

**Plans sociaux et reclassements :**

**Quand l'innovation est promue par les représentants  
des salariés**

*Etude de 12 cas*

Frédéric Bruggeman, Dominique Paucard (Aedex)  
Marc Lapôtre, Pascal Thobois (Observatoire des Dirigeants, LSCI-CNRS)

# SOMMAIRE

	Page
<b><u>Introduction</u></b> .....	4
<b><u>I. Le contexte économique et social des licenciements accompagnés de plans sociaux</u></b> .....	20
<b>I.A. Le contexte économique</b> .....	20
<i>I.A.1. Un registre de justifications relativement limité</i>	
<i>I.A.2. Une réalité qui apparaît plus complexe</i>	
<i>I.A.3. L'occultation originelle des enjeux véritables et les impératifs de gestion impriment leur marque à l'ensemble de la procédure d'information et de consultation</i>	
<b>I.B. Le contexte social</b> .....	25
<i>I.B.1. Un contexte local d'une importance particulière</i>	
<i>I.B.2. Des procédures de discussion décentralisées</i>	
<i>I.B.3. Des caractéristiques et des enjeux sociaux plus généraux</i>	
<b><u>II. Les jeux d'acteurs qui permettent de faire évoluer le projet de plan social</u></b> .....	29
<b>II. A. Recherche de la construction d'un rapport de forces favorable aux élus du CE pour obtenir de réelles négociations</b> .....	29
<i>II.A.1. Quatre déséquilibres fondamentaux</i>	
<i>II.A.2. La construction d'un rapport de forces favorable aux élus du CE</i>	
<i>II.A.3. De la pression à la négociation</i>	
<b>II.B. Nécessité de faire porter les efforts sur le dispositif de reclassement</b> .....	36
<b>II.C. Le dispositif de reclassement inscrit au plan social final</b> .....	38
<i>II.C.1. Le temps dévolu au projet : une durée mais aussi une qualité de temps</i>	
<i>II.C.2. Les ressources techniques au service du projet : le recours à une structure spécialisée et la définition de son cahier des charges</i>	
<i>II.C.3. La définition des contraintes imposées au projet : la notion d'offre valable d'emploi (OVE)</i>	
<i>II.C.4. Le pilotage et le suivi du projet : la mise en place d'une commission de suivi, ses prérogatives et attributions</i>	

<b><u>III. L'importance de la mise en œuvre</u></b> .....	<b>44</b>
<b>III.A. Un nouveau conflit de logiques entre acteurs</b> .....	<b>44</b>
<i>III.A.1. Un jeu à trois, entre acteurs « institutionnels »</i>	
<i>III.A.2. La position des salariés</i>	
<b>III.B. Les principales difficultés rencontrées</b> .....	<b>47</b>
<i>III.B.1. La permanence de zones d'incertitude</i>	
<i>III.B.2. L'exploitation partielle des mesures</i>	
<i>III.B.3. Les carences de fonctionnement des dispositifs</i>	
<b>III.C. Les facteurs d'influence sur la mise en œuvre</b> .....	<b>51</b>
<i>III.C.1. La nature des prestataires du reclassement</i>	
<i>III.C.2. Les conditions d'un véritable accompagnement individuel</i>	
<i>III.C.3. La problématique de l'évaluation</i>	
 <b><u>Conclusion</u></b> .....	 <b>54</b>
 Cas A.....	 58
Cas B.....	66
Cas C.....	73
Cas D.....	81
Cas E.....	89
Cas F.....	97
Cas G.....	104
Cas H.....	114
Cas I.....	122
Cas J.....	128
Cas K.....	135
Cas L.....	144

## **Introduction**

La recherche initiée en septembre 2001 à la demande de la DARES vise, à travers l'étude approfondie de 12 cas de plans sociaux récents (survenus entre 1999 et 2001), à comprendre les mécanismes et les jeux d'acteurs opérant dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan social. Elle ambitionne en particulier d'identifier quelles peuvent être les conditions dans lesquelles émergent des pratiques innovantes en la matière, susceptibles de favoriser le reclassement des salariés.

Il s'agit alors principalement de s'attacher à cerner et à décrire :

- Les motifs économiques affichés de la décision de licenciement et le contexte économique en amont de la procédure.
- La dynamique des actions et des objectifs décidés par les parties prenantes au déroulement de la procédure.
- Les modifications apportées au projet initial de plan social qui en ont résulté.
- Le fonctionnement du plan lors de sa mise en œuvre, la nature et les modalités de son suivi ainsi que les résultats de ces dispositifs de reclassement - reconversion à l'issue de la procédure.

L'étude se présente sous la forme de 12 « fiches » de cas rendant compte des investigations de terrain, essentiellement en retraçant l'ensemble du déroulement de chacune des procédures analysées, depuis le premier événement visible (la convocation du comité pour la première réunion du comité), jusqu'à la fin de la mise en œuvre du plan social, et d'une synthèse de ces analyses, figurant au début de ce document, qui tente d'en tirer les enseignements au regard de la problématique générale de l'étude.

### **Les plans sociaux : des objets prévus par les textes pour être les outils d'un droit au reclassement<sup>1</sup>**

Les plans sociaux sont nés de la loi du 2 août 1989 qui exige que les employeurs envisageant de procéder à des licenciements économiques d'une certaine ampleur élaborent et mettent en œuvre un plan social pour éviter ces licenciements ou en diminuer le nombre et pour faciliter le reclassement de ceux dont le licenciement ne pourrait être évité. Lors de sa promulgation, l'ambition de cette loi était d'initier « *une approche nouvelle qui comporte deux volets : un volet économique visant l'adaptation des entreprises par une gestion préventive de l'emploi et des formations ; un volet social tendant au reclassement des salariés, au renforcement du dialogue social et à l'amélioration des garanties offertes* »<sup>2</sup>. Et le texte de la circulaire d'application poursuit en précisant que « *la mise en place d'un véritable droit à la reconversion<sup>3</sup> au bénéfice de tous les salariés licenciés pour motif économique est une des principales innovations du volet social de la loi* ». Conçue trois ans après la suppression de l'autorisation administrative de licenciement, précisément pour

---

<sup>1</sup> Pour une présentation des principales dispositions réglementaires en vigueur lors du déroulement des plans sociaux étudiés, voir l'encadré situé en fin d'introduction.

<sup>2</sup> Source : circulaire d'application de la loi du 2 août 1989 ; octobre 1989.

<sup>3</sup> Souligné par les auteurs de la présente étude.

répondre aux problèmes que cette dernière avait occasionnés, cette loi traduisait – et participait à – une évolution importante dans l’approche des restructurations destinée à favoriser l’émergence d’un « *modèle de transition professionnelle* » basé sur l’accompagnement des mutations économiques<sup>4</sup>.

Le droit à la reconversion est décliné par la loi de deux façons : dans le cas de licenciements peu nombreux (moins de 10) ou lorsque la société dans laquelle ils surviennent est « petite » (moins de 50 salariés), obligation est faite au chef d’entreprise de proposer au(x) salarié(s) licencié(s) d’adhérer à une convention de conversion (animée par le service public de l’emploi et financée par les salariés et l’Unedic)<sup>5</sup>. Lorsque ces deux seuils sont dépassés, l’obligation de l’employeur est, de surcroît, d’élaborer et de mettre en œuvre un plan social. La loi a ainsi introduit une autre modification de taille dans l’approche des restructurations puisqu’elle a substitué à la seule intervention de l’État, une obligation d’initiative confiée à l’entreprise et aidée par l’État.

Les plans sociaux constituent donc une tentative de confier au secteur privé – au niveau le plus décentralisé possible (l’entreprise) – la responsabilité d’élaborer et de mettre en œuvre une « politique locale de l’emploi ». La circulaire d’application de la loi décrit ce dispositif particulier comme un ensemble équilibré, reposant sur le dialogue social, et accompagné, d’un côté, par l’administration du travail à laquelle « *sans remettre en cause le rôle principal des partenaires sociaux dans l’élaboration du plan social, (...) un rôle nouveau de médiation est confié* » et, de l’autre côté, par un « *renforcement du rôle du juge pour dissuader et combattre les abus* ». L’administration du travail dispose par ailleurs d’outils pour jouer son rôle : l’ensemble des conventions du FNE et des aides (préretraite, congé de conversion, aide à la mobilité géographique, à la formation, etc.) ne pouvant être mobilisé par les partenaires sociaux, pour élaborer le plan social, qu’avec son accord.

Le dispositif ainsi présenté semble posséder tous les atouts nécessaires pour allier cohérence et efficacité. Mais il faut, pour bien comprendre les marges de manœuvre des deux acteurs principaux - le chef d’entreprise et les représentants du personnel - et leur jeu réel garder présent à l’esprit quatre éléments :

1. Le dispositif actuel repose sur l’enchaînement d’idées suivant : étant responsable de la gestion de l’entreprise, le chef d’entreprise est responsable de la détermination du volume des sureffectifs et des licenciements qu’ils sont susceptibles d’induire. De ce fait, il est responsable de l’élaboration du plan social destiné à les éviter ou à assurer les reclassements pour atténuer, voire annuler, les conséquences de ses décisions négatives pour l’emploi. Dans ces deux propositions, le mot responsable ne possède pas le même sens. Alors que le chef d’entreprise est *en charge* de la gestion, lorsque les intérêts de l’institution qu’il dirige le conduisent à prendre la décision de réduire les effectifs, il n’est qu’à *l’origine* des licenciements. Cette position lui confère une position particulière dans l’élaboration et la conduite d’un projet destiné à permettre que la rupture des contrats de travail s’effectue au mieux pour l’institution qu’il représente. Mais elle ne lui donne *a priori* aucun intérêt au

---

<sup>4</sup> Cf. *Mutations industrielles et reconversion des salariés*. Sous la direction de Marie-Claire Villeval. Paris, L’Harmattan, page 21 et suiv.

<sup>5</sup> Ce dispositif a été supprimé en juillet 2001 et remplacé par le PARE.

reclassement ou à la reconversion des salariés licenciés, projet dont la réussite éventuelle produit des effets au-delà du champ placé sous sa responsabilité<sup>6</sup>.

2. La loi accorde une importance particulière à l'information du comité d'entreprise et veille à ce qu'il soit en position de donner un avis en pleine connaissance de cause, tant au regard du motif économique des licenciements que du contenu du plan social. S'il juge qu'il n'est pas valablement informé, le comité peut retarder la clôture de la procédure et donc la mise en œuvre du plan de licenciement<sup>7</sup>. Mais l'avis en lui-même n'a pas de valeur juridique et peut, quelle qu'en soit la teneur, ne faire l'objet d'aucune prise en compte de la part de ceux qui ont le pouvoir de décision et de gestion. Corrélativement, un comité désireux de passer d'une position de compréhension d'un problème à une position d'intervention ne peut le faire par le biais de son avis.
3. Si le processus d'information et de consultation et l'élaboration du plan social font l'objet d'une attention particulière et d'un jeu d'acteurs quelquefois médiatisé et souvent intense, le suivi des actions engagées ne bénéficie nullement d'une attention similaire. Juridiquement, les bases d'un tel suivi<sup>8</sup> sont d'ailleurs faibles. Seul le dernier alinéa de l'article L.321-4 aborde ce point en précisant que « *les représentants du personnel et l'autorité administrative sont informés de l'exécution du plan social au cours de l'année qui suit* » la notification des licenciements. Mais il ne s'agit que d'une information, en aucun cas d'une consultation sur le caractère satisfaisant ou non du déroulement du plan.
4. Enfin, il faut reconnaître la complexité déjà grande et sans cesse croissante des textes régissant les procédures ainsi que les difficultés rencontrées par les acteurs de terrain dans leur mise œuvre - particulièrement de ceux qui n'ont jamais, ou rarement, été confrontés à des procédures de ce type.

Ces éléments contribuent à expliquer l'écart généralement constaté entre volonté de reclassement inscrite dans les dispositions réglementaires et résultats concrets. A cet égard, deux études permettent de cerner la nature des problèmes rencontrés.

La première de ces études, menée par une équipe de chercheurs du LIRHE (CNRS Toulouse)<sup>9</sup>, s'appuie sur l'examen des plans sociaux présentés par 46 établissements dans quatre départements de la région Midi-pyrénées entre 1992 et 1994, soit pratiquement l'ensemble des plans recensés sur cette zone pendant cette période.

Dans sa conclusion principale l'équipe met en évidence « *les ambiguïtés et la relative inefficacité du dispositif de consultation des partenaires sociaux qui ne contribue pratiquement jamais à une réduction du nombre de licenciements et rarement à une amélioration réelle du contenu social du plan, sauf recours judiciaire.* »

---

<sup>6</sup> Cf. Frédéric Bruggeman, « Analyse de l'exécution d'un plan : l'exemple de l'entreprise Chausson à Creil », *Cahier Travail et Emploi*, « Le salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi », mars 2001.

<sup>7</sup> La direction de la structure concernée disposant d'un pouvoir d'ester en justice si elle considère qu'il est fait un usage dilatoire de ce droit.

<sup>8</sup> Ce dont il est question ici est uniquement le suivi. La mise en œuvre est quant à elle fortement encadrée par le droit qui considère le plan social comme un engagement unilatéral de l'employeur.

<sup>9</sup> « À quoi servent les plans sociaux ? ». Louis Mallet, Francine Tessier et Christine Vicens. Étude réalisée pour la DARES et publiée in *Travail et Emploi* n° 72, 1997, pages 79 et suiv.

Les auteurs soulignent par ailleurs :

- Les difficultés d'une évaluation des réalisations par rapport aux annonces, notamment liées au manque de circulation de l'information entre les partenaires sociaux et les pouvoirs publics : il « *apparaît extrêmement difficile de recueillir des informations permettant d'évaluer les résultats, c'est-à-dire quels objectifs ont été finalement atteints.* »<sup>10</sup>
- La ressemblance des plans sociaux à « *des catalogues de mesures variées, peu argumentés par rapport à des entreprises et des salariés précis.* »<sup>11</sup>
- Un recours important aux dispositifs publics de préretraite.
- Une interrogation sur l'efficacité du dispositif de consultation qui « *permet aux partenaires sociaux de construire des rapports de forces, mais qui ne débouche ni sur une réfutation des décisions gestionnaires (sureffectifs...), ni sur une amélioration réelle du plan social, sauf si les représentants du personnel utilisent les « armes » dont ils disposent, notamment les recours judiciaires.* »<sup>12</sup>

La deuxième étude, réalisée par une équipe de chercheurs du GREE (CNRS Nancy)<sup>13</sup>, porte sur l'analyse de 56 cas de plans sociaux recensés dans quatre zones d'emploi (le bassin houiller nord-mosellan, les zones d'emploi de Saint-Dié et d'Epinal dans les Vosges, ainsi que de Dijon en Côte d'Or), choisies pour leur représentativité, c'est-à-dire ici leurs caractéristiques socio-économiques différentes.

Les auteurs y présentent des résultats très proches de ceux rapportés plus haut pour l'étude en Midi-Pyrénées. Ainsi : « *Les employeurs, mais dans une certaine mesure, les inspecteurs du travail et les organisations syndicales, cherchent avant tout à multiplier les mesures figurant au plan social, sans avoir nécessairement le souci de leur adaptation au public concerné. Cette vision « extensive » du plan social peut tout d'abord s'expliquer par l'absence totale d'évaluation des caractéristiques des salariés licenciés. Dans aucune des négociations que nous avons analysées, les caractéristiques en termes de niveau de formation, de qualification ou de mobilité des salariés n'ont été prises en compte dans les choix des mesures inscrites au plan social.* »<sup>14</sup> Autrement dit, le plan social est instrumentalisé, il est discuté « *pour lui-même et non pour l'augmentation des possibilités de reclassement qu'il offre aux salariés licenciés* ». <sup>15</sup>

Et en conclusion, les constats suivants sont faits :

- La préretraite reste l'outil privilégié de gestion des sureffectifs.
- Nombre de plans sociaux demeurent très formels.
- L'institutionnalisation d'une phase de transition vers le chômage est renforcée, notamment par le biais des cellules de reclassement.
- L'efficacité réelle des mesures demeure méconnue, notamment de la part des services administratifs.

---

<sup>10</sup> « A quoi servent les plans sociaux ? », op. cit., p. 82.

<sup>11</sup> « A quoi servent les plans sociaux ? », op. cit., p. 85.

<sup>12</sup> « A quoi servent les plans sociaux ? », op. cit., p. 96 (c'est nous qui soulignons).

<sup>13</sup> « La loi sur les plans sociaux face aux logiques gestionnaires ». Thierry Colin, Régis Rouyer. Dares, *Travail et Emploi* n° 69, 1996, pages 5 et suivantes. Cet article présente une étude - dont sont extraites les citations présentées ici - réalisée par les auteurs : *Mise en oeuvre, négociation et instrumentation des plans sociaux*. Groupe de Recherche sur l'Emploi. Nancy, 1996.

<sup>14</sup> « Mise en oeuvre, négociation et instrumentation des plans sociaux », op. cit.

<sup>15</sup> « Mise en oeuvre, négociation et instrumentation des plans sociaux », op. cit.

Ainsi, malgré les intentions, les plans sociaux sont très loin d'être les outils efficaces d'un droit au reclassement, lequel demeure très hypothétique. Il apparaît d'ailleurs que l'objectif de reconversion des salariés licenciés est peu présent dans la conception même des plans.

### **Des dynamiques sociales d'innovation existent pourtant**

Différentes actions sont cependant parfois entreprises à l'initiative ou sous l'influence de différents acteurs qui placent la reconversion au cœur des plans élaborés. Celles réalisées dans le domaine de la reconversion industrielle et sociale par des entreprises comme Usinor ou Saint Gobain sont de notoriété publique (bien que particulièrement peu nombreuses sont les études qui les analysent). Par ailleurs, l'étude du cas Chausson<sup>16</sup> avait donné l'exemple de ce que pouvait produire comme résultats un jeu d'acteurs atypique dans lequel les pouvoirs publics et les organisations syndicales avaient pris une place singulière et motrice.

De la même manière, certains plans sociaux au cours de ces dernières années montrent des élus de comités d'entreprise tentant de modifier les usages habituels des directions d'entreprise, des comités d'entreprise et des organisations syndicales, c'est-à-dire de dépasser le formalisme procédurier et les discussions autour des mesures à intégrer dans le plan social pour placer le reclassement effectif des salariés au cœur du processus. Ce sont ces plans, structurés comme des projets de reclassement promus et suivis par des élus de comité d'entreprise, qui sont l'objet de cette étude.

Douze d'entre eux ont été sélectionnés (cf. méthodologie ci-après) pour analyser des pratiques innovantes qui se proposent notamment :

- De faire porter les négociations entre la direction et les représentants des salariés sur les conditions d'un réel reclassement des personnes touchées par le plan.
- De définir les conditions d'accompagnement des salariés permettant la recherche et l'obtention d'une nouvelle situation professionnelle stable.
- De maintenir au sein de l'entreprise une représentation du personnel devant se reclasser.
- D'élaborer des modes de pilotage efficaces des opérations de reclassement.

L'innovation dont il est question dans cette étude concerne donc d'abord un mode d'intervention des comités d'entreprise sur les politiques de l'emploi qui accompagnent les restructurations. Son originalité repose sur le fait qu'elle donne un contenu à l'obligation (introduite par la loi de 1993 dans le Code du travail) d'intégrer au plan social « *un plan visant au reclassement des salariés* »<sup>17</sup>.

L'innovation concerne ensuite l'architecture des plans sociaux visant à donner un contenu concret à l'objectif de reclassement. Nous avons vu que l'organisation d'un plan social sous la forme d'un catalogue de mesures à disposition ne suffit pas pour inscrire le

---

<sup>16</sup> Frédéric Bruggeman, « Analyse de l'exécution d'un plan : l'exemple de l'entreprise Chausson à Creil », op. cit.

<sup>17</sup> Art. L321-4-1 du Code du travail.



processus de reclassement dans un projet finalisé, doté des attributs, moyens et organes dont est nécessairement pourvue toute conduite de projet.

L'hypothèse posée ici, et qui a présidé à la sélection des plans sociaux parmi lesquels ont été choisis les cas étudiés, consiste à considérer comme innovants les plans comportant des attributs, moyens et organes attachés à une conduite de projet. Les mesures à disposition peuvent alors être mobilisées au moyen d'un dispositif, plus ou moins adapté, mais ayant pour finalité l'atteinte de l'objectif assigné au projet : la re-formulation d'un avenir social à long terme pour tous et donc le reclassement ou la reconversion de ceux qui poursuivent une activité professionnelle.

Formellement, le dispositif de mise en œuvre des mesures de reclassement ainsi défini est repéré à travers quatre points clé qui forment ce que nous avons désigné comme constituant un « dispositif de référence » :

1. une durée suffisante dévolue à la conduite du projet et sécurisée (congé de conversion),
2. les ressources techniques au service du projet : une prestation professionnelle (cabinet de reclassement) définie (cahier des charges), le cas échéant assortie d'une obligation de moyens et/ou de résultat,
3. la définition des contraintes imposées au projet : une définition précise des Offres Valables d'Emploi (OVE) susceptibles d'être proposées aux salariés en reclassement dans la perspective d'un reclassement durable,
4. le pilotage et le suivi du projet : une commission paritaire, et le cas échéant décisionnaire, de pilotage et de suivi des opérations de reclassement.

Lorsque le plan social définitif (c'est-à-dire le plan issu de la dernière réunion de consultation) comprend un dispositif de reclassement proche de l'architecture et des moyens décrits ci-dessus, il représente un document que l'on peut qualifier d'innovant.

Enfin, à un troisième niveau, le fonctionnement d'un véritable suivi des conditions de mise en œuvre et des résultats obtenus par ces plans - dont nous avons également cherché à appréhender les modes opératoires et l'efficacité à leur terme - représenterait une innovation de procès.

L'objet de l'étude consiste par conséquent à cerner comment et sous quelles conditions et contraintes se déploient ces pratiques innovantes qui cherchent à dépasser le formalisme procédurier pour placer la reconversion effective des salariés au cœur du processus et dans quelle mesure ces innovations débouchent elles-mêmes sur des modes opératoires et des résultats qui pourraient être à leur tour qualifiés d'innovants du fait de leur adéquation aux problèmes posés et de leur lisibilité.

Cette recherche détermine la forme de restitution retenue pour chacun des cas, laquelle présente successivement :

- L'environnement dans lequel s'inscrit le jeu d'acteurs : les caractéristiques de l'entreprise, des salariés et de leurs représentants, les logiques économiques et gestionnaires présidant au projet de restructuration, le contenu du projet initial de plan social.
- Le déroulement de la procédure jusqu'à la finalisation du plan : le récit des principales étapes de la procédure et des jeux d'acteurs qui s'y déroulent, les facteurs d'inflexion du

projet et d'orientation du plan social vers un objectif de reclassement, le contenu du plan social final.

- La mise en œuvre du plan et les résultats obtenus : l'évaluation du fonctionnement des dispositifs d'accompagnement prévus et le bilan du plan.

## **Méthodologie**

La méthode retenue est qualitative : analyse documentaire et entretiens pour les 12 cas.

### *La construction de l'échantillon des cas*

L'étude étant fondée sur l'analyse de cas, l'un des premiers travaux que l'équipe de recherche dut entreprendre, a consisté à déterminer des critères de pertinence, mais aussi de faisabilité, pour retenir 12 plans sociaux. Outre les aspects innovants du plan (sur la base de ce qui vient d'être décrit plus haut), un certain nombre de critères nous ont paru devoir être pris en compte.

Les critères relatifs à l'entreprise :

- taille de l'entreprise,
- secteur,
- statut de l'entreprise : société indépendante / filiale de groupe (français / étranger),
- expérience accumulée dans le domaine : 1<sup>er</sup> plan ou Nième plan,
- positionnement dans un bassin d'emploi et contexte régional,
- raisons invoquées pour le plan et situation économique de la société/du groupe.

Les critères relatifs au personnel :

- taux de syndicalisation et situation des représentants des salariés,
- ampleur de la population concernée,
- concentration sur un seul établissement ou dispersion des lieux,
- structure de la population concernée : catégories de personnels, niveaux de qualification, sexe, âges...
- culture au travail (capacité de mobilisation, de solidarité, rapport au métier, positionnement dans les rapports sociaux...).

Les critères relatifs au plan social :

- intervention de l'Etat, de l'administration,
- intervention d'un médiateur,
- recours en justice,
- médiatisation,
- unité ou fractionnement en plusieurs plans,
- nombre de « moutures » d'un même plan et degré d'évolution de son contenu.

Les critères de faisabilité ont trait quant à eux, dans chaque cas, aux possibilités offertes ou non de réunion des documents utiles, de rencontre des acteurs parties prenantes au plan social, et au niveau de recul temporel nécessaire.

L'échantillon effectivement étudié est composé de 12 sociétés de tailles très diverses : de 61 à 2.000 salariés. Celles-ci appartiennent à des secteurs d'activité également variés : agroalimentaire (1 cas), chaussure (1 cas), textile (1 cas), chimie - pharmacie (2 cas),

métallurgie (3 cas), commerce (1 cas), télécommunications (1cas), secteur associatif et social (2 cas). Dans cet ensemble, une société a déposé son bilan. Les autres sont dans des situations économiques parfois mauvaise parfois très saine et présentent des motifs différents de licenciements (réorganisation consécutive à une fusion, crise conjoncturelle, difficultés structurelles du secteur, redéploiement de l'activité, déménagement...).

Malgré cette diversité, un élément unifie cet échantillon : si l'on excepte les deux cas relevant du secteur associatif et social, toutes les sociétés observées appartiennent à un groupe. Le fait s'est imposé contre notre volonté et traduit une évolution de la structuration juridique des entreprises sur laquelle nous reviendrons dans la synthèse de l'étude<sup>18</sup>. Les groupes d'appartenance sont cependant eux-mêmes divers : leur taille, mesurée par les effectifs, varie de plusieurs dizaines de milliers de personnes pour le plus grand, à moins de 600 pour le plus petit. Leurs secteurs d'activité respectent à peu près ceux des sociétés de l'échantillon, bien que le spectre soit plus large, du fait du caractère diversifié de certains d'entre eux. Les deux cas du secteur associatif et social relèvent d'une autre logique : celle d'une autonomie de gestion dans un cadre suivi par des tutelles, encore que dans l'un des deux cas, l'établissement analysé appartient à une structure suffisamment importante et géographiquement développée pour constituer un centre de ressource important.

Cas	Secteur d'activité	Effectif du groupe	Effectif de la société	Nombre de licenciements prévus
A	Métallurgie	500 à 1000	61	26
B	Commerce	10000 à 50000	2000	26
C	Textile	1000 à 5000	1000	261
D	Métallurgie	10000 à 50000	530	58
E	Agroalimentaire	5000 à 10000	1400	133
F	Chaussure	500 à 1000	450	57
G	Pharmacie	+ de 50000	217	90
H	Chimie	1000 à 5000	360	26
I	Télécommunications	500 à 1000	541	168
J	Métallurgie	+ de 50000	1000	1000
K	Santé/social		160	46
L	Santé/social		Plusieurs centaines	30

#### *Nature des documents analysés*

Pour chaque cas, nous avons tenté de réunir une documentation importante dont la disponibilité et la qualité d'exploitation se sont révélées cependant variables. L'ensemble permet de dresser la liste suivante :

- Premier plan social (le projet soumis au CE).
- Plans sociaux ultérieurs et notamment le dernier.
- Procès-verbaux des comités d'entreprise.

<sup>18</sup> Cf. plus loin en I.A.2. : « Une réalité qui apparaît plus complexe ». Cette prégnance des groupes peut toutefois également traduire une caractéristique des modes de gestion de l'emploi et/ou une caractéristique des lieux d'implantation syndicale.

- Courriers de la direction et des élus.
- P.V. de l'Inspection du travail le cas échéant.
- Conclusions d'avocats et jugements éventuels.
- Rapports de l'expert du comité d'entreprise.
- Tableaux de bord de suivi des cellules de reclassement.

### *Nature des entretiens réalisés*

Dans chacune des sociétés, nous avons pu rencontrer un, deux ou trois élus du comité d'entreprise. Par ailleurs nous avons également interviewé plusieurs experts intervenus sur des plans sociaux à la demande de comités d'entreprise. Le total représente une trentaine d'entretiens non directifs de longue durée.

Ces entretiens ne permettent pas de rendre compte de la totalité des acteurs concernés par un plan social, ni de leurs positions à cette occasion. Notamment, les points de vue des directions des entreprises (l'ouverture n'était pas possible) et des salariés (cela nécessiterait sans doute une étude en soi) n'ont pu être recueillis directement, et s'ils sont parfois évoqués, c'est par l'intermédiaire des élus ou des experts.

La synthèse des analyses des 12 cas traités reprend, l'architecture de présentation des fiches qui suivent (le renvoi éventuel à ces fiches est ainsi facilité). Ceci nous entraîne à distinguer le contexte économique et social du plan (I), des jeux d'acteurs auxquels la procédure d'élaboration donne lieu et qui permettent une inflexion du contenu du document (II) et de la problématique de la qualité de sa mise en œuvre (III).

Mais auparavant, afin de fournir au lecteur une grille de reconnaissance rapide des cas au cours de sa lecture de la synthèse, nous proposons ci-après un bref résumé de chacun d'entre eux, cherchant à mettre en évidence les éléments qui nous semblent saillants selon l'ordre suivant :

- situation et jeu d'acteurs,
- contenu du plan social,
- mise en œuvre du plan et résultats obtenus.

### **Un aperçu des 12 cas**

Cas A : Une situation particulièrement difficile pour les élus qui arrivent pourtant, avec l'aide d'un expert et d'un avocat, à impliquer l'actionnaire principal dans la négociation, tant en raison de la très faible légitimité de la méthode retenue (le dépôt de bilan par un petit groupe prospère de la seule filiale qui ne l'était pas) que d'une menace d'action judiciaire introduisant un risque sur la valorisation du groupe. Un accord sera signé et le plan social, vide à l'origine, sera finalement proche du plan social « de référence », avec en particulier l'attribution de congés de conversion, mais à l'exception de la définition des moyens et prérogatives de la commission de suivi. Les résultats en termes de reclassement sont en revanche très décevants dans un contexte marqué par la conjonction de trois éléments : une cellule de reclassement de très mauvaise qualité, des salariés convaincus de l'impossibilité de se reclasser et une commission de suivi ne disposant d'aucun moyen d'action.

Cas B : Une erreur de procédure commise par la direction permettra la mise en route d'une démarche judiciaire en annulation du plan qui amènera la direction à accepter, à la veille de l'assignation, de suspendre la procédure et d'ouvrir une négociation sur les aménagements demandés au plan social qu'elle a proposé. Un projet, fortement médiatisé, de modification des contours du groupe, explique également en partie le recul de la direction. Les principales modifications du plan porteront sur la définition des OVE et la mise en place d'une commission de suivi paritaire et décisionnaire au cours de la mise en œuvre. L'implication du consultant de la cellule et la vigilance de la commission de suivi ont contribué au reclassement d'environ 90 % des salariés, quelques personnes ayant préféré partir sans bénéficier des services de la cellule de reclassement.

Cas C : Depuis plusieurs années, les plans sociaux se succèdent à un rythme élevé dans cette société. Lors de ce dernier plan, celui de l'arrêt de la production et de la commercialisation, un nouveau DRH spécialisé a été mis en place par le groupe. L'équipe syndicale est très expérimentée, mais les élus sont fatigués et divisés. Sous la pression de salariés et de certains élus qui n'ont plus aucune confiance dans la direction et dans un dispositif qu'elle pourrait proposer, les négociations porteront essentiellement sur le montant des primes, même si le plan social, formellement consistant, est également aménagé, en particulier pour ce qui concerne le nombre et la définition des OVE, et la tenue mensuelle d'une commission de suivi dont les attributions ne sont toutefois pas clairement définies. Dans la mise en œuvre du plan, les membres de la commission obtiendront néanmoins encore quelques améliorations de nature à favoriser le reclassement. Les résultats sont estimés relativement décevants dans ce bassin d'emploi plutôt favorable. Mais, ce résultat peut aussi s'expliquer partiellement par l'épuisement des salariés et de leurs représentants traumatisés par un processus de fermeture long et non annoncé.

Cas D : Dans un contexte de très faible visibilité sur les motifs de la restructuration, le CCE engage une action en référé qui constatera la carence du plan. Cette situation amènera la direction à ouvrir une négociation avec le CCE aboutissant à un plan social qui, parti de presque rien, s'approche du plan social « de référence ». Cependant, la direction est porteuse d'une vision très minimaliste des obligations de l'employeur en termes d'accompagnement des licenciements. S'appuyant sur une division entre élus des différents sites, elle va conclure, avec les représentants syndicaux de l'établissement le plus touché, un accord visant à contourner le plan social ainsi élaboré en échange d'une prime. Le dispositif de contournement est complété par la négociation individuelle de primes de départ volontaire. La mise en œuvre du plan est ainsi « sabordée » et les résultats très mauvais.

Cas E : L'appréhension précoce de la teneur et de la portée réelles du projet du groupe permet aux élus de se préparer (concertation syndicale et mobilisation) à la survenue du plan et à y faire obstacle dans un premier temps. La volonté des élus de parvenir à 0 licenciement va rencontrer en partie la stratégie de la direction qui veut un assouplissement de l'accord de modulation pour le personnel de production. Pour les autres, c'est sous la pression d'une menace de constat de carence et de l'action de quelques élus leaders que la direction accepte de poser le principe d'un reclassement pour tous et de modifier le plan social. Initialement tourné vers une éviction rapide des personnes licenciées, le plan social final prévoit en particulier un dispositif sur 12 mois, le recours à un cabinet spécialisé, la proposition d'OVE et la mise en place d'une commission de suivi. Ceci va permettre un reclassement de la quasi-totalité des personnes, principalement en interne, celui-ci étant géré avec la commission de suivi. Le jugement sur la cellule chargée du reclassement externe est négatif, mais ce dernier a été favorisé par le dynamisme du bassin d'emploi.

Cas F : En dépit de divisions syndicales et entre établissements, les élus parviennent à faire annuler une première procédure présentant un projet de plan social quasi-inexistant. Une nouvelle procédure est alors engagée accompagnée d'un projet de plan formellement amendé dont les élus du site concerné, bien que très peu expérimentés, souhaitent améliorer le contenu. Sous la pression locale, la direction concédera des aménagements - notamment une légère réduction du nombre des licenciements, la mise en place d'une cellule allant jusqu'à la proposition d'OVE et d'une commission de suivi - avant de contribuer à l'arrêt du consensus syndical. En termes de résultat, le plan social présente un bilan estimé très moyen lié aux caractéristiques des personnels touchés et du bassin d'emploi, mais aussi certainement à la faiblesse des moyens engagés par la société, à un affaiblissement des élus au sortir de la crise et au dysfonctionnement de la commission de suivi.

Cas G : Les attendus de la restructuration, bien que très complexes, sont clairement appréhendés par les élus qui décident très rapidement de s'unir afin d'obtenir une amélioration du plan social avec un objectif de reclassement total, interne ou externe. Ils sont toutefois traversés par des intérêts catégoriels divergents et, de même que la direction qui sous traite l'élaboration du plan, très peu expérimentés dans ce domaine. C'est pourquoi, bien que la direction ne soit pas fermée à la négociation et ait rapidement fait des concessions en matière d'indemnisation, l'amélioration du plan se révèle laborieuse. Le plan social, initialement conçu comme un (gros) catalogue de mesures disparates, est toutefois finalement très proche du plan social « de référence » en termes de dispositif, avec en particulier un doublement de la durée, un encadrement des OVE et la mise en place d'une commission de suivi paritaire aux prérogatives étendues. Lors de la mise en œuvre, cette commission de suivi ne s'est toutefois pas trouvée en mesure de peser sur l'application du plan, en particulier du fait du désinvestissement de la direction qui prend fait et cause pour le cabinet de reclassement qu'elle a retenu. Au total, 30 % des salariés concernés seront reclassés en interne mais les résultats sont très médiocres en matière de reclassement externe.

Cas H : Face à une restructuration très peu légitime dans la méthode employée et les arguments avancés, le CE, peu expérimenté, trouve le temps de construire une cohésion et un consensus autour d'un objectif (zéro licenciement) grâce à l'émission d'un constat de carence suite à la sollicitation de l'Inspection du travail. Celle-ci estime que l'entreprise a les moyens de reclasser les salariés dans le bassin d'emploi au sein des autres entreprises du groupe. Lors de la nouvelle procédure engagée par la direction, celle-ci se trouvera finalement amenée, sous la pression des élus et de leur expert, et probablement aussi en raison du nombre relativement modeste de cas à traiter au regard de la taille du groupe, à prendre un engagement de reclassement interne de tous ceux qui ne souhaiteront pas partir et de mise en place d'une commission de suivi paritaire décisionnaire. Au terme du plan, tous les salariés ont retrouvé une solution durable à l'exception d'une personne.

Cas I : La difficulté économique ne fait pas de doute dans cette société au sein de laquelle personne n'a jamais pensé qu'une telle occurrence pourrait survenir un jour. La prime de départ exerce par ailleurs un réel attrait pour un collectif de travail très jeune (et qui donc, pour une part significative, n'a droit qu'à une très faible indemnisation) et enclin à penser que le retour à l'emploi ne posera pas de problème. La volonté de reconversion existe mais ne se manifeste pas avec clarté dans le projet de la direction et le comité est peu expérimenté. Le CE s'unira autour de l'idée d'allier exigence de primes et construction d'un dispositif de reclassement. L'intervention de l'expert jouera dans ce contexte un rôle particulier et cristallisera les bonnes volontés en apportant une méthodologie adaptée. Le déroulement du

plan laisse apparaître deux populations : l'une (environ 40 %) n'est pas passée par la cellule de reclassement et n'a pas été suivie, l'autre (environ 60 %) a adhéré à la cellule et s'est reclassée. Le bilan du plan semble très bon, mais une incertitude demeure sur le devenir de ceux qui sont partis sans aides au reclassement.

Cas J : Dans cette entreprise dont la fermeture est connue et annoncée, il reste à décider de la façon dont elle va se régler socialement. Le collectif de travail est ancien, âgé et habitué aux restructurations. Devant la volonté de la direction de gérer la décroissance des effectifs par plans sociaux successifs, il préférera mener un combat parfois violent qui débouchera sur un accord syndical plutôt que de se couler dans le modèle d'information et de consultation prévu par les textes. L'accord trouvé fait une large place aux mesures d'âge et aux reclassements au sein du groupe, mais une centaine de reconversions externes réussies sont à noter. Ce plan qui a fait l'objet d'une durée (3 ans) et d'un suivi exceptionnel (associant IRP et direction) est le seul qui affiche un taux de résultat aussi important : 99,9 %.

Cas K : Dans un contexte où la volonté de reconvertir est partagée, la discussion s'est d'abord fortement orientée autour d'une opposition au projet de la direction moins pour contester les licenciements que parce que le projet ne semblait ni crédible ni mobilisateur. L'échec sur ce terrain entraînera d'ailleurs un nombre significatif de démissions. Dans un collectif de travail fortement solidaire et habitué à suivre les effets d'une décision, l'accord s'est fait sur un plan constitué d'un empilage de mesures qui fonctionnera mal. Mais le suivi attentif qu'en firent les élus permit – avec l'accord de la direction – de faire un bilan intermédiaire et d'entamer dans la foulée les actions correctrices. Le cas illustre l'importance du suivi et la nécessité à doter la commission qui l'effectue des moyens de piloter le plan. Un seul salarié n'a pas retrouvé d'emploi, mais certains ont mis 2 ans pour retrouver une trajectoire professionnelle stable.

Cas L : Dans un cadre difficile d'échec mal maîtrisé de réinsertion professionnelle, les élus de cette association vont entièrement reconstruire (voire bâtir) un plan inexistant et modifier une procédure qui ne leur laissait aucune marge de manœuvre. Le processus long et douloureux de négociation puis de mise en œuvre et de suivi a fortement marqué les élus qui n'ont pas réussi complètement à assurer le suivi des salariés licenciés. Le bilan du plan est incertain pour un 1/4 des salariés dont le devenir n'est toujours pas clairement identifié. La population à laquelle ce plan s'adressait présentait cependant des caractéristiques particulièrement handicapantes sur le marché du travail et le résultat atteint, pour la partie certaine, représente en soi un élément positif.

## Une procédure fortement réglementée par le droit du travail

Les licenciements économiques ont fait, depuis la fin des années 1960, tant en France qu'au niveau européen<sup>19</sup>, l'objet d'une attention soutenue qui s'est traduite par de nombreuses évolutions législatives : création en 1975, puis suppression en 1986, de l'autorisation administrative de licenciement, vote des lois dites Soisson (le 2 août 1989), Aubry (janvier 1993) et de modernisation sociale (janvier 2002). Celles-ci ont par ailleurs donné lieu à de nombreux arrêts de la Chambre sociale de la Cour de cassation, dont l'arrêt SIETAM en 1996. Il est donc nécessaire de préciser le contexte législatif et réglementaire qui s'applique obligatoirement aux procédures que nous avons étudiées, ces dernières s'étant toutes déroulées entre début 1999 et fin 2001. Les éléments essentiels du cadre alors en vigueur sont présentés ici, en même temps qu'est indiqué ce que signifie concrètement ce cadre pour les acteurs en présence.

### *Définition du licenciement économique*

Ce qui différencie le licenciement économique des autres licenciements, c'est que son motif est sans rapport avec le salarié qui le subit. C'est ce qu'indique la définition qui en est donnée par le Code du travail dans le premier article du chapitre consacré aux licenciements économiques : « *constitue un licenciement pour motif économique, le licenciement effectué pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié* » (article L.321-1). Cette définition a plusieurs conséquences. En cas de plan social, les emplois supprimés et les emplois disponibles pour un reclassement doivent être présentés par catégories professionnelles, l'établissement de critères d'ordre des licenciements est obligatoire et cet ensemble de critères constitue les règles qui devront s'appliquer pour élaborer la liste des salariés susceptibles d'être licenciés. L'établissement d'une liste de salariés dont le licenciement est envisagé avant la fin des procédures de consultation est donc illégal, comme est illégale l'utilisation d'autres critères que les critères d'ordre des licenciements définis dans le plan social, pour l'élaboration de la liste des salariés qui seront licenciés. Il n'est pas rare que ces dispositions rencontrent une forte hostilité des directions d'entreprises qui entendent choisir ceux des salariés dont elles veulent se séparer. L'accent est alors souvent mis, dans les critères de sélection, sur les qualités professionnelles, définies de façon floue.

