraits du rôle (radiations + caducités + désistements)
2002	396	55	235
2003	388	62	368
2004	569	103	365
2005	572	75	302
2006	544	61	294
2007	529	51	316

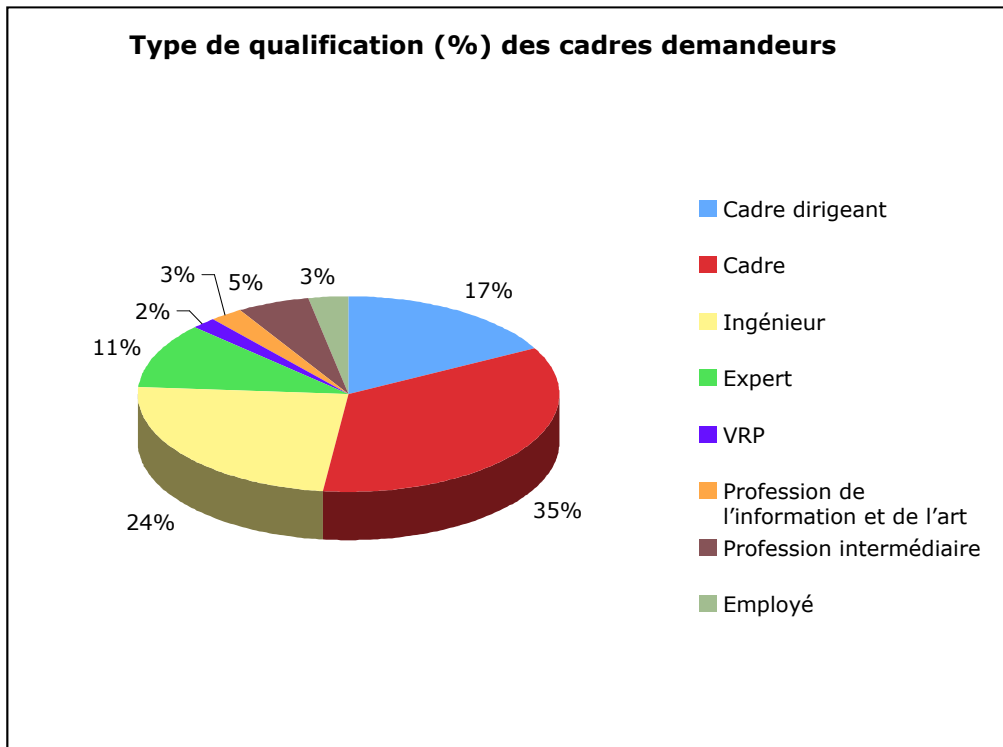


3. La morphologie de la population des cadres demandeurs et le contexte d'évolution des carrières

D'après notre échantillon, la répartition sexuelle des demandeurs cadres montre une prévalence nette des cadres de sexe masculin, puisqu'ils sont 68,16%, contre 31,83% de cadres féminins. Cette répartition ne recoupe pas parfaitement la structure sexuelle de la population cadre à l'échelle nationale, les femmes représentant environ le quart des cadres des entreprises et des administrations. Par là, elle suggère une tendance à la consolidation de la propension des femmes à utiliser l'instrument de la justice du travail. Celles-ci, en effet, au sein de notre échantillon sont représentées de manière très homogène selon la période prise en compte. Leur présence (autour de 30% du total) ne se modifie pas énormément d'une année sur l'autre. Une analyse croisée des données visant à repérer la répartition des femmes selon les différents critères de classement utilisés dans notre grille permettra de mieux cerner les contours d'un processus de féminisation de la catégorie qui semble désormais s'imposer, à l'échelle soit locale soit nationale.

L'analyse des qualifications des demandeurs depuis notre grille de codage nous permet de reconstruire le paysage socioprofessionnel de la section encadrement du conseil de Boulogne-Billancourt, et ce compte tenu des critères très lâches qui ont été retenus lors du classement des différentes activités de travail recensées dans notre échantillon. Si la prévalence des fonctions de cadre (35%) et d'ingénieur (24%) ne constitue pas une véritable surprise en raison du contexte socioéconomique et du marché de l'emploi caractérisant la juridiction, l'élément de spécificité le plus important est représenté par le pourcentage élevé de cadres dirigeants (17%). Il s'agit de cadres supérieurs au sens strict du terme, dont la

position hiérarchique au sein des entreprises et la rémunération (souvent supérieure à 5 000 euros bruts par mois) se reflètent dans l'occupation de responsabilités managériales de premier plan. On a ainsi affaire à des directeurs généraux, des directeurs d'établissement, des directeurs de filiale, des responsables de marché... De même, le pourcentage important des fonctions d'expertise et de conseil (11%) ainsi que la présence des professions de l'information (3%) relate une situation caractérisée par un nombre accru d'entreprises opérant dans les services à haute valeur ajoutée, par exemple l'audiovisuel et la presse, la publicité ou bien le conseil aux entreprises.



Dans l'impossibilité de connaître l'âge précis des salariés impliqués dans les contentieux prud'homaux, on peut dégager l'ancienneté de ceux-ci, sans pour autant en savoir plus quant à l'évolution de leur carrière sur le moyen et long terme. L'ancienneté moyenne calculée depuis notre échantillon étant assez élevée (plus de 8 ans), on peut faire l'hypothèse **qu'il existe une propension plus accentuée au recours à la justice du travail de la part des cadres seniors**. Ce qui trouve une confirmation indirecte dans le nombre important de cadres dirigeants présents dans l'échantillon. Ainsi, aux profils professionnels les plus élevés correspondrait une ancienneté plus élevée. Une analyse des profils professionnels par tranche d'ancienneté tend à confirmer cette idée (voir tableau 4). Le plus grand nombre des cadres dirigeants demandeurs, par exemple, se trouve concentré dans la tranche >72 mois (26,4% des cas), alors que dans les autres tranches, ils sont beaucoup moins nombreux : 17,4% dans la tranche 1-24 mois, 10,4% dans la tranche 25-48 mois et 12,9% dans la tranche 49-72 mois.

Tableau 4 : CPH Boulogne-Billancourt. Répartition (%) des profils professionnels par tranche d'ancienneté

Tranche ancienneté (mois)	Cadre dirigeant	Cadre	Ingénieur	Expert	VRP	Profess. inform.	Profess. interm.	Employé
1-24	17,4	34,8	22,9	11	0,9	4,5	5,5	2,7
25-48	10,4	47,9	27	12,5	-	-	2	-
49-72	12,9	22,5	35,4	9,6	6,4	-	6,4	6,4
>72	25,7	25,7	14,2	11,4	2,8	2,8	11,4	5,7

Si on pousse l'analyse un peu plus loin, en se focalisant sur la distribution des qualifications professionnelles par tranche d'ancienneté, on notera une tendance à reproduire une répartition caractérisant notre échantillon dans son ensemble. Non seulement près de la moitié des licenciements (48,4%) ont lieu au cours des deux premières années du contrat de travail, mais la distribution de ces ruptures s'avère parfaitement en phase avec la structure socioprofessionnelle évoquée plus haut : on compte ainsi 16,6% de cadres dirigeants, 34,2% de cadres, 22,2% d'ingénieurs et 10,1% d'experts. Au-delà, il importe de souligner la tendance à raccourcir la relation d'emploi chez la sous-catégorie cadre, qui se concentre essentiellement dans les deux premières tranches, en dessous de 4 ans. Si on met l'accent sur la progression de l'ancienneté, en revanche, ce phénomène s'estompe au profit d'une visibilité majeure, d'une part, des qualifications moins prestigieuses relevant des professions intermédiaires ou bien des employés, représentés uniquement dans les tranches d'ancienneté 49-72 et >72 mois, et, d'autre part, des cadres dirigeants. Il y a donc une tendance à la polarisation de la représentation des cadres avec la progression de l'ancienneté. Ce phénomène s'amplifie légèrement si on prend en compte aussi la catégorie des ingénieurs, qui sont assimilables aux cadres sous plusieurs angles. Bref, il semblerait qu'il soit plus difficile de licencier un pharmacien ou un vendeur de magasin dans les deux premières années de contrat plutôt qu'un cadre « ordinaire » travaillant dans une grande entreprise !

Ces indications, quant aux caractères structurels de la population des cadres de notre échantillon, peuvent être confrontées à d'autres données, notamment celles concernant les revenus. Le revenu moyen dépassant largement les 3 000 euros bruts mensuels (exactement 3 925 €), il reflète le niveau assez élevé des qualifications de l'échantillon. Ce caractère peut être également dégagé de la moyenne du revenu par chaque qualification : 6 872 € pour les cadres dirigeants, 2 395 euros pour les cadres, 3 582 € pour les ingénieurs et 3 757 € pour les fonctions de conseil et d'expertise. Il est également intéressant de mesurer le revenu moyen par tranche d'ancienneté, toutes qualifications confondues : 3 838 € pour la tranche 1-24 mois, 3 457 € pour la tranche 25-48, 3 880 € pour la tranche 49-72 et 4 871 € pour la tranche >72. Cette dernière tranche d'ancienneté, caractérisée par un pourcentage élevé de cadres dirigeants en son sein, serait donc moins représentative de l'ensemble de la population cadre si on prenait en considération uniquement le critère du revenu moyen.

Une analyse de ces données selon le genre, enfin, montre un revenu moyen pour les cadres femme nettement inférieur à celui des collègues hommes (3 388 euros bruts mensuels contre 4 180 € alors que l'ancienneté moyenne est presque la même (respectivement 47,1 mois contre 51,7 mois pour les hommes). Ce qui s'explique essentiellement par la moindre

présence des femmes dans les positions professionnelles les plus prestigieuses : seulement 19% des cadres dirigeants de notre échantillon, par exemple, sont des femmes. Le même pourcentage (20%) est présent chez les ingénieurs, catégorie traditionnellement masculine. Les effets de « plafond de verre », voire de discrimination sexuelle au sein des entreprises, contribuent probablement à accentuer cette tendance, rendant plus difficile l'accès des femmes aux postes davantage rémunérés et qualifiés. En revanche, les femmes sont massivement représentées parmi les cadres à proprement parler (45,5%), où l'on trouve davantage des activités d'administration et de gestion des affaires sociales. Si donc la percée des femmes dans les emplois de cadre est indéniable, notre échantillon, si peu représentatif soit-il, révèle les limites d'un processus de féminisation en demi-teinte. Cela dit, on ne peut pas vraiment se réjouir du fait que les litiges relevant du licenciement frappent de plein fouet aussi bien les hommes que les femmes. Le recours aux prud'hommes, d'après les données qu'on vient de commenter, semble en effet se « déssexualiser ».

Pour ce qui est des conditions juridiques assurant l'encadrement des travailleurs étudiés ici, on peut affirmer que globalement, on a affaire au prototype du cadre des grandes entreprises opérant dans l'industrie des services. Les litiges dus aux ruptures du contrat de travail concernent quasi exclusivement des CDI (97,7% des cas) et se vérifient essentiellement dans des entreprises de services (77,5% des cas contre seulement 17,5% pour les entreprises industrielles, 2,3% pour les associations et 2,7% pour les entreprises des BTP), dont la plupart (82%) a plus de 11 salariés. L'ensemble de la population des cadres ici concerné, en revanche, s'inscrit dans un éventail assez articulé de conventions collectives, qui rend compte de la richesse des activités exercées ainsi que de leurs modes de régulation. Au sein de ces conventions émergent notamment la convention Syntec des services et bureaux techniques (massivement représentée avec 47% des cas), la convention des ingénieurs et cadres de la métallurgie (10%), la convention du commerce de gros (4%) et des cadres du bâtiment (3%), ainsi que les conventions de la publicité (8%), des journalistes et de la presse spécialisée (3% ensemble).

4. La nature du contentieux de licenciement : motifs, prétentions, jugements

Les motifs de licenciement

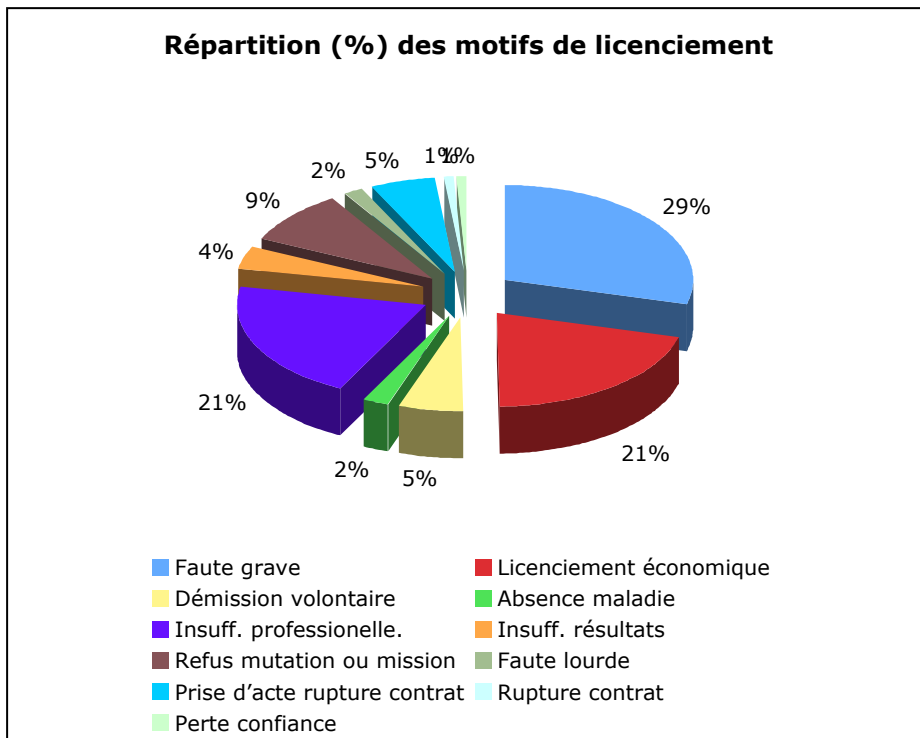
A ce point de l'analyse, l'étude de la répartition des motifs de licenciement est indispensable pour mieux éclairer la nature du contentieux prud'homal des cadres à Boulogne-Billancourt. La faute grave reste le motif le plus récurrent dans notre échantillon (29% des cas étudiés), et ce malgré le durcissement de la jurisprudence en la matière, qui prétend obtenir l'évidence des faits « réels » pour juger un salarié fautif. En ce sens, la rédaction « en bonne et due forme » de la lettre de licenciement, qui est censée établir les faits imputés au salarié et, donc, définir les contours de la faute, devient le préalable indispensable à l'engagement de la procédure de licenciement. Dans le cas contraire, il est plus difficile pour l'employeur de faire valoir ses décisions face aux demandes d'indemnisation des salariés.

Derrière la faute grave, le deuxième motif de licenciement le plus utilisé est celui du licenciement économique (21%). Ce phénomène s'explique en partie par la forte crise du secteur informatique du début des années 2000, qui a débouché sur des situations de

restructuration, voire de faillite, touchant nombre d'entreprises de taille moyenne opérant dans le domaine des services aux entreprises. Cette situation de crise a permis aux employeurs d'accéder plus facilement à la procédure, juridiquement habituellement plus contraignante, du licenciement pour raisons économiques, comme témoigne l'augmentation accrue de cas de licenciement économique entre 2001 et 2002 (voir tableau 5). Cela dit, le nombre important de dossiers présentés au conseil de Boulogne-Billancourt dans la période prise en compte nous renseigne également sur la tendance à contester cette procédure de la part des salariés, soit pour la remettre en cause dans le fond, c'est-à-dire pour tenter d'obtenir une indemnisation plus importante (on reviendra sur ce point lors de l'analyse des jugements rendus par rapport au motif de licenciement).

Apparaissent ensuite les motifs les plus étroitement liés à la notion de professionnalité du cadre, dont les termes font souvent l'objet d'avis contrastés de la part des parties en cause. C'est bien le cas de l'insuffisance professionnelle (21%) et de l'insuffisance de résultats (5%), qui, elles, mobilisent des définitions « judiciaires » de l'activité de cadre pas forcément en phase avec celles qui sont revendiquées par les salariés. C'est aussi le cas du refus de mutation ou de mission ou, plus généralement, de modification du contrat de travail (9%), qui met le doigt sur la nature même de **la relation d'emploi du cadre, de plus en plus pris entre une autonomie opérationnelle accrue et le traditionnel devoir de subordination hiérarchique**. Ou, encore, c'est le cas de la prise d'acte de rupture du contrat de travail aux torts de l'employeur (5%), un motif apparu tout récemment dans la jurisprudence et qui fait état d'une plus grande liberté d'initiative de la part des cadres, ceux-ci ayant le sentiment de pouvoir demander le respect des termes du contrat, quitte à démissionner en imputant directement la responsabilité à l'employeur.

Parallèlement, d'autres motifs plus « classiques » tels que le licenciement pour une trop longue absence due à une maladie, pour la constatation de l'inaptitude au travail du salarié (2%), ou bien la faute lourde (2%) ou le licenciement par perte de confiance de la part de l'employeur (0,89%) apparaissent dans notre échantillon de manière plus sporadique. Plus consistant, en revanche, est le nombre de dossiers consacrés aux démissions volontaires sous pression de l'employeur (5%), qui **renvoient à des situations de stress, de harcèlement ou tout simplement d'incompatibilité entre les cadres et la hiérarchie**. Il s'agit souvent d'un licenciement masqué.

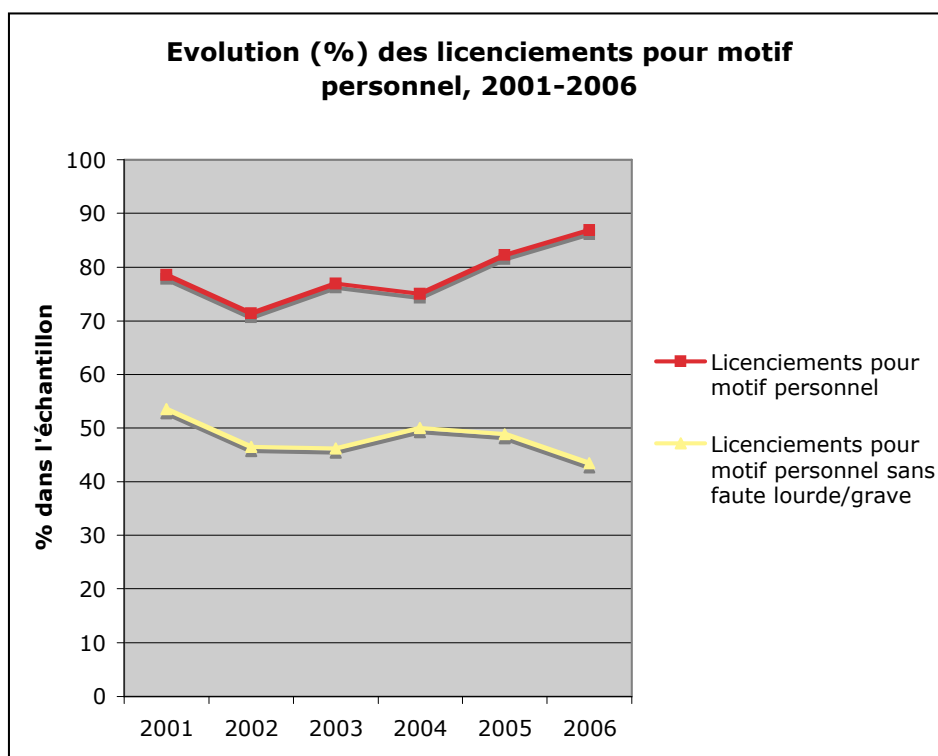


La distribution fort hétérogène de ces motifs de licenciement selon l'année (voir tableau 5) montre dans quelle mesure le poids de la conjoncture économique, les spécificités de la configuration productive locale ainsi que l'évolution juridique des contrats de travail jouent un rôle dans la définition du contentieux prud'homal. Ce qui ressort, c'est avant tout **un regain d'importance de la faute grave** ces dernières années, alors que certains observateurs ont tendance à en sous-estimer le poids dans le cadre d'une « modernisation » supposée du traitement des litiges qui induirait les parties à recourir au préalable à la négociation du départ, notamment lorsqu'il s'agit de faute grave, c'est-à-dire d'un grief aux conséquences lourdes pour la partie déboutée. En même temps, la tendance à licencier à cause de l'insuffisance professionnelle (y compris l'insuffisance de résultats) apparaît moins consolidée que ce à quoi nous aurions pu nous attendre, dans la mesure où elle présente une variabilité forte d'une année sur l'autre. Il faut enfin noter l'importance du **refus de mutation ou de mission et de la prise d'acte de la rupture du contrat aux torts de l'employeur, car ces deux motifs de licenciement, d'après notre échantillon, semblent s'installer de manière durable dans les conflits de travail**, en contribuant ainsi à la reconfiguration de la relation d'emploi du cadre de la grande entreprise de service. Celui-ci apparaît à la fois contraint par l'*aggiornamento* juridique des contrats de travail, de plus en plus axés sur l'aspect « performance » du travail, et libéré par l'évolution que la relation avec son employeur a connu en termes d'autonomie et de prise de responsabilité.