### *Cadre général des licenciements donnant lieu à l'établissement d'un plan social*

Un plan social doit être établi et mis en œuvre lorsqu'un nombre « *au moins égal à 10* » de suppressions d'emplois et/ou de modifications substantielles des contrats de travail sont projetées dans une entreprise occupant au moins 50 salariés (art. L321-2)<sup>20</sup>. L'employeur est alors tenu de « *réunir et de consulter le comité d'entreprise* » (art. L321-3). Ces dispositions qui, pour ce qui concerne les salariés, introduisent deux vitesses dans le droit des licenciements (les salariés travaillant dans des entreprises dont la taille excède 50 salariés et dans lesquelles plus de 10 licenciements sont envisagés peuvent bénéficier d'un plan social en

<sup>19</sup> Accords interprofessionnels de 1969 sur la sécurité de l'emploi, accord national interprofessionnel de 1974, directive européenne de 1975 relative aux restructurations.

<sup>20</sup> La loi (art. L.321-2) dit : « lorsque le nombre de licenciements envisagés est au moins égal à dix dans une période de 30 jours », ce qui semble autoriser un certain jeu sur les seuils. Diverses dispositions jurisprudentielles et réglementaires (circulaire d'application) limitent cependant fortement ces possibilités.



cas de licenciement, pas les autres) reposent sur trois piliers : le plan social, la procédure d'information et de consultation et son périmètre.

### *Le plan social*

L'objet du plan social doit être « *d'éviter les licenciements ou en limiter le nombre* » et, si les licenciements ne peuvent pas être évités, de « *faciliter le reclassement du personnel* » (art. L.321-4-1). Cette formulation qui est celle de la loi de 1989 a été renforcée en 1993 (loi Aubry) par l'insertion d'un alinéa supplémentaire précisant notamment que « *la procédure de licenciement est nulle et de nul effet tant qu'un plan visant au reclassement de salariés s'intégrant au plan social n'est pas présenté par l'employeur aux représentants du personnel qui doivent être réunis, informés et consultés.* »

En d'autres termes, le droit français demande à l'employeur, lorsqu'il est soumis à l'obligation d'établir un plan social, de concevoir de véritables plans de reclassement et donne au comité d'entreprise le pouvoir de demander au juge l'annulation de la procédure lorsqu'il estime que ce n'est pas le cas. Cette disposition - qui n'existe pas dans le domaine économique - n'explique pas la « *judiciarisation* » des procédures de licenciement qui résulte directement de la suppression de l'autorisation administrative de licenciement et du jeu d'acteurs qui s'est alors noué. Toutefois, elle donne au comité les moyens d'une intervention indirecte mais réelle. De ce fait, les préoccupations juridiques sont fortement présentes dans les procédures de licenciement ; le juge et les avocats des deux parties interviennent donc couramment dans les procédures. De même, l'Inspection du travail a un rôle moins visible, mais substantiel. Même si son action est fortement limitée par le temps très court (8 jours) dont elle dispose pour élaborer un éventuel constat de carence, l'Inspection du travail est obligatoirement destinataire du plan et dispose du pouvoir d'en apprécier la conformité au droit (art. L321-7). L'avis de l'Inspecteur du travail ne peut suspendre la procédure, mais il n'est exclusif d'aucun recours juridique pour le comité. Les plans sociaux (et les procédures de licenciements en général) sont donc l'objet d'une étroite surveillance qui ne constitue cependant nullement un automatisme. En pratique, si l'Inspection de travail est systématiquement destinataire du projet de plan, elle n'intervient le plus souvent qu'en réponse à une sollicitation des représentants du personnel.

### *La procédure d'information et de consultation du comité d'entreprise*

Depuis 1996 et l'arrêt SIETAM, l'employeur est tenu de recourir à deux procédures d'information et de consultation : l'une au titre de l'article L.432-1 du Code du travail et la seconde au titre des articles L.321-3 et suivants du Code du travail ; les deux procédures pouvant être successives ou concomitantes.

La procédure dite « *livre IV* » découle de l'article L.432-1 qui stipule, entre autres, que « *dans l'ordre économique, le comité est obligatoirement informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise et, notamment, sur les mesures de nature à affecter le volume ou la structure des effectifs (...)* ». Très controversée, une jurisprudence est venue réaffirmer l'esprit du droit qui veut que la consultation du comité d'entreprise sur des questions aussi importantes que les questions d'emploi ne puissent être considérées comme étant de pure forme, qu'il s'agisse du volet social ou du volet économique de la décision.

En pratique, cette procédure exige que la direction réunisse le comité pour l'informer de son projet de réorganisation de l'entreprise et de ses conséquences sur l'emploi. Le comité

doit recevoir une information préalable « précise et écrite », des « réponses motivées du chef d'entreprise à ses propres observations », et doit disposer d'un « délai d'examen suffisant » (art. L.431-5) avant la tenue d'une deuxième réunion au cours de laquelle il doit rendre son avis. Il ne peut bénéficier de l'assistance d'un expert dans ce cadre.

La procédure dite « livre III » est celle qui est en vigueur depuis la loi du 2 août 1989. Elle prévoit que « tous renseignements utiles sur le projet de licenciement collectif » sont transmis aux représentants du personnel et en tout cas, « la ou les raisons économiques, financières ou techniques du projet de licenciement ; le nombre de travailleurs dont le licenciement est envisagé ; les catégories professionnelles concernées et les critères proposés pour l'ordre des licenciements visés à l'article L.321-1-1 ; le nombre de travailleurs permanents ou non employés dans l'établissement, et le calendrier prévisionnel des licenciements » ainsi que « le plan social défini à l'article L.321-4-1 » (art. L.321-4). Le comité peut bénéficier, s'il le désire, de l'assistance d'un expert.

En pratique, cette procédure exige que la direction réunisse le comité pour l'informer sur le(s) motif(s) économique(s) des licenciements et le projet de plan social. Lors de la première réunion, le comité peut désigner un expert. La procédure est alors suspendue pendant 20 à 22 jours - temps alloué à l'expert pour réaliser son travail - puis se tiennent deux réunions espacées soit de 14 jours, soit de 21 jours, soit de 28 jours, selon que le plan prévoit moins de 100, de 100 à 250 ou plus de 250 suppressions d'emplois. La troisième réunion de consultation de cette procédure met fin à la consultation du comité et le plan social qui en résulte est considéré comme un engagement unilatéral de l'employeur, ce qui signifie que les engagements qu'il contient ont une valeur juridique et doivent être exécutés.

On ne peut exposer cette procédure (aujourd'hui modifiée par la loi de modernisation sociale)<sup>21</sup> et la double consultation qu'elle suppose sans indiquer ses conséquences pratiques. Alors que la consultation dite de livre III contient des délais rigides qui peuvent laisser supposer qu'un simple respect des formes permet d'atteindre la fin de la procédure, la procédure dite de livre IV - qui devait obligatoirement se terminer avant celle dite de livre III (le délai pouvant être de quelques minutes) - n'imposait aucune sorte de délai pré-établi. L'ensemble était donc fragile et de nature à être remis en cause aisément...

#### *Le périmètre de la procédure, de l'information et de la consultation*

Le code du travail indique dans son article L.321-2 : dans « les entreprises ou établissements agricoles, industriels ou commerciaux, publics ou privés (...), les employeurs qui envisagent de procéder à un licenciement pour motif économique (...) ». Malgré sa précision, cet article soulève un problème de taille : le droit ne définit pas l'entreprise et superpose « naturellement » la notion d'entreprise et celle de société<sup>22</sup>. Il en résulte que le périmètre de la procédure est toujours celui de la structure juridique à laquelle est rattaché le ou les lieux de travail dans lesquels les licenciements sont projetés. Elle peut donc être menée au niveau d'un comité d'entreprise lorsque l'entreprise est composée d'un seul établissement d'importance (i.e. de plus de 50 salariés) ou du Comité central d'entreprise lorsque l'entreprise est composée de plusieurs établissements reconnus comme tels.

<sup>21</sup> Alors que dans la procédure étudiée, les consultations au titre des livre IV et livre III pouvaient être conduites de façon concomitante, la LMS impose désormais des procédures successives.

<sup>22</sup> « Pour peu que les formalités prévues par le droit des sociétés (soient respectées) (au moins formellement), le droit positif impute à la société des actions et des décisions qui sont celles de l'organisation dirigeant l'entreprise ». In : Jean Philippe Robe, *L'entreprise et le droit*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 1999, page 29.

Mais le niveau d'organisation de la procédure n'épuise pas la question du périmètre qui se pose aussi dans le domaine de l'information et dans celui du reclassement. Si c'est le comité de la structure juridique dans laquelle se produisent les licenciements qui est consulté, il a accès aux informations nécessaires même si elles sont situées en dehors de ce périmètre, et son expert dispose d'un pouvoir d'investigation (renforcé par la jurisprudence) au sein du groupe d'appartenance de la dite structure. Enfin, le périmètre pertinent pour effectuer le reclassement des salariés dont le licenciement est envisagé est, de jurisprudence constante et incessamment confirmée et renforcée, celui du groupe.

## **I. Le contexte économique et social des licenciements accompagnés de plans sociaux**

### **I.A. Le contexte économique**

La procédure à laquelle les entreprises doivent se conformer en cas de licenciement collectif pour motif économique oblige à produire une note économique, présentée et soumise à la consultation du CE, expliquant pourquoi une restructuration impliquant des suppressions d'emplois est envisagée. Un exposé formalisé des motifs tels que les présente la direction est par conséquent systématiquement disponible (I.A.1). Dans les cas étudiés, un expert a été désigné par le CE afin de l'assister dans la compréhension et l'analyse des documents produits par la direction et l'appréciation de la situation de l'entreprise. Or, le contrepoint apporté par l'expert et les discussions qui l'ont entouré révèlent généralement une réalité beaucoup plus complexe que ne le laissait penser la note économique produite par l'entreprise, notamment du point de vue du contexte dans lequel prend place la décision de restructuration (I.A.2). On peut alors s'interroger sur les origines, le sens et les conséquences de cette disparité (I.A.3).

#### *I.A.1. Un registre de justifications relativement limité*

L'argumentaire de la note économique est quasi systématiquement organisé autour de la seule situation de la société concernée par la restructuration (seul le cas G fait exception, la restructuration étant clairement présentée comme la conséquence d'une opération de croissance externe à l'échelle mondiale menée par son groupe d'appartenance). Au-delà des éléments de présentation historique et comptable de la société, le plus souvent introduits en préambule, les principaux motifs exposés sont les suivants :

- une insuffisance d'activité (cas A, C, E, F, I),
- une obsolescence du concept ou du produit (cas B, F),
- une insuffisance de compétitivité ou de rentabilité (cas D, L),
- un résultat déficitaire, prévisionnel ou avéré (cas B, C, D, E, F).

Ces motifs sont très faiblement contextualisés et renvoient le plus souvent, lorsqu'un élément de contexte est avancé :

- aux difficultés du secteur (cas C, E, F, I),
- à la localisation de l'activité (cas B, H, K).

D'une façon générale, l'argumentaire est ainsi organisé autour d'éléments relativement simples, marquant une difficulté incontestable ne pouvant être résolue par d'autres moyens que la restructuration envisagée.

#### *I.A.2. Une réalité qui apparaît plus complexe*

Dix des douze cas étudiés concernent des sociétés appartenant à un groupe, ce qui traduit le développement et la diffusion dans le tissu entrepreneurial français de cette forme d'organisation des entreprises au cours des 20 dernières années et plus particulièrement de la

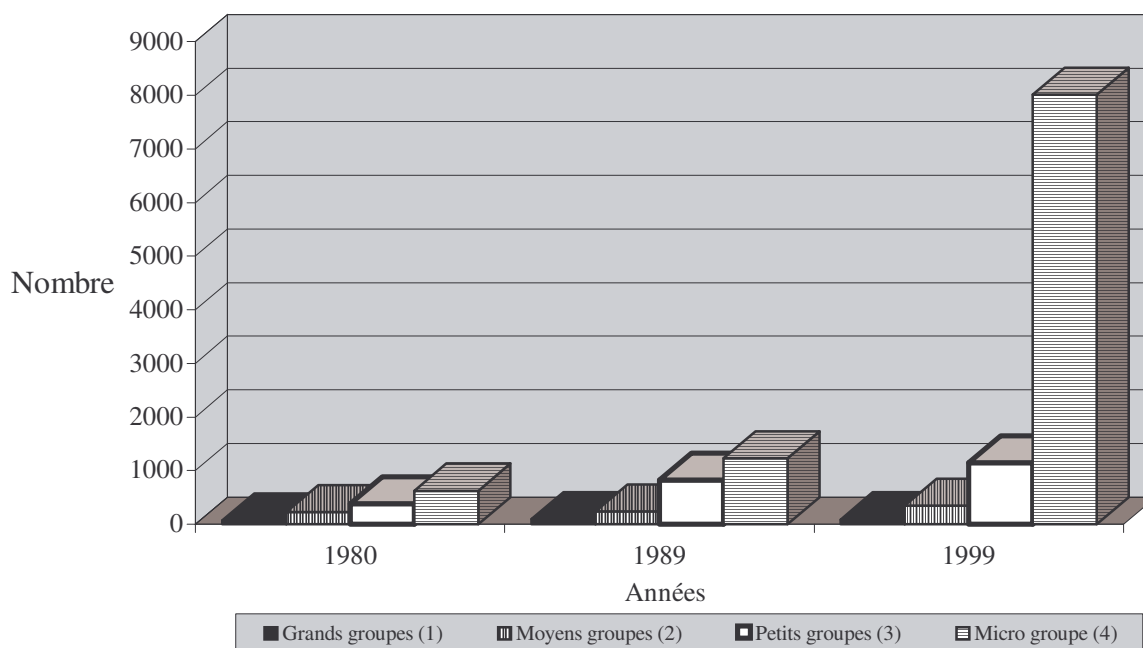
dernière décennie. Encore peu exploré, ce phénomène est décrit par l'INSEE dans quelques études pionnières<sup>23</sup> qui font apparaître les évolutions suivantes :

	1980	1989	1999
Grands groupes (1)	73	92	87
Moyens groupes (2)	223	241	343
Petits groupes (3)	383	820	1146
Micro groupe (4)	627	1230	8008
<b>Total</b>	<b>1306</b>	<b>2383</b>	<b>9584</b>

(1) 10 000 salariés et plus; (2) de 2000 à 9 999; (3) de 500 à 2000; (4) moins de 500.

Si le nombre de grands groupes est relativement stable sur la période observée, les autres catégories progressent très fortement et le mouvement s'accélère entre 1989 et 1999. Globalement, le nombre de groupes double entre 1980 et 1989 et il est multiplié par 4 entre 1989 et 1999. La progression des groupes de petite taille est de loin la plus forte, au point d'imprimer son rythme à l'ensemble de la série.

### Évolution du nombre de groupes



<sup>23</sup>INSEE :

- « Emploi : Mythe des PME et réalité des groupes » par Frédéric Boccara, *Economie et Statistique*, N° 319-320, septembre-octobre 1998.
- « Des groupes de la taille d'une PME, un phénomène en plein essor » par Hervé Loiseau, *INSEE Première*, N° 764, mars 2001.
- « Les entreprises françaises des groupes vues à travers les enquêtes « liaisons financières » de 1980 à 1999 ». par Nicolas Chabanas, Division « synthèse des statistiques d'entreprise », document de travail, février 2002.

En termes d'emplois, tous secteurs d'activité confondus, le poids des groupes (quelle que soit leur taille) dans l'emploi des PME s'élève à 42 %, et cette part atteint 73 % pour les grosses PME (de 200 à 500 salariés). Au total, plus de la moitié des salariés du privé sont employés par un groupe.

Les deux autres cas relèvent du secteur associatif et les analyses montrent, pour chacun d'entre eux, que les tutelles exercent un rôle décisif dans la prise de décision.

Globalement, l'étude des cas fait donc ressortir un double constat : non seulement les décisions de restructuration sont centralisées (au sens où, particulièrement en cas de restructuration, la décision revient à un comité de direction<sup>24</sup>), mais la distance entre le centre de décision et le lieu d'application de la décision est particulièrement importante. En règle générale, les centres de décision n'appartiennent pas aux entités qui seront restructurées suite à la décision prise. La distance ainsi introduite peut être géographique (la tête de groupe ou le centre de décision sont éloignés) mais elle est surtout et essentiellement juridique et managériale (ce ne sont ni les mêmes sociétés, ni les mêmes responsables).

Dans ce contexte, l'analyse de la problématique générale de la restructuration à partir des matériaux dont nous avons disposé (rapports d'experts, procès verbaux des comités d'entreprise, conclusions d'avocats, entretiens) invite à enrichir l'approche proposée par la note économique produite par l'entreprise, en particulier en resituant l'entité concernée dans son secteur d'activité ou son groupe d'appartenance, et à s'intéresser à la nature et au(x) niveau(x) des choix effectués. Deux niveaux de complexité apparaissent alors à l'examen :

- Dans l'appréhension de la situation des sociétés ou entités concernées par la restructuration elle-même. Les discussions autour des « motifs économiques », opposant la direction aux autres acteurs de la procédure, donnent le plus souvent lieu à une relativisation des difficultés invoquées et à l'introduction d'appréciations plus qualitatives (limites de pertinence des indicateurs utilisés, adéquation de la stratégie commerciale, industrielle ou financière adoptée, niveau et nature des investissements immatériels ou matériels réalisés...).
- Mais surtout, l'appréhension des déterminants de la restructuration envisagée met en évidence le poids d'acteurs a priori peu visibles, le plus souvent très éloignés de la société ou de l'entité concernée par la restructuration (groupe, actionnaires, organisme de tutelle...), mais dont les décisions constituent l'un des faits générateurs de la restructuration et éclairent ses modalités.

Apparaissent alors des réalités sensiblement différentes de celles exposées formellement dans « l'argumentaire économique » produit par l'entreprise à destination du CE dans le cadre de la procédure d'information et de consultation. Ainsi, par exemple :

- Cas A : la restructuration de la société dans un contexte de dépôt de bilan résulte d'une stratégie d'optimisation du produit net de la cession du reste du groupe par la famille actionnaire.
- Cas D : la restructuration recouvre un projet de délocalisation, après le rachat par le groupe d'unités de production en Asie, et un projet d'automatisation à venir.

---

<sup>24</sup> « L'impulsion de la décision de réduction d'effectif est fortement centralisée : c'est une décision dont l'amorce se situe au niveau de la sphère stratégique (un comité de direction de groupe par exemple) ». Rachel Beaujolin, *Les vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset / Le Monde, page 105.

- Cas E : la restructuration résulte de l'accélération, à la faveur d'une crise conjoncturelle, d'une réorganisation du groupe entreprise depuis plusieurs années.
- Cas G : la restructuration fait suite à la fusion, au niveau mondial, de deux activités complémentaires dont l'une vient d'être rachetée par le groupe à l'un de ses concurrents.
- Cas H : la restructuration intervient dans le contexte d'arrivée à la tête du groupe d'une nouvelle génération de dirigeants/actionnaires préparant une entrée en bourse et affichant des objectifs très ambitieux de développement et de rentabilité.

A l'exception du cas G, aucune des notes économiques ne fait de véritable présentation de ces éléments de contexte dans leurs diverses facettes, et on ne peut qu'être frappé par le contraste entre le registre très limité des arguments développés dans les notes économiques remises aux CE et la complexité des situations réelles, tant du point de vue du périmètre pertinent d'appréhension et de la nature des enjeux économiques que de celui des critères de décision entrés en ligne de compte.

*I.A.3. L'occultation originelle des enjeux véritables et les impératifs de gestion impriment leur marque à l'ensemble de la procédure d'information et de consultation*

Cet écart, entre simplicité et déterminisme des situations invoquées et complexité des enjeux véritables et critères de décisions, révèle une occultation - au moins partielle - des tenants et aboutissants de la restructuration envisagée par le centre de décision (en l'espèce, le plus souvent des directions de groupes). Elle s'inscrit par ailleurs dans une procédure dont le terme conditionne la mise en œuvre de la décision.

1. Un enjeu de légitimité autour du « non-dit »

Les suppressions d'emplois se gérant localement (cf. ci-après, § I.B., le contexte social), la nécessité de leur conférer une cohérence et une légitimité locale explique sans doute en partie le phénomène d'occultation constaté. Les argumentaires concernant les difficultés de l'unité restructurée doivent pouvoir être assumés et explicités par ceux qui sont en charge de sa gestion, lesquels ne sont d'ailleurs pas eux-mêmes nécessairement au fait des décisions stratégiques.

Plus profondément, il nous semble toutefois que la nature du « non-dit » dans les procédures de licenciements relève d'un enjeu de légitimité à un double niveau : celui des déterminants du choix qui peuvent être légitimement retenus ; celui de l'acteur légitimement fondé à formuler ce choix.

Il y a peu d'explication dans les notes économiques et beaucoup de justification favorisant l'acceptabilité de la restructuration et de ses conséquences. Peu variées, ces justifications relèvent généralement de la remise en cause par des forces extérieures de tout ou partie de l'activité, l'absence de réaction étant de nature à provoquer un effet de contagion plus dommageable encore. En revanche, les explications relevant d'enjeux de gestion patrimoniale ou explicitant clairement un choix parmi plusieurs options possibles sont systématiquement absentes. Par exemple :

- Dans le cas A, la société est effectivement en difficulté sur son marché. Cet état de fait en lui-même, et compte tenu des moyens du groupe, peut conduire à envisager une action de réorientation stratégique accompagnée des investissements, voire

d'une restructuration, nécessaires. Toutefois, les déterminants du choix relevant de l'optimisation de la valorisation immédiate des actifs de la famille actionnaire ne sont alors pas respectés. Leur prise en compte conduit en revanche à organiser le dépôt de bilan. Mais ce critère de choix est a priori indicible : il ne peut être conçu comme légitime par d'autres que la famille actionnaire.

- Dans le cas B, le magasin est dans une situation telle qu'il ne reste plus grand chose à faire. Quelques années auparavant, une cession ou un repositionnement du magasin compte tenu des caractéristiques propres de sa zone de chalandise aurait pu être envisagé avant que d'autres distributeurs n'occupent le terrain laissé vacant. Mais reconnaître que la situation actuelle du magasin relève de choix de gestion portant notamment sur l'allocation des ressources à l'échelle du groupe remettrait en cause la légitimité des dirigeants dans leur capacité à mettre en œuvre les meilleures décisions pour tous.
- Dans le cas D, la situation des unités restructurées ne semble pas véritablement entrer en ligne de compte. Mais là encore, mettre en évidence des critères de choix portant sur une amélioration de la rentabilité par la délocalisation et l'automatisation a pu être considéré comme irrecevable par les salariés amenés à en subir les conséquences.
- Dans le cas E, la crise conjoncturelle à laquelle est confrontée la société est incontestable et conduit effectivement à envisager des mesures de gestion de la sous activité, notamment par le chômage partiel et l'aménagement de l'accord de modulation. Cependant, décider que, par la même occasion, elle permettait aussi de solder rapidement la réorganisation entreprise quelques années auparavant par ajustements successifs au fil des mouvements naturels ou volontaires, marquant ainsi un nouveau choix de gestion, n'a pas semblé devoir être discuté dans ces termes avec des représentants du personnel.

Dans tous les cas, ce « non-dit » alimente le soupçon et rend impossible l'expression d'un diagnostic partagé, lequel suppose que les acteurs eux-mêmes parviennent à se représenter « conjointement » la situation. Dans les cas analysés, ce « vice originel » apparaît d'autant plus difficile à dépasser que, très fréquemment, compte tenu de la structure de groupe des entreprises étudiées, ceux qui ont pris les décisions n'ont pas été ceux qui les ont annoncées aux salariés concernés ou à leurs représentants.

La perte de légitimité d'une décision est associée à un risque social important : celui d'un refus de la décision elle-même. Parallèlement, il est difficile pour un centre de responsabilité (particulièrement quand il est évalué sur sa capacité à réaliser les objectifs fixés) d'accepter la remise en cause des choix réalisés (a fortiori lorsqu'ils ont été effectués par l'échelon hiérarchique supérieur).

## 2. Une focalisation sur le terme de la procédure d'information et de consultation

Au-delà du trouble et de l'impossibilité où il place les acteurs de chercher une voie de sortie concertée qui puisse être considérée comme la moins mauvaise possible, ce « non-dit » entre en contradiction avec l'obligation d'information inscrite dans la procédure. Nécessairement préalable à la consultation, l'information conditionne la mise en œuvre de la décision. La procédure entraîne par conséquent non seulement un risque de dévoilement de ce que l'on ne veut pas dévoiler, mais elle fait également peser une menace sur la mise en œuvre de la décision et donc sur le libre exercice de la liberté de gestion.



En effet, les plans de restructuration sont avant tout des décisions de gestion : lorsque la restructuration s'accompagne de licenciements, le nombre des ruptures de contrats de travail à opérer, les montants ou les enveloppes budgétaires que l'entreprise entend y consacrer, les délais de l'opération et de ses différentes phases sont autant d'objectifs qui sont précisément chiffrés et pour l'atteinte desquels des responsables sont désignés.

Le risque social se double ainsi d'un risque managérial, puisqu'il est dans la logique institutionnelle de l'entreprise que les décisions soient prises et assumées par la seule direction, même et surtout si ces décisions sont contestées, sous peine de faire naître une nouvelle source de dé-légitimation, cette fois en termes d'exercice du pouvoir. Or, la décision est ici contestée en raison de ses conséquences ; elle doit donc s'imposer en dépit de ses conséquences.

Dans ces conditions, les responsables de l'entité au sein de laquelle le comité d'entreprise est informé et consulté ont pour objectif premier la conclusion du processus d'information et de consultation dans les meilleurs délais.

Il en résulte deux conséquences pratiques concernant le positionnement spontané de la plupart des directions dans le déroulement des procédures :

- une part prépondérante accordée au formalisme, afin d'éviter un risque juridique sans pour autant s'exposer à un risque social ou managérial,
- une recherche de marginalisation des représentants du personnel, principal acteur en position institutionnelle de matérialiser ces risques juridique, social et managérial.

## **I.B. Le contexte social**

Le contexte social se présente sous un jour très différent. Le contexte local y prend une importance particulière (I.B.1.) et la procédure se déroule de façon décentralisée (I.B.2.) même si des caractéristiques et enjeux plus généraux influent sur chaque cas (I.B.3.).

### *I.B.1. Un contexte local d'une importance particulière*

En termes économiques, les licenciements peuvent être regardés comme des suppressions de postes relativement indifférenciées quant aux caractéristiques et à la localisation des personnes concernées. Mais au plan social, les licenciements projetés touchent toujours telle usine, tel magasin, laboratoire ou bureau, au sein desquels œuvre un collectif de travail donné, produit d'une histoire singulière et inscrit dans un territoire particulier. C'est donc toujours le cadre local (ou les cadres locaux dans les cas où les licenciements touchent plusieurs lieux de travail distants) qui constitue, en premier lieu, le contexte social des procédures de licenciements. C'est d'ailleurs aux problèmes particuliers ainsi posés que le plan social est supposé répondre, justifiant l'intervention des acteurs à ce niveau. Ainsi, dans les cas étudiés, le contexte local et les populations concernées par les licenciements sont, par exemple :

- Cas B : des vendeuses, essentiellement des femmes dont l'ancienneté est très importante, n'ayant pratiquement suivi aucune formation au cours de leur activité

professionnelle. Le taux de chômage du bassin d'emploi est inférieur à la moyenne nationale, mais son dynamisme est très faible.

- Cas D : principalement des ouvrières, dont l'ancienneté était forte et la qualification faible, dans un bassin d'emploi plus favorable que d'autres, mais sans dynamisme particulier.
- Cas E : des ouvriers peu qualifiés (des hommes) et des services administratifs (hommes et femmes), globalement peu qualifiés, dans un bassin d'emploi plutôt dynamique.
- Cas I : des salariés jeunes, dont une partie significative est diplômée, dans le bassin d'emploi d'une grande ville.
- Cas J : des ouvriers spécialisés plutôt âgés et possédant toutes les caractéristiques pour se retrouver en grande difficulté sur le marché de l'emploi, bien que le bassin d'emploi soit plus favorable que beaucoup d'autres.
- Cas L : des salariés sans qualification et sans formation, plutôt masculins en zone urbaine.

### *I.B.2. Des procédures de discussion décentralisées*

Le droit du travail fait peser sur l'employeur l'obligation d'organiser la consultation et d'élaborer et mettre en œuvre le plan social. Or, juridiquement, l'employeur est la société et, dans l'état actuel du droit français, que celle-ci soit ou non filiale d'un groupe n'interfère pas directement sur ces obligations<sup>25</sup>. La procédure se déroule donc au niveau d'existence du comité d'entreprise (ce qui est le cas dans l'intégralité des cas analysés), niveau qui dépend de la politique d'organisation du centre de décision économique (par exemple : dans les cas E et F, les « entreprises » correspondent aux établissements du cas B). Or, les statistiques présentées plus haut indiquent que la période connaît un important développement de l'organisation des entreprises en groupe de sociétés. Il est même devenu courant de constater qu'une usine, un service commercial ou un centre de recherche sont « logés » dans une structure juridique (généralement une SA ou une SARL, mais le statut de SAS prend actuellement son essor) spécifique (ils sont « dotés » d'un statut de société). Par opposition au caractère centralisé des décisions de licenciements, les processus de consultation et les jeux sociaux qui y sont associés sont décentralisés.

Pour autant, le niveau de consultation et de négociation du plan n'est pas toujours celui du (des) lieu(x) de travail concerné(s) du fait des obligations légales. Lorsque la société regroupe plusieurs établissements (cas B, C, D, G, I et L), le droit impose que la consultation ait lieu au niveau du comité central d'entreprise (CCE), c'est-à-dire au niveau de l'instance qui réunit les délégués des comités des établissements composant la société et qui possède les prérogatives économiques. Cette obligation découle d'une volonté déjà ancienne du législateur de s'assurer que la représentation salariale peut, dans l'ordre économique, débattre avec les responsables des décisions prises. C'est ici l'occasion d'illustrer l'un des problèmes épineux posés par la prolifération des groupes, puisque cette forme d'organisation implique quasi inmanquablement un découplage entre le lieu de décision et les lieux de leur application.

Au plan social, l'existence d'un CCE pose toujours la question de la qualité de la coordination et des liens entre le CCE et l'établissement dans lequel se réaliseront les

---

<sup>25</sup> Mais indirectement oui, puisque diverses obligations supplémentaires (par exemple : l'obligation de rechercher les reclassements possibles au sein du groupe) pèsent sur les sociétés faisant partie d'un groupe.

licenciements. C'est un paramètre important de la procédure qui autorise diverses attitudes et jeux. Ainsi, dans le cas B, la qualité de cette coordination a favorisé la négociation du plan, alors que dans le cas D, c'est un accord entre direction de la société et représentants syndicaux de l'un des établissements qui fait échouer la mise en œuvre du plan négocié au niveau du CCE.

### *I.B.3. Des caractéristiques et des enjeux sociaux plus généraux*

Le contexte social des licenciements est aussi marqué par l'enjeu essentiel de cette procédure : les risques encourus par les salariés ; et par la caractéristique majeure qu'il suscite : la conflictualité. Les risques portent sur :

#### - L'emploi

Les conventions de conversion qui, de 1987 à la signature du PARE en juillet 2001, étaient obligatoirement proposées à tout salarié licencié pour motif économique (dans le cadre d'un plan social ou pas), ont fait l'objet d'une étude<sup>26</sup> dont les principales conclusions permettent de mesurer l'ampleur du risque en termes d'emploi. Selon qu'ils aient ou non bénéficié d'une convention de conversion, les salariés licenciés ont 82 %, ou 77 %, de chance de reprendre un travail dans les 21 mois qui suivent leur entrée dans le dispositif (c'est-à-dire juste après la rupture de leur contrat de travail). Ce qui signifie que 18 % à 23 % des salariés licenciés ne retrouvent pas d'emploi dans les 21 mois qui suivent leur licenciement. Toujours sur les mêmes bases, de 38,5 % à 31 % des salariés qui reprennent un travail (soit de 31,6 % à 25,4 % de ceux qui sont licenciés) disposent d'un CDI dès le premier emploi. Enfin, en termes de durée, est considéré comme un reclassement rapide, un reclassement intervenant dans les 7 à 10 mois suivant le licenciement. Le risque en termes d'emploi est donc le suivant : au mieux moins d'un tiers (31,6 %) des salariés licenciés pour motif économique retrouveront un CDI 7 mois après leur licenciement ; la moitié (50,4 %) retrouveront un CDD ou un CDI dans les 7 à 21 mois suivant leur licenciement et un peu moins d'un cinquième (18 %) n'auront pas retravaillé 21 mois après leur licenciement.

#### - Le revenu

La baisse de revenu des salariés licenciés dépend (pour la période que nous avons étudiée) de l'adhésion ou non à une convention de conversion. En cas d'adhésion, le revenu sur les deux premiers mois est de 83,4 % du salaire brut (soit sensiblement le salaire net antérieur) durant les deux premiers mois, puis de 70,4 % du salaire brut antérieur (soit une baisse de revenu de 15 % environ) pendant les 4 mois suivants. A l'issue de cette période le revenu tombe à ce qu'il aurait été sans l'adhésion à la convention, soit 57 % du salaire brut (correspondant à une baisse de revenu de 30 % environ par rapport au salaire). 9 mois après le licenciement, le revenu baisse de 17 % (la baisse de revenu est alors d'environ 50 % par rapport au salaire) et cette dégressivité est régulière tous les 4 mois. Les risques sur le revenu peuvent donc s'exprimer ainsi : pour un salarié ayant adhéré à une convention de conversion, la perte de revenu cumulé sur une période de 7 mois est de 13 %, de 20 % sur 12 mois et de plus de 30 % sur 21 mois. Pour un salarié n'ayant pas adhéré à une convention de conversion, il est de 23 % à 7 mois, 26 % à 12 mois et 35 % à 21 mois.

---

<sup>26</sup> « La convention de conversion : une aide efficace pour la réinsertion ? ». Premières synthèses ; DARES, juillet 2000.

Notons que ces chiffres ne disent rien des risques relatifs au niveau de rémunération obtenu dans le nouvel emploi. Ainsi, les risques attachés au revenu s'expriment-ils à court terme par une baisse de revenu, et à moyen terme ensuite, puisque les niveaux de revenus liés à un nouveau travail sont, dans le cas général, inférieur à ceux de l'emploi perdu. Dans tous les cas, le risque sur le revenu est donc tout à la fois réel et significatif.

A ces risques s'ajoute la pénibilité d'un processus souvent décrit comme douloureux :

- dans la phase de consultation (incertitude sur le sort de chacun lorsque la désignation des personnes concernées n'est pas encore faite, sur l'avenir pour ceux qui sont désignés),
- dans la phase de mise en œuvre du plan, pour ceux qui restent (syndrome du survivant) et pour ceux qui subissent le licenciement.

L'ensemble détermine largement l'attitude des salariés et de leurs représentants dont l'opposition aux licenciements est spontanée. Mais cette opposition ne renvoie pas seulement aux difficultés matérielles liées au licenciement et à la perspective du chômage. Elle tient aussi, et de façon plus profonde, à la part de structuration de l'identité que permet le travail. Le licenciement fait alors brutalement apparaître cet investissement comme un marché de dupe, marquant à la fois son inanité et le refus de la dette qu'il ferait naître de la part de l'entreprise envers le salarié.

## **II. Les jeux d'acteurs qui permettent de faire évoluer le projet de plan social**

Les négociations sur le plan social vont être menées par deux acteurs principaux. Ces deux acteurs sont en général le DRH et les représentants des salariés au comité d'entreprise. Ce sont eux qui vont devoir gérer l'ensemble du processus. D'autres acteurs peuvent intervenir au cours du processus (experts, Inspection du travail, avocats, cabinets conseil, juge...), mais ils ne seront présents que ponctuellement.

### **II. A. Recherche de la construction d'un rapport de forces favorable aux élus du CE pour obtenir de réelles négociations**

Les élus sont en situation de faiblesse face à la direction lors du déclenchement de la procédure de consultation. Ils vont rechercher des ressources externes au dispositif de consultation pour amener la direction de l'entreprise à engager de véritables négociations. L'ouverture de réelles négociations passe par la perturbation du déroulement prévu de la procédure simplement consultative.

#### *II.A.1. Quatre déséquilibres fondamentaux*

##### *1. Déséquilibre de la préparation*

Il existe un déséquilibre dans la durée dont chacun des négociateurs peut disposer pour préparer les discussions qui vont avoir lieu autour du projet de plan social. La direction de l'entreprise maîtrise totalement le choix du moment de déclenchement de la procédure. Elle dispose du temps qu'elle souhaite pour élaborer le plan social et préparer les négociations avant même de déclencher la procédure. Les élus, eux, ne savent pas quand cette procédure sera mise en route, ni même qu'elle va être déclenchée avant son annonce par la direction. Il arrive parfois que les élus sentent qu'un plan social va avoir lieu à plus ou moins longue échéance. Ils peuvent alors se préparer (cas E), voire se former (cas K).

Malgré ce déséquilibre, on constate qu'aucun de ces deux acteurs n'est, dans la plupart des cas, réellement préparé au processus qui va suivre. Tous sont relativement désemparés, à l'exception de certaines directions d'entreprises qui ont une expérience significative des plans sociaux comme pour le cas B et de quelques élus qui ont déjà négocié plusieurs plans sociaux (cas C par exemple).

##### *2. Déséquilibre des compétences et des ressources permettant de les acquérir*

La mise en œuvre de la procédure de consultation se fait à un rythme particulièrement soutenu. La direction en plus du temps de préparation, dispose de ressources en termes de compétences et de temps de travail, c'est-à-dire de salariés des services de GRH dont le travail même est la mise en œuvre des négociations et du plan social. Certaines directions n'hésitent pas à faire appel à des DRH spécialistes des plans sociaux (cas C et H). Les élus quant à eux ne disposent pas, en règle générale, des compétences nécessaires, ni d'un temps équivalent de préparation des négociations. Ils doivent alors tenter d'acquérir les compétences nécessaires au moment même où se déroulent les négociations. Là encore, on relativisera ce déséquilibre en fonction de l'expérience des élus en matière de négociation de plan social.

Le principal moyen dont disposent les élus pour acquérir des compétences au cours de la procédure est de faire appel à un expert. Ce dernier joue alors un double rôle essentiel : formateur des élus et aide à la conception d'une stratégie efficace. Il apporte l'expérience et les compétences que les élus n'ont pas.

Certains élus se sont préparés à la négociation en suivant une formation proposée par un organisme indépendant (cas K). D'autres sont allés chercher des conseils sur un autre site du groupe qui avait connu un plan social peu de temps avant (cas B), auprès d'un avocat ou de structures syndicales (cas E).

Mais, d'une manière générale, on peut s'étonner du peu de soutien des organisations syndicales fédérales et confédérales dont les élus disposent si aucun d'eux n'y exerce des responsabilités. Plusieurs ont regretté non seulement l'absence de ressources d'expertise au niveau des unions locales, mais l'incapacité de celles-ci à les orienter vers des personnes ressources. L'aide apportée se limite le plus souvent à des conseils d'ordre général.

### *3. Déséquilibre de pouvoir*

C'est l'employeur qui décide du contenu du plan social et qui le met en œuvre : de par la loi il a un rôle d'initiateur et de pilote. Les représentants des salariés n'y ont aucun pouvoir d'inflexion ou de contrôle.

Dans la majorité des cas, la procédure reste formelle s'il n'y a pas une volonté forte des élus d'obliger l'employeur à négocier réellement. En effet, l'employeur n'est tenu qu'à consulter les IRP, pas à négocier. Or, pour des représentants du personnel peu habitués à un mode de relation conflictuel (cas C) ou peu expérimentés (cas F), s'opposer au chef d'entreprise constitue souvent une véritable épreuve. Certains employeurs sont toutefois plus faciles à convaincre et plus enclins à négocier (cas I).

### *4. Déséquilibre de l'appétence au reclassement*

Les dispositifs de reclassement ont deux inconvénients pour les entreprises : ils coûtent en général plus cher que les dispositifs de licenciement (sauf quand ils viennent en déduction du montant prévu des primes de licenciement...) et ils durent plus longtemps, ce qui peut avoir des répercussions sur le climat interne de l'entreprise. Par ailleurs, les employeurs ne considèrent pas forcément que cela est de leur ressort.

Toutefois, certaines entreprises ont un souci des conséquences sociales de leur gestion et sont plus facilement prêtes à investir dans un dispositif de reclassement. C'est vrai en particulier pour le cas K qui est une association, mais sans doute également pour le cas H qui est une entreprise à culture paternaliste et pour le cas I en raison des conceptions personnelles du dirigeant.

Les élus ont plus tendance à privilégier un dispositif de reclassement, en particulier lorsqu'ils pensent que les salariés auront des difficultés pour retrouver un emploi. Mais ce n'est pas une règle absolue. Une grande partie des élus des cas C, D et F préféreraient augmenter la prime de licenciement plutôt que de négocier un dispositif de reclassement.

Ces quatre déséquilibres sont plus ou moins importants, en particulier du fait de la forte décentralisation de la gestion des plans sociaux. Selon la taille de l'entité qui gère le plan (société ou établissement), la direction dispose de plus ou moins de moyens et de compétences. Certaines directions centrales de groupes ont des services spécialisés.

## *II.A.2. La construction d'un rapport de forces favorable aux élus du CE*

Pour amener la direction à négocier réellement, les élus doivent recourir à des ressources externes à une procédure qui ne leur donne aucun pouvoir réel. Un certain nombre d'entre eux (entre un et quatre selon les cas étudiés) vont devoir prendre en charge cette mobilisation de ressources. Ils sont les seuls à être à l'articulation des lieux de mobilisation et de négociation. On voit donc émerger, à l'occasion du plan social, un ou plusieurs leaders au sein des IRP.

Lorsqu'ils sont démunis d'expérience, les élus s'appuient fortement, voire totalement sur l'expert qu'ils ont nommé et sur l'avocat éventuel. Il leur est très difficile d'acquérir les compétences nécessaires dans le cadre temporel de la procédure de consultation et les élus doivent alors placer leur confiance dans l'expert qui, lui, a déjà rencontré des situations proches.