Tableau 5 : CPH Boulogne-Billancourt. Distribution (%) des motifs de licenciement par année, 2001-2006

Motifs	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Faute grave	20,6	23,3	23	25	48	41,3
Licenciement économique	20,6	33,3	26,9	25	16,1	13
Démission volontaire sous pressions de l'employeur	10,3	6,6	3,8	6,2	-	6,5
Longue absence maladie / inaptitude au travail	-	-	3,8	4,1	3,2	2,1
Insuffisance professionnelle	27,5	16,6	19,2	22,9	38,7	13
Insuffisance de résultats	3,4			8,3	6,4	4,3
Réfus mutation ou mission	10,3	10	11,5	4,1	16,1	6,5
Faute lourde	3,4		7,6			2,1
Prise d'acte rupture du contrat aux torts de l'employeur	-	6,6	3,8	2	12,9	10,8
Rupture du contrat CDD ou période d'essai	-	-	-	-	3,2	-
Perte de confiance	-	3,3		2	-	-

Si on prend en compte l'évolution dans le temps des seules ruptures du contrat de travail pour motif personnel, c'est-à-dire « inhérentes à la personne » (globalement tous les licenciements « autres » que le licenciement économique), on constate une stabilisation de ce phénomène sur des niveaux très élevés (plus des trois quarts des cas examinés), qui sanctionne ce type de licenciement comme mode de rupture privilégié dans la relation d'emploi des cadres. De même, si on rassemble les situations de litige qui mettent directement en cause les modes d'application du contrat de travail et la notion de professionnalité, à savoir toutes les formes de licenciement pour motif personnel, mais sans compter les licenciements par faute grave et par faute lourde, on obtient des données relativement constantes, avec des pourcentages qui varient entre 40% et 50%. Ceci invite à consacrer une plus grande attention à ce genre de litiges et aux définitions de la relation d'emploi qu'ils mobilisent. Plus généralement, ces données semblent confirmer une tendance désormais consolidée à l'échelle nationale : **les litiges entre employeur et salarié relèvent, dans la plupart des cas, d'une différence de jugement porté sur l'activité exercée par le cadre, et qui renvoie soit à la définition de faute professionnelle soit à la notion de « non-qualité » du travail.** Il va de soi que des définitions qui ne sont pas forcément conciliables sont à chaque fois mobilisées par les parties en cause. Une analyse qualitative des dossiers collectés pendant notre enquête permettra de mieux cerner les contours des interprétations concurrentielles du travail de cadre qui se confrontent devant les prud'hommes.



La répartition des motifs de licenciement en fonction des profils professionnels nous renseigne sur le lien entre le type de licenciement et l'activité de travail exercée (tableau 6). Y-a-t-il des motifs de licenciement qui touchent davantage certains profils professionnels plutôt que d'autres ? La réponse n'est pas simple, dans la mesure où la faute grave, le motif le plus récurrent, se distribue de manière homogène parmi les différents profils constituant notre échantillon. Elle représente en effet le principal motif de licenciement pour les cadres dirigeants, les ingénieurs, les experts et les cadres intermédiaires. Si l'on élargit notre analyse aux trois principaux motifs de licenciement, on voit mieux apparaître les contours caractérisant les différentes typologies de salariés. Ainsi, **l'insuffisance professionnelle apparaît comme le deuxième motif de licenciement pour les profils bénéficiant d'une plus large responsabilité en termes de position hiérarchique occupée et d'objectifs économiques à réaliser, alors qu'elle n'est pas évoquée lors des litiges concernant l'encadrement intermédiaire et les employés.** Le licenciement économique touche davantage les cadres, les commerciaux et les professions de l'information, probablement les plus exposés aux effets de la crise du début des années 2000. Ceux-ci font en même temps partie des secteurs d'activité (par exemple l'industrie des médias) qui ont eu recours aux aides publiques que la législation assure lors de l'engagement de la procédure de licenciement économique.

D'autres éléments contribuent à spécifier la nature du travail exercé par cette population de salariés. Sans surprise, la prise d'acte de la rupture du contrat de travail aux torts de l'employeur, qui témoigne d'une tendance à renverser les rôles entre cadres et hiérarchie au nom de l'autonomie opérationnelle et de la reconnaissance des compétences, connote essentiellement l'activité des cadres à haut potentiel. Le refus d'accepter la modification du contrat de travail, la mutation ou, tout simplement, la mission commandée par la hiérarchie est en revanche une affaire d'ingénieurs, dont les prérogatives ces dernières années ont

énormément changé, en contribuant à s'apparenter de celles du cadre administratif : subordination hiérarchique, adaptabilité opérationnelle, objectivation de la performance... Ce motif de licenciement, pourtant, touche aussi les employés, ce qui invite à nuancer les propos excessivement tranchés sur la *nouvelle* gestion des cadres, qui ferait état d'une individualisation et d'une contractualisation accrues de la relation d'emploi des cadres dans un contexte d'internationalisation des marchés et des firmes. Comment peut-on donc interpréter cette donnée contrastée ? S'agit-il de l'effet de l'extension de ce mode de gestion du personnel aux profils professionnels moins qualifiés ou, plus simplement, sommes-nous confrontés à une distorsion induite par l'adoption d'une notion très inclusive du statut cadre ?

Tableau 6 : CPH Boulogne-Billancourt. Répartition (%) des motifs de licenciement par profil professionnel

<i>Profil professionnel</i>	<i>Principaux 3 motifs de licenciement</i>	<i>%</i>
1- Cadre dirigeant	Faute grave Insuffisance professionnelle Prise d'acte de la rupture du contrat de travail	37,8 24,3 10,8
2- Cadre	Licenciement économique Faute grave Insuffisance professionnelle	27,2 22 22
3- Ingénieur	Faute grave Insuffisance professionnelle Refus d'acceptation de mutation ou de mission	33,3 22,2 16,6
4- Expert	Faute grave Insuffisance professionnelle Licenciement économique	34,7 26,6 13
5- VRP	Licenciement économique Insuffisance professionnelle Faute grave	50 25 25
6- Profession libérale	-	-
7- Profession de l'information et de l'art	Licenciement économique Démission volontaire Refus d'acceptation de mutation ou mission	66,6 16,6 16,6
8- Profession intermédiaire	Faute grave Licenciement économique	38,4 30,7
9- Employé	Refus d'acceptation de mutation ou de mission Faute grave	22,2 22,2

L'analyse de la répartition des motifs de licenciement par type d'entreprise (tableau 7) confirme, dans le fond, les tendances qu'on vient de décrire, et ce bien que nous ayons regroupé de manière un peu « grossière » des activités et branches différentes, notamment au sein de la typologie services, dans laquelle se côtoient le commerce de gros avec les métiers des télécommunications et de l'informatique, les médias et la publicité avec le conseil aux entreprises... Cela dit, les différences avec l'industrie apparaissent moindres, aussi bien du point de vue de l'incidence de chaque activité sur la portion d'échantillon examiné que de la

hiérarchisation de ces mêmes activités au sein de l'échantillon.

Tableau 7 : CPH Boulogne-Billancourt. Répartition (%) des motifs de licenciement par type d'entreprise

<i>Type d'entreprise</i>	<i>Principaux 3 motifs de licenciement</i>	<i>%</i>
1- Services	Faute grave Insuffisance professionnelle Licenciement économique	30,6 20,2 17,3
2- Industrie	Faute grave Insuffisance professionnelle Licenciement économique	28,2 25,6 23
3- Agriculture	-	-
4- Association	Licenciement économique Faute grave Insuffisance professionnelle	60 20 20
5-Administration parapublique	-	-
6- Activité juridique	-	-
7- BTP – immobilier	Licenciement économique Démission volontaire (sous pression) Longue absence maladie / inaptitude au travail	66,6 16,6 16,6

Quant à la répartition des motifs de licenciement selon la convention collective, on retiendra uniquement les résultats concernant les principales conventions collectives qui apparaissent dans notre échantillon, au vu des spécificités productives de la juridiction (en effet, plus d'un tiers des dossiers examinés renvoie à la convention des bureaux d'études techniques, dans laquelle s'inscrivent aussi bien les cadres administratifs que les consultants ; elle représente de façon symbolique la prédominance des activités liées aux services). Si la faute grave est le motif le plus invoqué par les employeurs, que ce soit dans l'industrie ou dans les services, l'insuffisance professionnelle suit peu après. Aucune convention ne semble donc être à l'abri des atteintes portées par les employeurs à la stabilité de la relation de confiance entre le cadre et ces derniers, soit à cause d'un comportement fautif de celui-ci soit à cause d'un manque de professionnalisme, tel qu'il rende impossible la poursuite de la relation d'emploi. Dans d'autres situations, en revanche, le recours au licenciement économique révèle plus clairement les effets négatifs des crises conjoncturelles sur le secteur, notamment dans l'industrie, le bâtiment et la presse. Il est intéressant de noter, enfin, que l'insuffisance de résultats apparaît parmi les principaux motifs de licenciement dans les professions faisant référence à la convention des télécommunications, probablement à cause de l'introduction récente de contrats de type « transactionnel », c'est-à-dire définis par des « clauses de résultats », sur le modèle des contrats des cadres commerciaux.

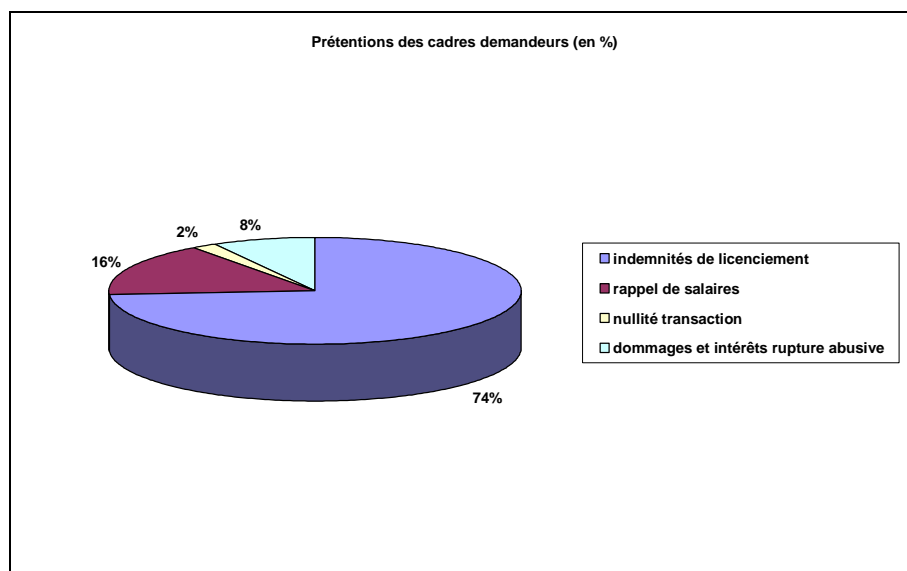
Tableau 8 : CPH Boulogne-Billancourt. Répartition (%) des motifs de licenciement par convention collective

<i>Convention collective</i>	<i>Principaux 3 motifs de licenciement</i>	<i>%</i>
Syntec	Faute grave Insuffisance professionnelle Refus d'acceptation de mutation ou de mission Licenciement économique	30,4 20 13,3 13,3
Ingénieurs et cadres de la métallurgie	Licenciement économique Insuffisance professionnelle Faute grave	25,9 22,2 18,5
Commerce de gros	Faute grave Insuffisance professionnelle Licenciement économique	44,4 33,3 22,9
Bâtiment	Licenciement économique Faute grave Longue absence maladie / inaptitude au travail	57,1 14,2 14,2
Télécommunications	Faute grave Insuffisance de résultats Licenciement économique	57,1 14,2 14,2
Publicité	Faute grave Licenciement économique Insuffisance professionnelle	31,5 31,5 31,5
Journalistes / presse spécialisée	Licenciement économique Faute grave	36,3 18,1

Les prétentions des parties en cause

Sur le mode de répartition des prétentions, étant donné que lors de l'opération de codage, nous avons opté pour la mise en évidence de principaux chefs de demande en dépit de leurs multiples articulations, il y a peu de choses à écrire. La prétention massivement représentée (78%) dans les dossiers examinés porte sur l'indemnisation du licenciement et le dommage intérêts dans le cas où l'absence de cause réelle et sérieuse serait éprouvée. Ce chef de demande, bien entendu, en contient beaucoup d'autres, que ce soit l'indemnité de préavis ou des congés, ou encore les indemnités prévues par certaines conventions collectives... Puisque la plupart des cas composant notre échantillon concerne des licenciements indiqués par les salariés comment étant « sans cause réelle ni sérieuse », la demande que ceux-ci adressent aux instances prud'homales porte essentiellement sur un acte d'indemnisation. On a très rarement affaire à des situations dans lesquelles le salarié demande également la réintégration dans son ancien poste, le recours à la justice du travail étant considéré par les deux parties comme le dernier ressort d'une négociation (ou d'un affrontement) qui n'a pas abouti à des résultats positifs. **Après la confrontation devant les prud'hommes, les conditions sont en effet telles qu'on ne peut pas rétablir la relation de confiance caractérisant depuis toujours la relation d'emploi des cadres.** Ce qui suscite nombre d'interrogations sur la capacité réelle du droit du travail à protéger les salariés, et notamment les couches des salariés à statut cadre. Le licenciement effectué, qu'il soit justifié

ou non, on ne peut plus revenir en arrière. D'où le recours à des transactions, voire des départs négociés dans lesquels peuvent jouer un rôle aussi les acteurs collectifs, côté patronat et côté salariés.



Les jugements en premier degré

La structure des jugements rendus en premier degré par la section encadrement de Boulogne-Billancourt est un indice ultérieur de l'évolution des conflits du travail chez les cadres. Dans ce conseil, 65% des demandes entre 2001 et 2006 ont eu gain de cause, alors que 24,2% ont été déboutées totalement, 8,1% ont été déboutées partiellement et pour 2,7% des cas, il y a eu le recours au juge départiteur faute d'un accord entre les conseillers prud'homaux. D'autres informations peuvent être dégagées en mettant en relation le résultat du jugement avec des variables telles que l'ancienneté, le revenu, le profil professionnel, le motif du licenciement et, bien sûr, le genre.

Prenons d'abord l'ancienneté et le revenu. À l'instar de ce qu'on a pu constater dans le conseil de **Longjumeau**, il paraît qu'il est beaucoup plus probable d'obtenir gain de cause si le licenciement a été effectué durant les deux premières années d'activité (environ 75% des cas dans notre échantillon ont obtenu un gain total), alors qu'avec la progression de l'ancienneté, le taux de réussite des litiges décroît sensiblement (voir tableau 9). En particulier, c'est dans la tranche comprise entre 49 et 72 mois d'ancienneté que le pourcentage des affaires déboutées arrive quasiment à égaliser celui des affaires ayant eu un résultat positif pour les salariés (environ 50% chacun). Ce qui peut faire penser à **une fragilité accrue des cadres n'ayant pas dépassé le seuil de six ans d'ancienneté**. Les tensions dans la relation d'emploi que les ruptures du contrat de travail révèlent tendraient donc à s'exacerber pour cette population de cadres.

Tableau 9 : CPH Boulogne-Billancourt. Résultats des jugements (%) par tranche d'ancienneté

Tranche d'ancienneté (mois)	Gain total	Débouté total	Désaccord / départage	Débouté partiel
1-24	75,5	18,1	2,4	4
25-48	64,5	22,9	4,1	8,5
49-72	51,6	48,4	-	0,1
>72	57,1	22,8	8,7	11,4

Si on analyse les résultats des jugements selon la tranche de revenu (tableau 10), les hypothèses qu'on vient d'esquisser doivent être nuancées, du moins pour le fait qu'il n'y a pas toujours une correspondance parfaite entre l'ancienneté et le poste occupé. Autrement dit, le salarié ayant plus d'ancienneté ne peut pas forcément vanter un profil professionnel plus prestigieux. Ainsi, nous enregistrons que le taux de réussite des litiges pour la tranche de revenu 3000-5000 euros, c'est-à-dire la tranche représentant, en gros, les cadres « à potentiel », est le plus élevé (78,5% des salariés ayant obtenu gain total). En revanche, **ce sont les cadres dirigeants, au salaire moyen dépassant 5 000 euros bruts mensuels, qui ont plus de mal à faire valoir leurs prétentions** (seules 58% des affaires les concernant débouchent sur une solution positive, alors que les affaires déboutées dans leur totalité atteignent 24%). Cette donnée semble être confirmée par le pourcentage élevé des affaires partiellement déboutées au sein de cette tranche de revenu, à savoir environ 14%.

Tableau 10 : CPH Boulogne-Billancourt. Résultats des jugements (%) par tranche de revenu

Tranche de revenu (euro)	Gain total	Débouté total	Désaccord / départage	Débouté partiel
1500-3000	67	25,3	3,8	3,9
3000-5000	78,5	15,4	2,1	4
>5000	57,7	24,4	3,6	14,3

Afin de boucler cette analyse sur les résultats rendus par la section encadrement, il paraît également intéressant de relier ceux-ci aux profils professionnels (tableau 11) selon la classification établie au début de notre enquête. Comment les jugements se répartissent-ils selon la qualification professionnelle des demandeurs ? Les profils les moins protégés sembleraient être les cadres à haut potentiel, qui affichent un taux de réussite du litige d'environ 56% contre 66% des cadres, 62% des ingénieurs et 72% des experts. Cette donnée va de pair avec celle du taux le plus élevé d'affaires partiellement déboutées (presque 19%). Le résultat des jugements concernant les cadres dirigeants est donc sensiblement en dessous de la moyenne (qui atteint 65%), alors que d'autres catégories comme les employés ou les professionnels de l'information (journalistes et rédacteurs) s'en sortent bien mieux, avec respectivement 71% et 100% des affaires ayant obtenu gain de cause !

Tableau 11 : CPH Boulogne-Billancourt. Résultats des jugements (%) par profil professionnel

	Gain total	Débouté total	Désaccord / départage	Débouté partiel
Cadres dirigeants	56,7	18,9	5,5	18,9
Cadres	66,2	24,7	5,3	3,8
Ingénieurs	62,9	31,4	-	5,7
Experts	72	24	-	4
Professions de l'information	100	-	-	-
Cadres interméd.	61,5	23	-	15,5
Employés	71,6	14,2	-	14,2

Enfin, quelques mots sur la relation entre jugements et genre s'imposent. Bien que les profils professionnels les plus « masculinisés » comme les cadres dirigeants obtiennent des résultats beaucoup plus décevants lors des jugements en première instance, il reste que l'écart entre les deux sexes apparaît nettement sous cet aspect également. Ainsi, le pourcentage des femmes qui obtiennent gain de cause s'avère très en dessous de la moyenne observée dans notre échantillon (58% contre 65%), alors que le pourcentage des cadres hommes la dépasse (67,5%).

Tableau 12 : CPH Boulogne-Billancourt. Résultats des jugements (%) par sexe

Sexe	Gain total	Débouté total	Désaccord / départage	Débouté partiel
Hommes	67,5	20,5	1,9	9,2
Femmes	58,3	36,1	4,1	4,1

Le détail de la répartition des résultats des jugements en fonction du genre montre également un pourcentage plus important d'affaires déboutées chez les femmes : 36% contre 20,5% pour les hommes (voir tableau 12). Sans tirer des conclusions hâtives de cette situation, la tendance que ces données révèlent semble néanmoins préoccupante : s'agit-il de l'effet de la faiblesse des femmes sur le marché de l'emploi ou bien d'autres variables comme les pratiques judiciaires qui jouent à plein dans la détermination d'un tel résultat ?

Chapitre 4 :

Le conseil de prud'hommes de Grenoble

1. Esquisse du profil socioéconomique de la juridiction

Le conseil prud'homal de Grenoble couvre la juridiction de l'agglomération grenobloise. Celle-ci est spécialisée dans l'industrie électrique et électronique (équipements et composants), qui, à elles seules, regroupent 7 à 8% de l'emploi local. On y trouve des entreprises de grande taille, voire de véritables multinationales comme Schneider Electric, ST Microelectronics, Hewlett Packard, qui sont aussi les principaux employeurs dans ces secteurs de haute technologie. D'où la spécificité du tissu productif de l'agglomération, caractérisé par l'incidence accrue des domaines tels que la recherche et développement, l'industrie des composants électriques et électroniques, l'industrie des équipements électriques et électroniques, le conseil aux entreprises. A côté de ces secteurs qui font la dynamique de la vie économique de la ville et des alentours, d'autres activités émergent, à savoir les services aux personnes, la santé et l'action sociale, le commerce de gros et de détail, l'industrie des équipements mécaniques, l'hôtellerie... Face à un taux de chômage de 7,2% au 31 décembre 2006, Grenoble peut compter sur à peu près 30 000 entreprises distribuées de la façon suivante : 2 813 dans l'industrie, 3 229 dans le secteur du bâtiment, 6 502 dans le commerce et réparations, et 17 730 dans les services. Parmi ces établissements, 2 338 ont plus de 10 salariés et 20 ont plus de 500 salariés²⁷.