Il va donc falloir que les élus aient une action qui vise en même temps la construction du rapport de force avec la direction de l'entreprise et la mobilisation des salariés dans le processus pour améliorer ce rapport de force. Une grande partie des leviers d'action des élus dépend de l'implication des salariés.

### *1. Les différents registres de la construction du rapport de forces*

Quels que soient le climat social et l'appétence de la direction au reclassement, les élus doivent faire pression sur la direction pour qu'elle modifie son projet. Ils vont alors tenter de créer un rapport de forces qui leur soit favorable. Ce rapport de forces va se construire sur différents registres :

- la légitimité économique du plan social,
- sa régularité formelle,
- le fonctionnement de l'entreprise,
- l'image externe de l'entreprise,
- la légitimité des négociateurs,
- les soutiens politiques.

Sur chacun de ces registres, il existe pour les élus, comme pour la direction, des « leviers d'actions » permettant de faire « pencher la balance » en leur faveur.

#### *La légitimité économique du plan social*

Dans le cadre de la procédure, l'employeur doit exposer les motifs économiques qui le conduisent à recourir à des licenciements collectifs. De façon un peu étonnante, les argumentaires utilisés par les directions sont souvent assez faibles et donc facilement contestables.

L'avantage pour les élus de contester la légitimité économique est double :

- La mobilisation des salariés sera d'autant plus forte qu'ils auront le sentiment que le plan social n'est pas économiquement justifié.

- La direction sera rendue responsable du choix de gestion que constitue le plan social et ne pourra plus se protéger par un recours à la fatalité et/ou des contraintes externes comme c'est en général le cas dans l'argumentaire économique. La position de la direction sera d'autant plus faible qu'il apparaîtra clairement qu'elle a fait un choix alors que d'autres solutions étaient envisageables.

Le principal levier d'action dont disposent les élus sur ce point est de recourir à un expert qui va analyser et critiquer l'argumentaire économique présenté par la direction. Si les directions présentent tous les plans sociaux comme des fatalités économiques, dans tous les cas étudiés, l'expert a tenté, généralement avec succès, de mettre en évidence le choix de gestion effectué par la direction. Il faut toutefois relativiser la portée de cette intervention pour les entreprises dont la situation économique est réellement difficile. L'expert va alors tenter de montrer que la situation économique actuelle résulte de choix passés. Dans le cas K, les salariés vont renforcer cet aspect en signant une pétition de défiance vis-à-vis de la direction. C'est d'autant plus fort qu'il s'agit d'une association où le personnel est militant, comme les dirigeants.

Les leviers d'action identifiés lors de l'étude sont de deux types pour les directions d'entreprise :

- Jouer sur l'inquiétude des salariés. Souvent les directions d'entreprise utilisent l'argument suivant : si nous ne licencions pas ces personnes aujourd'hui, c'est l'ensemble du personnel qui sera licencié demain (cas C et J). C'est même l'administrateur judiciaire qui le fera dans le cas A.
- Dans certains cas, les directions utilisent les cadres et la maîtrise pour tenter de diffuser l'idée de la légitimité du plan.

#### *La régularité formelle du plan social*

Les exigences légales en matière de plans sociaux sont fortes – l'employeur doit respecter une procédure et proposer des mesures qui facilitent les reclassements –, et dans les cas étudiés ces obligations sont rarement entièrement respectées.

Cette faiblesse permet aux élus, conseillés par un expert et un avocat, de faire pression sur la direction de l'entreprise par la simple menace d'un recours judiciaire (cas E, F, H et I), menace parfois mise en œuvre (cas A, B, D et L), même si la procédure n'est pas menée à son terme (cas B). Cette pression sur la direction est particulièrement forte compte-tenu de son objectif d'aller le plus vite possible. En effet, une annulation du plan social par la justice l'oblige alors à reprendre la procédure au début et entraîne une perte de temps significative.

Les constats de carence dressés par les Directions départementales du travail ont, le plus souvent, le même type d'effet (cas D, E et L).

L'aide d'un avocat constitue un atout important dans ce domaine.

On note un recours ou une menace de recours à la justice dans presque tous les cas étudiés. On peut expliquer ceci de différentes façons :

- C'est un moyen facilement exploitable, il est finalement assez rare qu'une direction ne commette aucune erreur formelle de procédure.
- C'est un registre classique du champ d'action des représentants du personnel. De ce fait, le droit s'est considérablement complexifié et, dans la plupart des cas, les



élus font appel à un avocat qui renforcera la crédibilité de la démarche vis-à-vis de la direction et qui pourra, le cas échéant, plaider.

- On peut également penser que l'échantillon étudié comporte une sur-représentation des cas avec des procédures judiciaires. Les experts (qui sont intervenus dans tous les cas) suggérant facilement ce type de moyen qu'ils savent assez bien manier et qu'un avocat peut prendre en charge.

### *Le fonctionnement de l'entreprise*

Un moyen de pression sur les directions est de perturber le fonctionnement normal de l'entreprise. On retrouve alors les moyens d'action classiques : débrayages, grèves (cas A, C, F, G, J et K) ou menaces de grève (cas E et I), etc. Ils impliquent des coûts supplémentaires. Ces moyens classiques d'action ne sont pas les plus faciles à mettre en œuvre. Ils nécessitent une forte adhésion et implication des salariés. Certains types de salariés sont peu motivés par ces formes traditionnelles d'actions, comme dans le cas H, où les salariés sont en déplacement la plupart du temps et ont peu de contacts entre eux. D'autres craignent qu'en se faisant remarquer au cours de ces actions, ils ne soient inscrits sur les listes des personnes licenciées.

A l'inverse, certaines directions n'hésitent pas à menacer ou à recourir au chômage partiel. Cette menace a été utilisée dans le cas C pour garantir les délais de la procédure. La direction a obtenu la signature d'un accord par lequel elle s'engage à ne pas recourir au chômage partiel en échange d'un aval des élus pour que les périodes de préavis soient terminées à une date donnée.

### *L'image externe de l'entreprise*

La médiatisation du plan social est un moyen de pression assez redouté si l'entreprise ne cesse pas ses activités. Une mauvaise image peut dégrader les relations avec les clients, rendre les recrutements plus difficiles, remettre en cause les subventions de l'association, effrayer les investisseurs, etc. Beaucoup d'élus/salariés tentent d'avoir une action médiatique. Mais, il est rare qu'elle prenne une ampleur suffisante pour avoir des effets sensibles sur le déroulement des négociations. Ce sera toutefois important dans le cas K où les élus vont faire un communiqué de presse mettant en cause le ministre de tutelle.

C'est le plus souvent la presse locale qui rend compte du plan social. Dans certains cas où l'action envers les médias a été plus importante, les chaînes régionales peuvent aussi relater l'avancement des négociations.

Le recours aux médias, qui concerne pratiquement tous les cas, est plus facile pour les élus s'ils arrivent à organiser une mobilisation classique des salariés (grève, manifestation...). C'est dans ce domaine en général que les organisations syndicales apportent un soutien en mobilisant des salariés d'autres entreprises.

Dans un des cas (cas J), les salariés vont mener des actions « coup de poing » (occupation d'une haute institution de l'Etat par exemple) pour impliquer non seulement l'entreprise, mais également les pouvoirs publics.

### *La légitimité des négociateurs*

Dans un certain nombre de cas, les élus vont tenter de remettre en cause la légitimité du représentant de la direction en demandant à négocier avec une personne réellement en position de prendre des décisions (cas H et J). Les directions locales sont souvent contraintes

par les choix faits ailleurs. Il sera plus efficace pour les élus de négocier directement avec les personnes en mesure de prendre des décisions. Dans le cas A par exemple, l'expert va rencontrer l'actionnaire principal pour l'impliquer dans le processus et dans le financement du plan social en particulier. Cela débouchera sur un accord à trois entre l'actionnaire principal, l'administrateur judiciaire et le CE.

Pour les élus, divers moyens permettent de conforter leur légitimité qui est souvent attaquée par les directions.

Dans de nombreux cas, la cohésion entre les syndicats renforce sensiblement leur capacité de négociation. En effet, la direction ne peut alors pas jouer sur les désaccords entre les organisations. La direction joue parfois sur les désaccords entre le CE et le CCE (par exemple : cas C, D, F).

L'action des directions dans ce domaine visera généralement à briser ou à empêcher la confiance entre les élus et les autres salariés. Elles tenteront de monter certains salariés contre les élus par exemple (cas B). Dans le cas C, un des membres de la direction et un élu discutaient souvent en aparté, ce qui tendait à questionner la confiance des autres élus. Certaines directions font faire des enquêtes sur les élus (cas J).

Une tactique utilisée dans deux des cas étudiés (E et F) consiste à donner aux élus la liste des personnes qui doivent être licenciées. Les élus doivent alors décider s'ils communiquent cette liste aux salariés ou s'ils la gardent secrète. Dans le premier cas, les personnes qui ne figurent pas sur la liste se sentent alors moins – voire pas – concernées par les licenciements et seront difficilement mobilisables. Dans le second cas, il peut s'installer une tension entre les salariés qui se demandent s'ils sont sur la liste et les élus qui savent quels sont les salariés sur la liste. L'incertitude est un des éléments les plus difficiles à supporter par les salariés.

### *Les soutiens politiques*

Souvent les élus tentent d'impliquer les politiques locaux dans le processus (au moins six cas sur les douze étudiés). Il reste toutefois difficile d'apprécier les effets d'une lettre envoyée par un maire à la direction d'une entreprise. Le soutien peut aussi être matériel : prêt de salles de réunions par exemple (cas B). Parfois l'implication est plus forte : dans le cas A, le maire s'est rendu avec les élus au tribunal.

Ces registres sont très divers et nécessitent une mobilisation de compétences très variées. Selon les profils des élus leaders et des salariés, certains registres seront plus exploités que d'autres. Dans une entreprise où la mobilisation collective des salariés est difficile, le registre du fonctionnement de l'entreprise sera peu exploité par exemple.

## *2. La mobilisation des salariés*

La recherche de soutiens externes à la procédure dans les différents registres évoqués ci-dessus repose très largement sur les capacités de mobilisation des salariés. Si l'action en justice et le recours à l'expert peuvent être initiés et menés par les élus, une grève ne peut avoir d'effet si elle n'est pas suivie par une grande partie du personnel.

Il a été possible d'identifier certaines conditions qui favorisent la mobilisation des salariés et d'autres qui la défavorisent.

### *Les facteurs favorisant la mobilisation des salariés*

Les facteurs qui favorisent la mobilisation des salariés sont ceux qui favorisent la cohésion des collectifs de travail. Ceux rencontrés sont les suivants :

- La crainte de l'avenir professionnel lié au sentiment que les compétences utilisées dans l'entreprise ne sont pas transférables dans une autre activité (cas B, C et K).
- Les démarches participatives des élus. Si les salariés participent aux décisions, ils se sentiront plus en confiance (cas C et J). Dans le cas J, les assemblées générales se sont poursuivies tout au long de la mise en œuvre du plan. Dans le cas K, les élus demandaient des interruptions de séances lors des réunions de consultation et de négociation pour discuter avec les salariés.
- Certaines cultures collectives de travail tendent à renforcer les liens interpersonnels et collectifs et favorisent la solidarité entre les personnes. On les retrouve, dans notre échantillon, au sein des entreprises industrielles à tradition syndicaliste forte (cas C et J) et dans une association de tradition militante (cas K).
- Le sentiment d'injustice peut également jouer un rôle mobilisateur. Une opération de délocalisation comme le cas D par exemple va tendre à faciliter la mobilisation des salariés.

### *Les facteurs défavorisant la mobilisation des salariés*

Les facteurs qui défavorisent la mobilisation des salariés sont ceux qui défavorisent la cohésion des collectifs de travail. Ceux rencontrés sont les suivants :

- La multiplicité des sites ne permet pas aux salariés de se connaître et donc de développer des relations de solidarité (cas E, G et K). D'autant que des divergences d'intérêts peuvent les séparer...
- La facilité supposée par chacun de son propre reclassement. Les personnes qui pensent pouvoir retrouver facilement un emploi auront plus tendance à mettre en œuvre des stratégies individuelles de mobilité plutôt qu'une action collective (cas G, H et K).
- Les collectifs de travail dégradés par une ambiance particulière, comme par exemple les projets multiples de reprise dans le cas A qui divisent les salariés en fonction du projet qu'ils préfèrent.
- Les promesses (qui ne seront pas nécessairement tenues : voir encore cas A) de réembauche en cas de reprise de l'activité poussent les salariés à ne pas se faire remarquer pour pouvoir être réembauchés.

On peut imaginer l'existence d'un grand nombre de facteurs de mobilisation/démobilisation des salariés autres que ceux présentés ici. Ce point mériterait une investigation propre que la présente étude ne permet pas.

### *II.A.3. De la pression à la négociation*

La pression exercée par les élus et les salariés sur les directions n'est pas suffisante en soi. Il faut arriver à l'ouverture de négociations. Deux modes de transition ont été rencontrés :

1. Une pression continue et de plus en plus forte contraint la direction à négocier. Mais la négociation n'est pas acquise définitivement, tout relâchement dans la pression peut mettre fin aux discussions (cas L par exemple).
2. Un basculement a lieu. Les différents acteurs se mettent d'accord pour ouvrir de réelles négociations dont le principe ne sera pas remis en cause (cas A par exemple).

Il est difficile d'identifier des facteurs précis qui permettraient ces évolutions. On peut penser qu'il s'agit d'une conjonction d'éléments divers propres à chaque situation. Si le rapport de forces établi est central de ce point de vue (sans rapport de forces favorable il n'y a pas de discussion), il ne faudrait pas négliger l'importance du contexte social (culture syndicale d'affrontement - cas J - ou de négociation - cas C, G et H - par exemple), des objectifs réels des directions (le plan social peut n'être qu'un moyen de faire passer un projet - cas E) et de leur souci du devenir des salariés (fort dans le cas K et faible dans le cas A).

Dans certains cas, on peut identifier des facteurs qui débloquent la situation et permettent l'ouverture de réelles négociations (il en existe certainement d'autres) :

- Trouver un interlocuteur pertinent. Changer d'interlocuteur permet parfois de débloquent une situation tendue. Obtenir de négocier avec une personne ayant le pouvoir de décision permet de faire avancer les négociations plus facilement qu'avec une personne qui doit se référer systématiquement à sa hiérarchie (cas H et J).
- Proposer un dispositif « clé en main ». Proposer un dispositif de plan social alternatif et cohérent à la direction de l'entreprise permet de débloquent la situation. Cette dernière peut alors s'appuyer à la fois sur son projet et sur celui présenté par l'expert. L'intervention de l'expert joue alors un rôle très important puisque c'est lui qui va proposer le dispositif. L'image de spécialiste dont il bénéficie auprès de la direction facilite l'acceptation du dispositif.

On peut constater toutefois qu'il faut que les élus renoncent à remettre en cause la nécessité du plan social pour pouvoir en discuter les conditions. Cela ne signifie pas toujours que les élus doivent accepter les licenciements. Dans plusieurs cas, c'est la négociation sur le plan social qui a permis d'éviter les licenciements non souhaités (cas E et H).

Parfois l'intervention de la justice impose le recours à un médiateur. Les négociations deviennent alors inévitables (cas L).

## **II.B. Nécessité de faire porter les efforts sur le dispositif de reclassement**

L'ouverture de négociations n'est qu'une étape. Rien ne permet de déterminer si les négociations vont porter seulement sur le montant de la prime de licenciement ou si un effort particulier sera consenti sur le dispositif de reclassement. Dans tous les cas, il y aura des discussions sur le montant des primes de licenciement. Il s'agit souvent, pour les salariés, de faire payer à l'entreprise le traumatisme vécu. C'est une condition sans doute nécessaire à l'ouverture de discussions sur le dispositif de reclassement. Si tout le monde est convaincu de l'intérêt de la prime de licenciement, ce n'est pas le cas pour les dispositifs de reclassement.

Pour que les négociations portent sur les dispositifs de reclassement, il faut convaincre l'ensemble des acteurs de leur intérêt. Si tout le monde perçoit facilement les défauts de ces dispositifs (coût et durée pour l'entreprise, moins de prime pour les salariés, lourdeur de conception et de fonctionnement des dispositifs...), leur apport est moins immédiat à percevoir.

Dans de nombreux cas étudiés, l'expert va jouer un rôle important d'information sur les possibilités existantes dans le domaine du reclassement, sur ce qui s'est fait ailleurs. Il va proposer un dispositif « clé en main » à l'ensemble des acteurs qui vont se l'approprier et en général le modifier lors des négociations.

### *1. Les élus*

Tous les élus ne sont pas convaincus qu'il soit intéressant de privilégier le dispositif de reclassement au dépend du montant de la prime complémentaire. Ils sont d'autant plus à convaincre que ce sont eux qui vont négocier ce dispositif.

Il existe en général des positions diverses au sein des élus : les uns préférant la prime, les autres les dispositifs de reclassement. Ce sont les discussions entre élus et avec l'expert qui vont permettre ou non une position commune de promotion du dispositif de reclassement. Si les leaders sont particulièrement impliqués pour le reclassement, ils peuvent parfois créer une véritable dynamique sur ce point.

Selon l'attitude définie par les élus, les discussions vont porter autant sur le dispositif que sur le montant de la prime (cas K) ou au contraire, le reclassement apparaîtra comme une négociation annexe (cas C).

### *2. Les salariés*

Comme les élus, les salariés ont souvent tendance, pour diverses raisons (perte de confiance dans l'entreprise, attrait d'une prime plus importante, etc.) à préférer que les négociations servent à faire monter le montant de la prime plutôt qu'à mettre en place un dispositif de reclassement dont ils ne connaissent pas a priori l'efficacité. Si les élus ont un contact avec l'expert qui va pouvoir leur expliquer les avantages d'un dispositif de reclassement, les salariés eux, sont informés par les élus. Beaucoup pensent également pouvoir retrouver un emploi sans aide.

La réaction des salariés est fortement dépendante de leur culture professionnelle, de leur qualification et du contexte. Dans le cas J, ce sont les salariés eux-mêmes qui ont réclamé l'ouverture de négociation sur un plan social ayant comme objectif le reclassement des ouvriers peu ou pas qualifiés de l'entreprise. Des salariés qualifiés, dans un bassin d'emploi dynamique verront mal l'intérêt d'un dispositif de reclassement (cas C).

### *3. La direction*

Si la direction peut difficilement ouvertement refuser la proposition de mettre en place un dispositif de reclassement, elle peut être tentée de proposer un dispositif « minimum » à faible coût. Il faut la convaincre de l'intérêt des contreparties du surcoût que représente un dispositif efficace : tranquillité pour mener le plan (cas H), absence d'atteinte à l'image de l'entreprise (cas B), réorganisation des services (cas E et G), etc.

Certaines directions ont un réel souci du reclassement des salariés, il n'est alors pas nécessaire de les convaincre de l'intérêt d'un dispositif, mais de discuter avec elles pour aboutir au dispositif le meilleur possible (cas I et K).

#### *4. L'administration du travail*

Un certain nombre de financements dépendent de l'administration du travail. Il est parfois nécessaire de convaincre la DDTEFP de l'intérêt du dispositif. Ainsi, dans le cas A, la DDTE locale a dit aux élus que les congés de conversion n'existaient pas.

A l'inverse certains inspecteurs du travail font des constats de carence dans lesquels ils indiquent que l'entreprise peut faire plus pour les reclassements, voire, comme dans le cas H, qu'elle peut éviter les licenciements.

### **II.C. Le dispositif de reclassement inscrit au plan social final**

La loi définit un certain nombre de mesures qui doivent nécessairement figurer au plan social. Cette liste n'est pas exhaustive puisque les mesures citées sont précédées de l'adverbe « notamment ». En pratique, les plans sociaux se présentent par conséquent le plus souvent comme un catalogue de mesures conforme aux dispositions réglementaires. Au mieux, ces mesures seront classées par nature, selon les objectifs assignés par la loi : mesures destinées à éviter ou réduire le nombre des licenciements (il s'agira principalement de mesures touchant à la réduction du temps de travail et aux mutations et reclassements internes) ; mesures destinées à faciliter le reclassement des personnes dont le licenciement ne peut être évité (il s'agira des mesures d'accompagnement au reclassement externe). S'y ajoute fréquemment une rubrique concernant les mesures spécifiques destinées aux salariés susceptibles de rencontrer des difficultés particulières (mesures d'âge ou d'assistance renforcée aux salariés âgés le plus souvent). Cette organisation du plan social sous la forme d'un catalogue de mesures à disposition ne suffit toutefois pas à définir le reclassement comme un projet finalisé, doté des attributs, moyens et organes dont est nécessairement pourvue toute conduite de projet.

Les attributs d'un dispositif de mise en œuvre des mesures de reclassement que nous avons retenus couvrent quatre dimensions : le temps dévolu à la conduite du projet ; les ressources techniques au service du projet ; la définition des contraintes imposées au projet ; le pilotage et le suivi du projet.

Les plans étudiés sont examinés successivement à partir de cette grille, sous leur forme originelle (premier projet de plan social) puis définitive (plan social final).

A cet égard, la description sommaire des versions originelles des plans sociaux étudiés présente les grandes caractéristiques suivantes :

Cas	Temps dévolu au projet	Ressources techniques	OVE	Pilotage et suivi	Observations
A	Non précisé	Non précisé	Non	Non précisé	
B	3 mois + Congé Rec. limité	Prestataire déjà présent	CDI, CDD, CTT	Direction + Commission de suivi pour information	
C	9 mois	Moyens définis	Statut non précisé	Direction + Commission de suivi pour information	
D	Non précisé	Principe recours à prestataire	Non	Direction	
E	6 mois	Principe recours à prestataire	Non	Direction	
F	Non précisé	Principe recours à prestataire	Non	Direction	
G	6 mois	Cahier des charges défini	CDD admis	Paritaire	Mission et attributions de la commission de suivi non définies
H	12 mois	Principe recours à prestataire	Non	Direction	
I	6 mois + Congé Rec. limité	Cahier des charges défini	CDD admis	Direction	Dispositif d'accompagnement cohérent et outillé
J	Néant	Néant	Néant	Néant	Pas de projet de plan social initial
K	9 mois	Principe recours à prestataire	CDD admis	Direction + Commission de suivi informelle	
L	Non précisé	Non précisé	Non	Direction	

### *II.C.1. Le temps dévolu au projet : une durée mais aussi une qualité de temps*

La reconstruction et la concrétisation d'un nouvel avenir professionnel pérenne prennent du temps. On peut par ailleurs penser qu'elles seront d'autant moins difficiles que les personnes concernées ne se trouveront pas isolées et exposées à des contraintes financières insurmontables. C'est pourquoi deux variables peuvent être ici prises en compte : la durée du dispositif et le statut du salarié au cours de la période destinée au reclassement.

Parmi l'ensemble des cas étudiés, seuls deux (cas C et I) n'ont pas connu d'extension de la durée du plan initialement prévue. Dans leurs versions finales, les durées sont très variables puisqu'elles vont de 9 mois (cas A, C et F) à 2 (cas K) ou 3 ans (cas J). La durée la

plus fréquente est de 12 mois. Seul un cas (Cas H) relie explicitement la durée du dispositif à l'objectif de reclassement (durée du dispositif : 4 mois après le dernier reclassement).

Six cas intègrent une dimension qualitative en proposant soit un maintien à l'effectif pendant tout ou partie du plan, soit un congé de conversion. Là encore, soit la proposition ne figurait pas dans le plan initial, soit elle était plus restrictive dans les conditions d'accès. Au final, 4 cas le proposent sans restriction (Cas A, B, I et J), 2 le limitent à des publics particuliers (Cas C et G).

### *II.C.2. Les ressources techniques au service du projet : le recours à une structure spécialisée et la définition de son cahier des charges*

Le processus de reclassement, en particulier lorsqu'il suppose une reconversion, comporte indéniablement une dimension technique. L'accès à une structure spécialisée, en mesure de coordonner les opérations techniques liées au reclassement (bilan de compétence, projet professionnel, définition et proposition de formation...) et de prospecter le marché du travail (en particulier le marché caché), est par conséquent décisif. Cette structure aura également pour tâche d'adapter les dispositions générales figurant au plan social au cas particulier de chaque salarié. Là encore, deux variables peuvent être prises en compte : le recours ou non à une structure spécialisée et la définition dans le plan des prestations attendues.

A l'exception des cas A et L, tous les plans sociaux initiaux posaient au moins le principe du recours à une structure spécialisée, le plus souvent un prestataire externe, pour animer l'antenne emploi. Tous l'ont inscrit au plan social final.

La définition des prestations attendues était en revanche beaucoup plus variable. Ainsi, seuls 4 plans envisageaient initialement que ces prestataires iraient jusqu'à formuler des offres d'emplois (cas B, C, G et I). Tous les autres l'envisageaient au pire comme un espace d'information au mieux comme un lieu de mise à disposition de moyens et d'assistance individualisée aux démarches à entreprendre par les personnes en reclassement.

Dans leurs versions finales, tous les plans sociaux étudiés prévoient que la structure spécialisée proposera des offres d'emplois, leur nombre ayant parfois été augmenté lorsque cette disposition figurait déjà dans la version initiale du plan (portée à 2 dans les cas B et C).

La visibilité sur les moyens engagés par la cellule de reclassement, de nature à donner une consistance à l'engagement figurant au plan social, reste cependant peu fréquente. Seuls trois cas donnent une indication claire : le cas C qui affecte à la cellule 4 à 5 consultants à temps plein (soit un consultant pour 50 personnes à reclasser), le cas E qui mentionne un consultant pour 20 à 25 personnes à reclasser et le cas J.

### *II.C.3. La définition des contraintes imposées au projet : la notion d'offre valable d'emploi (OVE)*

Dès lors que le projet se fixe pour objectif de permettre à chacun de retrouver une trajectoire professionnelle durable, il est bien entendu que le reclassement doit présenter des caractéristiques qui en garantissent à la fois la pérennité et l'acceptabilité. Cette contrainte impose de définir précisément la nature des offres d'emplois qui pourront légitimement être faites aux personnes en reclassement. La définition de l'OVE comporte le plus fréquemment



quatre points : le statut (CDI, CDD, CTT), la qualification (conformité à la qualification d'origine ou au projet professionnel), la rémunération (écart maximal à la rémunération antérieure) et l'éloignement géographique (distance maximale, en Km ou en temps, au domicile).

Dans la quasi-totalité des cas étudiés, la définition des OVE a fait l'objet de discussions et d'aménagements, même lorsque cette notion figurait déjà dans le plan initial (cas B, C, G et I).

Les aménagements ont porté en premier lieu sur le statut des emplois constitutifs d'une OVE. Dans leur version finale, neuf cas sur douze n'admettent que des CDI (après un éventuel passage par un CDD ou un CTT). Trois cas admettent des CDI ou CDD de 6 mois au moins (cas C, D et K).

L'écart maximal à la rémunération d'origine a été également l'objet de discussions. Un seul cas propose une rémunération équivalente (cas H). Le cas D admet un écart de 14 % à la rémunération de base antérieure. La plupart des autres cas se situent à 80 % du salaire antérieur (salaire de base le plus souvent).

Les deux autres points (conformité à la qualification ou au projet professionnel et localisation) ont été moins fréquemment discutés. Lorsqu'elle est précisée, la distance maximale est généralement située entre 30 et 50 Km (alors que l'on sait qu'au-delà de 25 Km les déplacements quotidiens sont souvent difficilement acceptés, tant pour des raisons de confort que de coût). Peu de plans précisent que l'adéquation au projet professionnel s'entend d'un projet validé et signé par la personne concernée (cas I) (alors que ce point est souvent objet de litige dans l'appréciation de la qualité des OVE).

#### *II.C.4. Le pilotage et le suivi du projet : la mise en place d'une commission de suivi, ses prérogatives et attributions*

Toute conduite de projet suppose un pilotage et l'association des parties prenantes intéressées à sa conduite à bonne fin. En l'espèce, il s'agira en particulier d'assurer le management et le suivi des opérations entreprises par l'antenne de reclassement, d'apprécier les conditions et modalités de mise en œuvre des dispositions figurant au plan social, de réguler les opérations de reclassement elles-mêmes lorsqu'elles ne peuvent être traitées sur un mode technique par l'antenne de reclassement, etc. La structure la mieux à même d'assurer ce pilotage, indispensable, tout en associant les parties prenantes, est la commission de pilotage. Deux critères peuvent être de nouveau retenus : sa composition et l'étendue de ses attributions et le mode de fonctionnement de cette commission.

Dans la totalité des plans sociaux initiaux, le pilotage des opérations de reclassement est clairement dévolu à la direction, même si l'on trouve souvent mention d'une information régulière du CE ou d'une commission de suivi ad hoc.

Dans leur version finale, seuls 4 plans, même s'ils ont évolué, restent a priori inscrits dans cette logique : le cas A, où le pilotage est de fait assuré par le cabinet de reclassement, une commission de suivi n'étant mise en place que pour information tous les deux mois ; les cas C et F, où le pilotage est assuré par la direction, la commission de suivi mise en place étant simplement tenue informée ; le cas E, où seul le principe de mise en place d'une commission de suivi est inscrit au plan.

Tous les autres prévoient la mise en place d'une instance paritaire, associant parfois un représentant de la DDTE (Cas B et I). Parmi eux, deux ne précisent pas les modalités de prises de décisions en son sein : le cas G, en dépit d'un registre de prérogatives très étendu (validation des départs volontaires, mise en œuvre des critères de licenciements, suivi du reclassement interne, suivi de l'antenne emploi, suivi des actions de formation, suivi des opérations de reclassement externe, arbitrage des cas particuliers), et le cas K.

Les six autres fonctionnent sur un mode majoritaire ou consensuel défini et précisent pour certains que la direction s'engage à mettre en œuvre les décisions prises à la majorité (cas D et H), et/ou qu'un arbitre ou médiateur désigné d'avance tranchera en cas de désaccord entre les parties (cas B, H, I, J et L).

Parmi ces six derniers cas, tous ne précisent pas dans le détail le champ des attributions de la commission de pilotage et de suivi. On peut toutefois noter que seul le cas B voit ses attributions étendues jusqu'à l'évaluation de l'opportunité de prolonger la durée du dispositif de reclassement.

Au total, tous les plans sociaux étudiés ont connu une évolution sensible entre le projet et la version finale. Dans leur mouture définitive, la présentation sommaire des plans pourrait être la suivante :

Cas	Temps dévolu au projet	Ressources techniques	OVE	Pilotage et suivi
A	9 mois + Congé Reconversion	Prestataire choisi par CE	CDI	Cabinet reclassement
B	Décision commission de suivi + Congé Reconversion	Cahier des charges défini	CDI	Paritaire et décisionnaire
C	9 mois + Congé Reconversion limité	Cahier des charges + Moyens définis	CDD admis	Direction + Commission de suivi pour information
D	12 mois	Cahier des charges défini	CDD admis + $\Delta$ 14% sur salaire	Paritaire et décisionnaire
E	12 mois	Cahier des charges + Moyens définis	CDI	Principe commission de suivi
F	9 mois	Cahier des charges défini	CDI	Direction
G	12 mois + Congé Reconversion limité	Cahier des charges défini	CDI	Paritaire
H	4 mois après dernier reclassement	Principe recours à prestataire	CDI + Rémunération équivalente	Paritaire et décisionnaire
I	12 mois + Congé Reconversion	Cahier des charges défini	CDI	Paritaire et décisionnaire
J	3 ans + Congé Reconversion	Cahier des charges + Moyens définis	CDI	Paritaire et décisionnaire
K	2 ans (après prolongation)	Cahier des charges défini	CDD admis	Paritaire
L	12 mois	Cahier des charges défini	CDI	Paritaire et décisionnaire

### **III. L'importance de la mise en œuvre**

Si certains moyens, mesures, méthodes et structures sont potentiellement porteurs d'une plus grande efficacité en matière de reclassements, cette efficacité ne peut être évaluée qu'au terme du processus d'application du plan social, voire quelques temps après encore si l'on veut s'assurer de la stabilité des situations individuelles. Il serait probablement exagéré d'affirmer que c'est le suivi qui fait le plan social, dans la mesure où les plans de mauvaise facture ne donnent de toute façon pas de bons résultats, mais cette formulation est correcte pour ceux qui contiennent des innovations : elles ne garantissent pas la réussite, si ce terme désigne tant la réduction du nombre de licenciements que la reconstruction d'un avenir à long terme pour les salariés dont les emplois sont mis en cause. La modification du plan initial apparaît donc comme une condition nécessaire à l'innovation, mais elle n'en constitue pas une condition suffisante.

Une des leçons essentielles de l'analyse des 12 cas étudiés est donc qu'il ne suffit pas d'être parvenu à élaborer un plan social prévoyant des dispositifs favorables aux reclassements pour que les résultats suivent nécessairement, ni même que les dispositifs en question fonctionnent comme convenu. S'il forme bien un document d'une importance juridique particulière (le plan social issu de la dernière réunion de la procédure de consultation menée au titre des articles L 321-3 et suivants du Code du travail constitue un contrat unilatéral de l'employeur), il n'a qu'une influence relative sur la réalité du déroulement des opérations dont le succès n'est pas automatiquement dépendant de la qualité formelle du document. En effet, au cours de la mise en œuvre du plan social, les décisions arrêtées donnent lieu à un nouveau rapport de forces qui peut contribuer à « rebattre les cartes » (III.A.) et sont souvent mises à l'épreuve de difficultés particulières (III.B.). Ces éléments amènent à s'interroger sur les conditions d'une meilleure efficacité dans la mise en œuvre des plans sociaux (III.C.).

#### **III.A. Un nouveau conflit de logiques entre acteurs**

Après la phase d'élaboration, la mise en œuvre d'un plan social semble en fait engendrer un nouveau conflit de logiques entre les parties prenantes. En tout état de cause il faut que les dispositifs soient « portés » : c'est l'implication des acteurs tout au long du déroulement du plan qui conditionne sa réussite, c'est-à-dire ici sa transformation en une conduite de projet efficace dans le sens du reclassement. Or, tous les acteurs n'ont pas les mêmes intérêts et enjeux à cet égard.

##### *III.A.1. Un jeu à trois, entre acteurs « institutionnels »*

Dans les cas que nous avons étudiés, cette phase donne généralement lieu à une circonscription du nombre des acteurs autour des trois qui sont prévus dans le projet même de plan social et interviennent à ce titre dans sa mise en œuvre : la direction qui est représentée dans la commission de suivi et, de toute façon, de par la loi, conduit le plan ; les élus du personnel et notamment la partie d'entre eux figurant également dans la commission de suivi ; le cabinet conseil en charge de l'antenne emploi ou de la cellule de reclassement. L'instance de suivi du plan que représente la commission de suivi, laquelle réunit périodiquement ces trois acteurs, est le théâtre principal des relations qu'ils vont nouer et va prendre, au fil des discussions, une part prépondérante dans la capacité à faire évoluer favorablement l'application du plan.

Il est remarquable que dans pratiquement tous ces cas, certains acteurs parties prenantes à la phase d'élaboration n'interviennent plus ensuite. Ainsi de l'expert désigné par le comité d'entreprise (sauf dans le cas K), de l'avocat éventuellement consulté et du juge s'il y a eu recours en justice (les recours aux Prud'hommes, auxquels peut donner lieu l'application de certains plans, sont des procédures individuelles et non des actions du comité d'entreprise, et il est singulier que souvent les élus ne les suivent pas de très près), de l'administration (les DDTEFP n'exercent pas de contrôle de fait et les inspecteurs du travail ne sont pas saisis).

Ceci posé, on peut s'interroger sur les intérêts et les enjeux des trois acteurs mentionnés.

- *La direction*

Même si on a rencontré quelques cas où les directions étaient plus impliquées dans le suivi, du fait d'une forme de conscience de leurs responsabilités sociales (voir le cas H) ou des craintes d'une explosion sociale (voir le cas J), ou bien encore des relations entretenues entre employeurs et salariés (voir le cas K), celles-ci n'accordent généralement pas beaucoup d'importance à la mise en œuvre du plan social. Ce phénomène peut d'ailleurs être renforcé dans certains cas où les représentants de la direction s'occupant de l'application du plan ne sont pas ceux qui ont contribué à son élaboration (ainsi dans le cas G où la direction qui a essentiellement négocié le plan appartenait à la société absorbée et était partante à l'issue de sa phase d'élaboration, et dans le cas L où le directeur a été remplacé en cours de plan social).

Dans la plupart des plans sociaux étudiés, tout se passe comme si les directions, considérant qu'elles ont rempli leurs obligations de moyens, ne se sentent pas tenues par une obligation de résultats. En finançant le plan (et, à la limite, plus elles y injectent d'argent) et les moyens du reclassement, elles se « dédouanent », semblant souvent considérer qu'ensuite c'est aux personnes de se débrouiller. Le « suivi » se borne alors souvent à être formel, s'attachant notamment à ce qu'il n'y ait pas de débordements financiers.

Les directions des entreprises qui, d'ordinaire et quel que soit le domaine, attendent un retour, des résultats dès lors qu'elles dépensent de l'argent (notamment vis à vis de leurs prestataires de service, et ici c'est le cas des cabinets conseil chargés des reclassements), apparaissent ici assez indifférentes aux effets directs des sommes parfois importantes qu'elles engagent dans les plans sociaux. Le retour sur investissement (dont au demeurant elles ne semblent pas forcément se donner les moyens de calcul) est plus jugé à l'aune de l'éviction de la quantité de salariés souhaitée dans le temps imparti (avec éventuellement un intérêt pour les conséquences sociales internes) que sur la question du devenir des ex-salariés.

- *Les élus*

Il relève de la fonction des élus de veiller à la défense des intérêts des salariés. Mais ils peuvent avoir en outre des enjeux liés aux bons résultats du plan social mis en œuvre dans l'entreprise : ces enjeux peuvent relever de leur fibre militante en faveur de la reconversion effective des personnes licenciées et/ou du fait que si, d'une manière ou d'une autre, ils apparaissent comme ayant accepté le plan social, il est important pour eux, aux yeux des salariés, que celui-ci se passe le moins mal possible.

Les élus exercent donc, vis-à-vis de la direction, un rôle de surveillance de l'application du plan. Ce sont également eux, principalement via la commission de suivi, qui peuvent mettre la pression à la réussite sur les organes de reclassement, et notamment les cabinets conseils chargés de les animer. Pratiquement tous ceux que nous avons rencontrés nous ont affirmé que les élus devaient demeurer mobilisés et vigilants.

Or, dans la plupart des cas examinés, un certain nombre de facteurs interviennent qui vont réduire cette capacité à faire pression et à assurer une application des mesures et des dispositifs qui soit favorable aux salariés. Parmi ces facteurs, on retrouve le manque d'expérience, de formation et de soutien déjà mentionné pour la phase d'élaboration, aggravé pour ce dernier point, on l'a vu, par l'absence de recours à l'expert, à l'avocat, mais aussi à l'administration et au juge. Les structures syndicales qui pourraient également venir en appui font là encore défaut. Un autre point est que l'on observe fréquemment une forme d'essoufflement de la part des élus (que beaucoup ont reconnu) après une procédure d'élaboration du plan social difficile, tendue, nécessitant une mobilisation de tous les instants. Cette relâche de l'implication peut se manifester par une présence discontinue aux réunions de la commission de suivi (au risque d'être mis en minorité dans les décisions qu'elle prend, comme dans le cas L), par la tendance à considérer que le maximum a déjà été fait pour les salariés licenciés (comme dans le cas G)... La dynamique est également d'autant moins facile à entretenir que, souvent, le plan social est finalement vécu comme un échec de la part des salariés qui le reprochent aux élus (« ils ont signé les licenciements ») et estiment que la direction a réussi à faire ce qu'elle voulait, ce qui contribue à délégitimer la position des syndicats dans l'entreprise (voir les cas D et L).

- *Les cabinets conseils*

Le rôle du cabinet conseil opérant dans les organes de reclassement est également très important. Si nous avons rencontré un cas où le choix du cabinet devant intervenir s'est fait paritairement entre les élus et la direction (cas K), un autre où le comité d'entreprise a lui-même pris contact avec des consultants et fait sa sélection (cas A), le plus souvent c'est un avis qui est demandé au comité d'entreprise sur la base de la présentation de plusieurs offres, mais c'est de toute façon la société qui prend en charge le coût de la prestation et communément la direction qui décide donc du choix, voire l'impose (comme dans les cas B et G). Il s'agit, le cas échéant, du même cabinet qui aura contribué à l'élaboration du plan pour la direction.

Il se peut que le plan social prévoit que le cabinet en question soit directement intéressé aux résultats de sa prestation (rémunération en partie en fonction du nombre de reclassements effectifs). Mais globalement, ses enjeux sont classiquement ceux d'un prestataire de services vis-à-vis d'un commanditaire, en l'occurrence la direction d'une entreprise dont on a vu qu'elle ne faisait pas forcément du reclassement des personnels sa priorité.

Les consultants sont par ailleurs plus ou moins cadrés par un cahier des charges que les élus ont pu contribuer à définir. Mais, ce qui peut surtout être déterminant c'est, bien évidemment, le montant des moyens financiers mis à disposition. Celui-ci peut varier considérablement : la fourchette rencontrée dans nos cas va de 2.500 à 30.000 francs par personne.

### *III.A.2. La position des salariés*

Nous manquons sans doute de matériaux sur les salariés pour pouvoir juger de leur positionnement par rapport aux dispositifs et aux élus. Cependant, quelques constats peuvent être faits.

Très fréquemment un grand nombre de personnes ne passent pas par les organes de reclassement ou les mobilisent très peu, ce qui n'œuvre pas dans le sens d'une pression à l'exigence sur ces derniers. Il peut s'agir de personnes qui retrouvent rapidement un emploi par elles-mêmes... Mais il peut aussi s'agir de personnes qui ne souhaitent pas passer par les structures de reclassement mises à leur disposition pour des raisons très diverses : elles ne croient pas en leur efficacité ou voient mal ce qu'elles peuvent leur apporter et pensent pouvoir se débrouiller toutes seules, elles ne souhaitent plus revenir dans l'entreprise, ou bien encore elles subissent les conséquences psychologiques de leur licenciement (dégoût, déprime, perte de confiance en soi...). Parfois la cellule de reclassement ou les élus tentent de les relancer, de les « repêcher », mais pas toujours et avec un succès incertain. Elles constituent en fait une proportion non négligeable de personnes dont on ne sait pas ce qu'elles sont devenues...