2. La section encadrement à Grenoble : modes de fonctionnement et activité judiciaire

Au sein du conseil de prud'hommes de Grenoble, aucune section ne prime sur les autres en termes de volumes d'affaires nouvelles et de jugements rendus. La section encadrement se positionne seulement à la quatrième place dans le classement interne, derrière le commerce, les activités diverses et l'industrie. Cela témoigne d'un tissu productif qui, malgré la progression récente des activités à haute valeur ajoutée dans le domaine de l'industrie et des services aux entreprises (notamment l'informatique), reste morcelé en plusieurs branches, caractérisées par la présence de petites et moyennes entreprises. Les litiges portés devant la justice du travail étant aussi un indice des phénomènes conjoncturels, il faut souligner la relative stabilité du poids des affaires entrées chaque année (voir tableau 1). Ainsi, la section encadrement représente environ 20% des affaires nouvelles, sauf pour l'année 2006, qui voit grimper le pourcentage à 33%, probablement à la suite d'opérations de restructurations effectuées durant les années précédentes et qui ont davantage touché la population salariée

²⁷ Insee, 2007

(voir www.insee.fr/fr/insee_regions/rhone-alpes/zoom/chif_cles/ze90/FZE908223.htm)

cadre.

Tableau 1 : CPH Grenoble. Répartition des affaires nouvelles par section (nombre et pourcentage), 2001-2007

	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Agriculture	11	0,9	7	0,4	4	0,2	8	0,6	5	0,3	12	0,6	7	0,5
Commerce	352	30,1	392	27,1	412	28	371	30,5	454	31,3	467	26,2	487	35
Activités diverses	277	23,7	462	31,9	479	32,5	219	18	354	24,4	282	15,8	303	21,8
Encadr.	245	20,9	325	22,4	296	20,1	267	22	309	21,3	588	33	287	20,6
Industrie	282	24,1	260	17,9	280	19	384	31,6	324	22,4	428	24	305	21,9
<i>Total</i>	<i>1167</i>	<i>100</i>	<i>1446</i>	<i>100</i>	<i>1471</i>	<i>100</i>	<i>1213</i>	<i>100</i>	<i>1446</i>	<i>100</i>	<i>1777</i>	<i>100</i>	<i>1389</i>	<i>100</i>

Pour ce qui concerne les mécanismes de fonctionnement du conseil, les informations que nous avons pu récolter pendant notre enquête apparaissent beaucoup moins nombreuses que celles relatives à d'autres conseils. Si nous ne sommes pas en mesure de détailler les décisions rendues durant la période prise en compte (c'est-à-dire depuis 2001), nous pouvons toutefois mettre en avant certaines tendances, qui, elles, renvoient à la fois aux modes de gestion de la justice au sein du conseil et au développement de pratiques judiciaires spécifiques de la part des parties intéressées. Prenons par exemple les jugements débouchant sur une décision de conciliation. Là encore, le pourcentage des conciliations par rapport au nombre d'affaires sorties (ledit taux de conciliation) est assez stable en termes globaux, même si on analyse les données section par section (tableau 2). La section encadrement est celle qui affiche les variations les plus fortes d'une année sur l'autre, alors que le taux de conciliation dans d'autres sections soit ne bouge pas (dans le commerce) soit enregistre une chute avant de se stabiliser de façon définitive (dans l'industrie). Comment peut-on donc interpréter ce constat ? Au moins deux hypothèses peuvent être avancées. D'une part, le taux de conciliation relève directement des modes différents d'administration de la justice, qui pousseraient les parties en cause à voir dans la phase de conciliation soit un point d'arrivée, soit une étape nécessaire (et un préalable) à l'engagement de l'affaire. D'autre part, il reflète la propension à la négociation entre les parties, apparemment plus consolidée dans les secteurs du commerce et de l'industrie, alors que dans l'encadrement, elle a du mal à s'imposer.

Ceci nous conduit à interroger la nature même du litige chez les cadres, en considérant le fait que les négociations *intra-muros*, c'est-à-dire au sein des directions de GRH, constituent « le pain quotidien » des situations de départs des cadres. Et parmi celles-ci, le nombre de négociations qui virent au litige et qui deviennent « visibles » grâce au passage aux prud'hommes, est encore aujourd'hui très réduit (et méconnu). De plus, la tendance qui semble s'affirmer avec force ces dernières années va dans le sens d'une « banalisation » du départ négocié et des transactions financières l'accompagnant. Ce faisant, elle risque de contourner le droit du travail et l'application de ses règles. Dans cette situation, la variation importante du taux de conciliation dans la section encadrement du conseil de Grenoble ne serait que le résultat des pressions croisées (et pas forcément convergentes) à la fois des pratiques judiciaires et des pratiques de gestion des « sorties » de cadres.

Tableau 2 : CPH Grenoble. Evolution des conciliations par section, 2003-2007

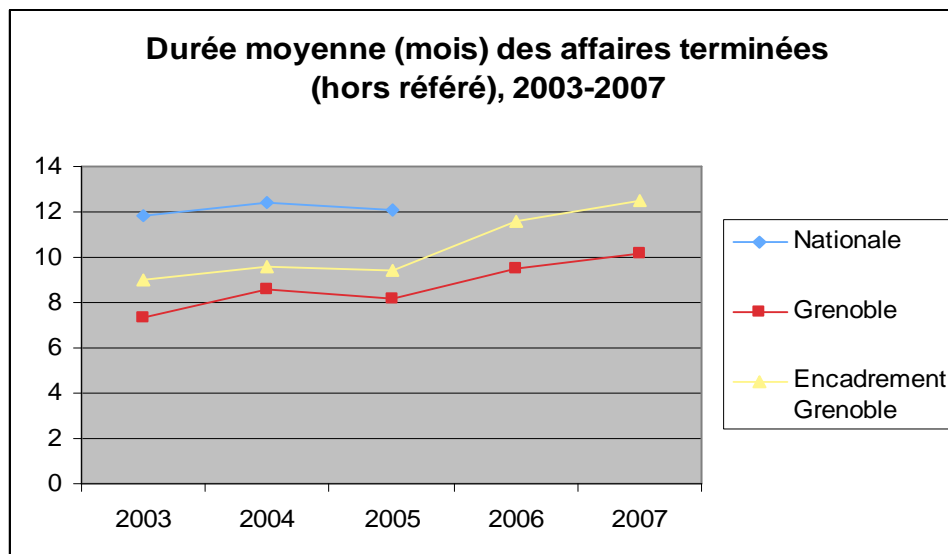
Sections	2003		2004		2005		2006		2007	
	Sortie	Taux de concil.	Sortie	Taux de concil.	Sortie	Taux de concil.	Sortie	Taux de concil.	Sortie	Taux de concil.
Activités diverses	62/606	10%	64/295	22%	71/226	31%	86/358	24%	68/257	26%
Agriculture	0/4	-	0/8	-	2/6	33%	3/8	37%	4/10	40%
Commerce	127/420	30%	101/411	25%	116/371	31%	112/474	24%	133/442	30%
Encadrem.	39/251	15%	29/279	10%	28/324	9%	37/272	14%	29/513	6%
Industrie	67/245	27%	46/286	16%	55/321	17%	37/280	13%	43/319	13%
<i>Total</i>	295/1526	19%	240/1279	19%	272/1248	22%	275/1392	20%	277/1541	18%

Un élément supplémentaire, nécessaire pour se faire une idée plus précise du fonctionnement du conseil de Grenoble est porté par l'analyse des décisions de départage, à savoir ces situations épineuses qui demandent le recours à un juge « tiers », faute de consensus parmi les conseillers prud'homaux lors du jugement. A cet égard, il est intéressant de noter que le taux de départage i.e. le rapport entre le nombre de procès verbaux de départage et le nombre global de jugements prononcés est très faible au sein de la section encadrement (entre 2% et 5%), alors que les jugements relatifs à d'autres catégories de salariés, notamment dans le commerce et dans l'industrie, affichent un taux deux à trois fois supérieur. Autrement dit, il serait plus difficile de juger les litiges concernant, pour faire un exemple, le petit commerce ou la maîtrise au sein des entreprises industrielles que l'activité d'encadrement. Loin d'être négligeable, ce constat nous suggère quelques considérations. D'abord, face aux contours sociologiquement flous de la catégorie cadre, il y aurait une pratique du droit du travail qui, au cours des années, a essayé de structurer les assises sur lequel celui-ci repose. Et ce malgré l'évolution constante des outils au service des GRH, qui posent souvent un défi à la réglementation juridique du travail des cadres. En deuxième lieu, les conseillers prud'homaux opérant dans cette section, souvent provenant d'une expérience de direction du personnel, feraient preuve d'une plus grande aisance avec le droit du travail et ses déclinaisons en termes « gestionnaires ». Ils seraient, en d'autres termes, plus en phase avec les évolutions que connaissent les pratiques de GRH et les formes contractuelles qui vont de pair par rapport aux collègues des autres sections ; surtout ils seraient en mesure d'en faire un objet pertinent de jugement sous l'angle des prescriptions juridiques. Enfin, ce faible taux de départage s'explique sans doute par la spécificité du rapport au conflit des cadres et de leur rapport au droit : l'origine de l'encadrement est bien dans cette position intermédiaire entre employeurs et ouvriers, et donc dans le refus du conflit et la recherche de l'apaisement ; la recherche perpétuelle du compromis entre les conseillers est une constante de la section encadrement ; plus encore, le départage a pour conséquence l'entrée dans le jeu d'un juge professionnel, qui va ainsi obtenir un droit de regard sur le travail des conseillers prud'hommes, ce qui est difficilement supportable pour les conseillers cadres.

Tableau 3 : CPH Grenoble. Evolution des départages (pv de partage/nombre de jugements prononcés), 2003-2007

Sections	2003	2004	2005	2006	2007
Act_diverses	9/124 = 7%	5/117 = 4%	3/77 = 4%	4/165 = 2%	2/103 = 2%
Agriculture	-	-	-	-	3/4 = 75%
Commerce	14/183 = 8%	14/191 = 7%	22/150 = 15%	12/227 = 5%	18/161 = 11%
Encadrem.	6/123 = 5%	3/164 = 2%	-	5/124 = 3%	2/118 = 2%
Industrie	17/116 = 15%	17/148 = 11%	32/138 = 23%	39/146 = 26%	45/133 = 33%
<i>Total</i>	46/546 = 8%	39/620 = 6%	57/529 = 11%	60/692 = 8,6%	70/519 = 13,5%

Si, donc, la section encadrement au sein du conseil de Grenoble ne mobilise pas la plupart des efforts en termes organisationnels, il faut tout de même souligner un aspect important de l'activité de jugement, qui se traduit par la durée moyenne des affaires terminées exprimée en mois. Celle-ci est nettement inférieure à la moyenne nationale alors qu'elle dépasse la moyenne enregistrée au sein du conseil toutes sections confondues. Le nombre relativement réduit d'affaires nouvelles concernant la section encadrement profiterait donc au bon déroulement des jugements. En même temps, l'instabilité de certaines procédures comme celle de conciliation pèserait sur la « performance » au niveau de conseil.

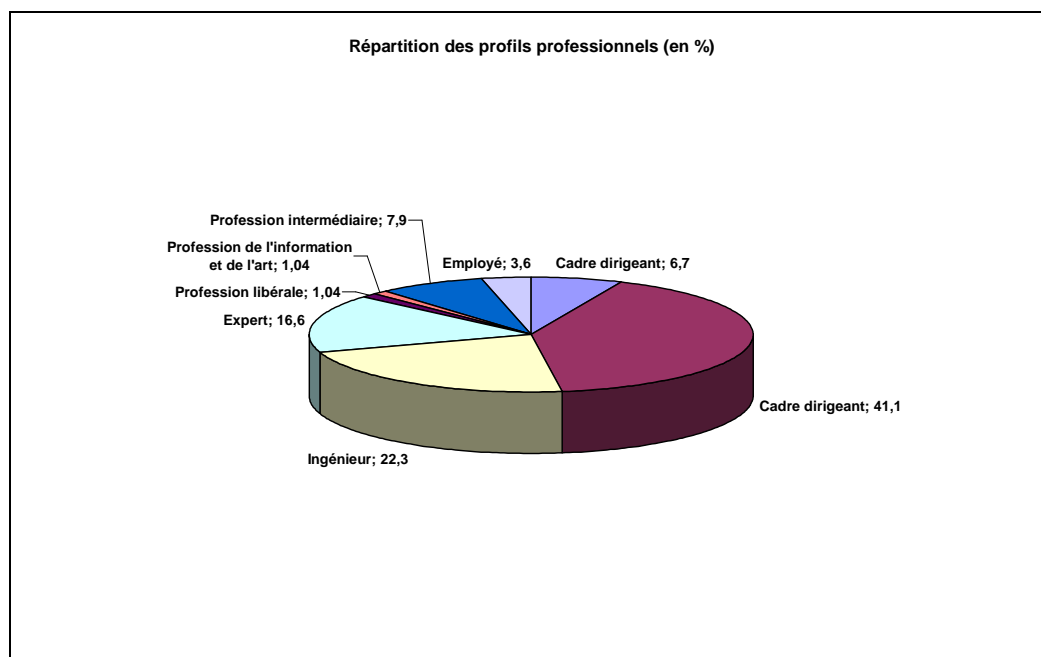


3. Le profil des cadres demandeurs : typologies et contextes de carrière

Comme dans les autres conseils de prud'hommes examinés au cours de notre enquête, la répartition sexuelle des cadres demandeurs à Grenoble montre une nette prévalence des hommes sur les femmes : 72,9% contre 27,1%. Cette articulation entre les deux sexes, on le verra, fait état d'une distribution inégale en fonction des profils professionnels, des typologies des entreprises et des secteurs dans lesquelles les salariés et les salariées travaillent.

Voyons d'abord la répartition des profils professionnels au sein de notre échantillon. On note

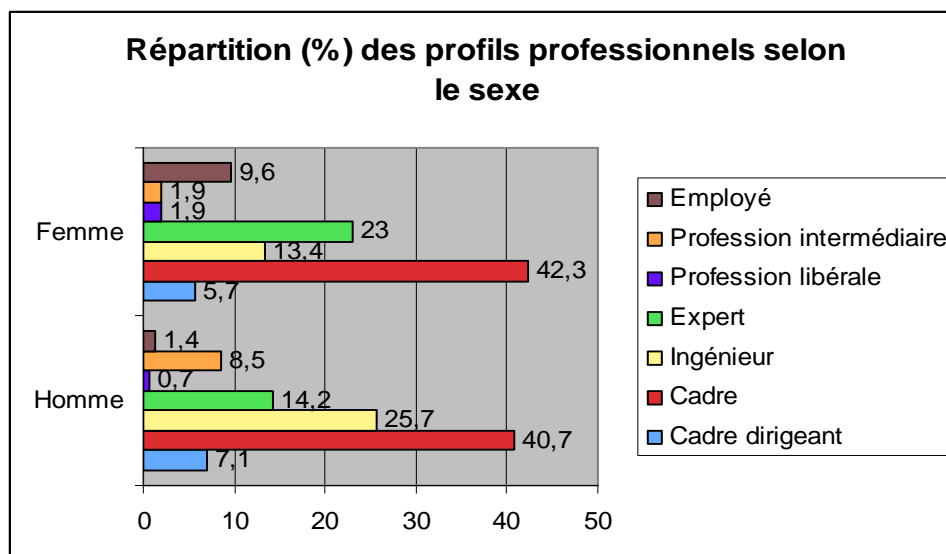
une forte concentration de demandeurs dans la catégorie cadre (41%), qui rassemble, on le rappelle, des fonctions très diverses allant de l'administration aux activités commerciales. La deuxième catégorie professionnelle représentée est celle des ingénieurs (22%), suivis peu après par les experts (16,6%), ce qui témoigne de la présence dans la juridiction grenobloise de nombreuses activités de recherche et développement, dans le public comme dans le privé. Par contre, dans notre échantillon ne figurent pas de cadres commerciaux, plus souvent nommés sous le label de VRP, c'est-à-dire voyageurs et représentants. Comment expliquer cette anomalie ? S'agit-il d'une distorsion propre à la structure de la distribution des produits à haute valeur ajoutée (notamment les produits informatiques) qui tendrait à contourner les circuits commerciaux et les pratiques de ventes les plus classiques ? Ou bien les situations de litige concernant les cadres commerciaux au sein des grandes comme des petites entreprises seraient inclus parmi les litiges des autres cadres, de plus en plus soumis à des clauses contractuelles d'inspiration commerciale, c'est-à-dire visant à « mesurer » leur performance ? Si pertinentes soit-elles, on ne dispose pas d'éléments suffisants pour corroborer de telles hypothèses (on reviendra par la suite sur cette question). Enfin, pour clore l'analyse de cet aspect de l'échantillon, on ne peut qu'enregistrer la présence, réduite mais pas du tout marginale, des professions intermédiaires (presque 8%) et des employés (3,6%). Le pourcentage de cadres dirigeants ayant eu recours aux prud'hommes s'apparente, quant à lui, au niveau observé à l'échelle nationale, à savoir environ 7% des dossiers examinés.



L'analyse de la répartition des profils professionnels selon le sexe nous renseigne sur la division sexuelle du travail en fonction des postes et des fonctions professionnelles exercées. Ainsi, si la distribution des deux sexes est presque la même pour des profils comme celui du cadre dirigeant ou celui du cadre à proprement parler, les différences émergent plus nettement lorsqu'on se penche sur d'autres profils traditionnellement plus « masculinisés ». C'est bien le cas des ingénieurs (25% chez les hommes contre 13% chez les femmes) ou des professions intermédiaires (8,5% chez les hommes contre environ 2% chez les femmes). En revanche, les fonctions d'expertise, d'étude et de formation, qui dans la juridiction de Grenoble ont un poids non négligeable compte tenu de la spécificité de la structure

productive, apparaissent ici comme un domaine qui est de plus en plus la cible des cadres femmes.

Les cadres demandeurs femmes regroupées sous le label d'« expert » sont en effet beaucoup plus nombreux (23% de notre échantillon) que les hommes (14%). Cela dit, l'aspect sans doute positif de cette situation ne peut pas échapper à la constatation, mise en avant par des études récentes, selon laquelle l'exercice de fonctions d'expertise au sein des entreprises constituerait un obstacle à la progression de la carrière, laquelle serait essentiellement l'apanage des fonctions exécutives, voire managériales. Ce qui expliquerait la concentration des femmes dans cette branche d'activité, caractérisée à la fois par des potentialités de carrière réduites et par une moindre pression notamment en termes de gestion du temps de travail. Enfin, un autre élément contribue à nuancer l'enthousiasme lié aux progrès effectués par les salariées sur le marché d'emploi de la région de Grenoble : le nombre d'employées ayant eu recours à la justice du travail est beaucoup plus important (9%) que celui des hommes (1,4%). Loin de pouvoir aboutir à des conclusions nettes, ce constat est sans doute l'indice d'une **plus grande exposition aux litiges des profils professionnels moins qualifiés, dans lesquels les femmes sont davantage représentées**. Faute d'informations précises sur les revenus moyens selon les qualifications professionnels et le sexe, nous ne sommes pas vraiment en mesure de mieux préciser ce constat. Simplement, les femmes sont, en proportion, plus nombreuses dans des secteurs comme le monde associatif et dans les entreprises ayant moins de 11 salariés (19% de notre échantillon y est employé contre à peine 13% chez les hommes), qui normalement affichent des revenus moyens plus contenus.



D'autres indications peuvent être dégagées à partir de l'analyse de l'ancienneté des salariés par rapport à leur profil professionnel, à leur sexe ou bien à leur revenu mensuel moyen. L'ancienneté moyenne des cadres demandeurs à Grenoble est de 7 ans. L'ancienneté moyenne la plus élevée selon le profil professionnel est celle des professions intermédiaires (presque 8 ans), alors que celle concernant les profils les plus qualifiés (cadres dirigeants, cadres et ingénieurs) est autour de 75-80 mois. L'ancienneté moyenne relative aux fonctions d'étude et d'expertise est un peu plus élevée : environ 96 mois. Il en ressort donc un paysage relativement homogène, qui fait état d'une moindre différenciation de ce point de vue. Cela

dit, faute de pouvoir connaître l'âge des cadres ayant eu recours aux prud'hommes, nous pouvons uniquement formuler des hypothèses sur les liens de causalité entre l'ancienneté et le profil concerné. Le découpage de celle-ci en quatre tranches d'ancienneté (voir tableau 4) peut nous aider à procéder dans cette direction et à dégager les tendances générales. Or il est évident que la plupart des cadres demandeurs, quel que soit leur profil spécifique, se positionnent dans la tranche d'ancienneté au dessus de 48 mois : en particulier, plus de la moitié des cadres dirigeants, des cadres, des ingénieurs et des experts se situe dans cette tranche, alors que les profils moins qualifiés se distribuent de manière un peu plus équilibrée dans toutes les tranches. **Loin des idées reçues, il est plus probable que le salarié à statut cadre soit licencié après 4-6 ans d'activité plutôt que durant les deux premières années de son contrat de travail.** Autrement dit, les litiges entre cadres et employeurs interviendraient essentiellement dans la phase de leur carrière qui est supposée être la plus solide. Ceci nous invite à interroger les fondements de la relation d'emploi des cadres, à savoir **le rapport entre autonomie opérationnelle et subordination hiérarchique, entre esprit critique et loyauté.** Il est à cet égard nécessaire de faire la part entre les tendances générales et les effets de conjoncture qui sont propres à la juridiction ici prise en compte, d'autant que les résultats qu'on vient d'ébaucher semblent s'éloigner des résultats relevés dans le conseil de Boulogne-Billancourt. Seule une étude qualitative des dossiers que nous avons pu récolter nous permettrait de répondre aux questionnements soulevés sur cet aspect par l'analyse statistique.

Tableau 4 : CPH Grenoble. Répartition (%) des profils professionnels par tranche d'ancienneté

Tranche d'ancienneté (mois)	Cadre dirigeant	Cadre	Ingénieur	Expert	Profession libérale	Profession de l'information et de l'art	Profession intermédiaire	Employés
1-24	15,3	24,2	23,3	25	100	50	21,5	28,6
25-48	7,7	20,2	28	18,7	-	-	35,7	28,6
49-72	38,5	15,1	16,2	12,5	-	-	7,1	-
>72	38,5	40,5	32,5	43,8	-	50	35,7	42,8

Les dossiers analysés étant la plupart des cas muets sur le revenu des salariés (il s'agissait des minutes de jugement où cette donnée n'y est pas forcément évoquée), nous devons nous contenter de fournir des indications générales sur cette variable pourtant fondamentale dans la structuration de notre échantillon. Il importe surtout d'avoir une idée sur le revenu maximum et minimum selon le profil professionnel considéré (voir tableau 5). Or, si l'homogénéisation par le haut des profils les plus qualifiés ne constitue pas en soi une surprise (le revenu maximum de cadres dirigeants, cadres et ingénieurs dépassant 5 000 euros bruts mensuels), il est intéressant de noter que la fourchette la plus large est celle de la catégorie cadre (+ 4 136 euros). Ce qui témoigne, une fois de plus, de **la variété de profils contenus par cette catégorie fourre-tout, qui peut afficher à la fois des revenus très bas, correspondant aux revenus des employés simples, et d'autres beaucoup plus élevés, qui en revanche peuvent être rapprochés des revenus touchés par les cadres ayant des responsabilités gestionnaires importantes.** Autre élément intéressant : les revenus maximum et minimum des experts apparaissent très réduits, au point qu'ils pourraient être rapprochés de ceux des professions intermédiaires. On peut à cet égard avancer une

hypothèse en guise d'interprétation : les fonctions d'étude et d'expertise seraient essentiellement l'apanage de nombreux chercheurs présents dans la juridiction grenobloise, au revenu moyen plus modeste, alors que les fonctions de conseil, davantage rémunérées, seraient bien moindres ou seraient distribuées dans d'autres profils (notamment chez les cadres et les ingénieurs). Ce qui peut faire surgir des doutes quant à la pertinence, en termes de représentativité sociologique, du profil d'expert. Cela dit, la plus forte féminisation de ce profil « atypique », comme on a pu le constater auparavant, constitue, à elle seule, une raison suffisamment acceptable pour justifier le choix d'isoler cette donnée du point de vue statistique.

Tableau 5 : CPH Grenoble. Revenu brut mensuel par profil professionnel

Revenu	Cadre dirigeant	Cadre	Ingénieur	Expert	Profession libérale	Profession de l'information et de l'art	Profession intermédiaire	Employés
Minimum	3536	1354	2343	1908	-	2100	1837	2297
Maximum	6731	5500	5083	3840	-	-	3180	-

Quant à la structure des activités concernées par les litiges des cadres, dans l'échantillon de Grenoble, les entreprises opérant dans les services sont majoritaires (environ 70% des cas examinés) par rapport aux secteurs de l'industrie (26%) ou des BTP (4,1%). L'incidence de la branche industrielle est plus importante qu'à Boulogne-Billancourt. Il s'agit essentiellement d'entreprises ayant plus de 11 salariés, alors que les micro-entreprises sont davantage représentées dans le secteur des services (20%), notamment des services aux entreprises. En outre, le poids non négligeable des entreprises associatives (6,7% de notre échantillon, c'est-à-dire trois fois plus que dans l'échantillon de Boulogne) fait penser à un certain dynamisme dans des secteurs émergents comme les services à la personne ou à la collectivité ; ce qui, de manière générale, va renforcer l'axe principal des activités exercées dans la juridiction.

Malgré les données fort incomplètes à notre disposition, le portrait que nous venons d'esquisser est corroboré par la typologie des conventions collectives repérées dans l'échantillon : la convention des bureaux et des services techniques Syntec domine (29% de la portion de l'échantillon examiné), suivie par celle des ingénieurs et cadres de la métallurgie (11,8%) des VRP (8,75%), de l'industrie et services du secteur automobile (5%), du négoce/ameublement (4,3%). D'autres conventions (commerce de gros, transformation de papier et carton, bâtiment, immobilier, industrie pharmaceutique, banques et entreprises d'assurance, hôtellerie...) apparaissent de manière plus occasionnelle tout en témoignant de la vitalité d'un tissu économique et productif qui s'articule en plusieurs pôles d'activité.

De manière un peu surprenante, on enregistre la présence de la convention des VRP alors que, lors de l'analyse des dossiers, aucun d'entre eux n'affichait le profil professionnel correspondant, c'est-à-dire celui de voyageur représentant. Comment expliquer cette anomalie ? Il est fort probable que les cadres commerciaux, aussi bien dans les organigrammes sociétaires que du point de vue contractuel, soient désormais assimilés aux autres cadres. Et ce, sans considérer la nature des tâches qu'ils sont censés accomplir dans leur travail. Le revers de la médaille de ce phénomène serait constitué par l'extension des

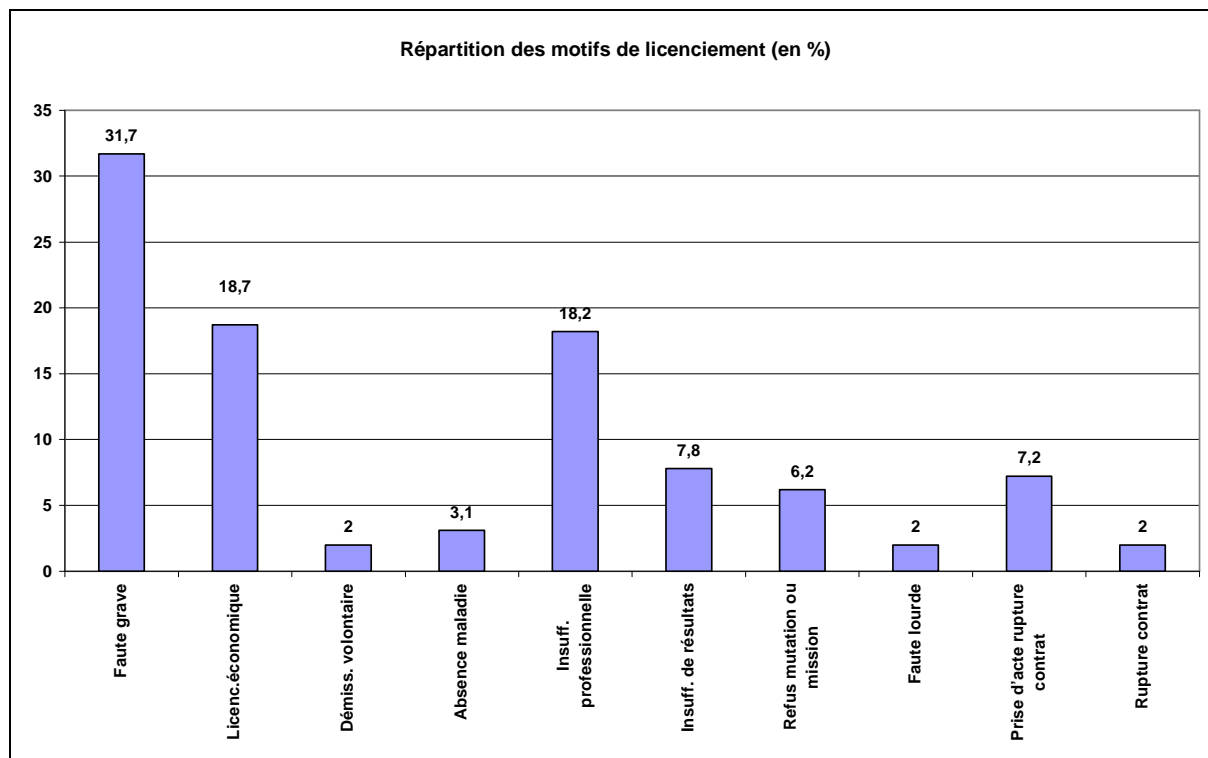
prérogatives contractuelles des cadres commerciaux, essentiellement axées sur la fixation d'objectifs et l'évaluation de la performance, comme les autres profils professionnels. Plus généralement, ces indications renvoient à une modification majeure de la relation d'emploi des cadres, qui demanderait un surcroît d'étude et de recherche afin de pouvoir restituer les processus et les dynamiques qui en sont à l'origine.

4. Tendances et dynamiques d'évolution du contentieux de licenciement : motifs, prétentions, jugements

Les motifs de licenciement

L'analyse de la répartition des motifs de licenciement nous offre des indications précieuses quant à la nature de ce contentieux. Les résultats issus de l'analyse des dossiers de Grenoble ne s'éloignent guère de la situation relevée à Boulogne-Billancourt. Ainsi, la faute grave et le licenciement économique sont les causes les plus récurrentes, respectivement avec 31,7% et 18,7% du total de notre échantillon. De même, émergent des motifs qui renvoient à la notion de professionnalité du cadre, et surtout aux modes dans lesquels celle-ci est mise en cause lors du litige : il s'agit du licenciement pour insuffisance professionnelle (18,2%) et du licenciement pour insuffisance de résultats (7,8%). D'autres motifs de licenciement comme le refus de mutation ou de mission (6,2%) ou la prise d'acte de rupture de contrat aux torts de l'employeur (7,2%) font état d'**une pression croissante de la part des entreprises à l'encontre des cadres et de leurs conditions de travail, ne serait-ce que pour le fait que ceux-ci se trouvent souvent en peine à faire respecter les termes de leur contrat de travail.** D'où le recours à la justice du travail même lorsque le licenciement n'a pas été effectué : dans de telles situations, c'est au cadre d'imputer à l'employeur la responsabilité de la rupture du contrat faute du respect des conditions que celui-ci prescrive. La montée de ce nouveau motif de licenciement, qui tend à renverser la traditionnelle relation de subordination entre cadre et employeur, est d'autant plus intéressante que, dans l'échantillon pris en compte ici, le nombre de cadres dirigeants, naturellement plus accoutumés à ce type de grief, est moins important qu'ailleurs, notamment dans le conseil de Boulogne.

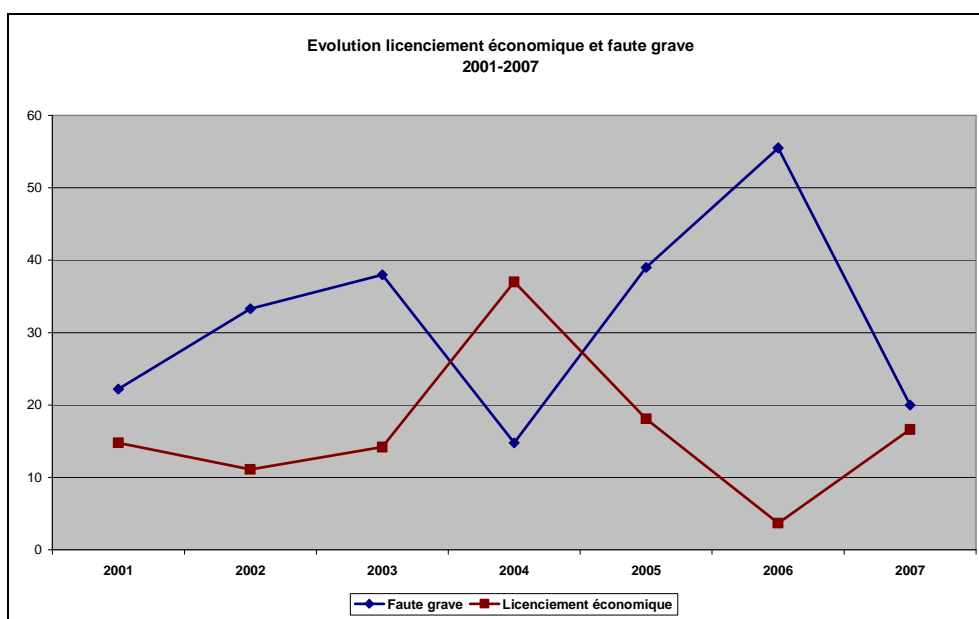
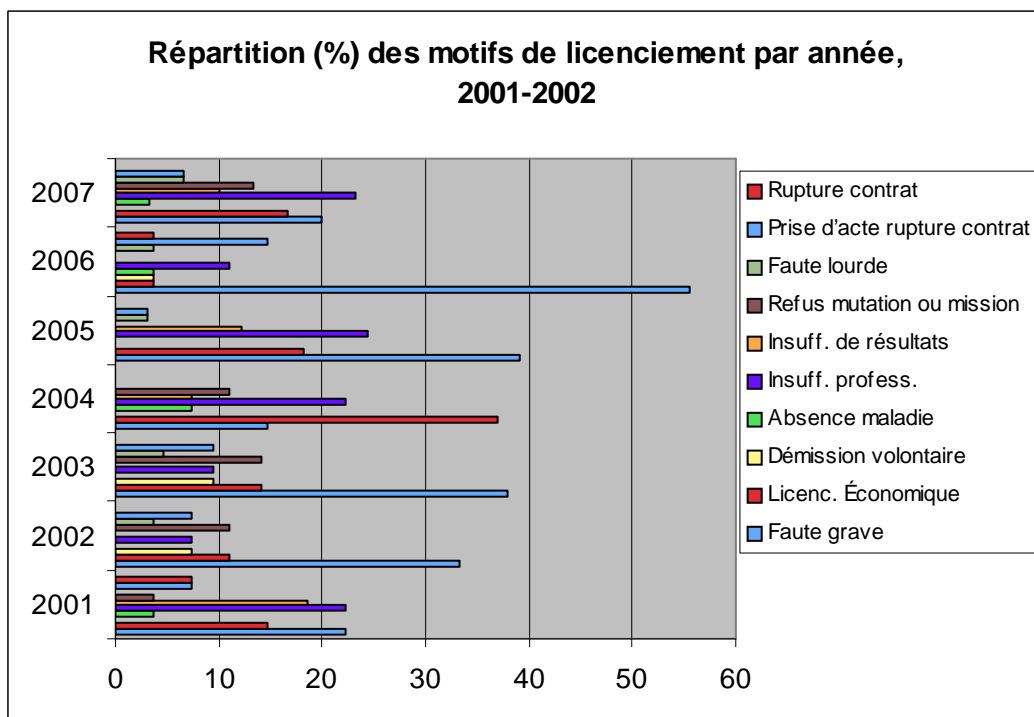
Analyser la façon dont évoluent dans le temps les motifs de licenciement (tableau 6 et graphique correspondant) est l'occasion de mieux comprendre certaines dynamiques propres à la juridiction prud'homale de Grenoble, que ce soit du point de vue des effets conjoncturels sur les litiges ou des pratiques judiciaires qui les accompagnent. Ainsi, le pic atteint par le licenciement économique en 2004 reflète probablement l'évolution négative de la conjoncture sur le marché de l'emploi des cadres. Il est intéressant de noter que l'évolution du licenciement économique est souvent inversement proportionnelle à celui de la faute grave, le principal motif de licenciement pour motif personnel. Lorsque celle-ci augmente, le nombre de licenciements économiques tend à diminuer, et vice-versa. On le voit notamment si on prend en compte la période 2002-2006.



Sans forcément conclure sur ce constat, il est tout à fait légitime de se poser des questions. Est-ce que ces deux phénomènes sont liés ? Autrement dit, les difficultés d'accès à la procédure de licenciement économique, évidemment dépendantes de la situation conjoncturelle, auraient-elles des conséquences sur la nature du licenciement et sur l'engagement de l'affaire judiciaire qui va suivre ? Et dans quelle mesure l'émergence d'autres motifs de licenciement pour motif personnel (notamment l'insuffisance professionnelle et de résultats) serait-elle à relier à ce phénomène de transformation de la relation d'emploi des cadres qui tend avant tout à mettre en cause la notion de professionnalité ?

Tableau 6 : CPH Grenoble. Répartition (%) des motifs de licenciement par année, 2001-2007

	Faute grave	Licenc. économ.	Démiss. volontaire	Absence maladie	Insuff. profess.	Insuff. de résultats	Refus mutation ou mission	Faute lourde	Prise d'acte rupture contrat	Rupture contrat
2001	22,2	14,8	-	3,7	22,2	18,5	3,7	-	7,4	7,4
2002	33,3	11,1	7,4	-	7,4	-	11,1	3,7	7,4	-
2003	38	14,2	9,5	-	9,5	-	14,2	4,7	9,5	-
2004	14,8	37	-	7,4	22,2	7,4	11,1	-	-	-
2005	39	18,1	-	-	24,4	12,1	-	3	3	-
2006	55,5	3,7	3,7	3,7	11,1	-	-	3,7	14,8	3,7
2007	20	16,6	-	3,3	23,3	10	13,3	6,6	6,6	-



De l'examen de la répartition des motifs de licenciement selon les profils professionnels présents dans notre échantillon (tableau 7) ressort surtout une distribution assez homogène de la faute grave parmi les motifs les plus récurrents, alors que le recours au licenciement économique concerne davantage certaines catégories, en particulier les ingénieurs. L'insuffisance professionnelle, quant à elle, est le deuxième motif le plus évoqué, et touche aussi bien les cadres dirigeants, supposés être susceptibles d'une évaluation critique dans leur propre activité de travail, et les cadres dits intermédiaires, qui normalement se consacrent à des tâches exécutives. **Bref, l'insuffisance professionnelle (et, dans une moindre mesure, l'insuffisance de résultat) s'est solidement installée dans le paysage toujours sous tension du contentieux de licenciement des cadres et, en outre, semble**

désormais accompagner la faute grave parmi les principales causes de licenciement pour motif personnel. Celui-ci, dans ses différentes déclinaisons, s'impose donc comme mode de rupture privilégié du contrat de travail des cadres par rapport au licenciement économique. Il s'articule autour d'un éventail de motifs qui témoignent d'une tendance à mettre sous tension la relation d'emploi dont il est ici question : il suffirait d'évoquer, à cet égard, l'émergence de motifs comme la démission volontaire (sous pression de l'employeur), le refus de mutation ou de mission, la prise d'acte de rupture du contrat de travail (aux torts de l'employeur). Seule une étude qualitative des dossiers les plus significatifs sur cet aspect pourrait appuyer la thèse d'une progressive mise sous tension du rapport entre cadre et employeur. D'autant plus que cela ne permet pas de répondre au questionnement qui va de pair : s'agit-il de l'effet de la dégradation de la relation d'emploi ou bien de sa modernisation qui, au final, profiterait à toutes les parties en cause ?