Il se peut aussi que les salariés ne soient pas enclins à se reclasser rapidement. Soit parce qu'ils bénéficient d'un congé de conversion leur permettant de toucher un meilleur revenu que leur précédent salaire et que celui qu'ils escomptent d'un futur emploi (voir le cas A). Soit parce qu'ils préfèrent jouir autrement d'une prime de départ.

Ces éléments renvoient alors pour partie aux difficultés d'information, de communication autour du plan social et de ses dispositifs. Mais ils relèvent aussi du vécu traumatique du licenciement et de l'isolement dans lequel sont parfois confinés les salariés. Il devient dans ce cas d'autant plus intéressant d'essayer de maintenir une certaine mobilisation et une forme de collectif, comme on l'a vu dans certains cas par le moyen de réunions régulières de discussions (cas A et J), voire le prolongement des personnes en activité pendant la durée de la mise en œuvre du plan (cas J).

## **III.B. Les principales difficultés rencontrées**

Parmi les cas étudiés, les principaux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des plans sociaux relèvent d'une part du degré d'incertitude pouvant continuer de peser sur le produit de la phase d'élaboration du plan, d'autre part, des modalités d'application des mesures, et enfin, du fonctionnement des structures de reclassement.

### *III.B.1. La permanence de zones d'incertitude*

A l'issue des négociations auxquelles ont donné lieu l'élaboration du plan social, les parties en présence ont généralement fini par arrêter un ensemble de dispositifs et de mesures, ou en tout cas, la direction a produit un document écrit final devant faire référence pour l'application du plan. Or, au-delà des désaccords pouvant persister sur bien des points, il s'avère que très souvent des éléments de ce qui a été décidé demeurent peu clairs ou mal formulés (manquant de précision) dans la version finale du plan social. Il peut aussi arriver que certains aspects aient fait l'objet d'une évocation orale, mais n'aient pas été couchés sur

le papier. Tout cela laisse part à des ambiguïtés, des interprétations et à de nouvelles discussions entre la direction, les élus et la cellule de reclassement.

Ainsi en va-t-il, par exemple, lorsque l'ordre des licenciements définis par le plan social a ensuite fait l'objet de choix contestés (voir le cas F), de même lorsque c'est l'application de l'ATD qui soulève d'après discussions (voir le cas G), ou lorsque des doutes demeurent sur l'emploi du budget formation et du cumul possible avec la prime de départ (voir le cas L), ou bien encore lorsque l'on se rend compte a posteriori que la mise en œuvre de certaines mesures dépend de conditions fiscales (voir le cas G) ou que le cahier des charges devant fixer le fonctionnement de la cellule de reclassement était trop flou (voir le cas K).

La permanence de ces zones d'incertitude renvoie notamment au manque de savoir-faire qui caractérise la plupart du temps les directions et les élus du comité d'entreprise. Elle amène aussi à s'interroger sur les délais impartis à l'exercice d'élaboration d'un plan social. D'une part, ceux-ci (tels que définis par la procédure, mais aussi du fait des pressions à la rapidité exercées par les directions) peuvent être jugés comme généralement courts si l'on considère la remarque précédente sur l'absence d'expérience des acteurs et la nécessité corrélative de mobiliser des ressources externes, ainsi que le fait qu'une partie du temps est plus employé à amener la direction à négocier qu'à parler concrètement et dans le détail du fond. D'autre part, il faut également relever la tendance, sans doute liée à ce qui précède, à la précipitation dans laquelle se bouclent les négociations lorsque l'on est parvenu à certains compromis.

### *III.B.2. L'exploitation partielle des mesures*

Dans bon nombre de cas, certaines mesures inscrites au plan social figurent un potentiel haut qui ne sera en fait pas atteint.

#### *- Reclassements internes*

Un regret fréquent, exprimé par les élus, porte sur la nature des reclassements internes proposés. Ceux-ci peuvent être parfois quantitativement assez nombreux mais, pour beaucoup, considérés comme difficiles à accepter : ils ne répondent pas aux qualifications concernées et/ou comportent une mobilité géographique importante et/ou correspondent à des temps partiels et/ou à des pertes de revenus ou d'avantages...

Il s'agit assez souvent d'une façon commode pour la direction de montrer qu'elle fait des efforts tout en répondant de toute façon à la lettre de la loi. En fait les moyens d'une politique de reclassement de plus grande ampleur supposant une réorganisation des services ou de l'entreprise (par exemple des mobilités internes en chaîne) sont rarement pris sauf s'ils font partie intégrante des objectifs liés au plan social par la direction (comme dans les cas E et G).

#### *- La formation*

Un autre vecteur de doléances formulé par les élus concerne les mesures liées à la formation. Il arrive souvent que l'enveloppe décidée ne soit pas totalement utilisée. Derrière ce constat, plusieurs situations peuvent se présenter : les mesures de formation ont été globalement peu utilisées (voir les cas A, B, C, H ou L), des refus ont été formulés à des postulants et peuvent être parfois considérés comme abusifs par les élus (comme dans le cas



L), les offres faites relèvent de produits peu onéreux, au détriment de formations plus coûteuses. Un autre cas de figure a trait au fait que le budget formation est alloué par personnes et que lorsque toutes les personnes n'ont pas utilisé pleinement la somme ainsi attribuée, la direction refuse que le restant vienne compléter le financement nécessaire à d'autres personnes (voir le cas G).

D'une manière plus générale, les propositions de formation faites aux personnes sont parfois estimées trop « standard », inadaptées aux cas précis ou peu susceptibles de déboucher sur un emploi. Notamment, les formations longues, souvent nécessaires à une vraie reconversion, sont peu nombreuses.

*- Les mesures d'âge*

Dans un seul cas, faisant figure d'exception, ce sont les mesures d'âge potentielles prévues dans le plan qui ne sont pas pleinement utilisées, la direction ne souhaitant pas que des personnes puissent en bénéficier (voir cas G).

*III.B.3. Les carences de fonctionnement des dispositifs*

Les griefs les plus importants et les plus couramment formulés par beaucoup de nos interlocuteurs dans les entreprises concernent les « antennes emploi » ou « cellules de reclassement » mises en place dans tous les cas de plans sociaux que nous avons étudiés. Ces reproches sont principalement de trois ordres :

*- Résultats obtenus*

Souvent les résultats obtenus en termes de reclassements correspondant à la définition d'OVE (généralement formulée dans les plans sociaux examinés et dans les cahiers des charges des cabinets conseils animant les cellules de reclassement) sont jugés insuffisants : trop de personnes n'ont pas été reclassées à l'issue de la période de fonctionnement de la structure en question. Bien sûr l'appréciation de ces résultats est fréquemment subjective faute d'une évaluation stricte de la situation de toutes les personnes à l'issue de l'application du plan et elle peut varier en fonction des acteurs (directions, élus, cabinets conseils chargés du reclassement, salariés). Ce dont nous pouvons nous faire l'écho ici est le point de vue des élus interrogé sur la question et il permet d'avancer que dans beaucoup de cas, ceux-ci considèrent qu'une proportion importante de salariés n'a pas été reclassée du tout ou se trouve dans une situation très précaire (voir par exemple les cas D, F, G, L).

Dans tous les cas, aucun plan social ne parvient à des solutions pour tout le monde : même lorsque les acteurs s'accordent pour parler de plan social « réussi », il demeure toujours quelques personnes pour lesquelles aucune solution valable n'a été trouvée. Faut-il, au terme des mesures prévues, envisager de prévoir des dispositifs de secours pour ceux qui s'orientent ainsi vers une trajectoire d'exclusion ? Cela a été parfois évoqué par les élus rencontrés, mais n'a jamais été expérimenté, sauf sous la forme du prolongement temporel des dispositifs en place (cas K).

Ce qui se produit également très fréquemment, c'est que les résultats positifs annoncés par la structure (c'est-à-dire par le cabinet conseil chargé de l'animer) sont en partie contestés par les élus : des exemples sont alors cités de comptabilisation d'emplois ne correspondant pas à la définition d'OVE parce que relevant de CDD ou de postes en intérim (comme dans

les cas C et G) ou de statuts ne correspondant pas de fait à un emploi (voir le cas F), ou bien encore de pressions exercées auprès de certaines personnes pour qu'elles acceptent des emplois ne correspondant pas en fait à leurs souhaits (baisse de salaire, de qualification...) et/ou à la notion d'OVE (comme dans les cas C et G).

Il arrive aussi que des personnes soient considérées comme reclassées par l'antenne emploi, même si elles ont accepté un emploi ne correspondant pas à une OVE, et que dès lors le contact soit perdu avec elles. Des élus sont ainsi amenés à regretter que, durant la période de mise en œuvre du plan, des personnes mal reclassées n'aient pas pu revenir et bénéficier à nouveau des dispositifs.

La notion d'OVE est au cœur de ces polémiques. Les plans sociaux étudiés montrent que même lorsque celle-ci est strictement définie dans le plan, elle peut être utilisée de manière très approximative, voire abusive par le cabinet animant l'antenne emploi. Il en va de même en ce qui concerne le nombre d'OVE présentées à un salarié. Plus rarement, il se peut aussi que la définition et les modalités adoptées ne soient pas adaptées aux réalités du bassin d'emploi et de la population touchée (voir le cas A).

#### *- Qualité de l'aide concrète apportée*

Dans certains cas, l'apport des structures de reclassement est jugé limité à des aspects logistiques (mise à disposition d'une salle et d'un ordinateur...) ou de préparation des personnes à une candidature éventuelle (aide à la rédaction d'un CV, conseils pour la présentation à un entretien...). La faiblesse des moyens mis dans une démarche active de recherche d'offres d'emplois est aussi évoquée quand, par exemple, ils se bornent à mettre à disposition les offres de l'ANPE ou de périodiques à grande diffusion.

C'est aussi la participation directe à la construction des projets personnels des salariés qui est incriminée lorsque l'outil que représentent les bilans de compétence n'est pas ou mal utilisé ou que ces projets émergent plus des relations entretenues avec les élus que de l'appui de la structure de reclassement. Un autre cas de figure est que les projets personnels soient tous validés, sans véritable examen préalable, au motif qu'il faut donner sa chance à tout le monde, ne décourager personne.

La qualité de la prestation offerte par les antennes emploi n'a pas pour moindre incidence que de rejaillir sur le comportement des salariés : certains se déclarent découragés et finissent par renoncer à passer par la structure de reclassement, préférant se débrouiller par eux-mêmes (voir le cas G).

#### *- Traitement inégalitaire des personnes*

On a rencontré plusieurs cas où le traitement des personnes par les organes de reclassement a été qualifié « d'inégalitaire » (voir les cas F et L). Ce jugement renvoie à des situations au cours desquelles les services proposés fonctionnaient trop « à l'affectif », « à la tête du client ». Ainsi, s'occupait-on mieux de salariés considérés comme de « bons éléments » (ne faisant pas d'histoires, acceptant facilement ce qu'on leur propose...) que des « mauvais éléments » (ceux qui ont manifesté leur mécontentement durant le plan social et/ou sont allés aux Prud'hommes, ou bien encore ceux qui ont des exigences particulières en matière de reclassement, « font les difficiles »...).

### **III.C. Les facteurs d'influence sur la mise en œuvre**

Face aux difficultés qui viennent d'être décrites, mais aussi face au fait que dans certains cas les choses se déroulent différemment, on peut s'interroger sur les éléments ayant une influence sur la qualité de la mise en œuvre d'un plan social. En plus de l'implication des acteurs, élément prépondérant dont nous avons fait part plus haut, les principaux facteurs que nous avons relevés ici tiennent d'une part à la nature des prestataires en matière de reclassement, d'autre part aux exigences particulières d'un véritable accompagnement individuel des personnes touchées par les licenciements, et enfin, à la problématique de l'évaluation.

#### *III.C.1. La nature des prestataires du reclassement*

On a vu qu'un grand nombre de difficultés émanent du fonctionnement même des organes de reclassement. Ceci fait reposer sur les intervenants en la matière une part importante de la responsabilité sur les résultats engendrés. En effet, au-delà du volume de financement engagé, la qualité du service fourni peut considérablement varier d'un prestataire à l'autre en fonction de plusieurs éléments :

- Le respect ou non d'une certaine déontologie.
- La connaissance plus (cas J) ou moins (cas A et C) bonne du bassin d'emploi.
- La connaissance plus (cas J) ou moins (cas K et L) bonne du secteur d'activité.
- La professionnalité plus (cas I et J) ou moins (cas A) grande des consultants.
- L'implication et la disponibilité plus ou moins grande des consultants dont certains peuvent s'avérer être de vrais « militants » du reclassement (cas J), aller au-delà de leur mission (cas J), voire s'opposer à la direction (cas B) ou au contraire s'en tenir au minimum (cas A), voire ne pas respecter ce qui avait été convenu (cas G).
- L'empathie et les qualités de psychologue dont peuvent faire preuve ou non certains intervenants.

#### *III.C.2. Les conditions d'un véritable accompagnement individuel*

Globalement, dans beaucoup des cas rencontrés il est fait mention de lacunes dans le suivi des personnes : on a plus souvent affaire à une gestion ou à une comptabilisation par types de mesures possibles qu'à un véritable accompagnement personnel supposant de porter une attention particulière à chaque individu. La difficulté est sans doute d'autant plus grande que la population touchée par le plan social est importante, mais ces manques se retrouvent aussi dans les cas où la population concernée est faible (comme dans le cas L). Selon les interlocuteurs que nous avons rencontrés, il est extrêmement important que les plans sociaux aient à traiter des personnes prises individuellement et non des dossiers anonymes ou des groupes de personnes rangés par mesures si l'on veut contribuer à la responsabilisation morale des acteurs ayant à trancher sur les cas.

Lorsque la commission de suivi est très réactive aux problèmes rencontrés lors de l'application des mesures et du fonctionnement des dispositifs, elle a comme rôle essentiel de faire respecter le plan social, notamment sans qu'il soit interprété par la direction de façon défavorable aux salariés. Mais elle peut aussi contribuer à le faire évoluer en allant au-delà de ce qui était initialement prévu. Par exemple, en obtenant que les personnes ayant refusé trois OVE ne soient pas exclues de la cellule de reclassement comme c'était programmé au départ (cas C) ou que certains salariés bénéficient de plus de trois OVE et que personne ne sorte de la cellule de reclassement (cas A). Par ailleurs, lorsqu'elle suit vraiment les personnes individuellement, elle peut permettre de parvenir à des solutions adaptées dans pratiquement tous les cas (cas H et J).

A l'inverse, les commissions de suivi sont parfois amenées à n'exercer leurs prérogatives que de manière détachée des cas individuels.

Cela peut provenir d'un déficit de connaissance des dossiers et singulièrement des personnes concernées, notamment dû à un éloignement géographique du site le plus touché par les licenciements (cas D et G) ou à une mauvaise implantation des élus dans les services concernés. Sur ce point, plusieurs remarques nous ont été faites soulignant la nécessité pour les représentants des salariés de bien connaître l'ensemble de l'entreprise (notamment pour aider aux reclassements internes, comme dans les cas D, E et J) et les personnels touchés par les licenciements.

Cela peut aussi être lié à une information médiatisée (tronquée, orientée...), non fournie ou longue à venir de la part de la direction et du cabinet conseil chargé des reclassements (voir le cas G). Il arrive également que le traitement des dossiers demeure anonyme, la direction et le cabinet conseil ne souhaitant pas parler nominativement des cas (voir là aussi le cas G).

Par ailleurs, cette question du suivi individuel revêt d'autant plus d'importance que la plupart des plans sociaux touchent une population plus ou moins importante de personnes plus particulièrement difficiles à reclasser du fait de caractéristiques diverses : manque de qualification, âge, fragilité sociale et/ou familiale, alcoolisme, problèmes de santé... Et cette part est d'autant plus importante que la sélection des personnes à licencier risque de porter sur ces critères (y compris pour des raisons économiques). Cette population sensible devrait faire l'objet d'un accompagnement adapté, ce qui est loin d'être toujours le cas.

Enfin, se pose la question du temps imparti à l'application du plan social et donc au suivi des personnes. On l'a vu, ce temps, qui peut varier considérablement (de 9 mois à 3 ans dans les cas étudiés), ne suffit généralement pas à régler la totalité des situations personnelles, et la fin du délai tombe alors comme un couperet pour ceux qui demeurent sans solution. Sauf dans le cas K, une prolongation pour traiter les problèmes restant n'est pas envisagée.

### *III.C.3. La problématique de l'évaluation*

Il est singulier que pratiquement tous les cas que nous avons examinés ne comportaient pas de véritable outil d'évaluation de la mise en œuvre du plan social. S'il existe généralement des tableaux de bord de suivi des personnes fournis par les intervenants chargés des reclassements au sein des antennes emploi, ceux-ci présentent plusieurs inconvénients. D'une part ils ne rendent compte de résultats que pour la part de population passée par leurs services (et l'on a vu que celle-ci peut varier de façon considérable par rapport à l'ensemble de la population touchée). D'autre part, on a mentionné les réserves dont ces résultats sont parfois entourés tant ils sont souvent orientés de manière à gonfler le pourcentage de réussite

des cabinets conseils les produisant. Enfin, ils ne sont émis que pendant la période de fonctionnement des dispositifs et ne peuvent donc prendre en compte la situation ultérieure des personnes afin de vérifier sa continuité.

Les bilans que nous avons tenté d'établir dans chacun des cas reposent alors sur des données plus ou moins approximatives fournies par les élus à partir des contacts personnels et informels qu'ils ont éventuellement continué de maintenir avec les salariés partis. Mais ces informations sont par essence très partielles.

Par ailleurs, il serait également intéressant qu'au-delà des interventions plutôt réactives des commissions de suivi, une évaluation méthodique de la mise en œuvre du plan social, et donc du fonctionnement des dispositifs et des mesures, puisse être faite en cours d'application du plan afin de pouvoir l'adapter le cas échéant. La seule tentative que nous ayons rencontrée dans ce sens (cas K) a effectivement permis, après examen par l'expert, de prendre la mesure de certains dysfonctionnements et d'envisager en comité d'entreprise et en conseil d'administration les moyens de les corriger.

## Conclusion

Treize ans après la promulgation d'une loi qui visait à la mise en place d'un véritable droit à la reconversion au bénéfice de tout salarié licencié pour motif économique, aboutir à un plan de reclassement et le conduire avec succès à son terme est un processus qui demeure d'une extrême fragilité et sujet à une multitude d'aléas. Ceux qui s'y engagent rencontrent un continuum de difficultés qui toutes, ou presque, peuvent avoir raison du projet. L'existence même d'un projet de reconversion n'est ni automatique ni courante. Les difficultés surgissent à chaque étape du processus qui s'étend de l'élaboration d'un projet de restructuration susceptible d'entraîner des licenciements à la réalisation du reclassement effectif des salariés concernés :

- Dès l'émergence du projet, les enjeux et logiques d'actions de chacun des acteurs les engagent dans une voie a priori non coopérative qui conduit à une éviction du projet de reclassement au bénéfice du formalisme procédurier.
- Lors du déroulement de la procédure, l'horizon de son terme devient la première préoccupation des uns (les directions), tandis que l'impuissance des autres (les élus) les conforte dans une attitude de refus pure et simple ou de négociation d'une forme pécuniaire d'indemnisation qui emporte d'autant plus fréquemment l'adhésion des salariés que le succès d'éventuelles opérations de reconversion apparaît fragile et le préjudice subi insurmontable.
- Lors de la mise en œuvre du plan, un accompagnement efficace suppose une implication des acteurs qui se heurte à un nouveau conflit de logiques entre un employeur qui, si les contrats de travail sont déjà rompus, a atteint son objectif, un cabinet de reclassement inscrit dans une logique de prestataire dont l'employeur est le seul donneur d'ordre et des représentants du personnel a priori sans place attribuée ou particulièrement démunis.

Ainsi, il ressort clairement de cette étude que le cadre réglementaire existant ne suffit pas à orienter les acteurs vers une mise en œuvre effective et certaine d'un droit au reclassement<sup>27</sup>.

Par ailleurs, l'analyse des cas montre que les licenciements restent des situations de crise pour les structures au sein desquelles elles se déroulent et des processus très douloureux pour les personnes qui les vivent comme pour celles qui s'investissent dans la recherche de solutions. Pour ces dernières, le choix de privilégier le reclassement est alors d'autant plus problématique que les risques apparaissent élevés et les perspectives de reconnaissance très faibles. Cet état de fait constitue un frein puissant à l'engagement dans l'élaboration et le suivi d'un plan de reconversion, lequel suppose de surcroît une action dont la durée dépasse largement celle de la procédure de consultation.

Un certain nombre d'élus, dans chacun des cas étudiés, se sont pourtant engagés dans cette voie. Dans au moins un cas sur deux, les résultats obtenus en termes de reclassement sont en outre manifestement exceptionnels. Un certain nombre de constats généraux peuvent

---

<sup>27</sup> La loi de modernisation sociale de janvier 2002, si elle modifie l'enchaînement de la double procédure, livre IV et livre III, par rapport à celui qui existait lors du déroulement des cas étudiés, n'infléchit pas sensiblement la dynamique décrite, même si elle réaffirme une capacité de proposition du comité d'entreprise.

être établis à la lumière de ces expériences d'où nous chercherons, dans un second temps, à dégager quelques pistes de propositions.

1. L'élaboration d'un dispositif de reclassement n'est pas spontanée. Dans tous les cas et quels qu'aient été les contextes, il a été nécessaire de parvenir à une négociation, plus ou moins difficile et plus ou moins importante, mais une négociation toujours significative pour transformer un projet de plan social généralement conçu comme un catalogue de mesures en une forme finale de plan social se rapprochant d'un dispositif actif de reclassement. Les principaux écarts concernent bien entendu la durée du dispositif et la définition des OVE, mais surtout le principe d'une participation active des représentants du personnel au pilotage du plan de reclassement.
2. Certaines configurations d'acteurs renforcent la probabilité d'arriver à l'élaboration d'un plan de reclassement. Le recours à des ressources externes (Inspection du travail, expert, avocat...), l'adhésion des salariés, la cohésion des collectifs élus et l'émergence de leaders en mesure de porter un projet aussi complexe que la promotion opérationnelle de logiques d'emploi en situation de crise, apparaissent au cœur d'une inflexion ayant permis de déboucher sur une réelle négociation, elle-même porteuse non seulement d'une logique indemnitaire mais aussi de recherche de solutions.
3. Le suivi, au sens du pilotage, des opérations de reclassement est crucial. Si la formalisation dans le plan social final d'un dispositif proche d'un plan de reconversion est de nature à faciliter les opérations de reclassement, elle ne constitue pas pour autant une garantie de reclassement pour tous, loin s'en faut. A cet égard, il semble que dans les cas étudiés le point crucial porte sur la mise en place et le fonctionnement effectif d'une commission de suivi paritaire et décisionnaire, aux prérogatives très étendues dans le pilotage de la mise en œuvre du plan (voir cas B, H, J, ainsi que I dans une moindre mesure, cas E et K également, bien que cette disposition n'ait pas été explicite dans les plans). Ce sont là les plans qui présentent les plus forts taux de reclassement même si, et il faut le relever, aucun n'est véritablement parvenu à trouver une solution durable pour tous.
4. Le temps manque toujours et l'anticipation – au bénéfice des salariés licenciés – est inexistante. On peut regarder les licenciements comme des processus de mobilité professionnelle contrainte : ceux des salariés qui ne verront pas leur avenir assuré par une mesure d'âge sont obligés de changer d'emploi sous peine d'une marginalisation sociale plus ou moins forte, durable et douloureuse. Si la contrainte ne constitue pas le meilleur contexte possible pour la réalisation d'un projet professionnel, l'élément le plus pénalisant vient de l'impréparation dans laquelle sont toujours les salariés au moment où la décision est rendue publique. A cela s'ajoute une volonté de la direction d'aller vite pour mener à bien un projet délicat. Les salariés sont alors sommés d'acquiescer très rapidement et dans un temps le plus souvent identique (6 mois en règle générale) la capacité de changer d'emploi. Or, tous ne sont pas égaux face à cette injonction, tant pour des raisons personnelles (âge, situation familiale...) que professionnelles (parcours antérieur, niveau de qualification, ancienneté dans l'entreprise...) ou géographiques (taille, dynamisme et spécialisation du bassin d'emploi). Ces inégalités ne sont ni anticipées lors de la marche courante des affaires, ni compensées par les projets de plans présentés. La compensation supposerait un couplage (jamais observé dans notre échantillon) entre mesure de régénération du

bassin d'emploi - quand les besoins existent - et plan de reconversion. Elle supposerait aussi un dispositif d'adaptation de la durée des plans de reconversion à chaque individu. L'anticipation est plus ambitieuse encore et nécessiterait des politiques d'aide à la mobilité professionnelle en dehors des périodes de restructuration. Or, la valorisation régulière des compétences, les programmes de formation consacrés aux catégories professionnelles considérées comme non essentielles par l'entreprise, l'acceptation, voire l'encouragement des départs volontaires préparés... sont autant d'éléments dont n'existe pas de trace dans l'échantillon analysé.

5. L'absence de capitalisation est un puissant frein à l'efficacité des plans. Dans un dispositif décentralisé comme celui prévu par la loi du 2 août 1989, les acteurs de terrain sont isolés face aux difficultés d'élaboration puis de mise en œuvre concrète des plans. L'absence de capitalisation, de mise à disposition de savoirs et savoir-faire comme la méconnaissance des résultats constituent un obstacle tant à l'élaboration qu'à la conduite des plans de reclassements.
6. Les plans présentent toujours une combinaison variable entre trois types de mesures plus ou moins aisées à mettre en œuvre :
  - Mesures d'âge et de protection des salariés les plus anciens (qui sont aussi les plus rejetés par le marché du travail). Et il faut à ce sujet s'interroger sur le réalisme de décisions qui priverait les plans sociaux de ce type de mesures, sans dispositif visant à éviter l'éviction des salariés âgés du marché du travail.
  - Reclassements internes (sur le lieu de travail ou au sein du groupe), supposant une mobilité professionnelle limitée (même si elle implique une mobilité géographique). Notons que la gestion des reclassements internes dépend presque dans son intégralité de l'existence d'outils adaptés (bourse à l'emploi, points mobilités internes, règles du jeu claires, etc.), mais surtout de la volonté de la mettre en œuvre dans l'entreprise comme dans le groupe avec les implications que cela représente en termes de réorganisation. Ces conditions ont rarement été rencontrées dans les plans étudiés.
  - Reclassements externes, lesquels demeurent largement les plus délicats à réaliser. Ainsi, bien sûr, plus les possibilités offertes par les deux premières solutions sont limitées et plus la proportion de salariés laissés sur le bord du chemin risque d'être importante.

Au terme de cette étude qui fait apparaître la fragilité de la place occupée par la reconversion dans les plans sociaux et la fragilité des plans de reconversion eux-mêmes, notons l'aspect positif principal des observations réalisées : des innovations existent, non négligeables dans leur qualité. Pour reprendre une terminologie utilisée dans l'industrie, on peut parler « d'innovations de procès », celles qui concernent la démarche de conception et de mise en œuvre d'un plan, et « d'innovations de produits », celles qui concernent le contenu et la qualité des plans eux-mêmes. Les questions posées sont alors de savoir comment favoriser leur émergence et quels pourraient-êtré les moyens d'une systématisation.

Dans le domaine des innovations de procès, deux champs majeurs nous semblent devoir être explorés : celui de la capitalisation à partir d'expériences singulières, celui de l'amélioration de la qualité de la négociation entre les différents acteurs.



- L'information sur les plans sociaux continue de faire cruellement défaut. Ils ne sont toujours pas l'objet d'un suivi systématique permettant d'en connaître les résultats tant du point de vue du coût global de l'opération (qu'il s'agisse de fonds publics ou de fonds privés ou mutualisés) que du point de vue quantitatif (nombre de CDI, de CDD, d'échecs...) et qualitatif (fonctionnement du plan, raisons des succès et des échecs...). Il s'agit là d'un préalable indispensable en vue d'une capitalisation permettant une amélioration du processus d'élaboration des plans sociaux.
- Sauf expérience particulière liée à des licenciements récurrents dans le bassin d'emploi ou l'entreprise, rien ne prédispose les acteurs des plans (DRH, représentants du personnels, inspecteurs du travail, juges...) à pouvoir opérer – du point de vue de la reconversion – au mieux des potentialités de chaque situation. Afin de favoriser la négociation et la qualité de ses termes, un certain nombre d'apports utiles aux acteurs peuvent être avancés : formation, possibilité de recourir à un tiers faisant figure de référent, ouverture de l'accès à un conseil pour les élus au cours de la mise en œuvre du plan...

Le domaine des innovations de produit est probablement celui sur lequel l'étude apporte les informations les plus nombreuses. A cet égard, on peut faire l'hypothèse que les ingrédients suivants sont de nature à permettre aux plans sociaux de devenir des plans de reclassement :

- Un accord sur le dispositif du plan de reclassement et les modalités opérationnelles de sa mise en œuvre.
- Un droit pour les représentants du personnel d'intervenir sur le choix du cabinet de reclassement en amont (et plus généralement sur les différents prestataires du plan) et sur son pilotage en aval.
- L'instauration d'une commission de suivi à la fois paritaire et décisionnaire.
- Une responsabilisation des cabinets conseils en reclassement (charte de déontologie, évaluation du fonctionnement et rémunération en partie aux résultats...).
- La mise en place de moyens d'évaluation des plans sociaux tant dans leur fonctionnement que dans leurs résultats.

Ces différentes pistes pourraient faire l'objet d'études de faisabilité, tant pour vérifier leur validité que pour déterminer les conditions concrètes de leur mise en œuvre éventuelle.

Signalons enfin qu'il reste à explorer une piste concernant une utilisation différente des temps d'anticipation. Hormis dans le cas I, aucun des plans étudiés ne visait à répondre à une situation inattendue ou survenue brutalement. Ce constat signifie que le temps - souvent long - consacré par la seule direction de l'entreprise à l'élaboration de son plan de restructuration et du projet de plan social d'accompagnement aurait pu être utilisé aussi par d'autres acteurs au profit de l'emploi et des salariés qui allaient être touchés par les licenciements à venir.

## Cas A

### **1. Les caractéristiques**

*Entreprise* : la société est, au moment du plan de licenciement, une PMI indépendante.

*Secteur* : métallurgie.

*Effectif* : 61.

*Nombre de licenciements prévus* : 26.

*Argumentaire de la note économique* : très succinct puisque prenant place dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire déclenchée quelques semaines plus tôt : une activité insuffisante et un déficit courant prévisionnel pour le second semestre de l'année en cours.

*Situation des IRP* : Les syndicats sont implantés de longue date, les mandats représentatifs au CE étant répartis entre la CGT et la CFDT. Il s'agit d'élus expérimentés, dynamiques et reconnus.

### **2. Le contexte économique et social**

La société A a été filiale d'un petit groupe familial spécialisé dans l'usinage mécanique et employant 500 à 600 salariés. Confrontée à l'absence d'une nouvelle génération de dirigeants familiaux, la famille actionnaire saisit l'opportunité de céder le groupe à un fonds de pension américain. L'une de ses filiales, la société A, spécialisée sur un type particulier de machines, est toutefois en difficulté depuis plusieurs années, à l'inverse des deux autres sociétés du groupe qui bénéficient d'une situation florissante. Les difficultés de la société A, qui a vu son effectif passer de 100 à 61 en quelques années, proviennent tant de l'évolution du marché (délocalisation croissante des industries clientes) que de la stratégie poursuivie par le groupe (stratégie produits mal adaptée aux segments en croissance, choix de R & D inopportuns, politique de prix sans égard pour la sensibilité au cours du dollar...). Le fonds de pension n'est par conséquent pas intéressé par cette activité du groupe. Le protocole d'accord de cession du groupe au fonds de pension comporte ainsi une clause suspensive qui stipule que le groupe s'engage à « faire son affaire » de solder la situation de la société A. Dès lors, parallèlement à la cession, le groupe organise son désengagement en trois temps : le 9 juin, la société mère du groupe, X SA, souscrit à une augmentation de capital de la société A ; le 18 juin, simultanément à la cession des titres de la société mère X SA au fonds de pension, la famille cédante rachète les titres de la société A à la société mère X SA ; le 24 août, après apurement des comptes entre son ex-société mère, X SA, et la société A, la société A dépose le bilan. La société A, à présent isolée, est alors livrée à un administrateur judiciaire le 27 août. Le 22 septembre, ce dernier engage une procédure de licenciement collectif de 26 salariés sur les 61 que compte l'entreprise.

La population concernée par les licenciements est principalement ouvrière et masculine. L'âge moyen et l'ancienneté sont relativement élevés, la formation suivie dans l'entreprise pratiquement inexistante.

### 3. Le projet initial de plan social

	Projet initial
Date	28 septembre
Nombre de licenciements	26
Indemnisation	ICL
Mesures d'âge	FNE 56 ans : 1 potentiel
Temporalité dispositif reclt	Non précisé
Professionalité/engagement	Non précisé
Pilotage du plan social	Non précisé
Mesures	<b>Incitation à la mobilité interne :</b> Néant  <b>Mobilité externe :</b> Convention conversion Convention ATD (1000 F/mois maxi, soit part de l'Etat seule) Convention cellule de reclassement (sous réserve exonération totale de la participation employeur)

Le projet de plan social est réduit au strict minimum (ce qui est pris en charge par l'AGS ou l'Etat) la société en redressement ne disposant d'aucune ressource susceptible de contribuer à son financement. La présentation tient en deux pages, sous forme de mini catalogue, et l'idée qu'un accompagnement au reclassement serait nécessaire est complètement absente.

Le calendrier du plan ne comporte que la date prévue de notification des licenciements.

### 4. Le déroulement de la procédure d'information et de consultation

Dès le dépôt de bilan, le CE, ne comprenant pas ce qui se passe, contacte le cabinet d'expertise comptable auquel il fait occasionnellement appel depuis quelques années. Après quelques recherches effectuées par l'expert du CE, une réunion de travail avec l'expert se tient au cours de laquelle le CE apprend la séparation de fait de leur société (la société A) du reste du groupe et la cession de ce dernier à un fonds de pension. A ce moment, la situation est attribuée au dénouement d'un règlement de compte opposant le responsable commercial de la société au PDG, représentant de la famille actionnaire. Très rapidement, survient le projet de plan de licenciement mis en œuvre par l'administrateur judiciaire. Le CE sent que l'outil n'est plus en mesure de faire face à la concurrence, mais peine à l'accepter et espère un plan de continuation ou une reprise. Dans ces conditions, le CE considère que :

- la restructuration ne doit pas compromettre une poursuite de l'activité. Les élus préconisent ainsi une mesure de chômage partiel comme alternative aux licenciements afin de faire face à la sous activité dans l'attente d'un éventuel repreneur,
- les départs, s'ils devaient survenir, doivent se faire dans des conditions sociales acceptables.

Dans la période qui suit, les élus sont par ailleurs très absorbés par la gestion des manœuvres relatives à la mise en place d'une solution de continuation ou de reprise. Deux projets concurrents sont en effet en lice : l'un porté par un cadre de l'ancien groupe ; l'autre par le cadre commercial de la société avec lequel la direction (la famille) ne veut pas traiter. Les élus

se trouvent ainsi eux aussi livrés aux jeux d'influence, chacun recherchant des appuis occultes ou officiels, internes ou externes à l'entreprise, et ils dispenseront beaucoup d'énergie à contenir les forces centrifuges suscitées par les projets rivaux. En termes de délais, la procédure en cours laisse toutefois peu de marges de manœuvre, tant parce que l'administrateur a pour principale mission d'éviter la naissance de nouvelles dettes que la société en redressement ne serait pas en mesure d'honorer que parce que la procédure d'information et de consultation des représentants du personnel dans un tel contexte relève d'un régime d'exception (même si le droit de recours à un expert comptable est reconnu, la procédure est réduite à une seule réunion de consultation et le délai qui la sépare de la première réunion d'information n'est pas fixé a priori et se trouve soumis à la pression de l'urgence imposée par l'administrateur). L'intervention de l'expert du CE s'oriente alors vers :

- la recherche et la formalisation des éléments attestant de la responsabilité de l'actionnaire,
- l'accès aux projets de reprise,
- la recherche d'une solution négociée permettant la mise en place d'un véritable dispositif de reclassement en dépit de l'absence de ressources dans la société.

Le premier point repose sur une étroite coopération entre l'expert et l'avocate auquel le CE a décidé de faire appel. Elle conduit au montage d'un dossier visant à établir une « gestion de fait » exercée par l'ex-société mère, X SA, et abouti au dépôt d'une action en comblement de passif auprès du Tribunal de Commerce. Il s'agit aussi de montrer que le groupe a organisé le dépôt de bilan et son « défaut » de responsabilité. Cette action, introduisant un risque pour la famille actionnaire (modification éventuelle des termes de la transaction avec le fonds de pension puisque l'ex-société mère, X SA, pourrait se voir condamnée à prendre en charge le passif de la société A), amènera le « vrai » patron familial à prendre contact avec l'expert du CE. C'est alors qu'est introduite l'idée, en accord avec le CE, d'une prise en charge du coût du plan social par la famille actionnaire. L'expert est alors chargé d'une évaluation du coût d'un congé de conversion et propose l'élaboration d'un accord tripartite (c'est à dire y/c l'administrateur, en raison de la nécessité d'affecter l'apport ainsi effectué). Le projet d'accord prévoit en particulier la mise en place d'une convention de congé de conversion cofinancée par l'Etat et la famille actionnaire. C'est alors que l'expert du CE remet son rapport. Toutefois, le dégagement du temps nécessaire à la formation d'un consensus autour de ce principe de congé de conversion passera également par une épreuve de force avec l'administrateur, pressé de mettre en œuvre les licenciements, par le biais de l'obligation qui lui est faite de présenter préalablement un plan social consistant. L'avocate du CE et l'inspection du travail seront mobilisées par le CE dans cette perspective. C'est lors de la dernière réunion de la procédure, qui se tiendra finalement le 28 octobre, que les termes de l'accord sont finalisés et adoptés par le CE. Il sera entériné quelques jours plus tard par le Tribunal de Commerce. Un dernier problème est apparu ultérieurement, la DDTE faisant quelques difficultés à la mise en place du congé de conversion.

## **5. Les facteurs d'évolution du projet**

### *5.A. Facteurs d'inflexion du projet*

- *Les salariés*

- L'individualisation des salaires qui fut mise en place dans les années fin des années 80 est jugée responsable de la perte de cohésion entre les salariés par les élus.
- Les gens étaient conscients que c'était la fin et trouvaient que ce qui était négocié n'était pas des mauvaises conditions pour partir. Le recours au chômage partiel était très fréquent depuis quelques années.
- Les « bagarres » entre chefs ont dégradé sensiblement les relations au sein du personnel.
- Des conflits « inter individuels » violents auront lieu au sein de l'entreprise. Une personne viendra avec une arme à feu, une autre menacera un dirigeant avec une tronçonneuse...
- Tout le monde doute de tout le monde. Le collectif de travail est complètement désintégré.
- La production est arrêtée par les salariés au cours des négociations.
- Les projets rivaux de reprise de l'entreprise vont diviser les salariés. Chaque projet aura ses partisans.

- *Les élus*

- Les mauvais résultats répétitifs de l'entreprise ne permettent pas aux élus d'être très revendicatifs. Les négociations antérieures au plan social aboutissaient rarement.
- Les élus CFDT et CGT ont travaillé en commun. Ce fut également le cas, dans une moindre mesure, de l'élu CGC. Il va se constituer un groupe de quatre élus actifs, soudés et ayant une forte culture syndicale.
- Les élus vont jouer sur la « conscience » de la DDTEFP : « si vous ne financez pas le plan social, vous serez responsable du non-reclassement des salariés ».
- Les élus ont menacé de séquestrer l'administrateur judiciaire.
- Les élus avaient envisagé une reprise en SCOP. Mais, le fonds de roulement nécessaire était trop important pour que les banques accordent un prêt.

- *La direction*

- La direction va nommer un dirigeant qui aura comme mission de liquider l'entreprise. Par la suite, l'administrateur judiciaire prendra le relais.

- La direction craignait une forte réaction sociale au niveau local.
- Les cadres dirigeants de la société acceptent mal d'être dirigés par des personnes du groupe qui ne connaissent rien au métier. Certains partiront.
- La société est pilotée « à distance » depuis le siège du groupe. Les personnes qui dirigent la société ne la connaissent pas réellement.
- La direction disait aux salariés qui devaient être licenciés de ne pas s'inquiéter : ils seraient réembauchés lorsque l'activité reprendrait.
- L'action en justice inquiètera la direction.
- La direction évitera de licencier les élus ce qui rallongerait la procédure.

- *L'expert*

- L'expert aura un rôle de « guide » auprès des élus. Il déterminera dans une large mesure la stratégie à mener et les demandes à formuler.
- L'expert va faire plusieurs simulations financières de différentes versions du plan social et tenter de prouver la responsabilité des actionnaires (gestion de fait), en collaboration avec l'avocat.
- L'expert va rencontrer les actionnaires sans les élus, à l'initiative des actionnaires. Il va alors convaincre l'actionnaire principal de financer une partie du coût du plan social.

- *Les actionnaires*

- Quand ils ont vu la détermination des salariés, ils ont eu peur que les choses durent et nuisent à la vente du groupe au fonds de pension. Ils voulaient se débarrasser de la société à n'importe quel prix.

- *La justice*

- Le tribunal d'instance sera saisi pour faire casser le premier plan social.
- La justice va pencher du côté de la direction et des actionnaires. Ces derniers sont d'importants notables de la ville où se situe le siège. Le président du tribunal de commerce changera quatre fois au cours du dossier.

- *L'administrateur judiciaire*

- L'important pour l'administrateur judiciaire est d'aller vite.
- L'administrateur judiciaire montait sur l'estrade pour dire aux salariés que s'il n'y avait pas ces licenciements, l'entreprise ne pourrait pas repartir. Certains l'ont cru.

- *La municipalité*

- Elle va soutenir les élus. Elle les accompagnera au tribunal.

- *Les médias*

- Il y a eu quelques articles dans la presse locale. Les effets sont difficiles à évaluer.