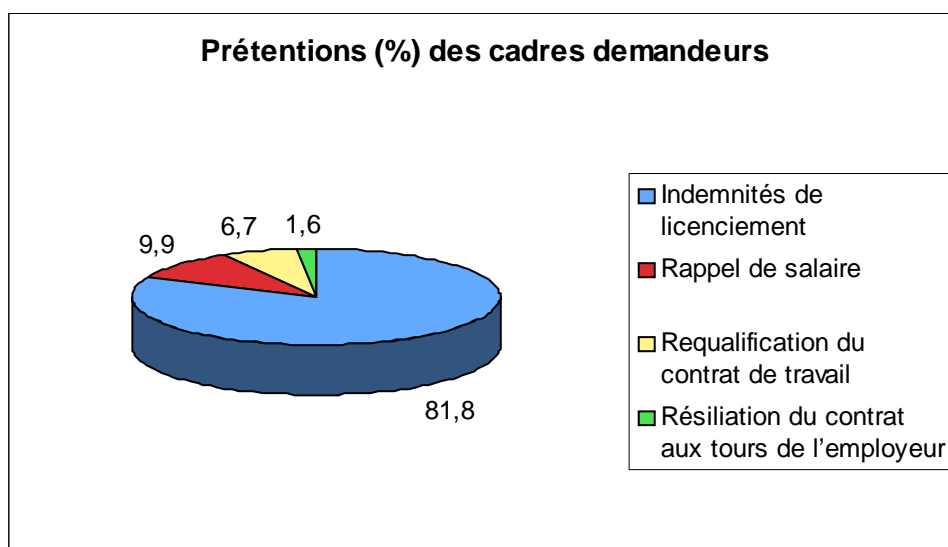
Tableau 7 : CPH Grenoble. Répartition (%) des principaux motifs de licenciement par profil professionnel

<i>Profil professionnel</i>	<i>Principaux motifs de licenciement</i>	<i>%</i>
Cadre dirigeant	Faute grave	38,4
	Insuffisance professionnelle	23
Cadre	Faute grave	30,3
	Insuffisance professionnelle	20,2
	Licenciement économique	16,4
Ingénieur	Licenciement économique	30,2
	Faute grave	18,6
	Insuffisance professionnelle	13,9
Expert	Faute grave	34,3
	Licenciement économique	12,5
Profession libérale	Faute grave	50
	Insuffisance professionnelle	50
Profession de l'information et de l'art	Faute grave	100
Profession intermédiaire	Faute grave	64,2
	Insuffisance professionnelle	28,6
Employé	Faute grave	42,8
	Licenciement économique	14,2

Les prétentions des parties en cause

A l'instar de ce qu'on a pu constater dans les deux autres conseils de prud'hommes, à Grenoble la plupart des prétentions des salariés qui ont engagé l'affaire portent sur le principal chef de demande, à savoir l'indemnisation du licenciement et les dommages et intérêts dans le cas où l'absence de cause réelle et sérieuse serait éprouvée (presque 82% des cas étudiés). Les rappels de salaires, commissions et primes, qui souvent sont prévus par les contrats de travail, sont ici faiblement représentés (presque 10%). D'autres prétentions apparaissent dans notre échantillon. Elles témoignent d'une possible évolution de la relation entre cadre et employeur dans le sens d'**une revendication accrue d'autonomie de la part des cadres**. La demande de re-qualifier le contrat de travail ou bien de le résilier, notamment

lorsqu'on adosse à l'employeur la responsabilité de ne pas avoir assuré son application, ne serait-elle pas le symptôme d'une **quête de reconnaissance professionnelle qui dépasse les anciennes notions de loyauté et de subordination** ? L'initiative de recourir à la justice du travail n'a plus donc l'acception « défensive » qui est propre aux batailles typiquement d'« arrière garde », c'est-à-dire à ces initiatives qui visent à la conservation des droits acquis et qui caractérisent la plupart des litiges. Demander de résilier le contrat de travail, et donc de faire avaliser par les instances prud'homales la prise d'acte de la part du salarié du fait que le contrat n'a pas été respecté et pour cela n'a plus raison d'être, est en revanche une façon d'aménager le droit du travail aux changements intervenus dans la relation d'emploi, et par là de rendre visibles, voire légitimes, ces mêmes changements. **Dans ce sens, le cadre n'est plus dans une condition « passive », mais il participe activement aussi bien à la construction du périmètre de son action qu'à la définition de la jurisprudence censée légitimer son évolution.**



Les jugements en premier degré

Les résultats des jugements de la section encadrement rendus en première instance semblent être beaucoup moins favorables aux salariés par rapport à ce qui arrive dans d'autres conseils de prud'hommes. D'après notre échantillon, s'il est vrai que la plupart des demandes a eu gain de cause, le pourcentage qu'elle affiche (48%) n'est pas trop loin de celui des affaires déboutées totalement (40,1%), alors que les affaires déboutées partiellement représentent 10,9% et les PV de départage seulement 1%. Bref, si l'on fait la somme du nombre d'affaires déboutées totalement et partiellement, celle-ci dépasse le nombre d'affaires ayant eu un gain total. La demande qui surgit est simple : sommes-nous confrontés à un conseil prud'homal qui aurait tendance à interpréter de manière plus restrictive le droit du travail pour ce qui concerne les litiges issus des licenciements ? Avant de pouvoir répondre, on ne peut pas se soustraire à l'obligation de creuser l'analyse des données à notre disposition. Et ce à partir d'une analyse croisée des résultats des jugements en fonction de l'ancienneté ou des profils professionnels.

Par exemple, la répartition des résultats par tranche d'ancienneté (voir tableau 8) nous informe sur la variation des potentialités d'obtenir gain de cause en fonction de l'avancement

du temps. Le résultat est moins évident que ce qu'il apparaît si l'on considère également la part des affaires déboutées partiellement ou totalement. D'une part, on voit en effet diminuer au fil du temps le pourcentage de gain total. D'autre part, les affaires déboutées dans leur totalité se concentrent aux bouts opposés de la séquence de tranches d'ancienneté qu'on a mis en place pour tester nos hypothèses, c'est-à-dire dans la tranche 1-24 mois et dans celle >72 mois. En tout état de cause, on peut affirmer que de plus en plus, on progresse avec l'ancienneté, de moins en moins on a la possibilité d'obtenir gain de cause, notamment après 4 ans d'ancienneté. Ce sont donc les cadres « moyens » ayant une expérience consolidée qui sont les plus exposés aux effets des procédures de licenciement, que ce soit pour des raisons économiques ou pour motif personnel. En même temps, le nombre d'affaires déboutées totalement ou partiellement augmente lorsque l'incidence des affaires débouchant sur une solution positive diminue. La phase la plus critique, de ce point de vue, est celle qui vient après les 72 premiers mois d'activité : le pourcentage d'affaires déboutées (45%) dépasse nettement celui des affaires ayant obtenu un gain total (40%).

Tableau 8 : CPH Grenoble. Résultats des jugements (%) par tranche d'ancienneté

Tranche d'ancienneté (mois)	Gain total	Débouté total	Désaccord / départage	Débouté partiel
1-24	54,3	41,3	-	4,4
25-48	55,8	34,8	-	9,3
49-72	46,4	32,1	-	21,5
>72	40	45,3	2,6	12

L'analyse de la répartition des résultats selon les profils professionnels (tableau 9) confirme plusieurs de nos attentes initiales mais apporte aussi quelques surprises. D'abord, il apparaît clair que la catégorie qui risque le plus lorsqu'elle engage une affaire devant les prud'hommes est celle des cadres dirigeants. Qu'il s'agisse d'un effet dû à la désinvolture avec laquelle ils font désormais recours à la justice du travail ou à leur difficulté d'assurer des tâches de plus en plus lourdes au sein des entreprises, ils sont plus facilement déboutés et en même temps ils affichent un taux de réussite des litiges (gain total/débouté total) qui est le plus faible au sein de notre échantillon (0,59). Les cadres et les ingénieurs s'en tirent beaucoup mieux, alors que les experts – et cela est sans doute une surprise ! – affichent un pourcentage élevé d'affaires déboutées totalement (50%). Ces derniers ont également un taux de réussite du litige très réduit (0,75). Autre surprise : aussi les employés présents dans notre échantillon ont du mal à faire valoir leurs droits devant la justice du travail, ou bien leur comportement est tel qu'on ne peut pas appuyer leurs demandes. Ainsi, il n'est pas étonnant de constater qu'ils affichent le pourcentage le plus élevé d'affaires déboutées totalement, à savoir 57%. Les profils les moins protégés se situeraient donc aux deux extrêmes de la hiérarchie des profils professionnels qu'on a jusqu'ici utilisé. Les fonctions d'étude, de conseil et d'expertise seraient également fragilisées à l'occasion des litiges qui débouchent sur le recours aux prud'hommes.

Tableau 9 : CPH Grenoble. Résultats des jugements (%) par profil professionnel

	Gain total	Débouté total	Désaccord / départage	Débouté partiel
Cadres dirigeants	23	38,5	-	38,5
Cadres	54,4	35,5	-	10,1
Ingénieurs	51,1	37,2	-	11,7
Experts	37,5	50	6,3	6,2
Professions libérales	50	50	-	-
Professions de l'information	-	50	-	50
Cadres intermédiaires	57,1	42,9	-	-
Employés	42,8	57,2	-	-

Chapitre 5 :

Qu'est-ce qu'un « bon » cadre ? Pour une analyse qualitative des jugements prud'homaux

L'analyse quantitative des jugements nous permet donc de saisir les grandes tendances prud'homales concernant l'encadrement. Pour prolonger la réflexion, nous voudrions montrer l'utilité d'une analyse qualitative des jugements, qui permet de mettre l'accent sur des représentations de la fonction d'encadrement en insistant sur des « anomalies » ou sur ce que l'on pourrait appeler, en reprenant une sociologie interactionniste, des « déviations » par rapport à la norme d'emploi des cadres. Ce faisant, on se donne les moyens de comprendre la norme de la fonction de cadre, du moins telle qu'elle est présentée par les employeurs, par les salariés et par les conseillers eux-mêmes²⁸.

Pour mieux comprendre la manière dont le travail d'un cadre apparaît par le prisme d'un jugement, il faut reprendre une réflexion de sociologie du droit et de la justice : un jugement est un élément de discours juridique et judiciaire, ce qui pose la question de son rapport à la réalité. Parce que le droit est normatif, qu'il est censé faire la part entre ce qui doit être et ce qui ne doit pas être, il présente les phénomènes sociaux – ici des relations de travail et des manières de travailler – qu'il a à juger sous une forme spécifique, différemment par exemple de la manière dont pourrait les présenter un ergonomiste ou un sociologue. A rebours de cette analyse canonique du discours juridique, nous voudrions montrer à quel point les jugements prud'homaux décrivent et analysent des conditions et des relations de travail. Pour cela, nous repartons de la sociologie de Pierre Bourdieu : dans *Ce que parler veut dire*, il démontre que décrire, c'est prescrire : « toute théorie est un programme de perception ; mais cela n'est jamais aussi vrai que pour les théories du monde social. Et il est sans doute peu de cas où le pouvoir structurant des mots, leur capacité à prescrire sous apparence de décrire ou de dénoncer sous apparence d'énoncer, soient aussi indiscutables. »²⁹ A l'inverse, et d'une manière non contradictoire, nous voudrions aussi montrer que prescrire, c'est décrire ; autrement dit, qu'à travers le discours judiciaire que déroule le jugement prud'homal se dévoile une vérité du travail de cadre. Non pas d'ailleurs une seule vérité, mais plusieurs vérités, juxtaposées mais aussi explicitement en contradiction les unes avec les autres. Quoi qu'il en soit, c'est une réalité de la vie de cadre aujourd'hui qui nous est donnée à voir, et que nous voudrions décomposer le plus précisément possible.

Pour ce faire, nous nous appuyerons sur un échantillon non représentatif de jugements, puisés dans les trois conseils dans lesquels nous avons réalisé notre enquête quantitative.

²⁸ Il faudrait aller plus avant dans l'analyse pour comprendre les représentations croisées et différenciées des différentes parties. Nous nous sommes pour l'instant contentés de montrer comment le travail du cadre pouvait être saisi dans les jugements.

²⁹ Pierre Bourdieu, *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982, p. 150.

Cette non-représentativité ne pose pas de difficultés scientifiques à partir du moment où l'objectif n'est pas de décrire exhaustivement les discours sur les cadres. Pour cela, il aurait fallu réaliser une analyse de discours à partir d'outils informatiques, et réaliser une base de données de manière à faire une analyse lexicale. La diversité des supports (on l'a vu, peu de jugements sont informatisés) et le peu de temps laissé à l'enquête a rendu impossible ce travail ; nous avons donc préféré choisir d'une manière arbitraire les jugements dans lesquels on peut lire les récits les plus circonstanciés de l'activité des cadres.

Pour terminer, il semble important de revenir sur quelques spécificités des jugements prud'homaux. Tous sont construits de la même façon : ils présentent d'abord, d'une manière résumée et qui se veut objective, les faits ; ils exposent ensuite successivement les demandes et les positions des parties, retraduites et résumées par les conseillers. Ils présentent enfin le jugement, souvent expliqué, parfois assez longuement. Il faut rappeler que ces jugements sont souvent rédigés par le président du conseil, magistrat non-professionnel, à la frontière du champ juridique et judiciaire³⁰. Ce qui a des conséquences sur le langage juridique utilisé : il se veut très précis et appuyé sur la pratique, est souvent pédagogique et se passe le plus souvent des « chantournements » scolastiques propres au discours judiciaire. Par conséquent, comme on le verra à travers les citations que nous avons choisies, ce discours est ancré dans la réalité du monde du travail, dont il ne cache rien de la crudité et parfois même de la violence (souvent symbolique, parfois réelle).

1. Le licenciement, outil de gestion des carrières de cadres ?

Depuis quelques années, et l'enquête dont il est ici question en témoigne largement, on assiste à une modification constante des modes de rupture du contrat de travail chez la population des cadres. Le licenciement pour motif personnel se substituant désormais à d'autres modalités de départ comme le licenciement économique, il est devenu un de principaux motifs d'entrée au chômage par cette population de salariés. Ce qui se traduirait aussi par un usage « gestionnaire » du licenciement pour motif personnel, dans la mesure où il serait davantage lié à une gestion individualisée du personnel grâce aussi à un droit de travail qui peine à se mettre en phase avec les nouveautés issues du marché du travail. L'intégration du licenciement parmi les outils au service de la gestion des carrières, via par exemple le développement de formes de « rupture conventionnelle », s'accompagne ainsi d'une rhétorique managériale qui insiste sur l'individualisation et la psychologisation des parcours de carrière, et qui tend à responsabiliser les salariés aussi bien sur leurs réussites que sur leurs échecs³¹. Dans un contexte où l'idée de carrière est de plus en plus mise en cause au profit de la notion d'employabilité, la gestion des départs est devenue une partie essentielle dans la gestion des ressources « cadres »³². Non seulement le répertoire d'outils à disposition des GRH pour la gestion « ordinaire » des carrières s'est considérablement enrichi (cartes des emplois, courbes de carrières, entretiens annuels d'évaluation...), mais il

³⁰ Cf. Hélène Michel et Laurent Willemez, *La justice au risque du profane*, Paris, PUF-CURAPP, 2007.

³¹ Sophie Pochic, « Le manager et l'expert : deux figures imposées ? », in Anousheh Karvar, Luc Rouban (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, 2004, p. 169-198.

³² Françoise Dany, Yves-Frédéric Livian, *La nouvelle gestion des cadres...*, op. cit.

semble bien aussi que la rupture du contrat de travail ait intégré les pratiques de gestion du personnel³³. En témoigne l'accélération des « séparations » qui induisent un raccourcissement de la durée du passage au sein des entreprises et à la fragmentation des parcours professionnels³⁴. Les différentes formes de « sorties des cadres », négociées ou non, sont-elles donc révélatrices d'une relation d'emploi qui serait en train de se dégrader ou bien reflètent-elles l'évolution d'un marché de l'emploi où les contrats dits « transactionnels » auraient désormais remplacé les contrats « relationnels » ?

Si les pressions exercées par les employeurs sur les formes contractuelles (et les modes d'application de celles-ci) ont poussé la relation d'emploi des cadres à faire une véritable torsion, l'analyse qualitative de situations paradigmatiques est probablement une option à poursuivre afin de saisir la nature de ces changements. Pour rendre compte de possibles usages « gestionnaires » du licenciement, et notamment du licenciement pour motif personnel, nous proposons donc trois cas de figures tirés de notre échantillon.

Premier cas de figure : les pressions organisationnelles à l'encontre des cadres

Lors de situations de réorganisation administrative au sein des entreprises, suite à des opérations de fusion/acquisition ou plus simplement de réaménagement des fonctions d'administration pour des raisons économique-stratégiques, les directions des GRH sont souvent confrontées au problème du reclassement des employés. Non seulement il peut y avoir la suppression de certains « doublons », à cause de la superposition de services ayant la même mission, mais les logiques de rationalisation qui sont périodiquement mises en place peuvent conduire à la révision de l'organigramme ainsi que des postes qu'il abrite. Et lorsque se vérifient des « ruptures », plus ou moins traumatiques, à la suite de conflits entre l'encadrement et les employés, il est plus que légitime de se demander dans quelle mesure le licenciement n'est pas au service de la « cause organisationnelle ». Autrement dit, le licenciement est-il devenu un outil à part entière que les GRH utiliseraient pour gérer les carrières des cadres, voire leurs « sorties » à l'occasion des opérations de réorganisation ? On retrouve nombre de situations semblables à celles-ci dans les dossiers de jugement des sections encadrement des prud'hommes, situations dans lesquelles la pression de l'organisation sur les cadres se traduit par une rupture plutôt que par un accommodement entre les parties. La séquence à chaque fois se répète : réorganisation administrative à l'échelle du groupe ou de l'entreprise, proposition de reclassement de poste au cadre concerné (souvent après que celui-ci est rentré d'une période de congé) qui refuse car, à ses yeux, elle signifierait rien d'autre qu'une rétrogradation, et, enfin, licenciement. L'ultime étape de cette séquence, à savoir le recours à la justice prud'homale, qui permet au litige de sortir du périmètre de l'entreprise et ainsi de devenir visible. Voici quelques exemples particulièrement significatifs.

Suite au regroupement réunissant toutes les activités d'un groupe immobilier sous une

³³ Françoise Dany, « Les carrières des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in Paul Bouffartigue et al., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, p. 207-219.

³⁴ Florence Palpacuer, Amélie Seignour, Corinne Vercher, *Sorties de cadre(s). Le licenciement économique pour motif personnel...*, op. cit.

unique enseigne (et un unique siège), Monsieur S., chef de service, est confronté à « *une animosité personnelle entretenue à son égard par [un supérieur...] mettant en cause ses compétences professionnelles et qualités personnelles* ». A son retour de congé, Monsieur S. se voit proposer un changement de poste au sein de la direction qui est présenté comme « *une succession de missions ponctuelles sans rapport avec celles annoncées* » verbalement par son supérieur, redoutées par le salarié. Monsieur S. n'accepte pas car il y voit une proposition d'emploi de catégorie inférieure (d'autant que la rémunération serait diminuée) et que cette proposition est concomitante à la suppression de son ancien poste ainsi qu'à la suppression de ses missions ponctuelles qui lui avaient été présentés comme « *indispensables* ». Le refus de ce reclassement débouche sur le licenciement qui est justifié par l'employeur comme licenciement économique.

Autre exemple. Dans une société de communication qui est en train de remanier son organisation et ses méthodes de travail afin d'économiser ses dépenses, Madame C., assistante à la direction, devient rapidement la cible de la hiérarchie car elle se révèle « *inadéquate aux nouvelles modalités du service marketing* » auquel elle a été affectée. Les postes qui lui sont ensuite proposés étant refusés, Madame C. s'engage à bénéficier d'un congé individuel de formation pour suivre une formation d'ingénierie du management dans une université parisienne, formation qui par ailleurs se révélera inadaptée aux nouvelles exigences de la société. Mais avant même que la formation ne soit terminée, et surtout à la suite d'un nouveau refus d'affectation sur un poste considéré inférieur à ses niveaux de compétences, la direction procède au licenciement de Madame C.

Or, ces deux conflits sont révélateurs d'une situation qui est bien connue au sein des entreprises, et que les sciences sociales ont étudié sous des angles différents : existe en effet une tension permanente entre la logique professionnelle et la logique des organisations. Les directions des entreprises jouent souvent sur les clivages qui divisent les salariés (en termes de statut, de tâches, de cultures de métier...) pour mener à bien leur politique de gestion du personnel, d'autant que les aménagements techniques ou l'organisation du travail qu'elles prônent peuvent avoir des répercussions importantes sur l'identité même des salariés ou, plus simplement sur leur qualification. Ici, ce n'est pas l'identité qui est en jeu mais la sauvegarde du poste de travail face à une opération administrative au sein de laquelle le salarié n'est qu'un rouage.

La demande du premier salarié sera accueillie alors que la seconde sera déboutée. D'une part, la validité du licenciement économique n'est pas retenue comme plausible par les juges conseillers lorsqu'on a affaire à une opération de réorganisation interne ; d'autre part, ce sont justement les contraintes posées par la réorganisation administrative qui rendent inadaptées les compétences de Madame C. et justifient la « cause réelle et sérieuse » de son licenciement. Dans les deux cas, il est évident que la « sortie » du cadre de l'entreprise, loin d'être le dernier ressort de l'action managériale, est perçue par la GRH comme un moyen « ordinaire » de gestion du personnel.

Deuxième cas de figure : la mobilité « contrainte »

Il y a sans doute un autre exemple qui illustre de façon efficace l'évolution vers un usage

« gestionnaire » du licenciement. Il s'agit des licenciements effectués en réaction au refus du salarié d'accepter une mission, un voyage de travail, un déplacement même temporaire, voire toute « contrainte de mobilité » que l'entreprise peut lui demander. Ce qui touche au cœur de la relation d'emploi des cadres. Si, d'un côté, ceux-ci se distinguent des autres salariés par l'autonomie et l'esprit d'initiative dont ils sont tenus de faire preuve, d'un autre côté, ils sont toujours censés se soumettre à l'impératif de subordination et de loyauté à l'encontre de l'employeur.

L'option de la mobilité n'est plus à l'apanage exclusif des cadres commerciaux. Elle est de plus en plus intégrée dans les clauses contractuelles des autres cadres, dont le travail, quel que soit le service concerné, tend à se configurer comme mission plutôt que comme ensemble de tâches à exécuter. C'est bien le cas des cadres « consultants », qui sont normalement tenus à effectuer leur travail en mission « à l'extérieur », dans une autre entreprise, et lorsqu'ils s'y opposent, il est fort difficile d'obtenir gain de cause. Voyons un exemple concret ayant eu lieu dans l'agglomération grenobloise il y a quelques années.