- *Syndicats*

- Les élus CGT et CFDT ayant des responsabilités dans les unions locales bénéficieront de conseils des appareils syndicaux locaux et régionaux. Ils ne ressentiront pas le besoin d'un soutien plus actif.

- *Les repreneurs éventuels*

- Un des cadres de l'entreprise annoncera sa volonté de reprendre la société mais ne déposera pas son dossier à temps. D'après les élus, il l'a sans doute fait exprès. « Il vendait du rêve aux salariés ».

#### *5.B. Facteurs de promotion des reclassements*

- *Les salariés*

- Tous les salariés concernés par le plan social adhéreront à la cellule de reclassement.

- *Les élus*

- Les élus ont fait appel à l'expert pour essayer d'obtenir le plan social le moins mauvais possible.

- Ils convaincront la DDTEFP que le congé de conversion n'est pas trop coûteux quand les salariés retrouvent une solution rapidement. Une part importante du plan sera financée par la DDTEFP.

- *L'expert*

- L'expert va préconiser les congés de conversion.

- Suite à la rencontre avec l'actionnaire principal, un accord tripartite, autour du financement d'un congé de conversion et d'une antenne de reclassement, sera conclu entre les élus, l'actionnaire et l'administrateur judiciaire.

## **6. Les principales évolutions du projet de plan social**

L'évolution du plan social provient de la conclusion de l'accord tripartite qui prévoit :

- une dotation de 1,1 MF de l'actionnaire en co-financement de congés de conversion de 9 mois avec garantie de 83 % du salaire brut (1 MF) et d'une antenne de reclassement (0,1 MF),
- le recours à un cabinet spécialisé pour animer l'antenne de reclassement et la définition des grandes lignes d'un cahier des charges (engagement de présenter 3 OVE, rémunération du cabinet pour partie au résultat),
- la définition d'une OVE : CDI, en adéquation avec la qualification de la personne, à 80 % au moins du salaire antérieur, à moins de 50 Km du domicile,
- la mise en place d'une commission de suivi. Ses attributions sont toutefois limitées à une information tous les deux mois, le pilotage du dispositif de reclassement étant de fait confié au cabinet de reclassement.

## **7. La mise en œuvre du plan social**

### *7.A. L'évaluation du fonctionnement des dispositifs*

- La cellule de reclassement sera jugée plus comme un appui psychologique qu'une aide concrète au reclassement. Le consultant connaît mal le marché local de l'emploi.
- La cellule de reclassement permettra aux salariés licenciés de se rencontrer régulièrement. Ces rencontres ne seront cependant pas jugées assez fréquentes.
- Ce sont les élus qui donnaient les coordonnées des DRH des entreprises de la région.
- La commission de suivi ne servira qu'à informer les élus de l'avancement des dossiers individuels. C'est ce qui était prévu dans l'accord.
- Ceux qui se sont reclassés l'ont fait seuls. Certains ont profité du dispositif pour effectuer des périodes d'essai dans d'autres entreprises tout en étant payés par la société.
- Certains salariés ont bénéficié de plus de 3 OVE. Personne n'est sorti de la cellule de reclassement.

### *7.B. Les facteurs de plus ou moins bonne mise en œuvre*

- La personne de la cellule de reclassement est en CDD. Son niveau de formation au reclassement n'est pas très bon. Elle cherchait un autre emploi en même temps.
- Beaucoup de salariés ont attendu la fin du congé de conversion pour rechercher activement un emploi. Ils étaient mieux payés au cours du congé qu'ils ne l'étaient avant (du fait du chômage partiel fréquent).
- Il était très difficile de trouver, localement, des OVE qui correspondaient aux critères définis.



## **8. Le bilan du plan social**

### *8.A. Le devenir des personnes*

- Peu de personnes ont été effectivement reclassées en CDI. Beaucoup sont parties en intérim ou n'ont pas retrouvé de solution.
- Les élus ne savent pas exactement ce que sont devenus les salariés.

### *8.B. Les autres retombées*

- Depuis, la société a été liquidée. Les salariés restants sont partis dans des conditions nettement moins favorables que ceux partis à l'occasion du plan social étudié. Lors de la liquidation, les élus n'avaient plus personne avec qui négocier, personne pour porter les salariés lors d'un congé de conversion... Les élus ne rencontreront pas le liquidateur. Il y aura une tentative de déstabilisation des élus qui seront accusés d'avoir volé un ordinateur et se retrouveront en garde à vue. Des perquisitions auront lieu à leurs domiciles.
- Les élus étaient usés après le premier plan social et ne se sont pas battus autant qu'ils l'auraient pu lors du plan suivant.
- Une petite activité reprend actuellement avec une dizaine de personnes dans des conditions légales peu claires.

## Cas B

### 1. Les caractéristiques

*Entreprise* : une chaîne de magasin.

*Secteur* : commerce.

*Effectif* : moins de 2.000 (les magasins + 1 siège).

*Nombre de licenciements prévus* : 26 par fermeture d'un magasin.

*Argumentaire de la note économique* : un argumentaire à deux niveaux :

- Général : difficultés du concept commercial que représente la société par rapport à d'autres formats et concepts (pertes de parts de marché), difficultés de l'entreprise en termes de résultats (rendements au m<sup>2</sup> et autofinancement insuffisants) et capacité d'investissement trop faible.
- Local : pour le magasin considéré : insertion dans une zone de chalandise faible, dans une ville peu attractive ; un magasin aux performances commerciales insuffisantes et enregistrant des pertes financières.

*Situation des IRP* : la représentation des salariés est assurée par des Comité d'établissement et un Comité Central d'Entreprise. Ce dernier est majoritairement constitué d'organisations syndicales. Une organisation dispose d'un poids particulier du fait de la présence d'élus à fort charisme. Au niveau local, un CE a été maintenu malgré la baisse des effectifs, au sein duquel une seule organisation est représentée.

### 2. Le contexte économique et social

La société regroupe ceux des magasins d'un grand groupe qui, en France, sont implantés dans des villes de moyenne importance et disposent de surfaces moyennes. Depuis 2-3 ans la situation financière du groupe est excellente mais il sort d'une période relativement longue à l'origine de laquelle elle avait été nettement plus mauvaise.

La situation de la société est plus difficile à appréhender. Les résultats sont négatifs (entre - 3 % et - 6 % des ventes sur la période) mais ces résultats sont obtenus après prises en compte d'un ensemble de frais facturés par le groupe lui-même et basés sur des conventions. Il est donc difficile de trancher entre deux formules, l'une disant que les résultats sont déficitaires et l'autre établissant simplement qu'ils sont inférieurs à ce que le groupe attend. Dans l'un ou l'autre cas cependant il est aisé de présenter les résultats comme étant mauvais.

La situation du magasin est mauvaise. Son chiffre d'affaires s'érode depuis de nombreuses années, et les résultats se dégradent nettement sur les deux derniers exercices. Cette situation résulte d'une longue période d'indécision, d'une absence de plan de développement et d'une absence corrélative d'investissement. Au moment de la fermeture, il ne reste plus grand chose à faire.

Cette situation est caractéristique de certaines unités que leur appartenance à un groupe met en position paradoxale. Le rattachement au groupe les oblige à suivre la stratégie de ce dernier alors même que les évolutions auxquelles elles doivent faire face supposeraient la mise en place d'une autre stratégie.

Les résultats sont donc inférieurs à ceux des autres unités, voire au niveau exigé, l'allocation des ressources nécessaires aux investissements est refusée, la situation se dégrade d'abord en terme de réactivité au marché puis en terme financier et la décision de fermeture s'impose alors que la vente, quelques années plus tôt à d'autres capitaux aurait pu permettre d'envisager un re-développement. Dans le cas étudié, lorsque la fermeture est décidée, la situation concurrentielle du magasin est extrêmement dégradée (profitant de la faible réactivité, la concurrence s'est développée sur la zone de chalandise). Sans des capacités d'innovations importantes (que la société ne possède pas) et des investissements amples (qu'elle ne veut pas engager) il n'y a pas d'autres solutions que de fermer.

Le contexte social est assez particulier. Les représentants des salariés de la société estiment qu'ils sont considérés – eux et les salariés qu'ils représentent – comme des « moins que rien ». Ce ressenti est lié à la dissymétrie de considération au sein du groupe entre la société et les autres filiales qui bénéficient de ressources et de résultats supérieurs et concerne l'ensemble des acteurs.

La représentation du personnel est par ailleurs particulièrement inquiète de l'avenir d'un certain nombre d'autres magasins et renforcée dans cette inquiétude par une première fermeture réalisée un an auparavant. Elle s'était accompagnée d'un plan social négocié au niveau local, sans que le CCE ne sache comment réagir. Pour les IRP, d'une part cette situation ne devait pas se reproduire et, d'autre part, le plan proposé pour accompagner cette seconde fermeture revêtait l'allure d'un test dans la mesure où ils supposaient que les plans suivants seraient comme celui-là. Il ne fallait donc pas le rater.

### **3. Le projet initial de plan social**

Le projet de plan social est un imposant document de plus de 70 pages dont le préambule (2 pages) indique qu'il repose sur « *deux axes forts : favoriser le maintien des salariés (...) mettre en œuvre des solutions de reclassements externes* ». Il est ensuite divisé en 8 parties consacrées aux « *mesures prises antérieurement tendant à limiter le nombre de licenciements* » (2 pages), à « *l'espace mobilité emploi* » (9 pages), à « *un plan d'action destiné à mettre en œuvre les reclassements internes au groupe* » (13 pages), à « *un plan d'action en faveur du reclassement externe des salariés dans le bassin d'emploi* » (16 pages), à « *des dispositions en faveur de la création d'entreprise ou de la reprise individuelle, collective et de commerce* » (9 pages), à des « *mesures complémentaires en faveur des salariés de 50 ans et plus* » (3 pages), à « *la commission de suivi* » (1 page), au « *calendrier prévisionnel, critères d'ordre des reclassements et durée du plan social* » (3 pages).

Indemnités Conventionnelles et Légales de licenciements	Oui
Autres indemnités	Oui : - Si age < 50 ans : Indemnité de licenciements + 3 mois de salaire mensuel moyen brut. Plancher 80 000 FF - Si age > 50 ans : Indemnité de licenciements + 4 mois de salaire mensuel moyen brut. Plancher 100 000 FF
Propositions de reclassements internes	Oui, toutes impliquant une mobilité géographique
Mesures à destinations des salariés âgés de 50 ans et plus	Oui : par majorations des mesures du plan (périodes de reclassement internes prolongée d'un mois; prise en charge des salaires plus importante en cas de reclassement externe, prolongation d'un mois de la période de détachement, etc.
Temporalité du dispositif	Cf. ci-dessous
Recours aux conventions FNE	Oui : ATD, convention de conversion, de mobilité géographique + convention de congé de conversion « pour les salariés ayant un projet de formation d'une durée comprise entre 4 et 10 mois »
Appel à une cellule de reclassement	Oui, avant même la consultation du CCE. La société est vue comme un fournisseur de service dont le client exclusif est la direction de l'entreprise
Pilotage du plan social	Direction
Dispositif	Une commission de suivi formelle réunissant la société de reclassement, la direction, l'Inspection du travail et 2 représentants du personnel

Le calendrier du plan :

En nommant *j* le jour de la première réunion du CCE, le déroulement temporel du plan est présenté de la façon suivante, sous deux rubriques :

« I. Le calendrier prévisionnel

*La notification du licenciement des salariés qui n'auraient pas trouvé de solution de reclassement interne au groupe au 31 juillet n, n'interviendra pas avant cette date et au plus tard le 31 août n. Conformément aux dispositions de la convention collective, la durée du préavis sera égale à 2 mois pour les employés ayant 2 ans d'ancienneté et plus (...)*

III. La durée du plan

*La durée d'application des différentes mesures d'application du plan social prend fin de plein droit au 31 octobre n à l'exception de celles pour lesquelles une durée est spécifiquement prévue. Les dispositions contenues dans le présent document sont subordonnées au respect du calendrier prévisionnel mentionné au paragraphe I ci-dessus »*

#### **4. Le déroulement de la procédure d'information et de consultation**

Le CE du magasin est partagé entre la résignation et le refus face à la fermeture. Son objectif est de toute façon d'éviter que les salariés ne se retrouvent au chômage. Le CCE fait appel à un expert lors de la première réunion du livre III. L'analyse réalisée fait ressortir notamment les points suivants :

- le groupe est dans une santé excellente,
- les investissements qui ont été faits dans le magasin sur les 10 dernières années sont dérisoires,
- la formation des salariés au cours de leur vie professionnelle a été pratiquement nulle,
- malgré des déclarations d'intentions, le plan social n'est pas de bonne qualité,

- le cabinet devant accompagner le reclassement est déjà désigné et son cahier des charges est déjà arrêté.

Au cours de la procédure le CCE formula une demande - refusée - de révision de la décision de fermeture et une demande - elle aussi refusée - de modification du plan social. Le CCE désigna alors un de ses membres pour ester en justice afin d'obtenir l'annulation du plan. Des négociations ne s'ouvrirent qu'à la veille de l'assignation à la condition que celle-ci soit suspendue, condition qui fut acceptée à condition que la procédure de consultation le soit aussi. Une période de négociation s'engagea alors pour aboutir à des modifications du plan et la présentation fin juillet d'un projet révisé. La procédure de consultation a donc duré un peu moins de 3 mois, soit un mois et demi de plus que ce qui était initialement prévu.

## **5. Les facteurs d'évolution du projet**

### *5.A. Facteurs d'inflexion du projet*

- *les salariés*

- Effectifs concernés relativement faibles : 26 personnes

- Les salariés sont presque soulagés par l'annonce de la fermeture tellement les conditions de travail étaient devenues difficiles : les vendeuses faisaient le ménage, transportaient les fonds, la directrice était déconsidérée et réputée éprise de boisson...

- Investissement des salariées au niveau local : contacts avec d'autres entreprises qui ont des plans sociaux dans la région, action vers la mairie... Elles n'avaient rien à perdre.

- *Les élus*

- Un magasin avait fermé sans que le CCE ne sache comment réagir. Ils ne voulaient pas que cela se reproduise.

- La déléguée syndicale du magasin est élue au CCE.

- La déléguée syndicale a gagné la confiance des salariés, notamment en offrant « une contre-voix » à la direction sur ce qui se passait dans les réunions de CCE.

- A l'annonce de la fermeture du magasin, les élus vont contacter les élus d'un magasin qui avait fermé peu de temps avant dans une autre ville pour demander des conseils. Ces derniers leur diront qu'ils avaient négocié localement et qu'ils avaient obtenu peu de choses. Il sera alors décidé de porter la négociation au CCE.

- Les premières discussions menées avec l'expert portent sur la possibilité d'éviter la fermeture. Mais, rapidement, ils y renonceront.

- Le CE vote pour désigner un de ses membres pour ester en justice afin d'obtenir l'annulation du plan.

- Les élus vont suivre la stratégie et les conseils de l'expert et de l'avocat.
- Le recours à l'avocat et à l'expert va permettre aux élus de ne pas se limiter à un rôle de réaction face à la direction. Ils viendront aux réunions avec des choses à dire qui avaient été préparées.
- Les différentes organisations syndicales vont travailler ensemble sous la conduite de la CFDT (le magasin est CFDT).
- Cadence jugée très rapide.
- *La direction*
  - La direction a choisi le cabinet de la cellule de reclassement avant la première réunion.
  - La direction a été surprise par la réaction des élus et par la symbiose entre les syndicats.
  - La direction a tenté de déstabiliser les élus sur les questions juridiques.
  - Les négociations se déroulent en même temps que l'annonce très médiatisée de la fermeture des magasins d'une grande marque concurrente. La direction ne souhaite pas ternir son image.
- *L'expert*
  - Nomination lors de la première réunion du livre III.
  - L'expert a eu un rôle essentiel dans la définition de la stratégie suivie.
- *La mairie*
  - Le maire va écrire au PDG du groupe.
  - La mairie prêtera des salles pour organiser les réunions des salariés.
- *Le syndicat local*
  - La CFDT locale va assister la délégué syndicale du magasin. Une personne remplacera la déléguée syndicale dans les réunions lorsque celle-ci partira dans un autre magasin.
- *La presse locale*
  - Il y aura quelques articles dans la presse locale.

## 5.B. Facteurs de promotion des reclassements

- *Les élus*

- après avoir renoncé à se battre contre la fermeture, les élus vont faire porter les négociations sur le contenu du plan social.
- Les élus vont suivre la stratégie et les conseils de l'expert et de l'avocat.
- Les élus vont recenser les situations individuelles pour négocier les différentes mesures du plan. Ils insisteront en particulier sur les points concernant la majorité des situations et feront également du cas par cas.
- Les élus négocieront pour maintenir la cellule de reclassement plus longtemps que ce qui était prévu initialement.
- Les élus se battront pour des possibilités accrues de formation.
- La définition des OVE a été négociée difficilement.

## **6. Les principales évolutions du projet de plan social**

Formellement, le document final ressemble fortement au document initial, les modifications apportées par la négociation ayant été insérées en grisé dans le texte initial. Ces modifications n'occupent pas un volume très important (5 pages en tout) et ont eu tendance à se substituer à la rédaction précédente, le volume final du document n'ayant pas changé. Elles portent sur :

- L'offre valable d'emploi pour en préciser l'ordre (les reclassements internes avant les reclassements externes), en modifier le nombre (2 OVE internes puis 2 OVE externes) et surtout la définition et les modalités d'appréciation : « *On entend par OVE externe, la proposition par une entreprise d'un contrat de travail, pour un poste répondant au projet professionnel défini et au critère suivant : CDI, CTT ou CDD d'une durée maximale de 3 mois et transformable en CDI, dans un emploi situé dans un rayon maximal de 50 km autour du domicile du salarié ou 1h30 de trajet aller/retour, à un niveau de rémunération brute correspondant aux possibilités offertes par le marché de l'emploi local. Les CDD ou CTT non transformés en CDI ne seront pas considérés comme des OVE.* »
- L'organisation du plan :
- Ordre de proposition des OVE ; coordination des calendriers des diverses mesures et insertion de ces calendriers dans celui plus général du plan.
- Statut des salariés par maintien à l'effectif, ou inscription dans une convention ou un congé de conversion.
- Composition de la commission de suivi (« *2 représentants du personnel (...) 2 représentants de la direction de l'entreprise avec voix délibératives* », 1 « *consultant de l'espace emploi mobilité, intervenant à titre d'expert* » et 1 « *représentant de la DDTE, qui pourra avoir un rôle d'arbitre* ») et définition de son rôle (« *veiller à la bonne application des mesures envisagées dans ce projet de plan de reclassement* ») et prendre « *des décisions à la majorité des ses membres notamment en matière de prolongation de la durée de la prise en charge par l'espace mobilité emploi des salariés non reclassés à*

*l'issue des 6 ou 8 mois initiaux et en matière de validité de certaines OVE », décisions qui « seront mises en œuvre par la société »).*

- Les primes et leurs conditions d'attribution.

## **7. La mise en œuvre du plan social**

### *7.A. L'évaluation du fonctionnement des dispositifs*

- Le consultant de la cellule de reclassement s'est beaucoup investi, au-delà de sa mission. Il s'est parfois opposé à la direction.
- Peu de recours aux mesures de formation.
- La cellule de reclassement a négocié directement avec l'employeur d'une des salariées qui souhaitait un reclassement interne (déménagement).

### *7.B. Les facteurs de plus ou moins bonne mise en œuvre*

- La commission de suivi aura comme rôle essentiel de faire respecter le plan social sans qu'il soit interprété par la direction de façon défavorable aux salariés.
- La directrice du magasin a « saboté » un reclassement interne de la déléguée syndicale. Une élue du CCE est intervenue auprès du DRH du groupe pour éviter que cela ne se reproduise.

## **8. Le bilan du plan social**

### *8.A. Le devenir des personnes*

- Il reste 2 ou 3 personnes sur le carreau (ceux qui ont préféré partir sans bénéficier de la cellule de reclassement avec une prime de 10.000 Francs).

### *8.B. Les autres retombées*

- Les élus du CCE ont découvert leur force.
- Droit d'alerte exercé sur le futur des magasins de petite taille du groupe.
- Symbiose syndicale au niveau des magasins de petite taille.
- Création de vocations syndicales dans d'autres magasins.
- Offensive de la direction sur les syndicalistes. L'élue rencontrée s'est vue proposer une promotion en échange de l'abandon de son activité syndicale. De nombreux élus, dont la personne rencontrée, se sont vus attribuer des postes de niveau inférieur à celui qu'ils occupaient jusqu'à présent, etc.



## Cas C

### **1. Les caractéristiques**

*Entreprise* : la société est filiale d'un groupe international de taille moyenne.

*Secteur* : textile.

*Effectif* : 1.000 (3 établissements).

*Nombre de licenciements prévus* : 261 sur un établissement de 311.

*Argumentaire de la note économique* : difficultés du secteur ; importance des pertes conduisant à une décision de désengagement complet du groupe de la branche d'activité ; échec de la recherche d'un repreneur pour l'ensemble de la branche conduisant à un arrêt de la production et à une cession du commercial.

*Situation des IRP* : section syndicale CFDT ancienne et expérimentée, plus sociale que revendicative, habituée à une relation « loyale » avec la direction, au moins en partie décrédibilisée suite aux restructurations récurrentes.

### **2. Le contexte économique et social**

L'établissement concerné par la fermeture constitue la dernière unité du groupe dans sa spécialité, alors qu'il a été naguère l'un des principaux intervenants du marché. Au fil des nombreuses restructurations juridiques du groupe, l'établissement est passé de société isolée, à société de tête d'une division du groupe, à, depuis deux ans, simple établissement d'une société regroupant des activités hétéroclites. Le site lui-même a été au cours des 5 dernières années confronté trois fois à des restructurations, accompagnées de réorientations stratégiques, la dernière en date visant à privilégier une activité partenariale avec les gros clients au détriment des petits clients (après qu'une orientation inverse ait présidé à la restructuration précédente). Un an après cette dernière réorganisation, le déficit généré par l'activité approche la moitié du chiffre d'affaires. Il semble que cette dernière restructuration ait été celle ce trop, celle au terme de laquelle plus rien ne fonctionne (départ de la quasi-totalité des commerciaux et perte de compétence industrielle du fait de l'ampleur des licenciements et des départs volontaires). C'est dans ce contexte qu'un droit d'alerte est lancé par le CE. La seule perspective crédible semble résider dans la recherche d'un repreneur, à l'instar de la solution trouvée pour une autre activité du groupe 6 mois plus tôt. Dans cette perspective, l'expert du CE propose d'établir un diagnostic des savoir-faire industriels du site à effectuer en coopération avec un partenaire spécialisé. C'est alors que cette démarche se met en place que la direction du groupe annonce qu'elle a confié un mandat de vente à un cabinet spécialisé portant sur la cession du fonds de commerce et de l'activité commerciale et décidé de fermer le site et de réaliser les actifs fonciers et industriels. Il en résulte un plan de licenciements de 261 personnes.

La population concernée par les licenciements est industrielle, principalement ouvriers et agents de maîtrise. Il s'agit d'une industrie de métier, où les savoir-faire sont considérés par

les personnes concernées comme très spécialisés et peu transférables. L'âge moyen et l'ancienneté sont relativement élevés, la formation suivie dans l'entreprise très faible.

### 3. Le projet initial de plan social

	Projet initial
Date	30 mars
Nombre de licenciements	261
Indemnisation	ICL avec mini 20 000 à 50 000 F selon ancienneté (30 000 à 60 000 pour + de 50 ans) + 5 000 F pour reclassement par soi même sous 3 mois ou 2 500 F sous 6 mois (doublés pour + de 50 ans)
Mesures d'âge	FNE 56 ans : 10 potentiels
Temporalité dispositif reclt	6 mois + 3 dans certains cas (assiduité/implication) ou 9 mois + 3 idem (+ de 50 ans)
Professionalité/engagement	Point info puis Relais Conseil Emploi Recours à cabinet spécialisé (JRH) 4/5 consultants au départ Engagement de une OVE OVE = 80% salaire brut mini ; 30 km domicile ; compatibilité compétences ; délai acceptation 15 jours
Pilotage du plan social	DRH + Commission de suivi pour info. (« siégeant de manière informelle »)
Mesures	<b>Incitation à la mobilité interne :</b> Formation ajustement Délai de réflexion : 15 j ou 1 mois Garantie salaire/ancienneté Période probatoire Accompagnement mobilité géographique (frais visite, hébergement, déplacements, déménagement, installation)  <b>Mobilité externe :</b> Convention conversion Convention ATD Aide à l'embauche CDI sous 6 mois : 18 000 F + 9 000 F pour + 50 ans Particip. Formation (1 mois maxi) Aide création entreprise : 50 000 F Aide au retour (étrangers) : 5 000 F

Formellement, le projet de plan social semble très consistant : il comporte une quarantaine de pages hors annexes présentant les conventions FNE envisagées et la plupart des mesures classiquement mobilisées sont présentes. Un examen plus attentif montre toutefois qu'il est tourné vers une éviction rapide des personnes prises en charge par le dispositif. En particulier :

- l'antenne de reclassement a principalement un rôle d'information et son action est encadrée par un délai bref,
- l'engagement de proposition d'une OVE ne précise pas le statut de l'emploi et aucun retour dans le dispositif n'est prévu si l'offre d'emploi n'aboutit pas,

- une surprime, bien que très modeste, est accordée en cas de sortie rapide sans recours à l'antenne,
- le dispositif est clairement maîtrisé et piloté par l'entreprise seule.

Le calendrier du plan ne présente que celui de la procédure jusqu'à la date prévue de notification des licenciements.

#### **4. Le déroulement de la procédure d'information et de consultation**

Bien que la représentation de l'établissement concerné soit minoritaire au CCE et que les relations entre les sites soient tendues (les pertes de l'un grèvent lourdement la situation financière de l'ensemble), le CCE vote le recours à un expert, à charge pour le CE du site concerné de gérer la mission.

Dans l'établissement, la démotivation est générale, le site en forte sous-activité est menacé de chômage partiel. Un tout nouveau DRH (expérimenté dans le domaine des restructurations) vient de prendre ses fonctions. Il propose au CE, dès les prémices de la procédure, de signer un engagement de fin des préavis pour fin juillet 2000 en échange d'un maintien des rémunérations et des primes en dépit de la sous-activité (c'est-à-dire du chômage partiel amputant les revenus des salariés de production). L'accord sera signé, limitant fortement la capacité du CE à maîtriser le calendrier de la procédure.

Le CE considère cependant que le plan social doit être nettement amélioré, en premier lieu au niveau des indemnités de licenciements - selon eux, première exigence des salariés - et que la responsabilité du groupe est engagée alors que celui-ci cherche au contraire à circonscrire les données du problème au niveau local, en particulier en limitant les moyens affectés au financement du plan social à la réalisation des actifs fonciers et industriels du site.

Il est par conséquent convenu entre le CE et son expert que ce dernier cherchera d'une part à établir les choix et arbitrages rendus par le groupe (il s'agit notamment de déterminer si une possibilité de cession de l'ensemble industriel a été recherchée et, si oui, pourquoi elle n'a pas abouti, et de déterminer quel sera le produit de la vente de l'activité commerciale) et d'autre part à doter le CE de moyens de communication en direction des salariés et des acteurs locaux. Dans cette perspective, la démarche de diagnostic des savoir-faire du site sera réorientée vers un diagnostic des compétences et devra faire l'objet d'une synthèse à vocation de diffusion large.

Le premier point se heurtera à un problème d'information, le cabinet chargé de la vente et son client (le groupe) refusant à l'expert l'accès au dossier de vente. Un échange de courrier établissant le refus de transmission des documents (en dépit d'une réunion d'information orale avec le responsable du dossier chez le mandataire et en présence du DRH groupe) sera constitué afin de laisser une possibilité de recours juridique au CCE ou au CE (ou au moins de le laisser croire puisque à l'évidence, la structure du CCE rendait cette hypothèse peu probable et que le CE se trouvait soumis à la pression des salariés et se sentait lié par l'accord qu'il avait signé).

Le second point conduira à la mise en place de 9 groupes de travail constitués sur la base du volontariat après 3 réunions de présentation de la démarche (une après chaque fin de poste, l'unité fonctionnant en 3X8) à l'ensemble des salariés du site (soit un groupe de travail par

métier ou service). Parallèlement, une journée de travail sur le contenu du projet de plan social est organisée par le CE avec l'expert.

Compte tenu des lacunes dans l'information, l'expert du CE s'est déclaré incapable d'établir un rapport pour la 1<sup>ère</sup> réunion de consultation du CCE. Celui-ci, hostile à tout retard de procédure, a toutefois maintenu la date de réunion. L'expert a alors adressé au CCE et au CE un courrier, expliquant pourquoi il ne remettait pas de rapport, accompagné de trois annexes très consistantes (historique des choix du groupe ; diagnostic des compétences individuelles et collectives du site avec synthèse ; brève analyse de l'architecture du projet de plan social, de ses lacunes et des moyens associés prévus).

Au terme de cette 1<sup>ère</sup> réunion, le CE du site a insisté pour que l'expert formalise ce qu'il pouvait dire sur la réalisation des actifs, fonciers et industriels, mais aussi et surtout commerciaux, à partir de ses propres évaluations à défaut des informations refusées par le groupe. Un complément à ce propos a par conséquent été présenté par l'expert à la seconde et dernière réunion du CCE. Bien que peu conclusif, il a servi de support à une discussion, lors de la seconde réunion du CE, avec le PDG du groupe sur les moyens dont pourrait disposer le groupe et ceux qui seraient attribués au financement du plan social. La réunion ne s'est pas conclue le jour même mais a été suspendue plusieurs jours pendant lesquels s'est véritablement tenue la négociation, le groupe raisonnant en enveloppe budgétaire et les élus en niveau moyen d'indemnisation individuelle et, pour une partie d'entre eux, en qualité du dispositif d'accompagnement au reclassement. Tout au long de la procédure, la fermeture a fait l'objet d'un suivi par la presse locale (nombreuses interviews de la secrétaire du CE) et les membres du CE ont rencontré quelques personnalités.

## **5. Les facteurs d'évolution du projet**

### *5.A. Facteurs d'inflexion du projet*

- *Les salariés*

- L'implantation syndicale est très importante sur le site. Un certain nombre d'élus ont des responsabilités dans les organisations fédérales.

- Si les premiers plans sociaux (début des années 80), ont été bien acceptés (recours massif aux préretraites), au fur et à mesure que les bénéficiaires des FNE se font moins nombreux, la situation a tendance à se tendre. Tant que la fermeture n'est pas vécue comme inéluctable, la mobilisation collective ne se fait pas, chacun préférant sauver son emploi. Par contre, quand la fermeture sera annoncée, la mobilisation sera massive.

- La mobilisation des salariés se fera en faveur de la prime. Perte de confiance dans la direction. Avec la prime, ils sont sûrs d'avoir quelque chose, avec le reclassement...

- Les salariés se voient comme peu qualifiés, et sont donc peu confiants dans leurs possibilités de retrouver un emploi différent de celui qu'ils occupent.

- Il y a, au même moment, d'autres plans sociaux dans la région où les négociations se font autour de la prime. Cela va rendre la proposition d'un dispositif de reclassement moins facile.

- *Les élus*

- L'équipe syndicale est solide, mais fatiguée par les nombreux plans sociaux précédents. Les militants ont gardé la volonté de sauver ce qui pouvait l'être, mais n'avaient sans doute plus l'énergie de mener une stratégie très offensive.

- Il s'est établi des relations privilégiées entre une élue et le nouveau DRH. Beaucoup de choses se discutaient entre les séances plénières, ce qui ne favorisait pas la confiance entre les élus et entre les salariés et les élus.

- Les élus CFDT étaient depuis longtemps demandeurs d'une meilleure prévision et préparation des diminutions d'effectifs, voire de la fermeture. De multiples actions (antérieures au plan social) menées réclamaient la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois pour pouvoir effectuer les reclassements dans la durée et non dans la précipitation.

- Tous les élus ne sont pas convaincus de devoir privilégier le reclassement sur la prime.

- Les élus avaient la volonté d'une démarche très participative où les salariés décident eux-mêmes des orientations à prendre.

- Les élus ont fixé leurs exigences pour ne pas « faire de vagues » à un niveau pas trop élevé.

- Les élus estiment que le plan avait un volet reclassement assez important dès le départ et que les négociations sur les primes ont été les plus difficiles à mener.

- Diverses actions ont été entreprises : arrêts de travail, « battage » médiatique, manifestation lors de la venue du n°1 du groupe sur le site, manifestation au ministère. Mais toutes visaient à augmenter le montant de la prime.

- D'autres actions visant un écho dans les médias étaient envisagées. Les élus l'ont fait sentir à la direction de manière ferme et déterminée.

- Les élus ont tenté de diriger les négociations en faveur des salariés dans les situations les plus difficiles.

- Il y a eu peu de soutien de la fédération et du syndicat local.

- *La direction*

- La direction a engagé un nouveau DRH pour négocier le plan social. Il affirmera qu'un budget lui a été alloué.

- La direction a été très habile dans les discussions. Elle a joué sur tous les tableaux : « si on ne ferme pas ici, c'est tout le groupe qui est menacé », « ce qui est alloué au dispositif de reclassement viendra en déduction des primes de licenciement », etc.

- La direction ne voulait pas de vague, craignait les actions médiatiques et les actes de sabotage.

- La direction a exercé un chantage au chômage partiel. Pour éviter le recours à cette mesure, les élus ont accepté de signer un accord sur une date de fin des préavis.

- *L'expert*

- L'expert a essentiellement joué un rôle d'alerte sur la fermeture du site avant le lancement de la procédure.

- *Les élus locaux*

- Les élus locaux ont été démarchés. Beaucoup ont donné un soutien de parole, sans concrétisation dans les actes.

- *La presse locale*

- La presse régionale a suivi les négociations, il y avait un article à chaque réunion du CCE ou du CE. L'antenne locale de France 3 n'a pas relayé les informations au niveau national.

### *5.B. Facteurs de promotion des reclassements*

- *Les élus*

- Les élus ont pu négocier « à la marge » sur le reclassement. Quelques améliorations sont apportées au plan initial.

- L'intervention d'un cabinet spécialisé en partenariat avec l'expert, qui a réalisé une étude sur les savoir-faire individuels et collectifs, a été complémentaire à celle de la cellule de reclassement en termes de définition des compétences.

- Le CE a dégagé un budget d'aide au reclassement, essentiellement pour de la formation, qui a été finalement peu utilisé.

- *L'expert*

- L'expert a pointé les insuffisances du projet de plan social.

## **6. Les principales évolutions du projet de plan social**

Conformément au principal axe de revendication des élus, les indemnités ont été sensiblement augmentées (plus que doublées avec un plafond à 130 KF par personne).

Le dispositif et les mesures relatives au reclassement ont toutefois eux aussi évolué. En particulier :

- La définition de l'OVE précise le statut de l'emploi proposé (CDI ou CDD de 6 mois minimum).
- Le nombre d'OVE a été porté à 2 (3 pour les + de 50 ans) leur validité étant appréciée au terme de la période d'essai (avec retour dans le dispositif en cas d'essai infructueux).
- Le plan propose des congés de conversion pour les personnes handicapées ou susceptibles de rencontrer des difficultés d'insertion.
- La tenue mensuelle de commissions de suivi (sans toutefois que les attributions en soient clairement définies).
- L'augmentation des dotations des principales mesures (ATD, aide à l'embauche, formation, création d'entreprise...). Cet accroissement des dotations se trouve toutefois inscrit dans un « chèque crédit » de 20 KF dont le solde est versé en cas de non-utilisation (ce qui pousse a priori à ne pas l'utiliser).

## **7. La mise en œuvre du plan social**

### *7.A. L'évaluation du fonctionnement des dispositifs*

- La cellule de reclassement faisait pression sur certaines personnes pour accepter des propositions qui ne leur convenaient pas. Venant d'un département voisin les membres de la cellule connaissaient mal le bassin d'emploi local et envoyaient les gens assez loin du site.

- Il y a eu des tentatives de la cellule de reclassement de faire passer pour des OVE des offres qui ne correspondaient pas aux critères définis dans le plan.

### *7.B. Les facteurs de plus ou moins bonne mise en œuvre*

- La commission de suivi a joué un rôle important dans la mise en œuvre du plan social. Elle a obtenu que le plan soit aménagé, modestement, en faveur des salariés (ex. : que les personnes qui refusaient trois OVE ne soient pas exclues de la cellule de reclassement comme c'était prévu au départ).

- L'équipe syndicale aurait peut-être pu aller plus loin dans le suivi de la mise en œuvre du plan et dans les aménagements.

## **8. Le bilan du plan social**

### *8.A. Le devenir des personnes*

- 80 % des salariés ont adhéré à la cellule de reclassement, 70 % d'entre eux ont été reclassés (soit 56 %). Ceux qui n'ont pas adhéré sont ceux qui avaient une solution personnelle. Les difficultés de reclassement, d'après les élus, concernent essentiellement les plus de 50 ans (estimations « à vue de nez » faites par les élus).

- Un outil d'évaluation des reclassements a été élaboré avec l'expert, mais il semble qu'il n'ait pas été utilisé autant qu'il aurait dû l'être.



## Cas D

### **1. Les caractéristiques**

*Entreprise* : La société est une filiale d'un groupe américain lui-même détenu par une société d'investissement américaine.

*Secteur* : Métallurgie.

*Effectif* : 530 personnes réparties en 2 établissements de taille proche : 230 salariés dans l'Est de la France et 300 salariés dans le sud. Il faut ajouter à cela une petite antenne commerciale en région parisienne.

*Nombre de licenciements prévus* : 58, principalement dans l'établissement de l'Est (44).

*Argumentaire de la note économique* : un argumentaire économiquement centrée sur la société présentée comme une entreprise dont la survie dépend du soutien financier du groupe. La note économique indique que des ateliers ne sont plus compétitifs et qu'il est urgent de procéder à une restructuration, sans mentionner les résultats de la société.

*Situation des IRP* : Les IRP sont de longue date implantées dans la société et principalement composées par la CFDT et la CGT. La représentation est classiquement celle des sociétés à établissements multiples : Un Comité Central d'Entreprise (qui est informé et consulté) dans lequel siègent des représentants des Comités d'Établissement informés et consultés dans la foulée. Les deux syndicats majoritaires s'entendent peu dans l'établissement de l'Est (pour des raisons de divergences syndicales et des oppositions entre leaders).

### **2. Le contexte économique et social**

La société présente les caractéristiques qui sont classiquement celles d'une filiale d'un groupe industriel international. Celui-ci est l'un des « top 10 » mondiaux sur son marché. La filiale française est composée de deux établissements et son existence répond à une logique juridico-territoriale : il faut une structure juridique dans laquelle intégrer les diverses activités que le groupe exerce sur le territoire français. Mais, par ailleurs, chaque établissement est donc intégré dans une branche internationale (une business unit), dont il dépend pour ce qui est des décisions économiques. Les deux établissements principaux sont spécialisés sur des produits et marchés différents.

La société présente des comptes, conformément aux dispositions légales mais ils ne possèdent pas de réelle signification économique. D'une part parce qu'ils ne font qu'indiquer les résultats agrégés des deux entités que le groupe possède en France. D'autre part et surtout parce que la société française vend au groupe les productions de ses établissements industriels et vend pour le groupe par le biais de son antenne commerciale. L'activité commerciale est centralisée aux Pays-Bas pour les ventes européennes : les filiales vendent à cette structure qui vend au client. Ainsi les deux établissements industriels sont centre de coûts (et ne dégagent que marginalement des résultats) et la structure commerciale est centre de profit.

Comme toujours en pareil cas, le prix qui s'établit ainsi n'est pas un prix de marché. Généralement, dans ce type de situation, la traduction des règles de fonctionnement du groupe au niveau de la filiale et la déclinaison pratique qu'elle fait de la stratégie fixée par ce dernier se cristallise dans un budget qui, pour les filiales industrielles, retiennent comme base des transactions avec le reste du groupe à un prix de revient intégrant des objectifs de productivité. Au cas présent nous ne savons pas avec certitude les bases de facturation entre la société et la filiale, mais il semble raisonnable de supposer qu'elles sont telles que précédemment décrit.

Par ailleurs, au moment du licenciement, la conjoncture économique générale, et particulièrement la conjoncture dans le secteur d'activité de l'établissement de l'Est, était particulièrement bonne.

Ces deux éléments expliquent certainement le caractère laconique et vague du plan qui se contente d'affirmer que telle ligne d'assemblage « *ne dégage aucune valeur ajoutée* » ou que « *sur un plan purement économique, le nombre de postes d'indirects est insuffisant pour atteindre les objectifs de résultat de notre groupe* » : les justifications des licenciements sont en dehors de la société et celle-ci n'a pas de difficulté économique particulière en 1999, les prévisions 2000 étant excellentes (et on sait aujourd'hui que les résultats 2000 furent particulièrement bons).

A posteriori, il semble que les licenciements aient eu une triple origine :

- Une délocalisation vers d'autres unités de production que le groupe venait de racheter (en Asie) pour ce qui concerne des productions simples.
- une anticipation sur une évolution technologique qui se concrétisera en 2000 et se traduira par l'implantation de moyens de production beaucoup plus automatisés.
- un « amaigrissement » des structures administratives qui explique que les deux établissements soient touchés.

Le cas est typique de ce qui est décrit comme « des licenciements boursiers » : une pression à la rentabilité exercée par les actionnaires se trouve à l'origine d'une décision de licenciement qui joue sur de réelles opportunités et mécanismes économiques. Dans le cas présent :

- une délocalisation/relocalisation dans une filiale rachetée par le groupe dans un pays aux coûts salariaux moins élevés (où est déjà localisée une fraction des entreprises qui au niveau mondial composent le secteur d'activité), et,
- une automatisation à venir (qui se matérialisera par des investissements dès l'exercice suivant).

L'ensemble conduit au licenciement de salariés peu qualifiés dans un pays à fort taux de salaire, salariés disposant de compétences acquises non prises en compte car basées sur des savoir-faire en situation dont l'entreprise n'a plus besoin à cet endroit. Celle-ci n'a aucun moyen de les connaître (le centre de décision est très loin de la réalité de l'établissement principalement concerné), ni la nécessité de s'y intéresser.

En termes sociaux, l'ensemble est éprouvant : les salariés concernés sont majoritairement des femmes, peu qualifiées, possédant une grande ancienneté dans l'entreprise et ayant disposé d'un minimum de formation.