Madame P., engagée en qualité d'ingénieur concepteur dans une société informatique, se refuse de réaliser une mission auprès d'un client à Lyon. Compte tenu de l'âge de ses enfants, il lui serait trop difficile d'organiser son emploi du temps, à cause des trajets importants que la mission demandait. Après un avertissement, et surtout après un nouveau refus d'acceptation d'une mission, la société a licencié Madame P. pour faute grave. Les arguments des parties lors du jugement devant les prud'hommes portent sur la définition de la faute grave et, plus généralement, sur la qualification juridique des faits. Madame P. conteste en effet la faute grave, elle souligne le fait que son refus était dû à des raisons personnelles et qu'en aucun cas il était motivé par une volonté de nuire à l'employeur. Elle précise que la faute grave n'a pas eu lieu puisqu'elle a accepté d'effectuer la mission bien que dans des conditions horaires différentes de celles demandées par l'entreprise. De son côté, l'employeur relève que la mobilité géographique des collaborateurs est « *une exigence propre au métier de prestation de service* », et par là même une condition à l'embauche dans la société. Tout l'enjeu est là, c'est-à-dire dans les définitions concurrentielles de cadre qui sont mobilisées devant la justice à l'occasion du litige. Le métier de cadre, si l'on se tient aux mots de l'employeur, a bien changé ! Son contenu, dans la déclinaison qui est propre au consultant opérant dans des entreprises du tertiaire, fait en effet l'objet d'une prestation de service, sans pour autant que celui qui l'exerce puisse bénéficier de la liberté et de l'autonomie décisionnelle normalement reconnues aux professions libérales.

Les deux parties en cause arrivent ainsi à utiliser deux définitions différentes de la clause de mobilité, qui renvoient à deux légitimités qui devraient être moins opposées que complémentaires : l'une faisant référence à la convention de branche (la Syntec) et l'autre au contrat en vigueur au sein du groupe de la société :

« constatant l'intérêt économique et social de la mobilité géographique des salariés, mais conscientes des répercussions qu'elle peut avoir, les parties signataires recommandent que cette mobilité ne soit pas, pour les salariés, l'occasion d'une charge complémentaire et qu'il soit tenu compte dans toute la mesure du possible de leur situation familiale » ;

« accepter la mobilité géographique qui est une des conditions essentielles au sein de

notre société de services. En effet, compte tenu de la nature de vos activités professionnelles et des besoins de notre société, vous pourrez intervenir pour des clients situés hors de votre zone géographique de rattachement, en France et dans les pays de l'Europe occidentale, pour des durées variables ».

A l'évidence, ce qui dans la convention collective nationale n'est qu'une recommandation disparaît complètement dans le contrat de l'entreprise. Bien au contraire, la clause de mobilité apparaît comme une composante fondamentale de la relation d'emploi. Ainsi, le contrat d'entreprise faisant foi, les juges du conseil prud'homal ne peuvent que constater que, vus les termes de l'engagement au fondement de la relation d'emploi, Madame P. a commis une faute justifiant le licenciement. Celle-ci n'est pourtant pas une faute grave mais constitue en tout cas une cause réelle et sérieuse.

Troisième cas de figure : quand le cadre se rattrape de son employeur

Il y a enfin un troisième exemple qui peut contribuer à mieux cerner les contours (modifiés) de la relation d'emploi des cadres, notamment pour ce qui est des modes de recours au licenciement. A force de pousser les cadres à la prise en charge de plus de responsabilités, à la promotion de leurs capacités d'initiative, au développement de l'autonomie opérationnelle et, par là, à la mise en place concomitante de formes contractuelles plus attentives à la dimension « transactionnelle » caractérisant la relation d'emploi, il semble qu'un nouvel espace de négociation se soit ouvert devant ces salariés, notamment les cadres au profil professionnel plus qualifié. Nous l'avons vu lors de l'analyse quantitative des données issues des dossiers de jugement : un nouveau motif de licenciement est apparu ces dernières années, apparemment paradoxal car il fait état d'une capacité de dénonciation, voire de revendication, de la part des cadres qui était jusque là méconnue. Il s'agit de la « prise d'acte de rupture du contrat du travail aux torts de l'employeur ». Autrement dit : c'est le cadre lui-même qui prend en main la situation, dénonce son employeur pour inexécution et invoque l'application du contrat de travail, faute de quoi il tient l'employeur pour responsable de ses démissions, qu'il qualifie de licenciement !

Les termes de la querelle sont moins compliqués de ce qu'ils apparaissent, et le recours à un exemple tiré de la documentation consultée aux prud'hommes peut nous aider. Il s'agit en effet d'une tournure de la relation cadre/employeur qui est devenue visible du moment qu'elle est apparue en tant que grief. Ainsi madame P., cadre dans une société de media, après une longue absence pour maladie qu'elle imputait à l'attitude de sa supérieure hiérarchique, demande la résiliation du contrat de travail aux torts de l'employeur. Elle lui demande également de verser une somme importante au titre d'indemnité pour licenciement sans cause réelle ni sérieuse et au titre de dommages intérêts pour préjudice moral. Elle considère, en d'autres termes, son départ volontaire comme un licenciement sans cause réelle et sérieuse. On voit bien que de ce point de vue, la relation d'emploi change radicalement, car ce n'est plus au seul salarié de respecter et appliquer le contrat de travail tout en restant sous « l'épée de Damoclès » du licenciement.

Bien que dans le cas considéré ici, le salarié sera débouté de toutes ses prétentions, faute de preuves directes et tangibles pouvant montrer le comportement fautif de l'employeur, ce

type de griefs va dans le sens d'un bouleversement du rapport entre cadre et employeur. Ce changement, à terme, pourrait avoir des conséquences bien plus lourdes sur l'ensemble du monde du travail salarié. Certes, l'interprétation gestionnaire du licenciement qu'on vient de décrire pourrait, au final, profiter aux cadres, ou au moins à une partie de ceux-ci. La transformation progressive du licenciement en un outil pour gérer les carrières au sein des grandes organisations servirait ainsi une élite de la catégorie, qui l'utiliserait afin de pouvoir négocier à partir d'un système de rapports de force modifiés. En même temps, elle pourrait également être utilisée pour justifier l'individualisation progressive de la négociation contractuelle et de la définition des conditions générales de travail, que ce soit pour les cadres que pour les autres catégories de salariés.

2. Les contours de la faute professionnelle ou la remise en cause du rapport de confiance entre cadre et employeur

Venons-on maintenant à un autre aspect caractérisant les litiges des cadres, c'est-à-dire la faute professionnelle et sa définition en termes juridiques. Qu'il s'agisse de l'effet d'un durcissement de la relation d'emploi des cadres ou d'une stratégie judiciaire des employeurs visant à contourner le droit du travail, l'accroissement des contentieux concernant la faute professionnelle est un fait évident, et les données issues des trois conseils étudiés confirment cette tendance. De plus, la faute ne faisant pas l'objet d'une définition légale, on assiste à une articulation accrue des comportements considérés fautifs par l'employeur : non seulement la divulgation d'informations ou la concurrence déloyale justifient le licenciement, mais le désaccord concernant la politique de l'entreprise, le comportement du cadre à l'intérieur et à l'extérieure de celle-ci ou, encore, la prise (inopportune) d'initiative motivent les plaintes de l'employeur³⁵.

Si le code du travail prescrit que les conditions dans lesquelles l'entreprise peut contester la faute grave à son salarié doivent être précises, c'est-à-dire « matériellement vérifiables », il reste qu'**un certain flou sur les éléments constitutifs de la notion de faute est toujours présent**. Par faute grave, on entend l'ensemble des faits imputables personnellement au salarié et qui constituent une violation des obligations contractuelles découlant du contrat de travail ou des relations de travail d'une importance telle qu'elle rend impossible le maintien de l'intéressé dans l'entreprise. Ce qui laisse aux juges des marges de liberté d'appréciation quant à la définition des domaines où la faute du cadre est possible, domaines qui peuvent évoluer au fil du temps et en fonction des situations. L'analyse des thèmes issus de la jurisprudence peut, dans ce sens, offrir des informations précieuses quant à l'évolution de la relation d'emploi du cadre : comment le contentieux prud'homal contribue à redéfinir les frontières entre l'acceptable et le non-acceptable dans la relation cadre/employeur ?

Voici quelques exemples parmi les plus courants de faute grave tirés de la jurisprudence :

- gestion défectueuse qui comporte des conséquences financières négatives ou bien désastreuses ;
- abus de fonction (s'attribuer des avantages auxquels le cadre ne peut normalement prétendre) ;

³⁵ Yves-Frédéric Livian, « Une relation d'emploi ordinaire ? », *art. cit.*, pp. 57-59.

- manquement à l'obligation de discrétion et de loyauté (par exemple la divulgation de renseignements pouvant porter atteinte à la réputation de l'entreprise) ;
- divergences de vue et attitude critique (par exemple la diffusion d'une lettre critiquant l'action du PDG)³⁶.

Essayons de reprendre cette taxonomie et de la mettre à l'épreuve d'une analyse qualitative des dossiers consultés. Au-delà des agissements qui affectent de manière nette le rapport de confiance avec l'employeur (on va des propos racistes à l'encontre des autres salariés aux accidents intervenus à cause de l'état d'ébriété du salarié !), ce qui nous intéresse ici, ce sont surtout les litiges susceptibles d'éclairer, par simple opposition, les frontières de la relation d'emploi.

L'abus de fonction, par exemple, nous renseigne non seulement sur les limites opérationnelles posées à l'activité du cadre. Il nous informe également sur les limites relationnelles que celui-ci est tenu à ne pas dépasser. La dégradation du comportement du cadre à l'égard de ses subordonnés est susceptible de faire l'objet d'un licenciement pour abus de fonction, et ce indépendamment des résultats obtenus en termes de rentabilité ou d'efficacité organisationnelle. Le maintien d'un climat social « acceptable » au sein de l'entreprise relève des obligations des salariés ayant des responsabilités d'encadrement. Ainsi, derrière la formule du harcèlement moral, il peut y avoir un abus de position, « *une tendance à « manipuler le personnel, pour mettre en dépendance certains salariés, pour mettre en place un sentiment de terreur et de représailles* », comme illustre bien le cas d'une responsable d'un institut psychiatrique qui, d'après les témoignages, « *ne supportait aucune contradiction* ».

Souvent les contestations des employeurs portent sur **l'incapacité des salariés de garantir le « devoir de loyauté » qui est à la base de tout rapport de confiance.** Celle-ci peut être brisée par des « agissements graves » comme par exemple le fait de travailler pour un second employeur. C'est le cas de ce jeune notaire auquel on conteste non seulement le fait de ne pas avoir communiqué d'offrir ses prestations à un autre professionnel, mais aussi de traiter durant l'horaire de travail et surtout durant ses nombreux arrêts maladies les affaires de l'emploi parallèle. Ce qui, d'après la jurisprudence, « *constitue un manquement à la probité ainsi que le fait d'utiliser le matériel de l'entreprise pour son propre profit* ». Plus généralement, le manque de discrétion et de loyauté s'accompagne d'autres fautes qui renvoient, de manière plus vague, à l'« insuffisance professionnelle » ou bien à l'« inaptitude professionnelle » (on reviendra sur ce point).

Les problèmes de divergence de vue entre les cadres et leurs directions semblent de plus en plus s'imposer parmi les motifs caractérisant la faute grave. Ce qui ouvre de nouvelles perspectives quant à l'appréciation des devoirs des cadres à l'égard de la hiérarchie. Ceux-ci se trouvent en effet coincés entre le droit à l'expression de la critique et l'obéissance aux ordres de la hiérarchie. Voici comment la question se présente dans le langage juridique d'une lettre de licenciement :

« Nous avons dû, dès le début de notre collaboration, faire face à une mauvaise volonté systématique quant à ce mode de fonctionnement que nous vous avons pourtant expliqué,

³⁶ Françoise Dany, Yves-Frédéric Livian, *La nouvelle gestion des cadres...*, op. cit., p. 170.

mauvaise volonté confinant rapidement au refus de collaboration. Nous avons à plusieurs reprises fait face à une obstruction de votre part quant aux décisions que nous prenions concernant la gestion et l'organisation administrative et sociale de la société A. Cette situation n'a fait qu'empirer au fil des mois pour en arriver à une remise en cause totale de nos décisions, de notre organisation, voire de notre parole ».

Si le salarié licencié rejette ces accusations, qu'il n'hésite pas à qualifier de « mensongères », l'employeur insiste sur la tendance de celui-ci à remettre en cause la hiérarchie et notamment la DRH du groupe, à mettre en doute les affirmations de la direction générale, à faire preuve d'un esprit polémique sur toute situation, à cacher des vérités, à formuler des mensonges et de fausses accusations... Au-delà de la véracité des faits imputés, qui ici nous intéresse relativement peu, il importe de souligner **la difficulté à cerner les frontières entre ce qui est licite pour le cadre et ce qu'il ne l'est pas**. D'autant plus que les discours gestionnaires sur la délégation des pouvoirs au sein de la hiérarchie, sur l'autonomie des cadres et sur l'esprit d'initiative dont ils sont appelés à faire preuve semblent se heurter à une interprétation plus restrictive, voire plus traditionnelle, de leurs fonctions.

Il faut enfin ajouter que le cumul de l'ensemble de griefs peut justifier la faute grave. Plusieurs contestations contribuent ainsi à définir les contours de la faute professionnelle, comme il émerge du dossier d'un conseiller technique statut cadre travaillant pour une association offrant des services aux personnes handicapées : il lui est reproché « *son mauvais esprit et ses dénigrements, sa désinvolture et son absence de fiabilité, son incapacité d'encadrer rigoureusement l'équipe placée sous sa hiérarchie, et une rédaction d'une faux en écriture* ». Les motifs du licenciement sont ensuite détaillés, et ils renvoient tour à tour aux principaux griefs caractérisant la faute grave : utilisation d'un véhicule de fonction réservé exclusivement à la directrice (abus de fonction) ; perte des clés de l'établissement (gestion défectueuse) ; conversation extraprofessionnelle durant l'horaire de travail et dénigrement de la direction (attitude critique). Ce dernier motif mérite d'être creusé, car il montre dans quelle mesure les « comportements critiques » peuvent justifier un licenciement pour faute grave ou, du moins, un licenciement pour cause réelle et sérieuse. Les témoignages apportés par l'employeur éclairent les termes du litige sans pour autant convaincre sur le plan des conséquences induites sur le bon fonctionnement de l'organisation :

« Les insinuations ou mimiques de Monsieur M. influencent négativement les participants et instaurent une complicité déstabilisante »

« Il est [...] manifeste que l'attitude de Monsieur M. démontre à la fois une prise de liberté à l'égard du règlement intérieur, une manifeste négligence dans l'exercice de ses fonctions et la mise en place d'une complicité avec l'ensemble des salariés de l'établissement sous le signe du manque de rigueur, de l'immaturation et du dénigrement ».

« Il a entraîné une attitude d'opposition de l'ensemble des salariés à l'égard de la direction et a d'ailleurs été à l'origine de la démission de la directrice de l'établissement qui a dû se résoudre au constat que la structure en l'état ne pouvait plus fonctionner compte tenu de la dynamique néfaste instaurée par Monsieur M. ».

S'il est vrai que le devoir de loyauté évoqué plus haut apparaît ici mis en cause, il est également vrai que le « trouble » créé par le salarié au sein de l'organisation est plus difficile

à apprécier. Il est d'autant plus difficile de le faire que, pour que l'on puisse cumuler un ensemble de fautes, il faut que celles-ci soient toutes de la même nature. Le salarié en question obtiendra ici gain de cause.

3. Gérer une équipe : les transformations des normes managériales

De manière quelque peu différente, la lecture des jugements permet de mettre en valeur une autre spécificité du travail des cadres, qui paraît difficilement objectivable, c'est-à-dire matérialisable, mais que le droit met précisément en lumière, puisque c'est justement le propre du travail juridique et judiciaire que de produire des normes universalisables dans le langage commun : il s'agit des relations humaines que le cadre doit organiser avec ses subordonnés. L'analyse menée jusqu'ici des contours de la faute professionnelle a offert quelques éléments de réflexion sur cette question. De fait, l'origine de l'invention de la fonction d'encadrement est historiquement liée à une position intermédiaire entre le monde ouvrier d'un côté, les dirigeants de l'entreprise de l'autre. Dans ces conditions, toute une partie du rôle de cadre consiste à établir un rapport d'autorité avec leur « équipe », qu'ils dirigent. Toute la question est alors de comprendre les normes de direction (on dit aujourd'hui de « management ») de cette équipe. Or, les jugements prud'homaux mettent souvent en valeur cet aspect de la professionnalité des cadres. Décomposer ce que sont ces relations et les normes qui les encadrent suppose bien entendu de faire confiance à l'employeur dans sa justification du licenciement, et poser pour principe que la mise en cause du management ne constitue pas le « cache-sexe » d'un licenciement d'un autre ordre (économique par exemple). Sans se faire d'illusion sur ce fait, il est cependant possible de percevoir la manière dont se font et se défont des normes.

Soit Mme C., cadre de haut niveau dans une société d'édition, licenciée pour harcèlement envers ses subordonnées ; la lettre de licenciement reproduite dans le jugement est très claire : elle évoque une « attitude » et un « comportement insupportables », un « mépris », un « dénigrement systématique » envers son équipe et envers les autres services. Même si le conseil refuse la qualification de « harcèlement » pour sa faiblesse juridique³⁷, il reconnaît la légitimité de la critique d'un management trop agressif et dont la légitimité n'est plus reconnue :

Attendu qu'il résulte de l'examen des pièces versées aux débats, de l'ensemble des témoignages et des arguments développées à la barre que Mme C., même si elle obtenait de bons résultats, a fortement contribué à développer des relations conflictuelles avec plusieurs services, ainsi qu'avec sa hiérarchie, nuisibles au bon fonctionnement de l'entreprise dont elle était l'une des directrices. »

On comprend que ce n'est pas tant à des questions « humaines » que renvoient les

³⁷ C'est d'ailleurs un point que l'on retrouve à chaque fois que l'on rencontre des accusations de harcèlement : ce type de qualification juridique semble réprouvée dans l'ensemble des conseils dans lesquels nous avons enquêté (mais aussi auprès de nombreux syndicalistes interviewés par ailleurs) : ce rejet du harcèlement comme forme juridique est à mettre en rapport avec le succès de la catégorie dans la société et comme forme de qualification par le « sens commun » d'une subordination jugée excessive.

prud'hommes qu'à un problème de bonne gestion et de bon « fonctionnement » de l'entreprise. C'est dire aussi que la norme actuelle de la gestion des ressources humaines a changé : des comportements auparavant acceptés par les salariés comme les employeurs ne le sont plus aujourd'hui : cette salariée, comme d'autres, prennent de plein fouet ce que Pierre Bourdieu appelle un « effet d'hysteresis », croyant que les normes anciennes s'appliquent encore alors qu'elles sont en réalité en train de changer.

Le deuxième exemple renvoie à un autre type de fonction d'encadrement : la nécessité de diriger effectivement son équipe et de lui donner confiance. Soit les reproches adressés à M. G., VRP et directeur des ventes dans son entreprise. La lettre de licenciement met en cause la qualité de manager de M. G., sa capacité à gérer son équipe et à l'encadrer :

Vous avez amené vos collaborateurs à se détourner de vous car vous n'avez pas réussi à assumer vos responsabilités à leur égard (...) Le comportement que vous avez adopté depuis ces derniers temps, visant à vous protéger uniquement au détriment de votre équipe, ne fait qu'accroître **le sentiment de défiance que vous provoquez**. (...) Votre **manque d'implication** souligné par vos collaborateurs a nui à l'image de la société et également à son bon fonctionnement. Ce climat de défiance s'est hélas encore détérioré jusqu'à un point de non-retour... » (souligné par nous)

Le conseil des prud'hommes reconnaît « l'insuffisance de management » comme catégorie justifiant une « faute grave » du salarié. L'ensemble du jugement permet de mettre en valeur le rôle du cadre comme devant assumer ses « responsabilités », devant « mener » ses « hommes », ici un groupe de commerciaux, et les pousser à « se dépasser ». Nous avons déjà mené dans ce rapport une réflexion sur la question de la confiance ; on le voit, c'est aussi de l'autre côté de la hiérarchie que se joue ce principe de confiance, du cadre envers ses subordonnés.

On pourrait ainsi insister sur tout un ensemble de caractéristiques qui permettent de présenter la spécificité du rôle de cadre ; le plus souvent, ces caractéristiques ne sont pas objectivées, sinon dans quelques manuels de management, parce qu'elles sont difficiles à exprimer. Les cadres gagneraient peut-être à voir exprimée l'étendue de leur « fonction humaine » et les normes aujourd'hui en vigueur sur ce plan dans le monde du travail.

4. Mesurer la qualité du travail d'un cadre : de l'insuffisance de résultats à l'insuffisance professionnelle

De nombreux travaux de sociologie ont réfléchi à ce que pouvait signifier la « qualité » ; Lucien Karpik a notamment montré l'impossibilité d'avoir une vision substantielle de la qualité, qui était surtout une propriété relationnelle et difficile à déterminer, notamment par les règles habituelles du marché³⁸. Il en est de même des qualités professionnelles, dont nous voyons, à travers la lecture des jugements, qu'elle suscite de nombreuses discussions et, là encore, qu'elle ne peut être que difficilement objectivable. Pourtant, les conseils de prud'hommes doivent en décider et mesurer cette qualité lorsqu'ils sont amenés à juger des

³⁸ Lucien Karpik, *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard, 2007.

licenciements pour « insuffisance professionnelle », dont nous avons vu le nombre croissant. Comme nous l'avons montré, la croissance de cette qualification entraîne la nécessité de produire un instrument de mesure, que constituent les « objectifs », quantifiables et évaluables. Les choses ne sont pourtant pas aussi simples.