### **3. Le projet initial de plan social**

Indemnités Conventionnelles et Légales de licenciements	Oui
Autres indemnités	Non
Propositions de reclassements internes	Proposition de 5 postes en interne et de 3 postes par suite « d'une politique de réduction du temps de travail, dans le cadre du dispositif de la loi Aubry »
Mesures à destinations des salariés âgés de 50 ans et plus	Non
Temporalité du dispositif	Cf. ci-dessous
Recours aux conventions FNE	Oui : retraite totale FNE, convention de conversion, ATD, convention de passage à temps partiel, convention de mise en œuvre d'une cellule de reclassement
Appel à une cellule de reclassement	Oui, sous condition que La DDTE accepte la convention associée. La mission de la cellule est de faciliter les formalités, d'élaborer les CV, et de faciliter les prises de contact des salariés avec les entreprises et les acteurs institutionnels du bassin. L'ensemble est défini en ½ page dans le plan.
Pilotage du plan social	Direction
Dispositif	Aucun. Quelques mesures s'ajoutent aux conventions FNE : aide à la création d'entreprise (10 KF versés par la société), volontariat possible (sur accord de la direction ) avant la 3 <sup>ème</sup> réunion de la procédure et possibilité d'être dispensé de l'exécution du préavis

Le calendrier du plan :

Le plan n'est doté d'aucun calendrier explicite et les temps inhérents aux diverses mesures ne sont présentés que pour les conventions ATD et passage à mi-temps, dans les 2 annexes qui les décrivent.

Deux documents présentent des calendriers. L'un est intitulé « *calendrier indicatif de la procédure du projet de licenciement collectif sans recours à l'expert comptable* » et l'autre « *calendrier indicatif de la procédure du projet de licenciement collectif avec recours à l'expert comptable* ». Dans les deux cas, ils présentent le calendrier détaillé des événements : fixation de l'ordre du jour, tenue d'un CCE informel, convocation à la 1<sup>ère</sup> réunion de la procédure (avec énumération des items légaux), etc. L'un et l'autre se concluent par l'indication des dates d' « *envoi des lettres de licenciement* », du « *point de départ du préavis (au plus tôt)* » et de « *l'expiration du délai au cours duquel les salariés peuvent adhérer à une convention de conversion* »

#### **4. Le déroulement de la procédure d'information et de consultation**

L'argumentaire économique est simple : la filiale, qui n'est évidemment pas une entreprise au sens économique du terme, est présentée comme une « *PME indépendante* » qui est débitrice du groupe qui l'a soutenu « *financièrement à plusieurs reprises au cours des dernières années* » et le motif économique est aussi invérifiable que possible (« *l'entreprise n'est plus compétitive et affiche un coût de revient horaire, notamment à l'assemblage, qui est largement supérieur à celui de ses concurrents et qui ne permet pas de faire face au marché* ») mais cible le service où les licenciements sont voulus (« *notamment à l'assemblage* »).

Le Comité Central d'Entreprise eut recours à un expert dont la mission fut réalisée à peu près dans les délais fixés par le droit du travail. Son rapport souligne l'absence de motif économique vérifiable en indiquant qu'aucun document ne lui a permis de vérifier les difficultés économiques invoquées et souligne que l'analyse qui peut être faite des résultats financiers et des prévisions (les comptes de la société) signale une période de croissance de l'activité, une bonne structure financière et de bons résultats. Il met aussi l'accent sur l'absence de formation des salariés concernés par les licenciements et critique sévèrement le plan social.

La deuxième réunion de la procédure donne lieu à un débat qui se poursuit 14 jours après lors de la troisième réunion, laquelle intervient juste après la communication d'une décision de la DDTE constatant l'insuffisance des efforts de la société dans le domaine du plan social, la nécessité de réexaminer la réduction du temps de travail et le refus de toute prise en charge financière. Une action en référé est décidée par les IRP et 10 jours plus tard, une ordonnance constatera la carence du plan.

Cette situation déboucha sur une négociation qui aboutit à :

1. L'écriture d'un avenant au projet de plan social (cf. ci-dessous « VI - le plan social définitif »).
2. La signature d'un accord dont le but est de contourner l'avenant au plan social ainsi élaboré en échange d'une prime. Le cœur de l'accord est ainsi rédigé : La société s'engage soit « *à faire bénéficier les salariés (...) du plan social auquel sont apportées les modifications* » figurant dans l'avenant, « *soit à faire bénéficier les salariés du plan social tel que soumis* » antérieurement au CCE « *ainsi qu'à leur proposer, en cas de réclamation de leur part, le versement d'une indemnité forfaitaire définitive et transactionnelle destinée à compenser tout préjudice d'un montant de 25 000 francs* ». Le protocole d'accord cite par ailleurs l'article 2044 du Code Civil. Les organisations syndicales signèrent cet accord ainsi que le CCE par l'intermédiaire de son secrétaire. La signature des Organisations Syndicales est cependant sujette à une discussion importante puisque ce ne sont pas les délégués centraux qui ont signé, mais ceux de l'établissement de l'Est.

Il y a donc eu une négociation dans la négociation, l'élaboration de l'avenant ayant été le fruit d'une négociation avec les représentants du CCE, celle du protocole le fruit d'une négociation avec les représentants syndicaux de l'établissement de l'Est (le plus touché) seulement, ces derniers ayant signé pour les représentants syndicaux au CCE.

Dans la foulée, les salariés concernés ont attaqué devant le tribunal des prud'hommes, mais les résultats de cette action ne sont pas connus.

## **5. Les facteurs d'évolution du projet**

### *5.A. Facteurs d'inflexion du projet*

- *Les élus*

- Les élus n'ont pas présenté un front homogène face à la direction : des divergences de vue et de niveau d'expérience des rapports sociaux difficiles existaient entre les deux sites et entre les deux syndicats principalement représentés (CGT et CFDT).

- *La direction*

- La direction était poussée à conclure le plan social avant la fin de l'année pour que, vis à vis des actionnaires, celui-ci soit comptabilisé dans le rapport d'activité en cours. Elle a donc été amenée à formuler rapidement un projet de plan social comportant certaines contradictions dans l'argumentaire économique, des erreurs sur la forme et sur le calcul des effectifs, et qui n'était pas très étoffé (très peu de choses sur l'ARTT, les reclassements et la formation). Des erreurs de procédure ont également été commises (non-respect des délais légaux).

- La direction, liée à un groupe américain, était porteuse d'une vision minimaliste des mesures et des engagements à prendre en matière d'accompagnement des licenciements.

- La direction a joué la stratégie d'une négociation séparée entre les deux sites pour obtenir un accord (lié à une prime de départ) dans celui où se trouve le CCE et où les élus semblaient plus « manœuvrables ». Pour imposer ensuite cet accord aux élus opposés, elle a fait valoir qu'il avait été entériné par le CCE (alors que cela ne semble pas avoir été formellement fait) et que s'il fallait revenir en arrière elle reprendrait la procédure à son départ, c'est-à-dire avec un nombre de licenciements prévus plus grand.

- *L'expert*

- L'analyse des comptes par l'expert qui intervenait depuis longtemps dans l'entreprise à la demande du CE met en évidence les raisons essentiellement financières qui guident la direction dans sa décision d'établir un plan social : la situation économique de la société n'est pas mauvaise et les activités des sites concernés par le plan semblent rentables. C'est donc avant tout une pression boursière des actionnaires et la volonté de délocaliser la production en Asie qui amènent la société à réduire ses effectifs sur les deux sites français. L'éclairage de ce type de justification des licenciements contribue à mobiliser les élus et les salariés et à culpabiliser la direction.

- L'expert a pointé les carences du plan et soulevé la question de l'ARTT ainsi que des reclassements internes. Il s'agissait de tenter d'éviter en amont le plus de licenciements possibles.

- *Le recours contentieux*

- Les services de l'Inspection du Travail et le juge des référés ont été saisis du premier projet de plan et celui-ci a été invalidé, ce qui a un peu déstabilisé la direction et l'a amenée à prendre en compte certains arguments.

- Les élus ont bénéficié de l'appui d'un avocat dans le cadre de cette procédure.

#### *5. B. Les facteurs de promotion des reclassements*

- *Les élus*

- Certains élus étaient sensibilisés à la notion de reclassement efficace des salariés et se sont engagés de manière volontaire dans cette direction. Mais la division des représentants des salariés sur laquelle s'est appuyée la direction n'a pas permis d'aller très loin en la matière.

- *La direction*

- Face à l'annulation du plan social par le tribunal et à la pression de certains élus, des éléments tendant à améliorer les mesures de reclassement ont été adoptés (notamment en prévoyant une cellule de reclassements externes pilotée par un cabinet conseil et un suivi pendant un an).

- *L'expert*

- L'expert a soulevé la question des reclassements internes et a présenté un dispositif possible de reclassements externes.

### **6. Les principales évolutions du projet de plan social**

La décision du tribunal a entraîné une négociation qui s'est conclue un mois plus tard par la négociation d'un avenant au plan qui le modifie substantiellement :

- Le contenu de la cellule de reclassement (bilans professionnels, élaboration des projets professionnels, recherche d'emplois disponibles...) et sa durée (« *la durée nécessaire à ce que chaque salarié (...) retrouve un emploi et au moins 6 mois de contrat à durée déterminée sur les 12 mois suivant le licenciement* »), le cabinet qui l'anime étant retenu pour « *un an maximum* ».

- La définition de l'OVE : « *un contrat de travail à durée indéterminée ou un contrat de travail à durée déterminée, transformé en contrat à durée indéterminé ou un ou plusieurs contrats à durée déterminée d'une durée de six mois sur l'année* » ; « *Ne pourront être considérées comme opposables aux salariés que les offres qui ne comporteront pas de baisse de la rémunération nette de base de plus de 14 %* ».

- La commission de suivi « *composée de deux représentants pour la direction et de deux représentants pour le personnel (...). Chaque membre détient une voix* » en

charge de « *l'application du plan social* » et de « *trancher toute réclamation relative à l'application du plan* ». La commission est dotée de moyens d'action : « *elle examine l'application du plan social au moins deux fois par mois, se fait communiquer toute information qu'elle juge utile à l'exercice de sa mission. Elle entend les représentants de la cellule de reclassement* » et « *la direction s'engage à se conformer aux avis que la commission exprime à la majorité* ».

- La (re)définition des montants accompagnant les autres mesures (aide à la création d'entreprise : de 10 KF à 30 KF ; budget formation : préalablement non défini : 10 KF par personne ; prime de mobilité : 15 KF).

- L'inclusion de mesures supplémentaires : PRP, formation de longue durée « *de type CQPM (Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie) pour tout salarié dont le bilan de compétence et le projet professionnel en prévoirait le besoin* ».

## **7. La mise en œuvre du plan social**

### *7.A. L'évaluation du fonctionnement des dispositifs*

- Pour les élus interrogés, comme dans beaucoup de plans sociaux désormais, une cellule de reclassement a été prévue dans ce cas, mais, face à la difficulté des reclassements externes à opérer (salariés faiblement qualifiés, essentiellement féminins, bassin d'emploi offrant peu de possibilité...), elle est demeurée un simple cadre formel. Le fonctionnement de cette cellule de reclassement est jugé ici très négativement. Elle n'aurait entraîné aucun reclassement.

- Les reclassements internes étaient rendus difficiles parce qu'ils supposaient dans beaucoup de cas une mobilité géographique entre des sites très éloignés.

- Tout au long du processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan social, des salariés sont partis sur la base du volontariat avec une prime négociée individuellement et non prévue dans le plan.

### *7.B. Les facteurs de plus ou moins bonne mise en oeuvre*

- Certains élus reconnaissent que pour améliorer l'efficacité d'une cellule de reclassement il faut des élus proches des personnels, les connaissant bien et capables dès lors d'opérer un vrai suivi individuel. Or, ici, les élus les plus sensibilisés à la question du reclassement étaient géographiquement éloignés du site le plus touché par les licenciements.

## **8. Le bilan du plan social**

### *8.A. Le devenir des personnes*

- A l'issue de la procédure d'élaboration du plan social 52 personnes sont concernées par le plan social. 9 emplois pourront être sauvegardés du fait de la signature d'un accord ARTT défensif, 5 autres personnes ont bénéficié de reclassements internes et 11 de la prime de départ volontaire. Aucune mesure d'âge n'était applicable et au total ce sont donc 27 personnes qui ont fait l'objet d'une mesure de licenciement contraint sans que l'on sache bien ce qu'elles sont devenues par la suite.
- Une très grande majorité des salariés licenciés a préféré engager une procédure prud'homale (encore en cours après appel) plutôt que d'accepter la prime de départ volontaire. Leur position s'avère d'autant plus difficile à défendre devant la justice que la direction peut invoquer la présence d'un accord signé avec les élus.

### *8.B. Les autres retombées*

- Beaucoup de salariés ont jugé inadmissible et inacceptable la signature de l'accord par certains élus avec la direction. Ceci contribue à délégitimer la position des syndicats dans l'entreprise.
- Un des élus porteurs d'une conception du plan plus rigoureuse en matière de reclassement et ayant refusé l'accord final s'est ensuite senti fortement démobilisé, a fini par quitter l'entreprise (départ négocié) et ne retravaille pas à ce jour.



## Cas E

### **1. Les caractéristiques**

*Entreprise* : la société est filiale d'un groupe de taille moyenne.

*Secteur* : agroalimentaire.

*Effectif* : 1.400.

*Nombre de licenciements prévus* : 133.

*Argumentaire de la note économique* : une érosion des résultats sur les 9 premiers mois de l'année 2000 + survenue de la crise de l'ESB : chute de 50 % de la consommation de viande bovine à partir d'octobre 2000 conduisant à une perte d'exploitation prévue à fin 2000 ; durabilité de la crise et lenteur de la reprise éventuelle.

*Situation des IRP* : une représentation syndicale diversifiée (CGT, CFDT, FO, CGC), une intersyndicale fonctionnant en bonne intelligence (généralement non, mais en la circonstance oui), des élus relativement peu expérimentés mais dynamiques et reconnus.

### **2. Le contexte économique et social**

La société concernée est l'une des principales filiales d'un groupe parmi les leaders du secteur de l'abattage. Compte tenu de sa structure capitalistique, le groupe n'est pas prioritairement soumis à une exigence de résultat financier. Il doit cependant dégager des ressources suffisantes pour tenir et conforter sa place sur le marché. En effet, le secteur connaît une surcapacité depuis plusieurs années, un grand nombre de petites entreprises d'abattage et de découpe coexistant au côté de quelques grands groupes. Dans un contexte de baisse tendancielle de la consommation de viande bovine, le secteur connaît un mouvement de concentration, à l'initiative de ces grands groupes qui ont engagé une course à la taille, passant par des rachats et des rapprochements, mais aussi par des investissements internes de capacité, des campagnes de communication et une segmentation croissante de l'offre jusqu'à la troisième transformation (produits élaborés y/c traiteur).

C'est dans cette perspective de développement que le groupe a engagé un très important programme d'investissement de capacité qui avait mobilisé des ressources financières significatives et contribué à une augmentation sensible de l'endettement. Ce projet s'inscrivait, à l'instar de la stratégie poursuivie par nombre de ses concurrents, dans un mouvement de spécialisation des sites et de centralisation/rationalisation des fonctions support.

La société concernée se trouvait ainsi spécialisé sur les produits frais, dont une large part (saucisserie en particulier) est fortement saisonnalisée (période haute sur les saisons printemps/été) et conduit à une utilisation importante de CDD et d'intérimaires. Enfin, pour des raisons particulières à la profession, la société recourt fortement à la sous-traitance pour les savoir-faire les plus qualifiés (parage et désossement). Il s'agit en fait de professionnels indépendants (tâcherons) regroupés en corporation qui mettent leur compétence à disposition

des exploitants. Pour toutes ces raisons (développement récent des capacités de production, saisonnalité et sous-traitance), la société dispose d'une marge de manœuvre importante au moyen de la flexibilité externe à laquelle s'ajoute de surcroît un accord de modulation pour le personnel stable.

C'est dans ce contexte que survient la crise de l'ESB. Dans un premier temps, la société ajuste sa main d'œuvre disponible pour faire face à la chute d'activité (réduction de l'intérim et de la sous-traitance, modulation basse...). Fin décembre, le groupe engage plusieurs projets de licenciements. Ils sont annoncés localement, sur la base d'argumentaires relevant du seul site concerné, dans plusieurs filiales et il faut quelques semaines pour réaliser que 5 plans sociaux sont envisagés. Il apparaît alors très rapidement que, à la faveur de la crise, le groupe saisit l'opportunité d'accélérer la réorganisation entreprise depuis quelques années, l'économie générale des restructurations conduisant principalement à des déplacements d'emplois et à une centralisation/rationalisation des fonctions support à l'échelle de la filière. Pour ce qui concerne la société étudiée en particulier, 86 emplois directs seraient supprimés ainsi que 47 emplois indirects.

La population concernée par les licenciements est constituée d'une part de personnel de production (86 ; ouvriers, faiblement qualifiés) et d'autre part de personnel de structure (47 ; employés et AM pour l'essentiel).

### **3. Le projet initial de plan social**

	<b>Projet initial</b>
Date	11 janvier
Nombre de licenciements	133
Indemnisation	ICL
Mesures d'âge	FNE 56 ans : 12 potentiels + PRP
Temporalité dispositif reclt	6 mois maxi
Professionalité/engagement	Principe de recours à un cabinet spécialisé pour mise en place d'une Cellule d'Information et de recherche d'emploi (CIRE)
Pilotage du plan social	DRH
Mesures	<p style="text-align: center;"><b>Incitation à la mobilité interne :</b></p> <p>Formation ajustement Principe délai de réflexion Garantie salaire (dégressive si déclassement)/ancienneté Accompagnement mobilité géographique (frais déménagement, un voyage, indemnité de réinstallation, 2 jours congé dem.)</p> <p style="text-align: center;"><b>Mobilité externe :</b></p> <p>Convention conversion Convention ATD Aide à l'embauche CDI sous 3 mois : 15 000 F Particip. Formation (période préavis seulement) Aide création entreprise : 30 000 F mini si création avant fin préavis Aide au déménagement : 10 000 F maxi en cas de CDI</p>

Le projet de plan social est relativement développé (14 pages) mais son contenu en termes de dispositif d'accompagnement est particulièrement faible. Il se résume à un catalogue de

mesures d'accompagnement à la mobilité interne ou externe accessibles sur une période très réduite de 2 à 6 mois après notification des licenciements.

Le calendrier du plan ne comporte que le calendrier de la procédure et la date prévue de notification des licenciements à compter de la 1<sup>ère</sup> réunion du CE, dans deux hypothèses : sans expert (J+47) et avec expert (J+60).

#### **4. Le déroulement de la procédure d'information et de consultation**

Dès avant la communication de la note économique début janvier, le CE, alerté par la rumeur prend contact avec son expert comptable. D'emblée, il considère que les suppressions d'emplois envisagées ne sont pas justifiées et que la crise de l'ESB ne constitue qu'un prétexte. Sa position de principe est par conséquent : « zéro licenciement ». De fait, les suppressions d'emplois directs sont d'autant plus difficiles à admettre que, en dépit de la chute de la consommation et du chômage partiel mis en place en janvier, l'arrivée de la saison de printemps, courant mars, devrait amener le site à se trouver en sous effectif, et donc à recourir de nouveau à l'intérim. En concertation avec son expert et son avocat, le CE cherchera par conséquent les moyens de faire annuler la procédure dès lors qu'elle sera engagée. A la suite de la réunion extraordinaire du 17/01, lors de laquelle le CE fera en particulier valoir qu'une procédure livre IV aurait dû précéder la procédure livre III pour laquelle il a été convoqué, la direction décidera de son propre chef de reprendre la procédure à zéro.

Simultanément à l'engagement d'une procédure au titre du livre IV, elle fera, le 23/01, une proposition de modification de l'accord de modulation et des usages en matière de prise de congés d'été, en échange de quoi elle s'engagerait à proposer à tous (ouvriers et employés) des reclassements internes sur des postes d'ouvriers directs (sauf refus de modification du contrat de travail, allusion en particulier à la suppression des équipes VSD). Il s'agissait de modifier les bornes de l'annualisation (passer d'une période de référence de mai à mai à une période de référence de décembre à décembre), de porter la modulation haute de 43 h sur 8 semaines à 44 h sur 12 semaines et de limiter les congés d'été sur juillet/août à 2 semaines (contre 3) sur la base du volontariat (moyennant un droit à congé supplémentaire de 3 jours hors période « rouge »).

Pour le CE, l'engagement de reclassement des employés dans des postes d'ouvriers directs est un leurre de même que l'offre de reclassement des équipes VSD en équipe de semaine. Il est par ailleurs très hostile à l'accroissement des contraintes liées à la modulation haute. En revanche, le décalage des bornes de la modulation (qui permet de limiter le chômage partiel) et le volontariat d'été semblent négociables. Dans ce contexte, le CE souhaite améliorer son rapport de force dans la perspective :

- d'une réduction très significative du nombre des licenciements,
- d'une modification aussi limitée que possible de l'accord de modulation,
- d'une amélioration du plan social de nature à permettre le reclassement des personnes qui ne pourraient ou ne souhaiteraient pas rester.

Pour ce qui concerne l'intervention de l'expert, il est alors convenu d'orienter ses travaux vers :

- la mise en évidence de l'effet d'opportunité appréhendé au niveau de l'ensemble de la filière au sein du groupe,
- la discussion du sureffectif et la mise en évidence des marges de manœuvre déjà offertes par le système de modulation en place,
- l'analyse du dispositif de reclassement prévu au projet de plan social.

Dans un premier temps, la direction cherchera à circonscrire la problématique au niveau local et refusera la communication des informations groupe et des données analytiques demandées. Assez rapidement, elle réalisera toutefois que ce positionnement était de nature à bloquer la procédure et lui faire perdre la maîtrise du calendrier, l'expert se déclarant dans l'incapacité de produire un rapport en l'absence de ces informations. Elle fera par conséquent une ouverture concernant les données groupe et l'approche globale de la restructuration envisagée.

Parallèlement, des négociations concernant l'aménagement de l'accord de modulation ont été engagées. Elles déboucheront quelques semaines plus tard sur un accord, sans modification des termes de l'accord originel, mais décalant de 2 mois les bornes de l'annualisation (de mars à mars) et incitant à la réduction volontaire à deux semaines des congés d'été, avec engagement de reclassement de l'ensemble du personnel direct (hors refus de modification du contrat de travail pour le personnel en équipe VSD) et arrêt du chômage partiel à partir du 1<sup>er</sup> mars.

L'expert acceptera alors de remettre son rapport en dépit du refus persistant de la direction de communiquer formellement les données analytiques demandées (elles ne seront qu'évoquées oralement pour ce qui concerne le site). Lors de la seconde réunion de la procédure livre III, engagée le 01/03 et poursuivie le 05/03, les élus feront peser une menace d'action en annulation de la procédure au motif d'une carence du projet de plan social. La négociation sur le plan social engagée à partir de cette date conduira à enrichir le projet de plan – mise en place d'une commission de suivi, définition du cahier des charges et choix d'un cabinet de reclassement, en particulier – et à poser le principe d'un reclassement de tous, hors les salariés souhaitant quitter le groupe.

## **5. Les facteurs d'évolution du projet**

### *5.A. Facteurs d'inflexion du projet*

- *Les élus*

- Un syndicat majoritaire, une bonne adhésion des personnels et des élus fixés autour d'une même ligne définie par une bonne coordination entre les élus, l'expert et un avocat. La direction ne pouvait guère s'engouffrer dans les failles d'un désaccord éventuel.

- Le soutien syndical a joué au niveau local, mais pas au niveau fédéral.

- Parmi les élus, certains, plus engagés que les autres, ont fait figure de leaders, connaissaient bien le milieu et étaient bien implantés parmi les salariés. Ils ont par ailleurs su communiquer et faire œuvre d'explicitation autour du déroulement du plan social, ce qui a contribué au maintien de la mobilisation pour faire avancer la négociation.

- Les élus n'ont pas attendu l'annonce du plan social pour se préparer au pire : sur la base d'indications, ils ont commencé à mobiliser les personnes, alerter les médias et pris des conseils juridiques avant la présentation du premier projet.

- Les élus n'ont pas livré les informations sur les personnes touchées par les licenciements programmés, à la fois pour éviter un choc à celles-ci, mais aussi pour éviter que la solidarité ne tombe du fait d'une démobilisation possible des salariés se sentant épargnés.

- Le recours aux menaces de grèves a été utilisé.

- *La direction*

- Le premier projet de plan social, réalisé par la DRH du groupe (et semble-t-il sans l'appui d'un cabinet conseil), a été mal préparé et était entaché d'un grand nombre d'erreurs. Cela a permis de porter d'emblée les débats sur les aspects juridiques et de mettre la direction dans une position de faiblesse, l'obligeant à reculer sur certains points tant le combat semblait perdu d'avance.

- *L'expert*

- L'intervention de l'expert a représenté un apport de savoir-faire concernant la gestion de la procédure pour des élus ne maîtrisant pas cette complexité et face à une direction qui ne la possédait pas plus.

- L'analyse de l'expert a permis le démontage des vraies raisons du plan social : pas une crise conjoncturelle, mais une réorganisation des personnels visée de toute façon.

- Cet apport d'expertise a également permis la définition d'une ligne commune du côté des salariés, portée par quelques élus et sur laquelle ceux qui auraient pu être tentés d'intervenir dans un sens différent se trouvaient bloqués par leur méconnaissance du sujet.

- *Le recours contentieux*

- La menace du recours en justice a toujours été brandie par vote de motions en comité d'entreprise pour faire pression sur la direction, mais n'a jamais été jusqu'au bout dans la mesure où cela n'a pas été jugé nécessaire (le résultat de 0 licenciement ayant été atteint).

- *La médiatisation*

- L'arme de l'alerte des médias a été utilisée par les élus afin de faire pression sur la direction. Mais il est à noter qu'elle ne contrariait pas forcément cette dernière qui y voyait une opportunité de sensibiliser l'Etat à la situation d'une entreprise d'un secteur en situation de crise particulière (une participation financière en était espérée).

## 5.B. Facteurs de promotion des reclassements

- *Les élus*

- L'analyse de la situation économique confortait les élus dans la conviction que les licenciements n'étaient pas nécessaires. On était d'autant plus loin d'un fatalisme à cet égard (pouvant notamment conduire à se battre surtout sur la prime) que les élus ne croyaient pas à la volonté réelle de la direction de licencier autant de personnes, surtout dans certains secteurs.

- Les élus ont réfléchi aux possibilités de reclassement interne et notamment de réemploi d'administratifs à la production.

- Alors que la mobilisation commençait à retomber lorsqu'il ne restait plus que 10 licenciements retenus (des administratifs ayant reçu leur lettre de licenciement), et qu'était présente la tentation de s'en tenir à un résultat jugé alors pas si mauvais, les élus plutôt leaders ont continué à pousser dans le sens de l'objectif de 0 licenciement initialement fixé.

- *La direction*

- La direction avait déjà en tête, avant la crise et le projet de plan social, un plan de réorganisation du groupe et de ses effectifs. Le choix d'un dispositif de reclassement interne rencontrait plutôt cet objectif initial dans la mesure où il était également accompagné de mesures offertes de départs volontaires (en FNE ou autres). Le complément par un dispositif de reclassement externe pour les volontaires devenait donc aussi légitime.

- *L'expert*

- Il était depuis déjà 5 ans l'expert du comité d'entreprise, ce qui permettait une bonne connaissance de l'entreprise et de ses comptes pour discuter de l'argumentation économique du plan.

- L'apport d'une méthodologie et d'une architecture détaillée de dispositifs et d'exigences en matière de reclassements a aidé à emporter la conviction dans la mesure où il représentait une solution constructive déjà finalisée (n'excluant pas l'adaptation et la négociation point par point) et non un simple principe d'action sur lequel tout restait à faire.

## **6. Les principales évolutions du projet de plan social**

La principale évolution du plan repose sur l'engagement de l'employeur de ne procéder à aucun licenciement hors départ volontaire.

Le dispositif d'accompagnement à la mobilité, interne comme externe, a cependant lui aussi beaucoup évolué. En particulier :

- La gestion de la mobilité est confiée à un cabinet externe identifié selon un cahier des charges incluant une obligation de moyens (en particulier 1 consultant temps plein pour 20 à 25 personnes à reclasser) et de résultat (rémunération en fonction des OVE proposées),
- La notion d'OVE est introduite et sa nature définie (CDI, qualification correspondant à celle de la personne ou à son projet professionnel, éloignement géographique limité),
- La durée du dispositif est portée à 12 mois, avec possibilité de retour dans le dispositif en cas d'essai infructueux, de même que l'accès à la plupart des mesures figurant au plan (en particulier formation),
- Les mesures d'accompagnement à la mobilité géographique sont étoffées,
- La mise en place d'une commission du suivi est inscrite au plan.

## **7. La mise en œuvre du plan social**

### *7.A. L'évaluation du fonctionnement des dispositifs*

- Les élus se déclarent peu satisfaits du fonctionnement de la cellule chargée du reclassement externe : pratiquement toutes les personnes ont en fait retrouvé un emploi par elles-mêmes (il se trouve que le bassin d'emplois était plutôt en développement à ce moment là). Seules 3 personnes auraient véritablement bénéficié des services de la cellule et encore s'agirait-il surtout d'un appui pratique.
- Les reclassements internes ont été faits par la DRH avec la commission de suivi pratiquement sans difficulté pour les personnels de production, mais avec parfois plus de problèmes pour les personnels administratifs.

### *7.B. Les facteurs de plus ou moins bonne mise en œuvre*

- Tous les reclassements internes se sont faits sans mobilité géographique (sauf pour une personne qui était demandeuse), ce qui facilitait grandement les choses.
- Les FNE se sont faits sur la base du volontariat. Deux personnes ont d'ailleurs refusé cette possibilité.

## **8. Le bilan du plan social**

### *8.A. Le devenir des personnes*

- La plupart de ceux qui sont partis volontairement ont retrouvé du travail par eux-mêmes.
- 17 personnes ont utilisé la clause de repentir sous 3 mois pour revenir sur leur décision de reclassement interne après essai. Elles sont alors passées par la cellule de reclassement pour tenter de trouver un emploi à l'extérieur, mais pour la plupart ont retrouvé par elles-mêmes.
- 2 personnes sont aujourd'hui engagées dans un recours aux Prud'hommes : elles ont utilisé la clause de repentir pour quitter l'entreprise et se retrouvent sans rien

d'intéressant. Elles invoquent le fait que le poste qu'on leur avait proposé en interne était inadapté ou comportait un risque de déqualification (il s'agit de 2 administratifs).

#### *8.B. Les autres retombées*

- Maintenant que la crise conjoncturelle propre au secteur semble passée (et elle serait passée beaucoup plus vite que prévu par la direction ; le chiffre d'affaires 2001 n'a jamais été aussi bon pour l'entreprise), la redistribution des effectifs telle qu'issue du plan social pose des problèmes d'organisation de la production. Certains secteurs de l'entreprise se retrouvent en sous-effectifs ou privés de certaines qualifications et, peu à peu, on reviendrait à une situation antérieure au plan social (notamment par réembauche et par retour à leur poste de salariés mutés).
- Au moment du plan social, mais en dehors de celui-ci, des cadres de haut niveau ont été licenciés sur la base d'un arrangement à l'amiable.
- Désormais, une clause de mobilité au sein du groupe est incluse dans les contrats de travail des cadres et agents de maîtrise. Elle doit également s'étendre petit à petit aux ouvriers.
- Pour les élus, le plan social est vécu comme un « loupé » de la direction qui est aujourd'hui obligée de revenir en arrière sans le reconnaître. Ceux-ci sont un peu amers du fait de la mobilisation et des heures de travail que cela a représenté pour eux, mais aussi parce qu'il y a des conséquences sur l'ensemble du personnel : les relations sociales sont moins bonnes, les salariés sont moralement touchés et se sentent précarisés, il y a des dépressions, des arrêts maladies et des départs...
- Depuis le plan social 57 personnes ont quitté d'elles-mêmes l'entreprise, dont beaucoup font partie du personnel qualifié faisant aujourd'hui défaut.



## Cas F

### **1. Les caractéristiques**

*Entreprise* : la société est filiale d'un petit groupe familial.

*Secteur* : Chaussure.

*Effectif* : 450 (2 établissements).

*Nombre de licenciements prévus* : 57 sur un établissement de 217.

*Argumentaire de la note économique* : difficultés du secteur à faire face à la concurrence des pays à bas salaires ; désaffection des clients pour les produits fabriqués par le site ; baisse tendancielle des résultats conduisant à un déficit prévisionnel de la société pour l'année qui s'achève.

*Situation des IRP* : au niveau de la société, présence historique de la CGT dans l'établissement non concerné par la restructuration (le siège) ; au niveau de l'établissement concerné par la restructuration, présence syndicale CFDT récente (section jeune, peu expérimentée, peu encadrée, peu homogène, peu implantée dans le collectif de travail).

### **2. Le contexte économique et social**

La société constitue le pôle de production d'un petit groupe familial dont le second pôle est constitué d'une société de distribution qui détient un réseau de magasins de détail. Ce dernier est en sensible développement depuis quelques années avec une croissance de 40 % en 3 ans. Ce développement est notamment rendu possible par une situation financière du groupe particulièrement confortable : de très importantes ressources propres et un endettement net quasi nul, du fait des résultats engrangés au cours des dix dernières années et d'une politique de distribution de dividendes historiquement très modérée.

En revanche, l'activité de production, réalisée sur deux sites très éloignés l'un de l'autre, et en particulier celle du site concerné par la restructuration, lequel produit exclusivement une catégorie de produits de moyen/haut de gamme, est en retrait régulier. A l'examen, il apparaît que la baisse des volumes provient des ventes externes aux détaillants indépendants et à l'export. Elle peut être attribuée :

- à une politique de marges, et donc de prix, très élevées,
- à un déficit de création,
- à une dégradation de la qualité, des produits comme du service.

En fait, jusqu'à une date toute récente, la création/vente et l'usine ont été gérées par la responsable historique du département. Cet état de fait a conduit à la fois à un enfermement dans des routines de gestion commerciale dépassées et à une absence d'investissement au niveau industriel, le système de gestion en place conduisant à escamoter une partie importante de la marge usine (ou de la marge commerciale selon le point de vue adopté).

A son départ, quelques mois auparavant, se sont par ailleurs ajoutés deux évènements liés à la gestion de la succession du dirigeant/actionnaire principal :

- la distribution de dividendes très importants (20 % des ressources propres) en l'espace de 18 mois,
- la cession de plus de 40 % du capital à un investisseur étranger.

Au-delà de la baisse des volumes, dont la gestion relèverait d'un arbitrage entre sites de production, les attentes en matière de rentabilité attendue se sont par conséquent sensiblement modifiées.

C'est dans ce contexte qu'un plan de licenciements de 57 personnes, soit près de 30 % de l'effectif du site concerné, est envisagé afin d'ajuster la capacité de production de l'usine à la charge prévue.

La population concernée par les licenciements est principalement ouvrière, pour plus de moitié féminine. L'âge moyen et l'ancienneté sont relativement élevés, la formation reçue dans l'entreprise pratiquement inexistante.

### **3. Le projet initial de plan social**

	Projet initial
Date	4 Janvier
Nombre de licenciements	57
Indemnisation	Prime de départ volontaire de 15 000 à 25 000 F selon ancienneté (de 2 à 16 ans ou +)
Mesures d'âge	FNE 57 ans : 5 potentiels
Temporalité dispositif reclt	Non précisé
Professionalité/engagement	Principe de recours à organisme spécialisé
Pilotage du plan social	Direction
Mesures	<p style="text-align: center;"><b>Incitation à la mobilité interne :</b> Néant</p> <p style="text-align: center;"><b>Mobilité externe :</b></p> <p>Convention ATD Convention conversion</p>

Le projet de plan social est extrêmement succinct : il se limite à une incitation au départ volontaire par le biais d'une prime à peine supérieure à l'indemnité conventionnelle de licenciement. Aucun dispositif significatif d'accompagnement à la mobilité n'est envisagé (la dotation prévue pour l'antenne de reclassement est de 2500 F par personne à reclasser).

Le calendrier du plan ne comporte que le calendrier de la procédure et la date prévue de notification des licenciements.

### **4. Le déroulement de la procédure d'information et de consultation**

Le CE du site ne conteste pas la sous-activité, qui conduit notamment à un chômage partiel très pénalisant financièrement pour les salariés - passés aux 35 h depuis 3 ans - mais considère

que le sureffectif est surévalué et le projet de plan social très insuffisant. Le CCE, dont la secrétaire et la majorité n'appartiennent ni à l'établissement concerné, ni à la même centrale syndicale, accepte néanmoins le principe d'un expert. Le CE consulte par ailleurs un avocat.

Les lacunes du projet de plan social sont patentes et le secrétaire du CE choisit de rechercher une annulation de la procédure auprès de l'inspection du travail sur la base d'une note rédigée par l'avocat. L'inspection du travail émettra quelques jours plus tard un constat de carence qui conduira à un abandon de la procédure par la direction.

Un nouveau projet, strictement identique dans ses attendus économiques et formellement amendé dans son volet social (mentionnant notamment qu'aucun élu ne serait concerné), est présenté au CCE deux semaines plus tard. Entre temps, il semble que la tension soit montée dans l'usine entre élus et salariés, nourrie par le chômage partiel et l'incertitude quant au dénouement de la procédure. Un expert est toutefois de nouveau désigné.

Le CE est alors demandeur d'un travail immédiat sur le contenu du plan social afin d'engager sans délai sa négociation sur la base de contre propositions. Celle-ci pouvait être d'autant plus facile que l'entreprise doit simultanément négocier un nouvel accord de RTT, le précédent (un Robien) venant à échéance quelques semaines plus tard. Une dizaine de jours après le début de la procédure, une journée de travail avec l'expert a par conséquent été organisée.

Il semble alors que la direction ait joué la montre, renvoyant la discussion du plan social à la première réunion de consultation du CCE, tout en affirmant qu'elle serait attentive aux propositions. Simultanément, elle ouvrait une période de volontariat, avec prime complémentaire, qui devait se clore quelques jours après cette réunion du CCE (démarche a priori illégale puisque l'acte de volontariat ne peut avoir un sens qu'après publication de la liste des personnes licenciées lesquelles ne peuvent être connues qu'au terme de la procédure).

Le rapport de l'expert a été remis, au CCE et à la direction, le matin de la réunion préparatoire, la réunion plénière devant se tenir l'après-midi. Il mettait en particulier en évidence une erreur dans le calcul du sureffectif (de l'ordre d'une vingtaine d'emplois due à l'utilisation implicite d'une base de 40 h au lieu de 35 h dans la détermination du besoin en effectif). Lors de la réunion plénière, la direction a nié s'être trompée et a avancé un élément qui n'avait pas été jusqu'alors mentionné (l'intégration d'une part de sous-traitance dans la prévision de volumes à venir). Techniquement, cet argument était à l'évidence inexact (il permettait d'expliquer l'écart global dans la détermination du besoin en effectif, mais pas ligne à ligne). L'échange s'est conclu par une déclaration de l'expert dans laquelle il maintenait ses conclusions et soutenait que l'explication avancée par la direction était de pure circonstance. Le point suivant a concerné le plan social et, après une introduction de l'expert, la direction a relevé, point par point, les demandes du CE (sans commentaire) et promis une nouvelle proposition dans les jours à venir.

Au terme de cette première réunion il a été décidé que l'expert animerait une nouvelle réunion de travail concernant le plan social avant la tenue de la dernière réunion de la procédure. Celle-ci se tiendra quelques jours avant la deuxième réunion de consultation.

Entre temps, la direction avait :

- apporté quelques modifications au projet de plan social (extension à 9 mois de la durée du dispositif de reclassement, principe du retour dans dispositif en cas d'échec de la période

d'essai ou de CDD ne débouchant pas sur une embauche, mise en place d'aides à la mobilité géographique...),

- accepté de réduire de 5 le nombre des suppressions d'emplois,
- étendu la période de volontariat au lendemain de la dernière réunion de la procédure et augmenté légèrement la prime de volontariat,
- communiqué sous le sceau de la confidentialité la liste des personnes licenciées à un membre du CE en suggérant qu'elles pourraient ainsi être prévenues, faire acte de volontariat, et bénéficier de la prime afférente.

Le CE ayant rejeté cette dernière éventualité, il a décidé de chercher à étendre le bénéfice de la prime à tous au travers d'une action de mobilisation du personnel au cours de la prochaine réunion du CE et de deux motions à soumettre au CCE (préparant une éventuelle action en justice). Dans l'hypothèse où ces motions ne seraient pas votées par le CCE, elles seraient soumises au CE.

En réunion, la direction a apporté quelques précisions complémentaires au dispositif d'accompagnement (choix du cabinet, cahier des charges, définition de l'OVE...) et les motions n'ont pas été votées par le CCE (elles n'ont recueilli que la voix de l'un des deux représentants de site concerné par la restructuration). Il semble alors que le consensus du CE ait volé en éclats, et une partie de ses membres a décidé d'informer chez elles, au cours du week-end, la veille de la réunion du CE, les personnes menacées de licenciements en les engageant à se porter volontaires. Beaucoup l'ont fait, d'autres non.

## **5. Les facteurs d'évolution du projet**

### *5.A. Facteurs d'inflexion du projet*

- *Les élus*

- Une bonne mobilisation des élus et des salariés pour tenter d'obtenir plus, mais aussi un certain fatalisme sur l'inéluctabilité économique de la réduction des effectifs (les arguments de la direction sont globalement jugés recevables) et sur les difficultés anticipées à reclasser des gens de toute façon peu mobiles, peu qualifiés ou dans un secteur en perte de vitesse et sur un bassin d'emploi pauvre. Le tout faisant que l'on va surtout se battre sur la prime.

- Une équipe syndicale jeune, peu expérimentée et peu formée.

- Peu de soutien de la part du CCE, des cellules syndicales locales et des fédérations syndicales.

- *La direction*

- Une direction peu expérimentée mais qui n'a mis que peu de moyens dans l'élaboration du plan social, notamment en ce qui concerne le recours à un cabinet conseil qui n'a donc été que faiblement mobilisé.

- *L'expert*

- L'expert a relevé certaines erreurs contenues dans le premier projet et la possibilité de réduire le nombre des licenciements.