Pour introduire cette réflexion, nous allons prendre le cas d'une des sous-catégories de l'encadrement bien représentées dans notre échantillon : celui des commerciaux et des VRP. Apparemment, la mesure de leurs objectifs est des plus simples : ils se lisent dans les résultats, matérialisés par le volume des ventes. Le dossier de M. V. est sur ce point tout à fait explicite : le dossier détaille très longuement, avec des colonnes de chiffres, ses objectifs et ses résultats, et il cite par exemple la réaction de la direction devant les résultats en baisse de M. J. :

« Ceci devrait t'aider dans la réalisation de tes objectifs. Nous sommes convaincus que ces quelques remèdes, appliqués efficacement, doivent te permettre de remonter la pente très rapidement. Nous te donnons rendez-vous afin de refaire le bilan de tes activités au séminaire de fin août. »

Tout l'enjeu est alors de savoir si d'une part les objectifs sont définis de façon arbitraire ou non (ce que rejette le conseil) et si d'autre part la faiblesse des résultats est suffisante pour légitimer un licenciement ; sur ce dernier point, le conseil répond par la négative : les résultats étant en progression, cela justifie une sanction mais pas un licenciement. On comprend ici l'extrême fragilité de ces outils de management que sont les « objectifs » des performances des cadres, toujours susceptibles d'être remis en cause et délégitimés par leur prétendu « arbitraire ». Sur ce plan, un travail d'objectivation est absolument nécessaire, mais on voit difficilement comment produire des critères d'évaluation inattaquables.

Pour autant, même si des critères objectifs de résultats existent, il est intéressant de montrer que les prud'hommes se préoccupent aussi de savoir comment ceux-ci peuvent être atteints. Tant et si bien que c'est parfois un véritable savoir-faire de vendeur qui peut être décrit, voire analysé dans les dossiers et les jugements aux prud'hommes. C'est le cas, paradigmatique, du jugement concernant le licenciement de Mme V : ingénieure commerciale, directrice de l'agence locale d'une entreprise vendant de l'informatique, elle est licenciée pour insuffisance de résultats. Plus précisément, on peut lire dans le dossier :

La société faisait ressortir que ces mauvais résultats sont la conséquence d'une prospection commerciale insuffisante, d'une carence dans le suivi des clients, d'une démarche commerciale inadaptée et d'une absence de maîtrise des produits et des solutions entraînant la perte de confiance des clients. »

Dans sa décision, le conseil explique : « attendu qu'à la suite des mauvais résultats non conformes aux objectifs de Mme V., la société C faisait parvenir un courrier remis en mains propres à Mme V. Attendu que ce courrier faisait état des mauvais résultats non conformes aux objectifs de Mme V et indiquait la cause probable et les mesures à prendre pour corriger cette dérive, **en proposant une approche méthodologique et une attention particulière.** Attendu que les éléments indiqués dans le courrier, en ce qui concerne les corrections à apporter, et notamment **les actions à mener auprès de la clientèle et des prospects** n'ont pas été suivies d'effets. » (Souligné par nous)

Le dossier montre ainsi ce que devrait être, pour l'entreprise comme pour le conseil, le savoir-faire du vendeur, à partir d'une description discursive, comme ci-dessus, mais aussi à travers des objectifs chiffrés et objectivables, comme par exemple les taux de visite aux clients (calculés en pourcentages), ou encore le compte-rendu d'un travail d'animation et de présentation des produits.

Plus généralement, on doit enregistrer la tendance à redéfinir les conditions d'exercice des fonctions de cadres, moins axées sur des travaux routiniers, à accomplir au jour le jour, que sur des missions ponctuelles à assurer sur le moyen et/ou le long terme. D'où l'idée que l'activité de cadre serait étroitement liée à sa capacité à atteindre les objectifs fixés par la hiérarchie, de manière conjointe ou non, comme cela arrive pour les cadres commerciaux. La définition de ces objectifs, si elle ne fait pas forcément l'objet d'une négociation paritaire entre les contreparties, elle intègre de plus en plus le contrat de travail par le biais de « clauses de résultats »³⁹. Ces nouvelles procédures sont en outre encadrées par des dispositifs de gestion spécifiques, par exemple l'entretien annuel d'évaluation dont le but est à la fois de régler la gestion des carrières des cadres et de faire émerger les besoins individuels de ceux-ci⁴⁰.

Le résultat, en termes judiciaires, de cette évolution de l'activité du cadre est représenté par la diffusion de « l'insuffisance de résultats » et de « l'insuffisance professionnelle » comme causes de licenciement, lesquelles ont remplacé d'autres causes telle que la « perte de confiance » de l'employeur à l'égard de son salarié⁴¹. Si cette dernière mettait l'accent sur la nature subjective de la relation d'emploi (bien synthétisée par la formule de « l'incompatibilité de caractères »), aujourd'hui la jurisprudence a tendance à privilégier l'examen des faits et comportements « objectifs » qui peuvent être à l'origine du litige⁴². Dans ce sens, **l'insuffisance**, que ce soit de résultat ou, de façon plus large, professionnelle, **doit être objectivée par la fixation de résultats, par la mise en place d'outils de contrôle et d'évaluation de la performance individuelle, par la définition minutieuse des compétences requises pour tenir tel ou tel poste...**

C'est bien le cas de ce « chasseur » de contrats dans le domaine des assurances qui conteste son licenciement au vu d'objectifs « irréalisables » et de l'absence de moyens à sa disposition pour le « démarchage » d'un secteur encore inexploité, alors que l'entreprise lui reproche la faible activité de prospection, mesurée par un nombre de rendez-vous avec les clients jugé insatisfaisant. S'il est vrai que les objectifs fixés sont qualifiés par l'employeur lui-même de « challenge », il n'empêche que ceux-ci répondent aux attentes du salarié, et que les résultats, par rapport aux potentialités estimées du nouveau secteur ainsi qu'aux objectifs atteints par ses collègues dans des conditions similaires, sont considérés médiocres (11% du chiffre d'affaires attendu). Bref, l'insuffisance de résultats relève non seulement des conditions

³⁹ Yves-Frédéric Livian, « Une relations d'emploi ordinaire ? », *art. cit.*, pp. 54-55.

⁴⁰ Yves-Frédéric Livian, Nathalie Tessier, « L'évaluation vue par les cadres », in Anousheh Karvar, Luc Roban (dir.), *Les cadres au travail...*, *op. cit.*, p. 133-146.

⁴¹ Alors qu'au début des années 1990, dans la juridiction de Paris, la « perte de confiance » représente 6% de l'ensemble des motifs invoqués pour le licenciement des cadres. Cf. UCI-FO, *Le contentieux prud'homal chez les cadres...*, *op. cit.*, p. 61.

⁴² Yves-Frédéric Livian, « Une relations d'emploi ordinaire ? », *art. cit.*, p. 56.

contractuelles : elle doit aussi être analysée, comme d'ailleurs le précise l'avocat du cadre licencié, « à travers le prisme de la véritable mission dévolue au salarié ». Celle-ci s'inscrit dans un espace défini par des conditions à la fois juridiques, marchandes et organisationnelles dont la pertinence avec des objectifs fixés à l'avance constitue tout l'enjeu de la procédure de jugement. **Ce qui demande aux juges une capacité d'appréciation des stratégies des entreprises, de leurs modes de gestion et des conditions de marché contribuant à définir le réalisme des résultats attendus qui est loin d'être négligeable.**

Les contours de l'insuffisance professionnelle, quant à eux, sont encore plus difficiles à saisir, dans la mesure où le grief peut être représenté par des comportements, des mésententes, des relations interpersonnelles dont l'appréciation ne renvoie pas forcément à des résultats objectivables mais au contenu même de l'activité professionnelle.

Ainsi, l'impossibilité d'atteindre les objectifs fixés peut être imputable à un désaccord entre le cadre et la hiérarchie sur la politique de l'entreprise ou sur l'organisation interne de celle-ci, et une telle situation peut alors avoir des conséquences relationnelles redoutables par l'employeur : mécontentement, démotivation, « *mauvaise humeur qui retentit fortement sur les équipes...* ». Ce qui constitue, d'après la jurisprudence, une situation d'insuffisance professionnelle. Voici comment se présente la lettre de licenciement d'un cadre, Madame V., chargé de recrutement au sein d'une société de services. Elle se trouve au cœur d'un litige où problèmes personnels, stratégies organisationnelles et mésententes entre les parties prenantes participent, à titres divers, à la dégradation de la relation d'emploi :

« La mise en place d'une nouvelle organisation au sein du service des ressources humaines est intervenue pour éviter tout heurt entre les commerciaux de notre société et vous-même à la suite de certains désaccords exprimés en public et qui ont généré des difficultés inacceptables. Bien que vous ayez exprimé votre mécontentement face à cette nouvelle organisation, considérant que cette modification entraînait des répercussions financières, vous avez expressément accepté, conformément aux termes de votre contrat de travail. Cependant, nous déplorons depuis la mise en place de la nouvelle organisation des ressources humaines, une démotivation inacceptable qui se traduit par une mauvaise volonté affichée dans l'exécution des tâches qui vous sont désormais confiées, et notamment une lenteur anormale et une mauvaise humeur qui retentit fortement sur les équipes. Depuis, lors des différentes réunions de direction, vous ne cessez de critiquer notre politique de recrutement et de gestion du personnel. Vous nous avez en outre clairement exprimé vos difficultés à travailler en accord avec la direction depuis plusieurs mois... ».

Les deux griefs principaux étant l'insuffisance professionnelle et les divergences de vues sur la stratégie de recrutement au sein de l'entreprise, il est fondamental de rendre compte des positions respectives des parties en cause, ainsi que de l'interprétation du code du travail qu'elles avancent. Or, **les contours de l'insuffisance professionnelle n'étant pas définis par la loi, ce sont les faits, « concrets, objectifs et vérifiables », qui sont invoqués comme élément permettant de juger.** Essayons donc de reconstruire les faits tout en considérant les différents points de vue mobilisés. D'après l'employeur, depuis le début de l'année 2002, on a assisté à une perte de motivation du cadre en question, à « *une quantité et qualité de travail exécuté en baisse, [à] de mauvaises relations avec les commerciaux et [...] avec la comptabilité* ». Ce qui aurait été confirmé par Madame V. elle-même lors de son entretien d'évaluation annuel. En outre, Madame V. se serait avérée incapable de remettre en cause ses méthodes de travail,

en s'appuyant par exemple sur certains outils mis à sa disposition (sites Internet, bases de données...) qui, en revanche, sont restés largement sous-exploités. Plus grave, à partir du mois de septembre, la situation est qualifiée d'« *ingérable* » par l'employeur, du fait que Madame V. aurait négligé de développer des formes de collaboration avec les cadres commerciaux, collaboration jugée indispensable notamment pour la recherche de salariés à « placer » en régie. Ce qui, au final, aurait créé une mésentente génératrice de tensions. La mésentente, d'après la jurisprudence, constituant un motif réel et sérieux de licenciement lorsqu'elle est induite par une attitude d'opposition ou de déloyauté de nature à nuire au bon fonctionnement de l'entreprise, le licenciement serait donc justifié.

La contestation de ces motifs par l'employée vise à nier toute démotivation, en évoquant par exemple son dévouement et attachement au travail malgré des problèmes de santé importants (une opération pour soigner un cancer du sein, suivie par une série de radiothérapies effectuées en dehors de l'horaire du travail !). Ce qui, de manière tout à fait compréhensible, aurait pu être la cause d'une perte de motivation, est ici invoqué comme preuve pour démontrer le contraire. Étant donné que les contours du licenciement sont délimités par les faits relayés par la lettre de licenciement, et que c'est au salarié de démontrer le manque de fondement de la cause de licenciement, il est hors de question d'insister sur des causes extérieures, soient-elles graves et concomitantes comme celles ici évoquées. Ainsi, la défense de l'employée insiste sur le fait que la période ayant enregistré la détérioration des relations au travail (à partir du mois de septembre 2002) correspondrait à l'embauche d'un autre cadre, plus jeune et moins payé, ayant les fonctions jusqu'alors occupées par Madame V., et qui aurait déterminé l'« *amputation* » des activités de celle-ci. Trois mois plus tard, en effet, Madame V. a été licenciée, dans une situation où la baisse du marché et les difficultés accrues en termes commerciaux ont contribué à multiplier les tensions au sein de l'entreprise. Bref, on évoque un « *licenciement programmé* » pour des raisons essentiellement économiques.

Les termes de la querelle apparaissent encore plus brouillés si l'on se concentre sur le différend né à la suite de la réorganisation du service recrutement de la société. A cet égard, il est intéressant de noter que Madame V. a fait l'objet d'une promotion (elle devient responsable du service ressources humaines) au moment où s'avèrent les faits contestés par l'employeur. Ce poste était réclamé par Madame V. depuis plusieurs mois, et il est octroyé en concomitance avec le lancement d'une plus vaste reconfiguration de l'organigramme du service. S'agit-il d'une opération visant à pallier les effets négatifs de la mésentente évoquée plus haut ou bien d'une tentative pour mieux contrôler l'activité de Madame V., dans la mesure où cette modification contractuelle comporte le fait que « *ses missions pourront à tout moment être définies en fonction des besoins et des orientations qui lui seront définies par la Direction* » ? En l'absence de réponse, il importe de souligner, à partir de cet exemple, la **difficulté à cerner les contours de la notion d'insuffisance professionnelle, du fait de la pluralité des variables (notamment celles de nature relationnelles) qui contribuent à son agencement.**

Ces quelques éléments devraient être prolongées, pour montrer comment s'objectivent la qualité professionnelle, mais surtout comment celle-ci peut être l'objet de définitions contradictoires selon les parties, non pas seulement dans une perspective stratégique, mais renvoyant à des conceptions différentes de ce qu'est la fonction de cadre. On verrait alors

s'opposer des normes, et on pourrait montrer comment certaines l'emportent, provisoirement ou non, sur d'autres. Surtout, on pourrait mettre en valeur l'immense difficulté à produire des indicateurs « objectifs », quantifiés ou non, de la qualité professionnelle.

Conclusion

Notre enquête sur la section encadrement des conseils de prud'hommes de Boulogne-Billancourt, Grenoble et Longjumeau permet d'apporter un certain nombre de conclusions sur l'évolution de la position de cadre. Le contentieux prud'homal se révélant un observatoire particulièrement intéressant des transformations du rôle et de la place des cadres dans l'entreprise.

1. Sur la définition de l'encadrement : une catégorie juridiquement et sociologiquement floue

Notre recherche met en valeur l'extraordinaire diversité des catégories embrassées par la qualification d'encadrement et la nécessité d'aller au-delà d'une analyse statistique pour saisir la réalité extrêmement différenciée du statut de cadre. Tous les cadres ne vivent pas la même situation sociale, n'ont pas la même manière de travailler, et par conséquent n'ont pas les mêmes rapports aux prud'hommes. L'originalité de notre travail est aussi de montrer comment la catégorie de cadre peut-être appréhendée juridiquement : le flou de la catégorie, que Luc Boltanski avait par exemple considéré dans sa constitution historique, dans sa représentation politique ou dans sa mesure statistique, peut aussi s'analyser au travers des constructions juridiques auxquelles elles donnent lieu. D'autant que les définitions juridiques traditionnelles de cadre, telle qu'elles ont été empruntées par la jurisprudence depuis la création des sections d'encadrement au sein des conseils prud'homaux, n'ont fait que reproduire cette ambiguïté de fond. L'enquête pourrait ainsi donner lieu à des prolongements, qui, à travers la collaboration avec des juristes, permettrait de montrer combien le droit n'est pas seulement un reflet du flou dans les définitions des groupes professionnels et des groupes sociaux, mais qu'il est le produit tout autant qu'il en est le produit. Ainsi, pourrait-on montrer comment les discussions sur l'intégration de tel litige à la catégorie des cadres participent de la production d'une définition fluctuante de celle-ci.

2. Sur les litiges : un durcissement des conflits liés à la rupture du contrat de travail

L'étude révèle également que la demande de réintégration des cadres est extrêmement marginale ; les prud'hommes constituent un moyen d'avoir réparation. En ce sens, il faut noter que les prud'hommes sont devenus pour les cadres, comme pour les autres salariés, une manière de gérer des conflits individuels. De la même manière, de l'autre côté de la barre, le « salariat de confiance » est fortement mis à l'épreuve, et les employeurs n'hésitent guère à utiliser le licenciement comme une des manières de gérer le personnel, qu'il soit ou non cadre.

Les chiffres globaux concernant le contentieux permettent aussi de montrer que les prud'hommes ont pu devenir un « coup » stratégique dans un affrontement entre employeur

et salarié autour du licenciement : de fait, l'importance des retraits du rôle, que ce soit à Boulogne, à Grenoble ou à Longjumeau, s'explique par le fait qu'une partie des cadres prennent appui sur une demande aux prud'hommes pour obtenir ensuite une transaction satisfaisante. Cela va dans le sens des tentatives lors de la négociation sur la modernisation du marché du travail pour mettre en œuvre des solutions non-judiciaires à la rupture du contrat de travail. Les cadres ont toujours été en pointe dans la négociation des départs volontaires, qui a aujourd'hui vocation à s'étendre à l'ensemble des salariés. Cet aspect lié aux effets des stratégies engagées par les parties lors du litige nous invite donc à relativiser la thèse d'un renforcement des recours systématique à la justice de la part des cadres sans pour autant que cela indique une pacification de relations de travail les concernant.

Au contraire, notre recherche nous met sur la piste d'une difficulté croissante des relations de travail entre cadres et employeurs, puisque, de part et d'autre, le licenciement pour motif personnel comme le « coup » judiciaire que constituent les prud'hommes ne sont plus exclus, renvoyant le « salariat de confiance » qu'aurait constitué l'encadrement sinon à un mythe, du moins à une période passée du monde du travail. Autrement dit, on assiste à un durcissement des litiges chez les cadres. Ceci est confirmé par exemple par l'augmentation des renvois en appel ou bien par le lien étroit entre la courbe de ceux-ci et la courbe des affaires prononcées. Il est également confirmé par les stratégies judiciaires mises en œuvre par les parties, et qui tendent souvent à faire du recours à la justice prud'homale un champ d'affrontement préalable à la négociation au sein de l'entreprise.

Si donc on ne peut pas montrer la dégradation de la relation d'emploi des cadres à partir du constat d'un recours croissant aux prud'hommes (les chiffres des « affaires nouvelles » étant stables ces dernières années), on note cependant une tendance à accentuer les termes de la confrontation devant la justice. Et ce en raison de l'introduction de contrats de travail de plus en plus axés sur des missions à accomplir et des objectifs à atteindre, de l'attitude de certains employeurs à utiliser le licenciement comme outil de gestion du personnel, du recours massif au licenciement pour motif personnel comme forme de rupture de contrat de travail...

3. Sur la nature des licenciements : la remise en cause de la notion de professionnalité du cadre

Le nombre d'affaires nouvelles enregistrées par les sections encadrement n'ayant pas énormément varié dans la période que nous avons prise en compte, des informations précieuses relatives à l'évolution de la relation d'emploi des cadres ont été dégagées de l'analyse des motifs de licenciement à chaque fois invoqués par les employeurs. Notre enquête a d'abord montré que presque trois quarts des licenciements sont désormais dus à un motif personnel, c'est-à-dire « inhérent à la personne ». Ceux-ci se stabilisent autour de 50% si on ne considère pas la faute lourde et la faute grave.

En général, nous avons enregistré l'installation de la faute grave comme premier motif de licenciement, bien avant le licenciement économique. D'autres motifs qui mettent directement en cause la notion de professionnalité du cadre ont émergé, comme l'insuffisance professionnelle et l'insuffisance de résultats. L'accroissement, ces dernières

années, des contentieux concernant la faute professionnelle est évident. Il englobe une multiplicité de situations qui, elles, rendent compte de la diversité des comportements considérés fautifs par l'employeur : divulgation d'informations, désaccord sur la politique de l'entreprise, attitude critique à l'égard de la hiérarchie ou de la propriété, prise inopportune d'initiative, abus de fonction, manquement à l'obligation de discrétion et de loyauté... Ces comportements supposés fautifs sont l'expression non seulement d'une difficulté à cerner les contours de la faute professionnelle, c'est-à-dire à distinguer, dans l'activité du cadre, ce qui est licite de ce qui ne l'est pas, notamment lorsque la dimension relationnelle fait l'objet d'une appréciation. Ils font également état d'une difficulté à définir la notion de professionnalité du cadre. D'autant plus que les discours gestionnaires sur l'autonomisation des cadres semblent se heurter à une conception plus traditionnelle de leurs fonctions, telle qu'elle émerge des dossiers de licenciement par faute grave.

Cet aspect ressort de manière encore plus nette en analysant les jugements des conseillers prud'homaux lorsque ceux-ci se penchent sur la mesure de la qualité du travail de cadre. Notre étude a mis en évidence une tendance à l'objectivation de formes contractuelles, et par là à une redéfinition des conditions d'exercice du travail du cadre, moins routinières et davantage axées sur des missions ponctuelles à effectuer, voire sur des objectifs à réaliser. Le résultat, en termes judiciaires, de cette évolution de l'activité du cadre a été celui de la diffusion de « l'insuffisance de résultats » et de « l'insuffisance professionnelle » comme causes de licenciement. Elles ont désormais remplacé d'autres causes plus « subjectives » telle que la « perte de confiance » de l'employeur à l'égard de son salarié. L'accent a été donc mis sur l'examen des faits et des comportements « objectifs » qui peuvent être à l'origine du litige. Dans ce sens l'insuffisance doit être objectivée par la fixation de résultats et par la mise en place d'outils de contrôle et d'évaluation de la performance.

4. Sur les cadres les plus exposés au licenciement : une situation fragmentée

Les cadres de niveau moyen ou la banalisation du recours à la justice prud'homale

Notre enquête nous a permis de montrer que certains cadres sont plus exposés que d'autres au contentieux prud'homal. Globalement, la « clientèle » encadrement des prud'hommes est composée de l'encadrement qu'on pourrait qualifier de « moyen », et qui dans notre classification correspond aux catégories très inclusives de cadre et d'ingénieur (d'autant que les fonctions de ces deux catégories tendent de plus en plus à se superposer). Il s'agit des cadres dits « à potentiel », dont l'ancienneté dépasse normalement les deux ans d'activité, le revenu moyen brut se situe environ entre 2 000 et 5 000 euros, et qui peuvent encore évoluer dans leur carrière. Qu'ils soient licenciés précocement (comme à Boulogne-Billancourt) ou après 4-6 ans d'activité, c'est-à-dire dans une phase de la carrière qui est supposée être plus consolidée (comme à Grenoble), ils représentent un groupe relativement homogène du point de vue des motivations de départ ainsi que des prétentions qu'ils formulent devant les conseils prud'homaux. Ils se distinguent des cadres juniors et des cadres seniors en termes non seulement d'ancienneté. Leur différenciation dépend à la fois de leur rapport à la hiérarchie et de leur inscription dans le tissu organisationnel de l'entreprise, ce qui touche du doigt l'identité du cadre. Alors que les plus salariés en haut de la hiérarchie des salaires et du pouvoir, de même que les cadres ayant le plus d'ancienneté tendent à régler en dehors de la

justice leurs litiges avec les employeurs, les plus jeunes cadres vont eux aussi moins que les autres salariés aux prud'hommes, sans doute parce qu'ils sont moins licenciés. L'explication ne tient sans doute pas dans le fait que les cadres juniors auraient intégré très rapidement l'*ethos* du cadre marqué par la confiance avec ses dirigeants, mais, plus stratégiquement, qu'ils sont sans doute plus protégés que d'autres du licenciement : soit que leur « potentiel » contraint les employeurs à travailler à les fidéliser à l'entreprise, soit qu'ils aient plus de facilité à quitter l'entreprise avant que les difficultés ne se déclarent vraiment. Les marges de manœuvre des cadres de niveau moyen étant plus réduites, ils sont plus facilement exposés aux litiges qui débouchent sur des licenciements.

Les cadres dirigeants : fragilisation ou transformation de la relation d'emploi ?

Si donc les cadres de niveau moyen sont, d'un point de vue quantitatif, les plus touchés par les litiges dus aux ruptures du contrat de travail, il faut néanmoins préciser qu'ils s'en sortent beaucoup mieux que leurs collègues, notamment les cadres dirigeants, lorsqu'ils ont recours à la justice prud'homale. Les données issues de nos différents échantillons convergent sur ce point : la possibilité d'obtenir gain de cause devant les prud'hommes diminue sensiblement en fonction de la progression de l'ancienneté et du revenu. Bref, une fois la procédure judiciaire engagée, les cadres dirigeants (normalement plus « anciens » et mieux rémunérés) apparaissent moins bien lotis contrairement à ce qu'on aurait pu attendre. Ceci témoigne d'une modification majeure de la relation d'emploi caractérisant les cadres à haut potentiel : coincés entre le principe de l'autonomie opérationnelle et celui de la subordination hiérarchique, ils sont de plus en plus fragilisés face aux situations de litige. Ce phénomène est aussi à relier au fait que, lorsque les procédures de départ négocié échouent ou, tout simplement, ne sont pas mises en place, les conflits qui franchissent les frontières de l'entreprise et par là deviennent visibles sont sans doute les plus exacerbés. Dans ce sens, le recours aux prud'hommes est souvent vécu comme une forme de compensation en termes à la fois financiers et symboliques. Cependant, cette propension accrue des cadres dirigeants à utiliser la justice prud'homale (dans la juridiction du conseil de Boulogne-Billancourt ils atteignent 17% de la globalité des cadres demandeurs !) peut être également lue sous l'angle d'une transformation de la relation d'emploi, dans le sens d'un passage de celle-ci d'une condition essentiellement « passive » à une condition « active ». L'indexation des contrats de travail sur des objectifs de performance, voire leur modification en termes « transactionnels », se traduit forcément par une plus large autonomie d'action. L'émergence de nouvelles formes de prétentions comme la demande de résiliation du contrat de travail aux torts de l'employeur (très prisées par les cadres dirigeants) semble corroborer cette tendance. Plus généralement, celles-ci renvoient à une quête de reconnaissance professionnelle qui dépasse les anciennes notions de loyauté et de subordination, et qui, au final, tend à redéfinir les contours de l'identité du cadre à haut potentiel.

Les cadres femmes : des inégalités qui persistent

Les cadres femmes sont plus exposées que les hommes au licenciement pour faute. Cet élément n'est guère étonnant, en ce sens qu'il renvoie à l'ensemble des inégalités dont souffrent les femmes au travail, et dont il n'est qu'un indicateur supplémentaire, au même

titre que le salaire ou le temps partiel... Sauf à penser que les femmes font plus de « fautes » que les hommes ou constituent de moins bons cadres, on est contraint de constater la persistance de cette inégalité devant le licenciement, qui est un élément de plus dans ce que les sociologues ont appelé le « plafond de verre » qui empêche nombre de femmes cadres de « se réaliser » dans leur activité de cadre. D'autres éléments vont dans cette direction, comme le fait que les femmes sont davantage représentées dans des profils professionnels moins qualifiés, dans le secteur associatif et des entreprises de moins de 11 salariés, aux revenus moyens plus contenus, ou dans des fonctions d'expertise, caractérisées par des potentialités de carrière réduites et par une pression plus allégées en termes de gestion du temps de travail.

5. Quels enjeux syndicaux ?

L'analyse des résultats du contentieux prud'homal dans l'encadrement confirme l'augmentation des litiges entre les cadres et leur employeur tout en rendant compte de la dégradation des conditions de travail au sein des entreprises.

Elle nous permet également de faire le lien entre le contentieux prud'homal et les relations de travail des cadres dans l'entreprise en abordant la question de la traduction dans l'ordre prud'homal des problèmes et difficultés du monde professionnel à partir de la question du professionnalisme et des jugements portés sur celui-ci. Un angle d'attaque qui nous aide à comprendre de quelles façons des définitions du « bon » cadre sont susceptibles de « s'entrechoquer » devant les conseils de prud'hommes. De comprendre comment les catégories d'« insuffisance professionnelle », d'« absence de résultats » ou de « perte de confiance », qui sont couramment utilisées pour mettre en cause l'activité professionnelle des cadres, sont traduites et mises en forme devant et par les prud'hommes. En d'autres termes nous aider à comprendre la manière dont les prud'hommes jugent les cadres et comment la reconnaissance de leurs compétences est l'objet d'un processus de « judiciarisation ».

Plus encore, cette analyse du contentieux prud'homal dans l'encadrement est l'occasion de dénoncer les processus de déprotection collective à l'œuvre dans le monde du travail et les nouvelles politiques managériales « totalisante » et « individualisante » dont les conséquences en matière de dégradation du climat social et de désengagement sont aujourd'hui difficilement contestables.

Ce travail révèle les nouvelles relations à l'emploi qui se nouent entre les cadres et leur entreprise à l'aune des nouvelles formes de soumissions aux exigences financières. Des relations où les échecs tout comme les réussites sont examinés sous la seule dimension de la capacité individuelle à atteindre ou ne pas atteindre les objectifs fixés. Où la dimension collective de la performance cède le pas à l'exigence de performance individuelle qui conduit le cadre à se soumettre aux impératifs et aux contraintes permanentes du client. L'augmentation du nombre de licenciements pour insuffisance professionnelle ou motif personnel dans la section encadrement que mettent en lumière les résultats de l'étude témoigne de l'exigence de cette performance individuelle tout comme les limites, pour ne pas dire l'échec, de ces pratiques managériales. Un système où la rupture du contrat de

travail renvoie plus souvent aux motifs personnels, à l'appréciation d'un « savoir être » à la dimension subjective de la relation de subordination qu'aux contingences économiques de la relation à l'emploi.

La contestation du licenciement pour faute grave est ainsi le premier motif de litige avec plus de 32% en moyenne des affaires nouvelles. Quant à l'augmentation des licenciements pour refus de mutation, de mobilité et plus généralement de modification du contrat de travail, elle nous renseigne également sur l'évolution de la place des cadres pris en étau entre une autonomie opérationnelle accrue et un traditionnel devoir de subordination. La contestation de leur licenciement devant les prud'hommes est tout autant le signe d'une rupture d'avec une représentation idéalisée de l'entreprise que la démonstration de leur capacité à contester, à refuser et à rejeter ces nouvelles formes d'aliénation. En témoigne la prise d'acte de rupture du contrat au tort de l'employeur où les cadres n'hésitent plus non seulement à quitter l'entreprise mais surtout à demander à leur employeur réparation lorsqu'ils estiment que celui-ci est en tort. Autour du licenciement comme outil de gestion de carrière « banal » pour les entreprises, le contentieux prud'homal chez les cadres s'impose dès lors comme un révélateur d'une relation d'emploi sous tension.

Au travers l'augmentation du contentieux chez les cadres, c'est donc bien l'adhésion pleine et entière des cadres aux discours et aux volontés de la direction qui vole en éclat. Les cadres n'entendent plus se voir exposés comme les plus « compétitifs » de l'économie moderne, ceux pour qui le capitalisme promet l'accomplissement et la réalisation de soi et qui dans le même temps les sacrifie sur l'autel de la sacro-sainte performance financière et de son incontournable exigence de profitabilité.

Ce constat est celui que nous faisons tous lorsque nous évoquons à juste titre le « malaise des cadres », un état de désaffiliation à l'entreprise, que d'aucuns jugent parfois par l'expression d'un divorce consommé. Bien évidemment il convient de juger de l'amertume voire du mal-être de ces nombreux salariés au regard des difficultés nouvelles qui les assaillent et qui les conduisent à remettre en cause tant la crédibilité des discours managériaux et les politiques managériales déshumanisantes que la finalité du capitalisme financier dans sa globalité.

Est-ce le début d'une révolte ? Difficile à dire. Mais sans nul doute le début d'une prise de conscience réelle de leurs conditions salariales, d'une condamnation des entreprises qui consacrent la domination de l'actionnaire et du client, figures emblématiques et omniprésentes qui leurs ont progressivement privé d'autonomie et de protection collective. En témoigne leur vive opposition à la remise en cause des 35 heures et de leurs jours de RTT par la loi du 23 juillet 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, transcription législative de la position commune signée par la CGT, la CFDT et le MEDEF. Un état de colère qui confirme si besoin était une volonté de mettre un terme à une dégradation continue de leur condition de travail alors même que l'intensification des rythmes et les exigences de performance trouvent quotidiennement leurs limites dans les entreprises.

Pour finir, l'étude du contentieux de la section encadrement montre avant tout les inégalités au sein de l'encadrement. Un constat qui nous invite en tant que FO-cadres à redoubler d'efforts pour saisir la complexité de l'univers professionnel des cadres, de la nature et du

contenu de leur activité et être ainsi en capacité à pouvoir répondre au mieux à leurs préoccupations. Une piste peut être trouvée dans le travail de catégorisation des cadres, d'objectivation des différentes activités de la fonction et de recherche de critères adéquats pour mesurer la « qualité » professionnelle, au-delà de définitions arbitraires qui ne pourraient pas trouver d'accord général. C'est en privilégiant le respect de l'individualité de l'identité professionnelle du cadre et la nécessaire objectivation par des critères collectifs de son activité que nous pourrions assurer efficacement la défense de leurs intérêts.

Bibliographie

- Luc Boltanski (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de minuit.
- Paul Bouffartigue (2001), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.
- Paul Bouffartigue, Charles Gadea (2000), *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte.
- Pierre Bourdieu (1982), *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard.
- Loïc Cadin, Anne-Françoise Bender, Véronique de Saint-Giniey (2003), *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert.
- Chambre de commerce et d'industrie de Paris (2007-2008), *Teritem. Hauts-de-Seine. Profil socioéconomique*.
- Thomas Coutrot (1998), *L'Entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte.
- Alain Desrosières, Laurent Thévenot (1996), *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, La Découverte.
- Christophe Falcoz (2002), *Bonjour les managers. Adieu les cadres !*, Paris, Editions d'organisation.
- Alain Cottureau (1987), « Justice et injustice ordinaire sur les lieux de travail d'après les audiences prud'homales (1806-1966) », *Le Mouvement social*, octobre-décembre, n° 141, pp. 25-59
- Françoise Dany (2001), « Les carrières des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in Paul Bouffartigue et al., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, p. 207-219.
- Françoise Dany, Yves-Frédéric Livian (2002), *La nouvelle gestion des cadres. Employabilité, individualisation et vie au travail*, Paris, Vuibert (2^{ème} édition).
- Lucien Karpik (2007), *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard.
- Christine Lagarenne, Marine Le Roux (2006), « Les licenciements en 2003 : trois fois plus nombreux pour motif personnel que pour motif économique », *Premières Synthèses*, DARES, mars, n° 11.
- Yves-Frédéric Livian (2001), « Une relation d'emploi ordinaire ? », in Paul Bouffartigue et al., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, p. 51-62.
- Yves-Frédéric Livian, Nathalie Tessier (2004), « L'évaluation vue par les cadres », in Anousheh Karvar, Luc Roban (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, pp. 133-146.
- Hélène Michel et Laurent Willemez (2007), « Les conseils de prud'hommes entre défense syndicale et action publique. Actualité d'une institution bicentenaire », Rapport pour la Mission Droit et justice, juin.
- Hélène Michel et Laurent Willemez (2007), *La justice au risque du profane*, Paris, PUF-CURAPP, 2007.
- Christiane Pactet (1980), « La loi du 18 janvier 1979 et les ressortissants de la section de l'encadrement », *Droit social*, mai, n° 5, pp. 16-24.

- Florence Palpacuer, Amélie Seignour, Corinne Vercher (2007), *Sorties de cadre(s). Le licenciement économique pour motif personnel, instrument de gestion de la firme mondialisée*, Paris, La Découverte.
- Maria-Teresa Pignoni, Patrick Zouary (2003), « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », *Premières Synthèses*, DARES, juillet, n° 28.2.
- Sophie Pochic (2001), « Chômage des cadres : quelles déstabilisations ? », in Paul Bouffartigue *et ali.*, *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, p. 189-206.
- Sophie Pochic (2004), « Le manager et l'expert : deux figures imposées ? », in Anousheh Karvar, Luc Rouban (dir.), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, p. 169-198.
- Gérard Regnault (1998), *Les relations cadres-entreprises. Après un long mariage heureux, éviter le divorce*, Paris, L'Harmattan.
- Michel Spielmann (1997), *Quel avenir pour les cadres ?*, Paris, L'Harmattan.
- UCI-FO (2002), *Le contentieux prud'homal chez les cadres. Éléments d'analyse*, Etude de l'agence d'objectifs FO-IRES, décembre.

Table des matières

INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 :	11
LES SOURCES JUDICIAIRES ET LEUR TRAITEMENT : TYPOLOGIE DES INFORMATIONS, CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON ET CODAGE DES DONNEES	11
1. LA TYPOLOGIE DES INFORMATIONS CONTENUES DANS LES DOSSIERS DE JUGEMENT	11
2. LES MODALITES DE CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON	12
3. L'OPERATION DE CODAGE PREALABLE A L'ETUDE QUANTITATIVE DES DONNEES	14
CHAPITRE 2 :	21
LE CONSEIL DE PRUD'HOMMES DE LONGJUMEAU	21
1. ESQUISSE DU PROFIL SOCIOECONOMIQUE DE LA JURIDICTION DE LONGJUMEAU	21
2. LA NATURE DES LITIGES : UNE ANALYSE PRELIMINAIRE DU CONTENTIEUX DE LICENCIEMENT	21
REPARTITION DES MOTIFS DE LICENCIEMENT SELON LA CONVENTION COLLECTIVE ET LE PROFIL PROFESSIONNEL	23
REPARTITION DES MOTIFS DE LICENCIEMENT SELON LE NOMBRE D'EFFECTIFS ET LE TYPE D'ENTREPRISE	26
3. PRETENTIONS ET JUGEMENTS : UNE ANALYSE DES EFFETS DU CONTENTIEUX DE LICENCIEMENT	27
CHAPITRE 3 :	31
LE CONSEIL DE PRUD'HOMMES DE BOULOGNE-BILLANCOURT	31
1. ESQUISSE DU PROFIL SOCIOECONOMIQUE DE LA JURIDICTION	31
2. LES CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DE L'ACTIVITE JUDICIAIRE DE LA SECTION ENCADREMENT	31
3. LA MORPHOLOGIE DE LA POPULATION DES CADRES DEMANDEURS ET LE CONTEXTE D'EVOLUTION DES CARRIERES	35
4. LA NATURE DU CONTENTIEUX DE LICENCIEMENT : MOTIFS, PRETENTIONS, JUGEMENTS	38
LES MOTIFS DE LICENCIEMENT	38
LES PRETENTIONS DES PARTIES EN CAUSE	45
LES JUGEMENTS EN PREMIER DEGRE	46
CHAPITRE 4 :	49
LE CONSEIL DE PRUD'HOMMES DE GRENOBLE	49

1. ESQUISSE DU PROFIL SOCIOECONOMIQUE DE LA JURIDICTION	49
2. LA SECTION ENCADREMENT A GRENOBLE : MODES DE FONCTIONNEMENT ET ACTIVITE JUDICIAIRE	49
3. LE PROFIL DES CADRES DEMANDEURS : TYPOLOGIES ET CONTEXTES DE CARRIERE	52
4. TENDANCES ET DYNAMIQUES D'EVOLUTION DU CONTENTIEUX DE LICENCIEMENT : MOTIFS, PRETENTIONS, JUGEMENTS	57
LES MOTIFS DE LICENCIEMENT	57
LES JUGEMENTS EN PREMIER DEGRE	61
CHAPITRE 5 :	65
<hr/>	
QU'EST-CE QU'UN « BON » CADRE ? POUR UNE ANALYSE QUALITATIVE DES JUGEMENTS PRUD'HOMEAUX	65
<hr/>	
1. LE LICENCIEMENT, OUTIL DE GESTION DES CARRIERES DE CADRES ?	66
PREMIER CAS DE FIGURE : LES PRESSIONS ORGANISATIONNELLES A L'ENCONTRE DES CADRES	67
DEUXIEME CAS DE FIGURE : LA MOBILITE « CONTRAINTE »	68
TROISIEME CAS DE FIGURE : QUAND LE CADRE SE RATTRAPE DE SON EMPLOYEUR	70
2. LES CONTOURS DE LA FAUTE PROFESSIONNELLE OU LA REMISE EN CAUSE DU RAPPORT DE CONFIANCE ENTRE CADRE ET EMPLOYEUR	71
3. GERER UNE EQUIPE : LES TRANSFORMATIONS DES NORMES MANAGERIALES	74
4. MESURER LA QUALITE DU TRAVAIL D'UN CADRE : DE L'INSUFFISANCE DE RESULTATS A L'INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE	75
CONCLUSION	81
<hr/>	
1. SUR LA DEFINITION DE L'ENCADREMENT : UNE CATEGORIE JURIDIQUEMENT ET SOCIOLOGIQUEMENT FLOUE	81
2. SUR LES LITIGES : UN DURCISSEMENT DES CONFLITS LIES A LA RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL	81
3. SUR LA NATURE DES LICENCIEMENTS : LA REMISE EN CAUSE DE LA NOTION DE PROFESSIONNALITE DU CADRE	82
4. SUR LES CADRES LES PLUS EXPOSES AU LICENCIEMENT : UNE SITUATION FRAGMENTEE	83
LES CADRES DE NIVEAU MOYEN OU LA BANALISATION DU RECOURS A LA JUSTICE PRUD'HOMALE	83
LES CADRES DIRIGEANTS : FRAGILISATION OU TRANSFORMATION DE LA RELATION D'EMPLOI ?	84
LES CADRES FEMMES : DES INEGALITES QUI PERSISTENT	84
5. QUELS ENJEUX SYNDICAUX ?	85
BIBLIOGRAPHIE	89
<hr/>	
TABLE DES MATIERES	91