- Face à l'inexpérience de la direction, le recours à un expert et à un avocat ont suffi pour obtenir des aménagements sur le plan social. Mais dans le même temps, dans un contexte aux opportunités aussi restreintes, il a également été reconnu qu'il ne sert à rien de venir avec le plan social idéal qui ne trouvera pas à s'appliquer : il faut s'adapter aux équipes syndicales et directionnelles en place.

- *Le recours contentieux*

- Le recours à un avocat et à l'inspection du travail à propos des lacunes du plan social a mis d'emblée une pression juridique sur la direction à propos des droits de base des salariés et de leurs représentants. Par contre, s'il y a eu menace, il n'y a pas eu de recours en justice alors que celui-ci était possible (le coût de l'avocat a paru trop élevé au CE).

- *La médiatisation*

- Il y a eu des pressions à la médiatisation : grèves, manifestations dans les rues de la ville, appel à la presse locale (vécus par la direction comme un risque de ternissement de l'image de l'entreprise, notamment aux yeux de ses clients et fournisseurs). Le maire a également été alerté et a promis de faire son possible... Mais sans suite.

### *5.B. Facteurs de promotion des reclassements*

- *L'expert*

- L'apport de l'expert sur l'analyse du premier projet et sur les propositions à faire en vue d'un meilleur dispositif de reclassement a permis d'inscrire ce type de mesures au programme du plan social face à l'ignorance des élus et de la direction sur les possibilités offertes en la matière.

## **6. Les principales évolutions du projet de plan social**

L'une des évolutions du plan social a porté sur le nombre de licenciements (52 au lieu de 57). Une autre sur la légère majoration de l'indemnité (plafond de 30.000 F au lieu de 25.000 F).

En termes de dispositif d'accompagnement au reclassement, les principales évolutions du contenu du plan social semblent toutefois plus décisives :

- La gestion de la mobilité est confiée à un cabinet spécialisé identifié selon un cahier des charges incluant une obligation de moyens (1 chef de projet + 1 consultant spécialisé) et de résultat (engagement de proposer 2 OVE),
- La notion d'OVE est introduite et sa nature définie (CDI, qualification correspondant à celle de la personne ou à son projet professionnel, éloignement géographique limité), sa validité étant appréciée après la période d'essai,

- La durée du dispositif est portée à 9 mois,
- La mise en place de mesures d'accompagnement à la mobilité géographique (mobilité interne ou externe),
- La possibilité d'accès à des formations courtes,
- La mise en place d'une commission du suivi (celle-ci n'est toutefois pas décisionnaire).

## **7. La mise en œuvre du plan social**

### *7.A. L'évaluation du fonctionnement des dispositifs*

- Les résultats de la cellule de reclassement sont jugés très moyens par les élus : sur 40 reclassements à effectuer, le cabinet sollicité affiche un pourcentage de réussite de 60 %, mais ces chiffres sont contestés dans la mesure où certains cas sont jugés abusifs (nourrice agréée en fait en congé parental, arrêt après période d'essai, déménagement pour suivre son conjoint...) et parce que la plupart des personnes (environ 75 % des reclassés) se seraient en fait débrouillées par elles-mêmes. L'apport de la cellule serait limité (CV, comment se présenter à un entretien...).
- L'enveloppe formation a été faible et jugée inadaptée : bureautique et anglais pour des gens qui ont beaucoup de mal à s'y mettre.
- L'ordre des licenciements définis par le plan social n'a ensuite pas été respecté dans certains cas.

### *7.B. Les facteurs de plus ou moins bonne mise en œuvre*

- Le fonctionnement des dispositifs figurant au plan social semble avoir pâti du manque d'expérience des élus et de la relâche de leur motivation après que le plan social ait été arrêté.
- Les reclassements internes proposés étaient difficiles à accepter : beaucoup de temps partiels de vendeurs avec éloignement géographique. Aucun n'a été accepté (« tout quitter pour une place qui n'est pas sûre... »).
- En commission, le suivi individuel a été très relatif : « on nous donnait des noms, ceux des bons éléments... ». Et puis après les 9 mois pour le faire cela a été fini, seules des nouvelles informelles ont circulé.

## **8. Le bilan du plan social**

### *8.A. Le devenir des personnes*

- Faute d'évaluation prévue et d'un suivi, même informel, opéré par les élus, aucun bilan précis n'est ici disponible. Seules quelques estimations peuvent être fournies.
- Plus de la moitié des personnes qui se sont recasées par elles-mêmes (soit environ une quinzaine) sont encore aujourd'hui dans des situations précaires (intérim, CDD...), voire sont retournées au chômage.

- Il y a eu quelques recours aux Prud'hommes pour des licenciements abusifs, mais les élus ne savent pas où cela en est.

#### *8.B. Les autres retombées*

- Cela a été une expérience difficile à vivre pour les élus rencontrés (une mobilisation de tous les instants, sans expérience ni compétences particulières) y compris dans leur vie privée (les deux ont divorcé suite au plan social). Ils ont tendance à vouloir oublier aujourd'hui.
- Depuis le plan social il y a eu des vagues de départs volontaires 9 par 9. Les élus se sont encore battus sur le montant de la prime après avoir appris qu'elle était de 50 KF au siège alors qu'ils avaient obtenu 30 KF pour les plus anciens ici. L'établissement est passé de 217 salariés avant le plan social à 117 aujourd'hui.

## Cas G

### **1. Les caractéristiques**

*Entreprise* : deux sociétés, appelées à fusionner. Il s'agit de filiales d'un grand groupe international.

*Secteur* : pharmacie.

*Effectif* : 217 (153+64) (les deux filiales françaises de l'une des divisions du groupe).

*Nombre de licenciements prévus* : 90.

*Argumentaire de la note économique* : réorganisation associée à la fusion des deux filiales françaises des ensembles fusionnés au niveau mondial suite à la reprise par le groupe d'une branche d'activité complémentaire d'un autre groupe :

- regroupement sur un seul site des activités commerciales et fonctions support France (site de l'une des deux sociétés),
- fusion en un seul des deux réseaux commerciaux,
- répartition d'une large part des activités de R&D installées en France entre les Pays-Bas et l'Allemagne,
- scission des deux filiales d'origine en 3 structures juridiques distinctes (commercial France, production, international).

*Situation des IRP* : grand écart culturel entre les CE des deux sociétés appelées à fusionner : CE 1, élus très syndiqués, revendicatifs, mais peu implantés et peu expérimentés (sous dépendance syndicale de l'ex-maison mère située à proximité) ; CE 2, élus récemment syndiqués aux pratiques plutôt consensuelles, peu axées sur les prérogatives économiques.

### **2. Le contexte économique et social**

Le secteur connaît depuis quelques années un important mouvement de concentration. C'est dans ce contexte que, lors d'une grosse opération de rapprochement entre deux groupes mondiaux, les groupes concernés, dont l'un est déjà leader sur le segment de marché des sociétés étudiées, ont décidé de ne pas inclure la branche correspondante de l'un d'entre eux dans l'opération (inclusion qui n'aurait pas été acceptée par les autorités européennes de la concurrence). La branche s'est ainsi trouvée à vendre et un autre groupe, déjà présent sur le marché avec l'une des sociétés qui nous intéresse, s'en porte acquéreur. Les deux entités sont de tailles quasi équivalentes et présentent des complémentarités fortes tant en termes de portefeuilles de produits que d'implantation géographique. L'opération permet par ailleurs au groupe acquéreur d'accéder au rang d'acteur mondial significatif. Les niveaux de rentabilité sont élevés (même si la branche reprise l'est moins que l'autre) et les ressources financières importantes. L'enjeu est par conséquent stratégique et la réorganisation qui est engagée relève principalement de :

- la définition et la redistribution des différents niveaux de responsabilité,
- la recherche de synergies en recherche (3 centres de R&D en Europe) et la spécialisation des équipes de R&D basées respectivement en France et dans un autre pays d'Europe,



- l'intégration des équipes commerciales dans les différents pays,
- la rationalisation des organisations fonctionnelles et centrales, en particulier dans le domaine administratif,
- la rationalisation de l'outil de production.

Le dossier est a priori complexe puisqu'il porte à la fois sur une opération de fusion, une réorganisation lourde, des arbitrages en termes de localisation géographique et des suppressions d'emplois.

La population concernée par la restructuration est principalement constituée de cadres techniques et commerciaux, et de techniciens.

### 3. Le projet initial de plan social

	Projet initial
Date	22 mars
Nombre de licenciements	90
Indemnisation	ICL (selon avenant cadre pour tous) + Indemnité préjudicielle selon âge et ancienneté (mini 0,6 mois ; maxi 7 mois sal) + Indemnité de prise d'emploi externe (20/10 KF sous 4/8 mois)
Mesures d'âge	FNE 56 ans : 18 potentiels
Temporalité dispositif restruct	6 mois + 2 mois si assidu ou 3 mois si + 50 ans
Professionalité/engagement	Recours à cabinet spécialisé Chef de projet + consultants Engagement de solution identifiée ou de 2 OVE (3 pour + 50 ans) + 1 OVE conjoint si mobilité OVE = CDI ou CDD 6 mois ; 75% salaire de base ; 30 km domicile
Pilotage du plan social	Commission de suivi paritaire (Direction + CE) Réunion une fois/mois
Mesures	<b>Incitation à la mobilité interne :</b> Formation adaptation Délai de réflexion : 1 mois Période adaptation : 3 mois Garantie salaire/ancienneté Accompagnement mobilité géographique (frais visite, hébergement, déplacements, déménagement, installation) Dédommagement de transfert (15 à 40 KF)  <b>Mobilité externe :</b> Etude employabilité dans bassin d'emploi Convention conversion Convention ATD + disp maison Aide à l'embauche CDI : 15 000 F Aide Formation : 10 000 F Aide création entreprise : 40 000 F Aide mobilité géographique : 1 voyage A/R + 5 000 F déménagt Maintien régimes complémentaires prévoyance et maladie

Formellement, le projet de plan social, établi par un prestataire externe, comprend une soixantaine de pages et apparaît très consistant en termes de variété et de degré de détail des mesures d'accompagnement prévues. Un sentiment de confusion, lié à l'empilement de mesures à la fois très spécifiques et sans articulation évidente entre elles, se dégage toutefois de la lecture du projet. Un examen détaillé, suivant le fil des filières de devenir possible (mutations, reclassements internes au groupe, reclassements externes), fait notamment apparaître que :

- il n'y a pas de séquençement logique de l'offre de mutation à celle d'un reclassement interne jusqu'à un éventuel licenciement : le projet mentionne simplement, sans préciser les étapes préalables, « l'intéressé en l'absence de reclassement est licencié »,
- les délais de réflexion et d'adaptation sont très disparates selon les filières : ils sont très peu favorables pour le reclassement ; en revanche, ils ne permettent pratiquement plus de bénéficier des mesures d'accompagnement du plan en cas d'échec d'une mutation (le dispositif d'accompagnement au reclassement externe est prévu pour 6 mois),
- les mesures d'accompagnement à la mobilité géographique ne concernent que les mutations et non les reclassements, internes ou externes,
- un certain nombre de mesures, notamment celles concernant les personnes de plus de 50 ans, ne s'appliquent qu'aux personnes dont le poste est supprimé (et non à celles qui refuseraient une mutation impliquant une mobilité géographique),
- le dispositif de gestion des mutations et reclassements internes est entièrement aux mains de la direction, l'antenne de reclassement et la commission de suivi ne prenant en compte que le reclassement externe,
- la commission de suivi, si elle est très précisément définie dans sa composition (ce qui permet de la qualifier de paritaire), n'est que très évasivement définie dans ses attributions (« suivi des travaux de l'antenne emploi »).

Le calendrier du plan ne comporte que le calendrier de la procédure (sans désignation d'expert) et la date à partir de laquelle pourra intervenir la notification des licenciements.

#### **4. Le déroulement de la procédure d'information et de consultation**

Dans la perspective d'une procédure d'information et de consultation du CE 1 (société française de la branche reprise), un protocole d'accord est conclu le 10 décembre qui prévoit l'examen et la présentation des différents aspects de l'opération de fusion et de réorganisation des activités en France par l'expert du CE.

Simultanément, une procédure au titre du livre IV (projet de restructuration) est engagée en janvier de l'année suivante. Le document de présentation qui l'accompagne fait clairement apparaître l'ampleur du risque social concernant la société 1, dont le site parisien serait très lourdement affecté par des suppressions et transferts d'activité. De son côté, le rapport de l'expert met en évidence les risques de perte de compétences liés à la restructuration imposée à la société 1. Toutefois, sur le fond, la réorganisation est économiquement fondée et semble inéluctable.

Dans le contexte de la reprise, le CE de la société 1 considère que le projet de restructuration, tel qu'il est conçu, est une sanction particulièrement injuste, dans la mesure où ce sont eux qui ont créé la spécialité chez le groupe vendeur. Compte tenu de la situation financière du groupe acquéreur, le CE de la société 1 considère que personne ne doit se retrouver à l'ANPE et

affiche un objectif de reclassement total. C'est dans cet esprit qu'il propose à la direction un accord dit « de sécurisation » : il s'agit de permettre aux salariés qui auraient déjà un emploi en vue de quitter l'entreprise avant la fin de la procédure tout en conservant le bénéfice des dispositions qui figureront au plan social. L'accord sera signé fin février.

Le CE de la société 2 est quant à lui plus soucieux de l'organisation future. Mais les deux CE considèrent qu'il est essentiel de rester unis, tant entre CE qu'entre organisations syndicales. Dans cette perspective, les élus des deux CE proposent à la direction, fin février, un protocole d'accord dit « de mise en œuvre du livre III » : il s'agit d'une part d'entrer immédiatement dans une procédure de licenciement sans attendre la mise en œuvre formelle de la réorganisation et d'autre part d'organiser une information et une consultation conjointe des CE des sociétés 1 et 2 (« ...que les deux procédures soient traitées comme un objet unique... »). L'accord, que la direction accepte finalement de signer fin mars, après menace de délit d'entrave, prévoit que les réunions pourront être plus nombreuses que ne le prévoit la procédure mais que la dernière réunion pour avis devra se tenir le 31 mai au plus tard (concession qui a amené la direction à signer). Par ailleurs, les critères de licenciements « seront les mêmes dans les deux plans sociaux et seront appliqués globalement sur l'ensemble des salariés » des sociétés 1 et 2.

La procédure livre III est ainsi engagée fin mars. En dépit d'une présentation très fine des postes déplacés et supprimés, l'approche globale de la réorganisation est difficile à cerner, en particulier dans ses conséquences opérationnelles et sociales (si des variations nettes par fonction sont lisibles, on ne peut notamment pas en déduire combien de personnes se verront proposer une modification substantielle de leur contrat de travail et sont par conséquent exposées à un risque de licenciement en cas de refus). La direction entretient et joue sur cette ambiguïté en considérant qu'elle offre une possibilité de mutation à tous et qu'il n'est dès lors pas question de licenciements (même s'il est parfaitement clair qu'il y aura moins d'emplois après réorganisation qu'avant. Mais, pour la direction, il s'agira de départs assimilables à une démission puisque résultant du refus d'une offre de mutation).

Dans ce cadre, il est convenu que le rapport de l'expert désigné par les CE serait principalement axé sur :

- une description fine des conséquences de la réorganisation envisagée (analyse des mouvements induits et du calibrage de la nouvelle organisation),
- une analyse du projet de plan social et la mise en évidence des pistes d'amélioration du dispositif d'accompagnement.

Parallèlement, et conformément à l'esprit de l'accord de « mise en œuvre du livre III », les élus se placent d'emblée dans une logique continue de négociation du plan social. Or, ils n'ont aucune expérience en ce domaine et ont par conséquent tendance à discuter à partir du projet de plan social proposé par la direction (en fait sous traité à un conseil extérieur) lequel se présente plus comme un catalogue de mesures assez confus que comme un dispositif d'accompagnement opérationnel. S'ouvre alors une période de près de 3 mois, assez mal maîtrisée tant par les élus que par la direction (qui n'est pas plus au fait qu'eux sur ce qu'est un plan social), et qui donnera lieu à près d'une vingtaine de réunions de travail associant l'expert et, souvent, l'avocat des CE, essentiellement consacrées au décortiquage et à la mise en ordre des conséquences prévisibles de la réorganisation et des mesures d'accompagnement à inscrire au plan social. Parallèlement, une douzaine de réunions conjointes des CE se tiendront jusqu'au 31 mai.

La réunion du 31 mai, dernière de la procédure selon les termes de l'accord, sera suspendue trois fois pour finalement se conclure le 9 juin. Tout au long des réunions, une grande confusion entre la négociation des attentes des commerciaux (nombre de postes, structure de la rémunération, frais de déplacement...) et celle des mesures d'accompagnement aura brouillé les débats.

Les principales avancées, outre une revalorisation des indemnités et dotations de la plupart des mesures, portent sur la mise en place d'une commission de suivi en mesure d'être opérationnelle, un dispositif de portage/formation et l'aménagement des délais de bénéfice des mesures. Par ailleurs, un accord du groupe cédant est obtenu pour qu'il ouvre au reclassement les postes de son organisation en particulier au personnel de R&D de la société 1 (société qu'il vient de céder). Dans l'ensemble, les CE ont considéré avoir atteint leur objectif, même s'ils n'étaient pas sans inquiétude sur la mise en œuvre.

## **5. Les facteurs d'évolution du projet**

### *5.A. Facteurs d'inflexion du projet*

- *Les salariés*

- D'après les élus, pour la plupart des salariés, ce qui comptait c'était de savoir combien ils allaient toucher. Ils avaient l'impression qu'ils réussiraient à retrouver du travail.

- *Les élus*

- Les élus se sont renseignés, via les fédérations syndicales, sur ce qui s'était déjà fait en termes de plans sociaux dans des entreprises du même secteur, et ils ont fait valoir que, dans ce cas-ci, le budget alloué au plan semblait faible, surtout au vu de la bonne santé économique de la société : il y avait des réserves financières à exploiter...

- Il y a eu des différences de point de vue entre élus sur les aspects prime versus reclassements. Par ailleurs, les élus, étaient issus de cultures des rapports sociaux dans l'entreprise et d'expériences syndicales différentes. Certains étaient aussi sans doute plus porteurs d'intérêts catégoriels. Ces différences et tiraillements peuvent expliquer que, malgré les avancées obtenues, les élus estiment ne pas être allés aussi loin qu'ils le souhaitaient.

- Toutefois, ils ont réussi à maintenir une certaine cohésion face à la direction, notamment par l'entente entre les CE des deux sociétés.

- *La direction*

- Etant donné la bonne santé économique de l'entreprise, des motifs financiers ne pouvaient être invoqués à l'occasion du plan social et la direction a fait des concessions pour son financement (le budget alloué a doublé entre la première et la dernière mouture du plan, passant de 30 à 60 MF). Cependant, des élus ont le doute que c'était peut-être déjà planifié.

- *L'expert*

- L'expert, en mettant en lumière les déficits du plan initial et en présentant une structure de travail pour les mesures nécessaires, a contribué à la formulation de propositions allant dans le sens de l'amélioration du plan.

- Il a aussi permis aux élus de se faire une idée du panel des attitudes à adopter dans les négociations, sans toutefois leur indiquer un choix précis, ce que certains ont d'autant plus regretté qu'ils jugeaient leurs collègues trop frileux pour pouvoir prendre une décision par eux-mêmes.

- *Le recours contentieux*

- L'arme du recours devant le juge et/ou l'inspection du travail a été envisagée mais finalement pas utilisée. Certains élus n'ont pas souhaité aller jusque là et l'ont emporté. Ils craignaient de trop brusquer et braquer la direction au risque de ne pas obtenir de concessions dans les négociations. Les autres se sont inclinés au nom de la cohésion syndicale qu'il ne fallait pas rompre.

- *La grève*

- Trois journées distinctes de grève ont été suivies par un assez grand nombre de salariés dans les deux sociétés pour faire entendre le discours des élus. Cela a d'autant plus « choqué » la direction de la société 2 (absorbante) que c'était la première fois que cela s'y produisait et que celle-ci était habituée à une gestion paternaliste, « familiale », du social.

### *5.B. Facteurs de promotion des reclassements*

- *Les élus*

- Des élus des deux sociétés étaient particulièrement impliqués sur la question des reclassements et ont su se faire entendre. Cela a été d'autant plus possible que la direction a fait des concessions sur le volet indemnisation.

- *La direction*

- Le plan social a d'emblée été pensé plus comme un plan de réorganisation consécutive à la fusion et nécessitant des reclassements internes que comme un plan de licenciements. La direction était d'ailleurs prête à accueillir au sein de la société 2 en province tous les salariés de la société 1 de la Région Parisienne qui accepteraient. Mais elle était aussi amenée à considérer comme normal de prévoir des solutions de reclassements externes cette fois pour les personnes refusant les propositions en interne.

- *L'expert*

- Les connaissances de l'expert en matière de reclassements et de qualité de dispositifs à mettre en place ont permis de faire porter les négociations sur certains points qui

auraient échappé aux élus et d'affiner ou de préciser les mesures prévues, notamment pour permettre une meilleure articulation entre elles.

## **6. Les principales évolutions du projet de plan social**

Les principales évolutions du plan social ont été pour l'essentiel les suivantes :

- le groupe vendeur a accepté de reprendre 6 personnes, ramenant le nombre des licenciements potentiels à 84,
- les indemnités préjudicielles ont été sensiblement majorées (doublement des minima, augmentation de 50 % des maxima),
- la durée de mise en place du dispositif d'accompagnement a été portée de 6 mois à 12 mois avec engagement de poursuite des opérations pour les salariés encore actifs à ce terme,
- la définition des OVE a été précisée et aménagée, en stipulant en particulier qu'un CDD ne serait considéré comme OVE qu'après proposition de transformation en CDI et que le salaire offert ne pourrait être inférieur à 80 % de la rémunération moyenne mensuelle antérieure,
- la mission et les attributions de la commission de suivi paritaire ont été précisées et étendues (en particulier : participer à la validation des départs volontaires, suivre l'application des critères de licenciements, suivre les candidatures de reclassement interne, suivre le fonctionnement de l'antenne emploi, suivre l'attribution des aides à la formation, suivre le budget des mesures sociales d'accompagnement, suivre l'évolution des reclassements des personnes licenciées, arbitrer les cas particuliers),
- la plupart des mesures d'accompagnement ont vu leur dotation ou leur accessibilité s'améliorer (en particulier pour la mobilité géographique interne et son extension à la mobilité externe),
- la mise en place d'un congé de formation conversion : portage en cas de formation de plus de 600 heures, le licenciement ne survenant qu'au terme de la formation,
- l'extension du bénéfice des dispositions du plan social à tout « licenciement économique individuel ou collectif engagé dans les trois ans... » dans l'une des sociétés françaises de la branche (à l'exception des dispositions concernant l'indemnisation préjudicielle).

## **7. La mise en œuvre du plan social**

### *7.A. L'évaluation du fonctionnement des dispositifs*

- Beaucoup de choses ont été découvertes par les élus au moment d'appliquer le plan social. Il y avait encore trop de flou par rapport à ce qui avait été négocié et pouvait par exemple dépendre de certaines conditions fiscales. L'application de l'ATD a ainsi donné lieu à d'âpres discussions demeurées en grande partie sans solution.

- La Commission de suivi n'a pas pu fonctionner pleinement parce que la direction et le cabinet en charge des reclassements ne répondaient pas aux questions des élus, ou alors très vaguement, ou bien encore avec un délai très long (2 à 3 mois). Par ailleurs, le traitement des dossiers est demeuré longtemps anonyme : la direction et le cabinet conseil ne souhaitaient pas parler nominativement des cas. Les élus ont mis 9 mois (sur les 12 prévus pour la période de fonctionnement de l'antenne emploi) à obtenir

que l'on parle nommément des personnes. Ils ont obtenu cette levée de la confidentialité en organisant un référendum auprès des salariés concernés pour savoir s'ils étaient d'accord.

- Le cabinet conseil en charge des reclassements s'est avéré moins disponible qu'il ne l'avait annoncé (les intervenants avaient un autre très gros contrat en cours). Son efficacité a été jugée médiocre par les salariés (« ils ne proposaient pas grand chose de plus que les gratuits locaux et moins que l'APEC ») dont beaucoup, découragés, ont fini par renoncer à passer par l'antenne emploi. Au total l'antenne emploi a eu à traiter une trentaine de personnes. Seules 1 ou 2 auraient trouvé un emploi directement grâce à elle, mais pas forcément au sens défini de l'OVE. Le cabinet a rendu compte de son activité en termes très chiffrés : tant de coups de téléphone passés, tant d'heures d'entretiens, tant d'offres d'emploi proposées (dans certains cas le cabinet envoyait directement le CV des personnes à des entreprises sans les prévenir et sans que cela corresponde nécessairement à leur qualification)... Et à partir de là pouvait dire que sa mission était remplie.

- La notion d'OVE, pourtant définie strictement dans le plan, a été utilisée de manière très approximative, voire abusive par le cabinet animant l'antenne emploi. Des offres ont été faites à des salariés qui ne correspondaient pas en termes de salaires acceptables (le cabinet invoquant le fait que c'était aux salariés de négocier leur salaire au cours de l'entretien d'embauche) et/ou de qualification. Beaucoup de propositions n'étaient pas des CDI, mais des CDD ou des emplois en intérim que le cabinet poussait à prendre en raison d'une nécessaire flexibilité et parce qu'ils pouvaient déboucher sur un CDI. Une fois que les personnes avaient accepté un poste en CDD ou en intérim, elles n'étaient plus considérées comme étant à la recherche d'un emploi.

- Les mesures d'âge potentielles prévues dans le plan n'ont pratiquement pas été utilisées. La direction ne souhaitait pas que des personnes n'acceptant de toute façon pas la mobilité géographique qu'impliquait le reclassement interne puissent bénéficier d'avantages par rapport à d'autres (sur les 18 possibles, seules 2 personnes sont parties en FNE).

- Un budget formation était alloué par personne. Toutes les personnes n'ont pas utilisé la somme ainsi attribuée, mais la direction n'a pas accepté que le restant vienne compléter le financement nécessaire à d'autres personnes.

#### *7.B. Les facteurs de plus ou moins bonne mise en œuvre*

- La direction, qui devait présenter au CE plusieurs cabinets conseil pour animer l'antenne emploi et s'occuper des reclassements, a en fait imposé l'intervenant qu'elle avait choisi pour l'aider à élaborer le plan social. Celui-ci a été présenté comme l'un des meilleurs spécialistes dans ce domaine et capable de reclasser tout le monde surtout dans un bassin d'emploi ne présentant pas de difficultés particulières (Région Parisienne pour la société 1). Et la direction n'a ensuite accepté aucune critique vis à vis du cabinet qu'elle avait retenu.

- La direction ne s'est pas du tout sentie impliquée par la mise en œuvre du plan. Ayant consenti d'importants efforts financiers, elle s'est sentie « dédouanée » vis-à-vis des salariés : elle avait rempli ses obligations, ensuite c'était aux personnes de se

prendre en charge. Par ailleurs, la direction qui a essentiellement négocié le plan appartenait à la société 1 (absorbée) et était partante à l'issue de sa phase d'élaboration ; elle était donc d'autant moins concernée par son application. La direction de la société 2 (absorbante) demeurant en place était quant à elle peu impliquée dans l'ensemble du plan.

- Le cahier des charges du cabinet s'occupant des reclassements a été peu négocié par les élus au moment de l'élaboration du plan. Par ailleurs, les élus avaient souhaité que le cabinet soit rémunéré en partie sur ses résultats, mais ceci a été refusé par la direction.

- Pour les élus, durant l'année de mise en œuvre du plan, il aurait fallu que les personnes mal reclassées puissent revenir et bénéficier à nouveau des dispositifs. Au lieu de cela, si une personne avait accepté un emploi et même s'il ne correspondait pas à une OVE, le contact était perdu, l'antenne emploi considérant qu'elle n'avait plus à s'en occuper.

- Les élus suivant la mise en œuvre du plan appartenaient en partie à la société 2, moins touchée par les licenciements, et ne connaissaient pas les salariés de la société 1, plus concernée, dont ils étaient par ailleurs géographiquement éloignés. De plus, les élus qui faisaient eux partie de la société la plus touchée et connaissaient bien ses salariés, étaient eux aussi licenciés et, à partir du moment où leur sort personnel a été réglé, ils n'ont plus été admis à siéger dans la commission de suivi.

## **8. Le bilan du plan social**

### *8.A. Le devenir des personnes*

- Quelques personnes ont réussi à trouver un emploi avant la mise en œuvre du plan et 6 autres ont bénéficié d'un accord avec une entreprise de la même branche (auparavant partenaire du groupe dont la société a été rachetée) où elles ont été reclassées. Cela a fait baisser les effectifs des salariés initialement touchés par le plan de 90 à 80.

- Parmi ces 80 personnes, 23 ont été reclassées en interne. Seules 7 ont accepté la mobilité de la société de la région parisienne vers celle de province. 1 est en télétravail. 5 ont fait un essai mais ont ensuite utilisé la clause de repentir. Ce qui signifie que la plus grande partie était donc concernée par les mesures de reclassement externe.

- Une vingtaine d'entre elles est sortie des dispositifs de reclassement. Pour la moitié environ, on sait ce qu'elles sont devenues (congé parental ou de maternité, longue maladie, départ à l'étranger, fin d'activité professionnelle...), pour l'autre moitié, on ne sait rien (départs volontaires, refus d'adhérer à l'antenne emploi, conventions personnelles...).

- Une trentaine a retrouvé un emploi salarié. Mais, derrière cette notion, se cachent des solutions très disparates (CDI, CDD, intérim, déqualification ou non, perte de salaire ou non...) sans qu'il soit possible de faire la part des choses.



- 3 personnes ont bénéficié d'une formation de longue durée, 1 d'une aide à la création d'entreprise, 2 d'un FNE.

#### *8.B. Les autres retombées*

- Le CE actuel, quelque peu renouvelé depuis le plan social, ne veut plus entendre parler de ce dernier et de ses conséquences, notamment en ce qui concerne le reclassement plus ou moins réussi des anciens salariés. Les élus ont tendance à considérer que les salariés licenciés ont touché suffisamment d'argent pour ne pas avoir d'autres exigences à formuler...

## Cas H

### **1. Les caractéristiques**

*Entreprise* : la société est filiale d'un groupe familial de taille moyenne.

*Secteur* : Chimie.

*Effectif* : 360 (2 établissements).

*Nombre de licenciements prévus* : 26 sur un établissement.

*Argumentaire de la note économique* : rationalisation et regroupement de fonctions support sur un seul site « pour des motifs de bon fonctionnement et de coordination des activités, mais aussi pour des raisons d'optimisation opérationnelle et des compétences », dans un contexte de « concurrence accrue » qui « impose de renforcer les synergies ».

*Situation des IRP* : émergence récente d'une présence syndicale avec en particulier l'arrivée d'élus CFDT au CE et au CCE (où était déjà présentes, depuis peu, FO et la CGC).

### **2. Le contexte économique et social**

La société est l'une des entités de l'une des divisions d'un groupe familial diversifié qui comprend trois branches d'activité. Le groupe est en sensible développement depuis plusieurs années, notamment par croissance externe mais pas uniquement, le niveau de résultat est très satisfaisant bien qu'en repli pour le dernier exercice, et la situation financière confortable. La société concernée elle-même est bien positionnée sur son marché, s'inscrit dans une perspective de croissance et constitue l'une des principales sources de résultat du groupe.

Dans ce cadre, les principaux éléments de contexte de la restructuration engagée sont les suivants :

1. Quelques années auparavant, le groupe a mené une opération de croissance externe en rachetant une entreprise aux activités complémentaires à celles de la société concernée par la restructuration et située dans une autre région.
2. Tout récemment, la direction générale du groupe a changé avec le retrait de l'actionnaire historique et l'arrivée aux commandes d'une nouvelle génération (enfants et petits enfants). Ceux-ci veulent moderniser la structure du groupe, en particulier en segmentant plus clairement les activités, et envisagent une introduction en Bourse afin de recueillir les moyens de déployer une politique ambitieuse (avec pour objectifs notamment : assurer 10 % de croissance par an, atteindre 50 % d'activité à l'international, devenir leader européen sur quelques marchés cible, atteindre 10 % de rentabilité des capitaux employés...).

Dans le cadre de la modernisation de la structure du groupe, un rapprochement entre les deux sociétés aux activités complémentaires a été entrepris un an plus tôt à la faveur du départ de l'un des deux directeurs généraux. Ce rapprochement s'est traduit par une centralisation des

fonctions support des deux sociétés, sans pour autant remettre en cause la structure juridique des deux sociétés (qui ont simplement le même PDG). A cette occasion, des propositions de mutation, impliquant un déménagement, ont été faites aux 70 personnes des services concernés par la réorganisation dans le société qui nous intéresse, sans obligation toutefois d'y souscrire. Un an plus tard, une quarantaine de personnes (principalement des cadres) ont effectivement été mutées « à l'amiable ». Au terme de ces mouvements volontaires, le groupe mentionne dans la note économique du projet étudié que « à l'été, force a été de constater que parmi les 27 personnes restant, hors quelques unes d'entre elles pouvant être mobiles ou dont les compétences peuvent être utiles aux autres divisions, la plupart doivent bénéficier de mesures d'accompagnement afin de favoriser leur reclassement... En effet, il apparaît aux yeux de tous que l'éloignement du centre décisionnel nuit à l'efficacité des services... ».

C'est dans ce contexte qu'une procédure de licenciements concernant 26 personnes est engagée en octobre.

La population concernée par les licenciements est principalement constituée d'employés, relativement âgée et féminisée, sans réelle qualification en dépit d'une ancienneté importante.

### **3. Le projet initial de plan social**

	Projet initial
Date	18 Octobre
Nombre de licenciements	26
Indemnisation	Prime d'initiative individuelle dégressive sur 5 mois en cas de reclassement externe en CDI ou CDD de + de 6 mois : 25 KF sous 3 mois ; 15 KF sous 4 ou 5 mois + Doublement pour plus de 47 ans
Mesures d'âge	0
Temporalité dispositif reclt	12 mois
Professionalité/engagement	Recours à organisme spécialisé
Pilotage du plan social	Direction + info du CE
Mesures	<b>Incitation à la mobilité interne :</b> Site A : maintien ancienneté, salaire ; période probatoire Site B : déménagement, prime mobilité, prime adaptation <b>Mobilité externe :</b> Convention de conversion Aide à la formation Aide à la mobilité géographique : 30 KF Aide aux entreprises qui recrutent Aide à la création d'entreprise : 50 KF Maintien mutuelle/12 mois

Formellement, le projet de plan social (16 pages) paraît assez standard, la plupart des mesures classiquement mobilisées étant prévues (à l'exception de l'ATD). En revanche, le dispositif en charge de la mise en œuvre n'est pas défini et sa maîtrise intégralement aux mains de la direction, laquelle précise simplement qu'elle aura recours à un organisme spécialisé (sans préciser la nature de la prestation attendue) et tiendra le CE informé. Il n'est en particulier pas question de commission de suivi, d'engagement en termes d'offres d'emplois, ni de définition de ce que serait une OVE.

Le calendrier du plan ne comporte que le calendrier de la procédure, précise que deux ou trois réunions pourront se tenir selon les « délais impartis par la législation en vigueur » et mentionne que « chaque collaborateur aura 6 semaines pour donner sa réponse définitive à la proposition de mutation qui lui a été faite. En cas de refus, les notifications de licenciement pourraient intervenir à l'issue du délai d'attente tel que stipulé dans le contrat de travail ».

#### **4. Le déroulement de la procédure d'information et de consultation**

A l'annonce du projet de réorganisation assorti d'un projet de licenciement, le CE considère qu'il y a tromperie (l'appel au volontariat en matière de mobilité géographique, duquel il avait été informé un an plus tôt, ne devait pas a priori déboucher sur le licenciement du solde) et que le projet vise à se débarrasser de salariés anciens dont on ne veut plus s'encombrer. Très rapidement, en amont de la première réunion de la procédure, il consulte l'expert comptable avec lequel il est en contact depuis peu (première désignation récente d'un expert pour l'analyse des comptes annuels) et un avocat. A cette occasion, un certain nombre d'irrégularités (ordre du jour arrêté unilatéralement par le Président du CE, absence de description des emplois concernés par le plan...) ou d'insuffisances (absence de propositions de reclassement internes à l'échelle du groupe en particulier) apparaissent. Elles conduiront le CE, peu assuré encore des objectifs et de la stratégie qu'il est en mesure de poursuivre, d'une part à voter au cours de la première réunion d'information et de consultation le recours à un expert et à un conseil juridique et d'autre part à solliciter l'attention de l'Inspection du Travail concernée. Deux semaines plus tard, l'Inspection du Travail délivrera un constat de carence du plan social qui amènera la direction à renoncer à la procédure en cours.

Trois semaines plus tard, fin novembre, la direction engagera une nouvelle procédure, sur la base d'un projet de plan social formellement amendé (adjonction d'une liste des postes disponibles au sein du groupe et ouverts au reclassement ; intégration d'une convention ATD ; précisions sur les mesures d'aide à la formation...). Simultanément, elle fait parvenir aux personnes visées un courrier leur signifiant leur mutation, accompagné d'un document intitulé « modalités de mobilités ». Il y est précisé qu'en cas de refus, les salariés se verront appliquer « les dispositions qui seront adoptées dans le cadre du projet de plan social qui sera soumis au comité d'entreprise ». Les salariés ont jusqu'à la fin du mois de novembre pour faire connaître leur décision. Cette démarche est illégale puisqu'elle passe outre les prérogatives consultatives du CE, nécessairement préalables à la mise en œuvre. A la suite d'un courrier du secrétaire du CE, dont copie est adressée à l'Inspection du Travail, la direction reviendra sur cette démarche dans l'attente de la fin de la procédure de consultation.

Dans le même temps, l'expert mandaté par le CE oriente ses investigations autour de trois axes principaux :

1. l'analyse du motif économique de la réorganisation envisagée,
2. l'analyse du périmètre d'application et de la validité des critères de licenciement et plus particulièrement du critère de « valeur professionnelle »,
3. l'analyse du dispositif d'accompagnement prévu au projet de plan social.

La demande d'information associée à la lettre de mission de l'expert est extrêmement complète et détaillée et il est précisé que le délai de 20 à 22 jours imparti à l'expert pour la réalisation de sa mission ne pourra commencer à courir que dès lors que l'information utile aura été communiquée. S'engage alors une épreuve de force entre la direction et l'expert

concernant la mise à disposition de l'information demandée, étant entendu qu'en l'absence de remise de rapport le CE considèrera qu'il ne peut être valablement consulté et que la seconde réunion de la procédure ne peut par conséquent se tenir.

Tout au long des échanges avec l'expert, la direction multipliera les déclarations auprès des membres du CE pour assurer que tous ceux qui le souhaitent seront reclassés au sein du groupe. Elle refuse toutefois de l'écrire et envisage des reclassements en ligne de production, ce qui ne paraît ni réaliste ni acceptable par les élus (les services concernés par la réorganisation n'emploient que du personnel de bureau).

Le rapport de l'expert est finalement établi à la mi-février de l'année suivante. Il s'emploie en particulier à montrer :

1. L'absence de cohérence de l'argumentaire économique développé par la direction. Il démontre en particulier que l'organisation projetée sera plus coûteuse que l'organisation actuelle, sans garantie tangible d'un meilleur fonctionnement.
2. L'invalidité du critère de « valeur professionnelle » compte tenu du dispositif d'évaluation en place dans l'entreprise et l'obligation qui est faite à l'employeur d'appliquer les critères de licenciement par catégorie professionnelle au sens d'une permutabilité possible des personnes sur un ensemble de postes (dès lors les personnes licenciées ne sont plus nécessairement celles dont l'entreprise souhaitait se défaire).
3. Les lacunes, notamment en termes de pilotage, du dispositif d'accompagnement des reclassements prévu au projet de plan social.

Finalement, la direction acceptera de joindre à la convocation à la seconde réunion de la procédure un projet de préambule par lequel elle s'engage à « reclasser chacun des salariés qui en auront manifesté le souhait dans un emploi similaire ou équivalent, de même classification... » et un complément au plan social concernant le fonctionnement et les attributions de la commission de suivi. Elle le fera en précisant qu'il ne s'agit pas là d'un précédent, mais d'une mesure exceptionnelle en lien avec l'accord de RTT qui vient d'être conclu début février.

## **5. Les facteurs d'évolution du projet**

### *5.A. Facteurs d'inflexion du projet*

- *Les salariés*

- La culture syndicale des salariés est assez faible. L'activité de l'entreprise fait que la majorité des salariés sont peu présents sur le site. Le rachat d'une entreprise où la culture syndicale est plus forte va entraîner le développement du syndicalisme. Un conflit qui ira jusqu'en cours de cassation va jouer un rôle important dans la diffusion de cette nouvelle culture.

- Les réactions des salariés seront essentiellement individuelles. Les relations entre les salariés se sont dégradées.

- *Les élus*

- Les conflits étant rares dans l'entreprise, les élus sont peu habitués aux négociations dans des situations tendues.

- Les élus ont clairement annoncé à la direction la possibilité d'un recours juridique (il y avait un précédent défavorable à la direction).

- *La direction*

- Des « restes » de culture paternaliste et le souci de la direction de ne pas dégrader l'image de bonne gestion sociale du groupe ont sans doute poussé à éviter un conflit « dur » (risques de diffusion d'une image négative) et à chercher un terrain d'entente avec les élus même si elle souhaitait a priori établir une référence faible (a minima) en matière de plan social sur la région.

- La direction a été surprise par l'importance de la réaction des élus. Elle ne s'est sans doute pas rendue compte qu'en prévoyant des licenciements, elle remettait en cause le « pacte social paternaliste » qui existait dans l'entreprise.

- La direction n'a pas l'habitude de gérer des conflits.

- La situation économique de l'entreprise est bonne.

- *L'expert*

- L'expert a décrédibilisé l'argumentaire économique de la direction.

- L'apport d'information sur ce qui se fait ailleurs et donc sur ce qu'il est possible d'obtenir a joué un rôle important de formation pour des élus qui n'avaient jamais connu de situation de PS. Cela a aussi permis au CE de se construire une stratégie.

- Une demande importante d'informations sur des domaines où l'entreprise pensait n'avoir aucun compte à rendre (stratégie, dossiers individuels du personnel...) a permis de montrer que l'entrée dans un conflit juridique serait difficile à gérer pour la direction.

## *5.B. Facteurs de promotion des reclassements*

- *Les élus*

- Les élus n'ont pas remis en cause la logique du déménagement et n'ont pas tenté de s'y opposer. De ce fait, les discussions ont porté essentiellement sur les mesures d'accompagnement.

- Le souci principal des élus a été de favoriser le reclassement des personnes concernées par le plan et en particulier des situations les plus difficiles.

- Le discours de la direction était qu'il n'y aurait pas de recours aux licenciements secs et qu'une solution serait trouvée pour tout le monde. Les élus ont alors mis l'accent sur

la demande d'un engagement écrit sur ce point. Pourquoi la direction refuserait-elle de signer ce qu'elle répétait sans cesse oralement ?

- *La direction*

- Le nombre de cas difficiles de reclassement est relativement faible au regard du nombre de salariés que le groupe a dans le bassin d'emploi. Il est sans doute plus facile pour elle de reclasser ces personnes que de gérer un conflit.

- *L'expert*

- L'expert a sans doute contribué à convaincre les élus que la position « zéro licenciement » était possible.

- Proposition d'échange de la tranquillité dans la mise en œuvre du plan contre l'engagement écrit de ne pas procéder à des licenciements non souhaités.

- *L'Inspection du Travail*

- Le constat de carence fait par l'Inspection du Travail stipule que l'entreprise peut facilement reclasser les personnes concernées par le plan, compte tenu que le groupe emploie plus de 350 personnes en CDD dans la région.

## **6. Les principales évolutions du projet de plan social**

La principale évolution du plan social porte bien entendu sur l'adjonction d'un préambule dans lequel le groupe prend l'engagement de ne procéder à aucun licenciement non souhaité : « La direction garantit que les collaborateurs... qui n'ont pas bénéficié d'un reclassement validé dans le groupe ne feront pas l'objet d'un licenciement consécutif à la suppression ou au transfert de leur emploi, à moins qu'ils n'expriment clairement leur intention de ne pas poursuivre leur activité au sein du groupe. A cet effet, la direction s'engage à reclasser chacun des salariés qui en auront manifesté le souhait dans un emploi similaire ou équivalent, situé dans l'un des établissements (local) du groupe, avec maintien de leur statut et rémunération, et l'ensemble des avantages habituellement consentis dans les sociétés du groupe dans le respect des conventions collectives de ces dernières ».

Le dispositif d'accompagnement au reclassement, tant interne que, le cas échéant, externe, a toutefois lui aussi très sensiblement évolué. En particulier :

- La durée de mise en place du dispositif a été portée de 12 mois à « 4 mois après qu'ait été constaté le dernier reclassement ».
- La notion d'OVE est introduite et sa nature définie (CDI, qualification correspondant à celle de la personne ou à son projet professionnel, rémunération équivalente, éloignement géographique limité). Cette définition vaut pour les propositions de reclassement interne et externe.
- Une commission du suivi paritaire (3 membres direction, 3 membres CE), décisionnaire (« La direction s'engage à se conformer aux avis que la commission exprime à la majorité »), est mise en place pour toute la durée du dispositif. Elle est dotée d'un

conciliateur, désigné d'avance, chargé de rechercher un consensus en cas d'absence de majorité. Cette commission :

- se réunit 2 fois par mois « sauf exception »,
- elle examine l'application du plan social,
- elle se fait communiquer par la direction toutes informations, notamment celles recueillies auprès des intéressés et des services d'accueil,
- elle examine la demande du salarié qui exprime le souhait d'être licencié,
- elle est compétente pour trancher toute réclamation relative à l'application du plan dont elle est saisie, notamment pour un salarié concerné par un reclassement.

## **7. La mise en œuvre du plan social**

### *7.A. L'évaluation du fonctionnement des dispositifs*

- La commission de suivi va être mise en place. Les discussions se feront autour des cas individuels. Le cas de chacun sera discuté lors des réunions de la commission. Tous les problèmes, sauf un, seront résolus. Le recours au médiateur prévu lors de la mise en place de la commission n'a pas été nécessaire. Dans le cadre du fonctionnement de cette commission, les élus estiment avoir obtenu presque tout ce qu'ils demandaient.

### *7.B. Les facteurs de plus ou moins bonne mise en œuvre*

- Fermeté des élus lors des discussions et affichage de leur souci des intérêts de l'entreprise tout en restant dans leur rôle de défense des intérêts des salariés.
- La possibilité de recours à un médiateur n'a pas été utilisée, les élus avaient une voix prépondérante dans la commission. La commission est toujours arrivée à un consensus. La mise en place de cette commission a permis d'assouplir les relations entre élus et direction.

## **8. Le bilan du plan social**

### *8.A. Le devenir des personnes*

- Une seule personne n'a pas trouvé de solution durable. Après avoir accepté de déménager, elle a finalement refusé. Elle a ensuite occupé trois ou quatre postes qui ne lui ont pas convenu. Elle va être prochainement licenciée.
- Pour les gens reclassés dans l'une des deux autres branches du groupe, l'intégration ne s'est pas toujours bien passée. Les conditions de travail sont très différentes, l'accueil n'a pas été idéal, ni par la hiérarchie, ni par les collègues. Il y a peut-être un peu de nostalgie du temps passé. Les conditions de travail dans l'entreprise étaient un peu privilégiées. Les autres sites, c'était un autre secteur, ce n'était pas la même taille d'entreprise. Pour ceux qui sont restés dans le même secteur d'activité, cela semble mieux se passer.



### *8.B. Les autres retombées*

- Depuis ce plan, l'entreprise en a connu trois autres dont un a été abandonné et un est en cours. Les deux plans maintenus tentaient de revenir en arrière et ont tous les deux, dans un premier temps, fait l'objet d'un constat de carence de la part de l'inspection du travail. Toutefois, d'après l'élu, les dispositifs finalement mis en place sont les mêmes que pour le plan étudié. Les cas sont discutés et suivis individuellement et des solutions sont trouvées pour l'ensemble du personnel. Il considère que c'est désormais un acquis.

# Cas I

## **1. Les caractéristiques**

*Entreprise* : la société est filiale d'un petit groupe.

*Secteur* : Télécommunications.

*Effectif* : 541 personnes (5 établissements de taille inégale : 299 salariés, 150 salariés, 50 salariés, 14 salariés, 9 salariés).

*Nombre de licenciements prévus* : 168 par réduction d'effectifs et fermeture des deux établissements les plus petits (celui de 14 et celui de 9).

*Argumentaire de la note économique* : un argumentaire lié aux difficultés du secteur. Le chiffre d'affaires lié aux ventes de produits et services de communication est en baisse. La baisse est peu significative sur les produits (terminaux et accessoires) mais significative sur les services, c'est-à-dire les abonnements.

*Situation des IRP* : Les IRP étaient présentes dans l'entreprise mais depuis peu et surtout à l'image du collectif de travail : très jeunes. CFDT, FO et CGT sont représentés au sein du comité d'entreprise qui compte cependant une part de non syndiqués. Le CE est nouvellement constitué et « débarque », particulièrement en ce qui concerne l'exercice de ses attributions économiques dont il n'est pas sûr que les membres en soupçonnaient l'existence avant le début de la procédure.

## **2. Le contexte économique et social**

L'entreprise analysée fait partie d'un petit groupe dont elle est la société mère, fondée par un chef d'entreprise charismatique à la fin des années 1980. Elle en est l'un des éléments principaux et par ailleurs la société la plus ancienne et la plus importante. Elle exploite des magasins au sein desquels se vendent des services de télécommunication et, évidemment, les terminaux qui vont avec. Cotée en bourse, elle s'est servie de la levée de fonds ainsi réalisée pour se développer sur le marché européen en développant le même type d'activité dans d'autres pays de la communauté.

Le groupe a aussi décidé de se développer sur le marché ouvert par Internet avec la même entrée sur une idée originale basée sur la fourniture du nécessaire « clef en main » en contrepartie d'un abonnement mensuel. La croissance de cette activité est fortement consommatrice de capitaux : ceux-ci sont nécessaires aux achats initiaux, le retour sur investissement se faisant au fur et à mesure du paiement des abonnements.

Le financement du développement de cette activité devait être assuré par une seconde levée de capitaux en bourse. Le retournement boursier de mars 2000 fit s'évanouir cette potentialité laissant le groupe devant la nécessité de gérer une situation difficile : des engagements (car des abonnements avaient été souscrits par le public) dans le domaine d'Internet sans qu'il existe d'espoir de pouvoir faire survivre cette activité, et un « passage à vide » dans les autres domaines des télécommunications dans lesquels il était implanté, lié à trois facteurs :

- Une mutation du marché vers des produits à plus faibles valeurs ajoutées et donc plus faibles marges, entraînant pour la société analysée, une baisse du chiffre d'affaires
- Un retard dans le développement des nouvelles générations de produits.
- Un durcissement de la position commerciale des opérateurs qui sont à la fois des fournisseurs mais aussi des concurrents.

Le contexte social est typiquement celui des télécommunications dans ces années 1998/2002. Le collectif de travail est très jeune (les plus de 35 ans sont rares, l'âge du dirigeant n'est guère au-delà de cette limite) et travaille dans un ambiance de start-up : l'avenir leur appartient, les relations sont très affectives (on se tutoie, s'appelle par son prénom, forme une bande autant qu'un collectif de travail). Les syndicats sont présents et portés par des membres de ce collectif et à son image : les différences syndicales sont beaucoup moins typées que dans d'autres secteurs ou branches.

Par ailleurs, il faut signaler qu'une fraction significative des effectifs est située dans une capitale régionale, et que le dirigeant du groupe est devenu une personnalité locale.

### **3. Le projet initial de plan social**

Date	Juin
Nombre de licenciements	168
Indemnisation	ICL + indemnité complémentaire : 10 KF
Mesures d'âge	Mesures spéciales vis à vis des + de 50 ans
Temporalité dispositif reclt	6 mois
Professionnalité/engagement	Recours à une société de reconversion connue et mise en place d'un dispositif construit
Pilotage du plan social	Direction
Mesures	Utilisation de la panoplie des mesures FNE, mais de façon structurée + congé de conversion

Ce plan social manifeste dès le premier projet d'une véritable volonté de reconversion. Le phénomène se manifeste par des mesures outillées : la cellule de reclassement est définie précisément, de même que les offres d'emploi ; la mobilité géographique est pensée. Il est par ailleurs le seul à proposer spontanément le recours à des congés de conversion, bien que la première version limite cette mesure à ceux qui seraient candidats à une formation longue.

Le plan n'échappe cependant pas aux caractéristiques habituelles des plans sociaux : le seul calendrier fourni est celui des licenciements et l'impératif que constitue le respect de ce calendrier est régulièrement rappelé tout au long du document, les mesures présentent chacune un contenu et une cohérence mais leur articulation est faible et le dispositif est intégralement piloté par la Direction de la société.

#### **4. Le déroulement de la procédure d'information et de consultation**

La première réunion du Comité est convoquée pour le début de l'été (fin juin). Le rapport d'expert est réalisé rapidement : la seconde réunion de la procédure se tiendra le 20 juillet, ce qui correspond pratiquement aux délais légaux. Le rapport de l'expert ne discutera pas la gravité de la situation économique mais mettra fortement l'accent sur l'inadéquation du plan social à son objet (la reconversion) et à l'engagement que la direction avait spontanément placé en tête du plan social : « *l'entreprise se réorganise, elle veut que ce soit pour chacun l'occasion de lancer un processus de développement professionnel et personnel* ». Cet engagement n'était pas de pure forme, puisque l'offre valable de reclassement devait correspondre au projet professionnel et être l'offre d'un CDI ou d'un CDD débouchant sur un CDI.

La deuxième réunion a vu naître un important débat sur la qualité du plan social et sa clôture a débouché sur un processus de négociation qui s'est déroulé jusqu'à la fin du mois d'août pour aboutir début septembre sur l'élaboration d'un plan social modifié et la troisième réunion.

Le Comité avait décidé de prendre un avocat et l'inspection du travail est intervenue pour faire un certain nombre de remarques sur la qualité du plan social mais il n'y a pas eu de recours judiciaire. Ces deux acteurs ont cependant fait partie d'une pression organisée par le comité, dont le maître atout était la contradiction qui existait, et qui était claire aux yeux des membres du comité, entre les engagements et les moyens mis à disposition.

La direction a semblé partagée tout au long des négociations entre un engagement moral non feint à réaliser correctement les reclassements (renforcé par une implantation régionale et une cotation en bourse qui auraient conduit « naturellement » les projecteurs médiatiques à éclairer sa situation en cas de problèmes visibles) et une volonté de ne pas s'engager financièrement.

Les quatre réunions de négociation qui se sont tenues ont conduit à la réduction du sureffectif (mais aussi parce que la direction avait trouvé un repreneur pour une activité), à l'acceptation d'un congé de conversion et à un certain nombre de modifications des mesures du plan social.

Elles ont été l'occasion d'un important jeu d'acteur entre les réunions (entre le dirigeant, le DRH, le CE, les membres du CE, l'expert, l'inspecteur du travail et, dans une moindre mesure, l'avocat) qu'il est difficile de traduire. Le processus peut probablement être résumé ainsi : la conviction qu'il était souhaitable d'organiser le plan social sur la base du dispositif proposé s'est rapidement formée pour quelques personnes au sein du CE et au sein de la direction ; elles ont ensuite entrepris de le modifier pour l'adapter à la situation concrète, autant qu'elles ont entrepris d'emporter la conviction auprès de leurs propres partenaires et institutions d'appartenance. Par ailleurs, une réduction significative (de 168 à 122, soit - 46 postes) des licenciements envisagés est intervenue, du fait :

- D'une discussion sur les modalités de son calcul (un tiers environ de la réduction)
- De la manifestation d'un repreneur (et il est raisonnable de penser que les discussions avec ce dernier avaient déjà été engagées avant l'annonce du plan) pour l'une des activités arrêtées (les 2/3 environ de la réduction).

## **5. Les facteurs d'évolution du projet**

### *5.A. Facteurs d'inflexion du projet*

- *Les élus*

- Un syndicat, majoritaire au CE et en termes de délégués du personnel, qui s'est par ailleurs bien entendu avec les autres représentants des salariés pour présenter, après discussions, une position commune sur chaque point du plan social faisant débat.

- Des élus peu expérimentés qui se sont appuyés sur les conseils de l'expert et d'un avocat.

- Des salariés peu syndiqués et peu sensibles à la « fibre solidaire », mais assez « remontés » (manifestations dans les rues et au siège de l'entreprise, menaces de grève...) sur lesquels un travail de communication a été fait par des élus bénéficiant tout de même d'une certaine légitimité. Ainsi, le plan social a été communiqué aux salariés et ceux-ci ont été sondés pour savoir ce qu'ils en pensaient.

- *La direction*

- La direction a présenté un premier plan limité aux minimums sociaux prévus en matière d'indemnités, mais semblait assez ouverte aux discussions et consciente de sa responsabilité sociale.

- *L'expert*

- Conseils aux élus à partir de la lecture du projet initial de plan social, notamment de ses insuffisances. Mise en évidence de marges de manœuvre financière dont semblait disposer la société.

- Des problèmes ont été soulevés dans le calcul des effectifs : le chiffre global des salariés de l'entreprise ayant tendance à baisser, il fallait aussi diminuer le nombre des personnes concernées par le plan social pour parvenir à l'objectif du nouvel effectif visé par l'entreprise. La direction n'avait pas tenu compte de ce calcul qui en modifiant le ratio permettait de faire baisser le nombre des licenciements de 168 prévus initialement à 122 dans la dernière mouture du plan.

- *Le recours contentieux*

- La menace latente de la saisie du juge des référés (sur la base de failles repérées par l'expert et l'avocat, telles que le non respect de certaines procédures, un mauvais calcul des effectifs et des critères de licenciement un peu flottants) a été utilisée par les élus pour faire pression sur la direction.

- Il n'y a pas eu d'intervention de la DDTEFP, mais celle-ci a été consultée pour valider des éléments liés aux congés de conversion.

- *La médiatisation*
- La télévision (FR3, M6) et d'autres médias locaux ont été avertis et on fait des reportages où les déclarations syndicales ont été relayées. Cela a aussi contribué à exercer une certaine pression sur une direction dont l'entreprise et le PDG bénéficient d'une certaine visibilité.

#### 5.B. Facteurs de promotion des reclassements

- *Les élus*
- Le plan social a été discuté en avançant page par page et en négociant sur tout, pas en commençant et/ou en insistant sur le volet prime même si beaucoup de salariés étaient avant tout intéressés par ce point.
- *La direction*
- La direction a affiché elle même un objectif de reclassement des personnes en affirmant sa volonté que tout le monde retrouve un emploi. Le premier projet de plan présenté (et sans doute formulé avec l'aide d'un cabinet spécialisé) comportait des mesures et dispositifs allant dans ce sens : cellule de reclassement, commission de suivi, congé de conversion, notion d'OVE...
- *L'expert*
- Présentation d'une architecture et d'une méthodologie détaillées de reconversion qui sera reprise par les élus et permettra d'améliorer le dispositif prévu dans le plan.

### **6. Les principales évolutions du projet de plan social**

Les principales modifications du plan portent sur le dispositif : extension du congé de conversion comme mesure accessible à tous les salariés dont le licenciement est envisagé ; instauration d'un comité de pilotage du plan intégrant la direction, le CE, les délégués syndicaux, la DDTE et la société de reconversion, avec clause de recours à un médiateur en cas d'impossibilité de départager les avis ; redéfinition de l'offre valable d'emploi comme « *une proposition d'embauche écrite pour un emploi de type CDI ou CDD conduisant à un CDI, qui correspond au projet professionnel validé et signé par le candidat, le consultant et la commission de suivie* » ; modification des critères d'ordre des licenciements.

Par ailleurs, diverses mesures sont modifiées ou enrichies, parmi lesquelles il faut noter un doublement des sommes disponibles pour la formation et une augmentation significative de l'indemnité complémentaire de licenciement (basée sur un nombre de mois de salaires par année d'ancienneté).

## **7. La mise en œuvre du plan social**

### *7.A. L'évaluation du fonctionnement des dispositifs*

- L'augmentation de l'indemnité de licenciement (appelée ici « indemnité de préjudice ») plus le versement d'une indemnité forfaitaire de 10.000 francs à toute personne retrouvant un emploi dans les 6 mois ont encouragé les départs volontaires qui se sont élevés à environ 70. Beaucoup de ces personnes (une cinquantaine, voir plus loin) se sont débrouillées par elles-mêmes pour retrouver un emploi et il n'est donc pas possible d'évaluer leur taux de succès.
- Des reclassements internes ont été proposés, mais beaucoup ne correspondaient pas aux qualifications concernées et/ou comportaient une mobilité importante. 6 personnes en ont bénéficié.
- En matière de formation une enveloppe assez importante avait été décidée et devait être distribuée en fonction des projets personnels de manière à être le plus possible orientée vers un retour à l'emploi. Dans les faits tous les projets ont été validés.
- La cellule de reclassement a permis à ce jour 55 reclassements et est jugée globalement utile et efficace. La commission de suivi semble avoir opéré un véritable traitement des problèmes individuels soulevés.

### *7.B. Les facteurs de plus ou moins bonne mise en œuvre*

- Les élus comme les membres de la direction impliqués dans les dispositifs de reclassement semblent avoir manifesté un souci réel d'accompagnement des salariés vers un nouvel emploi et une volonté de traiter les problèmes présentés par certains cas particuliers.

## **8. Le bilan du plan social**

### *8.A. Le devenir des personnes*

- Sur les 122 personnes touchées par le plan social, 6 ont été reclassées en interne et 49 en externe par la cellule de reclassement, 6 autres ont bénéficié d'une formation longue, 3 d'une aide à la création d'entreprise, 5 étaient en maladie-maternité. Toutes les autres (53 personnes) ne sont pas entrées dans le cadre des dispositifs et n'ont donc pas été suivies. Elles semblent avoir en grande partie retrouvé un emploi par leurs propres moyens, mais sans qu'il soit possible de savoir leur nombre et la qualité des emplois retrouvés.

### *8.B. Les autres retombées*

- L'expérience de ce premier plan social a servi aux élus pour mener les négociations dans le cadre d'un autre plan touchant ensuite une filiale du groupe.

## Cas J

### **1. Les caractéristiques**

*Entreprise* : la société est filiale d'un grand groupe international.

*Secteur* : métallurgie.

*Effectif* : 1 000 (1 établissement).

*Nombre de licenciements prévus* : 1000 par fermeture de l'établissement.

*Argumentaire de la note économique* : Pas d'argumentaire écrit, mais le motif économique est l'arrêt de la production des produits (de toute façon anciens) qui sont fabriqués sur le site et la sortie corrélative du site du dispositif productif du groupe

*Situation des IRP* : Les syndicats sont implantés de longue date, les mandats représentatifs au CE étant répartis entre la CGT et la CFDT. Il s'agit d'élus expérimentés, réputés durs et reconnus.

### **2. Le contexte économique et social**

Le cas ici décrit est très atypique dans sa résolution, mais relativement banal pour ce qui concerne les problèmes posés. La société est un site de production, filiale d'un grand groupe du secteur et seul établissement restant d'une société qui a déjà été très fortement restructurée. Les produits alloués à la fabrication sont des produits en fin de vie. Le fait est connu en tant que tel et les salariés savent que la décision de ne pas réallouer de nouveaux produits au site a été prise. De même qu'ils savent appartenir à un groupe qui ne connaît pas de difficultés. Comme souvent en pareil cas, le collectif de travail était âgé et ancien. Les dernières formations reçues appartenaient à un passé lointain et, si l'on excepte les catégories professionnelles nécessaires au fonctionnement du site (techniciens, administratifs, quelques ingénieurs), la très grande majorité des salariés ne disposaient que d'une très faible qualification, acquise sur le tas. La grande majorité des salariés de ce collectif de travail appartient à la tranche d'âge 45/55 ans.

Un problème va cependant se poser lorsqu'il faudra trouver un moyen de mettre en adéquation la baisse (continue) des produits sur le marché et le nombre de salariés travaillant au sein de l'établissement. La direction annonce un plan social de petite taille incluant des mesures d'âges et des mesures classiques d'accompagnement externe. La demande des syndicats est de négocier un plan d'ensemble prévoyant des dispositifs pluriannuels.

La volonté de mettre en œuvre le plan va déclencher des affrontements vifs qui déboucheront sur la négociation d'un accord.



### **3. Le projet initial de plan social**

Compte tenu du déroulement particulier du cas, il n'y a pas eu de présentation formelle d'un plan social, mais un ensemble de négociations sur les différents points d'un accord présenté plus loin dans la partie 6.

### **4. Le déroulement de la procédure d'information et de consultation**

Il n'y a pas eu à proprement parler de procédure d'information et de consultation même si les partenaires sociaux ont abondamment échangé (échanges parfois empreints de tension et de violence) dans et hors le cadre du CE.

La question ici posée est celle de la gestion d'un processus de fermeture dont l'issue était connue avec certitude mais pas ses modalités concrètes, ni la date exacte. Pour des raisons qui appartiennent à l'histoire de la société étudiée, la fermeture de l'établissement ne faisait de doute pour personne et syndicats et direction ne travaillaient plus depuis longtemps sur d'éventuelles alternatives économiques. D'importantes difficultés sont cependant apparues lorsque la direction a proposé un premier plan social lié à la décroissance (logique) de l'activité. Les syndicats ont alors exprimé la volonté de voir se dérouler une négociation globale avant toute suppression d'emploi. Le refus de s'engager dans cette voie a provoqué d'importants mouvements sociaux, parfois violents, et a conduit à une situation de blocage particulièrement dangereuse.

Pour en sortir, un accord de réduction du temps de travail permettant de réduire le premier sureffectif du processus aux seuls salariés pouvant bénéficier de mesures d'âge a été signé et deux groupes de travail ont été mis en place (un « Groupe de Réflexion Paritaire » et un « Groupe de Travail » technique) pour élaborer un accord (cf. ci-dessous).

### **5. Les facteurs d'évolution du projet**

#### *5.A. Facteurs d'inflexion du projet*

- *Les salariés*

- OS relativement âgés, donc avec peu de perspectives de reclassement.
- Très forte mobilisation des salariés. Actions musclées multiples. Plusieurs grèves. 200 à 300 personnes dans les actions.
- Pas de défaite lors des actions.

- *Les élus*

- Des leaders.
- Voulaient obtenir plus que dans un autre établissement précédemment fermé dont ils jugeaient les résultats peu positifs.

- Bien que filiale, les élus ont réclamé de discuter directement avec les décideurs du groupe.
  - Rôle de maintien du collectif lors de la lutte. Eviter les actions individuelles inconsidérées.
  - Rôle de modérateurs envers les salariés les plus déterminés.
  - Refus de suivre les consignes des fédérations syndicales qui appelaient à la modération.
  - Refus de l'orientation juridique prônée par l'expert.
  - La moitié des actions visent l'Etat pour l'impliquer dans le processus. Occupation de lieux publics...
  - Proximité de Paris (et du métro) a facilité les actions « coup de poings » imprévisibles tant par le groupe que par les pouvoirs publics.
- *La direction*
    - Le groupe avait encore besoin de l'usine du point de vue industriel.
    - Direction inquiète des risques de médiatisation et des accidents possibles (actions musclées).
    - Chantage à la fermeture qui n'a pas fonctionné.
    - Recours à des sociétés privées pour trouver des points faibles à exploiter chez les leaders syndicaux. Enquêtes de voisinage...
    - Coût important du dispositif mis en œuvre.
- *L'expert*
    - Rôle d'assistance technique. Situation économique et stratégie du groupe.
- *Fédérations syndicales*
    - Pas de soutien des fédérations compte tenu des actions particulières menées. Menace d'exclusion de la part de l'un d'entre eux.
    - Soutien (pas dans la pratique) du syndicat local.
- *Etat*
    - Entreprise importante, intervention significative de l'Etat dans le processus. La moitié des actions vise directement l'Etat.

- *Médias*

- Couverture assez faible en dehors de l'édition du journal local.

#### *5.B. Facteurs de promotion des reclassements*

- *Les salariés*

- OS relativement âgés, donc avec peu de perspectives de reclassement.

- Ce sont les salariés qui vont anticiper la fermeture et demander des négociations sur ses conditions.

- Le précédent d'un autre établissement a poussé à demander de meilleures conditions pour les reclassements et le maintien des plus de 50 ans jusqu'à la pré-retraite.

- *Les élus*

- Inquiétudes sur les possibilités de reclassement des OS.

- Reclassement objectif principal.

- Refus de l'orientation juridique prônée par l'expert.

### **6. Les principales évolutions du projet de plan social**

Le protocole d'accord signé présente une particularité : il est signé par le responsable qui, au sein du groupe, est en charge de la branche d'activité à laquelle est rattachée la filiale. Le groupe tient d'ailleurs une place particulière dans l'accord puisque l'offre de reclassement au sein des établissements dont il dispose dans la même région et dans le reste de la France est significative : 1/3 des suppressions de postes projetées.

L'un des principaux points de l'accord est la protection des salariés âgés de plus de 50 ans pour lesquels :

- un engagement est pris d'offrir un emploi dans le groupe et dans la région pour ceux qui ne pourront pas accéder à une préretraite avant la fermeture de l'établissement
- un départ en préretraite est proposé pour ceux qui atteindront l'âge requis au cours de la période de fermeture.

L'innovation la plus surprenante est cependant le maintien du site en activité le plus longtemps possible. Cette décision donne au plan une économie particulière en permettant :

- à ceux qui sont proches d'une préretraite (3 ans et moins) de poursuivre leur activité sur le site dans son attente
- à ceux qui sont en dessous du seuil d'âge fixé pour bénéficier des mesures d'âge de se reclasser – au sein du groupe ou à l'extérieur - alors que la production est encore en cours

- à ceux qui sont dans la tranche d'âge intermédiaire d'être assurés d'un reclassement dans l'un des établissements du groupe dans leur région.

L'outillage du plan est entièrement tourné vers la facilitation du reclassement :

- une cellule de reclassement composée de professionnels (dont le travail fut à l'évidence apprécié) est prévue par le plan qui précise que « la règle générale réside, pour l'antenne, à proposer des emplois à durée indéterminée » sur la base des projets professionnels des salariés.
- Le fonctionnement concret du processus repose sur le détachement. Lorsqu'un emploi est possible, en interne ou en externe, le salarié bénéficie d'une période d'adaptation (en interne) ou d'un détachement (en externe) dans le cadre d'un congé de conversion à l'issue de laquelle si le poste ne convient pas, il revient dans le dispositif de reconversion.
- Un arsenal de mesures permet la prise en charge des formations nécessaires aux reconversions et des frais liés à la mobilité géographique (déplacements de la famille, doubles loyer, déménagement, etc...).

En termes financiers, une indemnité spécifique de licenciement de 40 KF s'ajoutant aux indemnités légales et conventionnelles est prévue.

Le plan ainsi élaboré présente très clairement deux orientations :

- l'une visant à trouver une solution de protection des salariés âgés (la majorité) qui d'une part se traduit par l'engagement de la collectivité à financer des préretraites (à 56 ans) pour tous les salariés qui avaient 50 ans à un instant donné et, d'autre part, par l'engagement du groupe à trouver un emploi dans la filiale ou dans un autre établissement de la région pour ces mêmes salariés jusqu'à ce qu'ils aient atteint l'âge de 56 ans.
- L'autre visant à organiser le reclassement ou la reconversion externe des salariés hors mesure d'âge (une forte minorité de l'établissement)

L'analyse des résultats montre un succès remarquable de ce plan (un seul échec sur 1000) en termes d'emploi. On peut penser que son coût est aussi très important (bien que nous n'ayons aucune indication sur ce dernier), mais il faut remarquer que les marges de manœuvre étaient dans ce domaine quasi inexistantes. En effet, les salariés âgés de plus de 50 ans, pour la plupart sans qualification reconnue sur le marché du travail et n'ayant pas suivi de formation depuis une très longue période seraient massivement devenus des chômeurs de longue durée. Le coût de leur prise en charge est à mettre en face de celui des préretraite et des revenus qui découlent de la poursuite de l'activité. Les autres salariés ont tous été reclassés, dans des emplois durables évitant ainsi une période de chômage dont il n'y a aucune raison de supposer qu'elle aurait pu être courte. Au total, la question posée est donc probablement moins celle du coût - dont on ne voit pas comment il aurait pu être bas - que celle de l'optimisation du coût inévitable de la restructuration. De ce point de vue, ce plan constitue peut-être un exemple. C'est en tout cas le seul de notre échantillon qui puisse faire état d'un taux de solutions durables de 99,9 %.

## **7. La mise en œuvre du plan social**

### *7.A. L'évaluation du fonctionnement des dispositifs*

- Commission de suivi très active qui suit les personnes au cas par cas. Va au-delà du plan.
- Suivi quotidien par les organisations syndicales des reclassements.
- Reste un point d'interrogation : 105 « jeunes seniors » devraient être mutés dans le groupe lors de la fermeture du site en 2004. Ils auront alors 54 ans. Les élus réclament le maintien de l'activité pour une année supplémentaire ou le recours à des mesures d'âge exceptionnelles. Ils pensent réussir à obtenir une de ces solutions.

### *7.B. Les facteurs de plus ou moins bonne mise en œuvre*

- Formation du personnel de plus de 50 ans. Hausse « exagérée » des classifications pour améliorer les conditions financières des pré-retraites.
- Beaucoup de temps disponible pour le reclassement (3 ans).
- Nomination d'une personne connaissant bien le groupe pour aider aux reclassements internes.
- Le groupe a joué la carte des reclassements internes : tutorat, postes adaptés aux personnes, montée en cadence progressive.
- Maintien des personnes en activité : le collectif de travail n'est pas détruit, les salariés ne restent pas isolés chez eux.
- Possibilités de retour après un essai non concluant, en interne ou en externe.
- CDI obligatoire pour considérer qu'il y a réel reclassement.
- Le cabinet de reclassement connaissait bien le bassin d'emploi. La consultante du cabinet allait au-delà de sa mission. « Militante du reclassement ».
- Forte réactivité de la commission de suivi aux problèmes rencontrés lors des reclassements.
- Maintien de la mobilisation par des AG régulières, des discussions régulières.

## **8. Le bilan du plan social**

### *8.A. Le devenir des personnes*

- 700 « seniors », « préretraitables », dont 340 encore en activité.

- 308 « juniors » : 200 reclassés en interne, une centaine à l'extérieur dont une dizaine de créations d'entreprise (taxi, commerce...)
- Un seul licenciement d'une personne qui a tout refusé et est partie dans des conditions très défavorables par rapport à ce que lui proposait la direction. Intente une action aux prud'hommes.

#### *8.B. Les autres retombées*

- Certaines personnes ont vu leur vie modifiée : prise de conscience de leurs capacités. Beaucoup des reclassés ont eu des progressions de carrières significatives<sup>28</sup>.
- Discussions plus faciles et moins conflictuelles avec la direction.

---

<sup>28</sup> Rappelons que la société a connu une longue période de restructuration avant d'être dans la situation décrite, période peu favorable à une quelconque progression professionnelle.

## Cas K

### **1. Les caractéristiques**

*Entreprise* : la société est, au moment du plan de licenciement, une association indépendante.

*Secteur* : santé/social.

*Effectif* : 160 salariés permanents + un nombre important de salariés occasionnels portant l'ensemble à 240 équivalents temps plein.

*Nombre de suppression d'emploi potentielles* : 46.

*Argumentaire de la note économique* : Il s'agit d'un plan de réorganisation qui vise à « *la réalisation d'un investissement [qui] améliorera l'efficacité et la productivité* » et s'accompagne d'une « *modification géographique* » des implantations de l'association dont le nombre doit être fortement réduit. Cette réorganisation s'accompagne d'une redéfinition des profils de postes existants en « front office », de la création de nouveaux postes de structure pour « *améliorer la gestion (...), diversifier les partenariats et les sources de financement (...), traiter les informations et mettre en œuvre une stratégie de communication* ».

*Situation des IRP* : Le CE existe depuis un certain temps. Plusieurs organisations syndicales sont représentées, mais il existe une unité relativement forte entre les membres élus. Le CE dispose par ailleurs d'un réseau de contacts et relations en propre dans le milieu de l'association.

### **2. Le contexte économique et social**

La structure est une association spécialisée qui est née d'une volonté militante puis s'est progressivement professionnalisée. Au moment des faits, cette professionnalisation n'est pas complète et des bénévoles travaillent encore dans l'association. Quel que soit le statut (bénévole, salarié à temps partiel ou à temps plein), l'ensemble des membres de l'association reste fortement marqué par l'engagement militant initial. C'est ce même engagement qui a été à l'origine, des années auparavant, de ce qui pourrait être appelé, en termes économiques, une stratégie de diversification qui a conduit à des implantations géographiques diverses, au gré de développements de réseaux. Au moment où le plan de réorganisation est décidé, l'organisation est effectivement largement perfectible et ce constat n'est pas vraiment contesté.

L'association pour assurer son financement dispose de plusieurs types de fonds (dons et subventions) parmi lesquels des financements publics faisant l'objet de contrôles quant à leur utilisation (qui n'est pas remise en cause : aucun fait délictueux n'étant reproché) et leur efficacité, laquelle pourrait être largement améliorée, ce que met en lumière un rapport de la tutelle chargée du suivi de l'association. Mais le problème posé va au-delà d'un simple problème d'efficacité : suite à l'action même de l'association, les problèmes sur lesquels elle voulait intervenir à sa fondation ont fortement évolué, les demandes se sont modifiées, leur nombre est en baisse et la question posée est celle d'une adaptation à la nouvelle donne et/ou

d'une transformation sur la base des ressources et de l'expérience accumulée par l'association durant les 25 dernières années.

Si tout le monde est d'accord sur le constat et une partie des problèmes auxquels il faut apporter remède (amélioration de l'efficacité et de la qualité des services proposés par l'association), un large débat existe sur ce qui ressort de la stratégie à suivre.

Enfin, il faut signaler que le contexte social est fortement marqué par les caractéristiques même de l'association au sein de laquelle la solidarité est une valeur forte.

### **3. Le projet initial de plan social**

	Projet initial
Date	juillet
Nombre de licenciements	46
Indemnisation	ICL + primes
Mesures d'âge	Non
Temporalité dispositif reclt	9 mois
Professionalité/engagement	Recours à une cellule de reclassement
Pilotage du plan social	Direction mais commission de suivi non formelle prévue depuis l'origine
Mesures	Un ensemble de mesures classiques mais une insistance particulière mise sur la formation.

### **4. Le déroulement de la procédure d'information et de consultation**

La procédure a été longue, le projet de réorganisation ayant été présenté au comité en juillet et la troisième réunion du livre III ayant été tenue en juin de l'année d'après soit 11 mois de procédure. En fait deux étapes sont clairement marquées dans ce processus. L'une concerne un long débat sur la réorganisation elle-même au cours duquel le projet présenté par la direction a été longuement contesté. Une critique du projet, réalisée par l'une des organisations syndicales et reprise par les élus et une partie du personnel, présente même toutes les caractéristiques d'un contreprojet.

Un rapport de la tutelle sera exigé par le CE (et réalisé) avant que ne soit ouvert à la fin de l'année (soit 5 mois après l'ouverture de la procédure de consultation) la procédure dite de livre III, au cours de laquelle le CE mandatera deux experts différents : l'un pour analyser la réorganisation proposée, l'autre pour analyser le plan social. C'est au cours de cette procédure et face au refus de la direction de modifier son projet que s'est formée l'idée qu'il fallait passer à la négociation du plan social.

L'expert nommé sur le plan social conclut, après une analyse fortement appuyée sur le droit, que le plan « *appelle de nombreux commentaires* » critiques faisant ressortir que « *les documents remis au CE s'avèrent incomplets, voire imprécis* », que « *les catégories professionnelles ne sont pas définies* », que « *les critères pour l'ordre des licenciements devraient être revus* », que si le nombre de reclassements internes proposé est important, « *les mesures de formations manquent de consistances* », que « *aucune étude réelle sur*



*l'aménagement et la réduction du temps de travail n'a été menée » et que le rôle de la cellule de reclassement externe « semble restreint ».*

A la même date, l'inspecteur du travail fait parvenir à la direction et au comité d'entreprise une note très argumentée et très critique sur le plan, indiquant :

- Des lacunes et imprécisions (faible prise en compte des salariés âgés de plus de 50 ans, absence de délai de réponse pour l'appel au volontariat, nécessité de porter les postes ouverts au reclassement interne à tous les salariés concernés par un éventuel licenciement).
- Des modifications à apporter au dispositif (durée de vie de la cellule de reclassement jugée trop courte et organisation jugée trop imprécise, montant des aides à la formation jugé trop faible, proposition d'utiliser des conventions absente du plan et à négocier avec le service FNE de la DDTEFP : aide au passage à temps partiel, pré-retraite progressive, nécessité de la concertation avec le CE et de l'organisation du suivi du plan social).
- Le refus de l'argumentation présentée par la direction pour ne pas introduire la réduction du temps de travail comme mesure du plan.

A l'issue de ces divers rapports et avis, la procédure sera suspendue et commencera alors une longue période de négociation qui aboutira, en juin, soit 5 mois plus tard, à la tenue de la troisième réunion de la procédure et la production de la version définitive du plan social, lequel n'a pas pris la forme d'un accord bien qu'il ait été longuement négocié. Notons que ce plan ne posait pas de problème de financement, l'organisme de tutelle ayant accepté de le financer.

#### Une particularité rare

La cas ici présenté possède une particularité rare. Les élus ayant organisé un suivi attentif du plan et constaté qu'il ne produisait pas les effets escomptés (6 mois après son démarrage, la plupart des salariés qui avaient adhéré à la cellule de reclassement restaient sans solution), ont demandé à la direction, qui a accepté, de pouvoir réouvrir le dossier. Ils ont demandé à un expert de faire le point sur le déroulement du plan et d'opérer les préconisations permettant de redresser la situation. Avant d'analyser le fait, il faut rappeler un élément important de contexte. L'un des problèmes à résoudre était ici celui de la dispersion géographique des sites touchés, problème de plus en plus courant depuis que l'évolution des technologies de l'information permet de restructurer et re-localiser l'ensemble de la chaîne de gestion de la relation client. La société de reconversion retenue n'était présente qu'en région parisienne mais possédait un réseau de correspondants auxquels elle avait sous traité le reclassement dans les sites provinciaux.

Deux faits sont à noter :

- un suivi ayant été réalisé, le mauvais déroulement du plan, c'est-à-dire la non réalisation de la reconversion des salariés, est apparu. Mais le constat ne valait que s'il était suivi d'un effet, c'est-à-dire d'une analyse des raisons de l'échec et de l'étude des moyens d'y remédier. L'un et l'autre ont été réalisés, ce qui a amené la commission, entre autres, à se déplacer dans l'une des villes où le problème était particulièrement important pour comprendre que le travail de l'antenne emploi (animée par l'un des co-contractant de la

société de reconversion) n'était pas adapté aux problèmes à résoudre. Pour ce faire, il a fallu renégocier les conditions d'intervention avec la société de reconversion et réorienter les fonds alloués (transfert de « lignes budgétaires » sous utilisées vers les actions qui manquaient de fonds). Ce qui s'est ainsi réalisé dans cette opération c'est la transformation d'une commission de suivi classique (dont le rôle - constater le déroulement du plan - est inopérant quand il ne décourage pas purement et simplement ses membres) en une commission de pilotage d'un projet.

- Quelle que soit l'activité, le recours à un sous-traitant pose des problèmes de coordination en situation qui prennent une acuité particulière dans les métiers de consultant. Ils étaient ici mal résolus et la société de reconversion a dû accepter de changer le responsable de l'antenne emploi dans la ville évoquée ci-dessus. Mais ce problème n'était pas le seul posé : la société considérait que la dynamisation des salariés (bilan de compétence, aide à l'élaboration des CV, formations aux techniques de recherche d'emploi et d'entretiens, etc.) constituait son cœur de métier et ne jouait ni un rôle de conseil efficace des salariés dans la définition d'un nouveau projet professionnel, ni un rôle d'intermédiation sérieux sur le marché du travail.

Le vocable « société de reclassement » désigne en effet un ensemble très hétéroclite de structures qui peuvent être constituées de salariés licenciés, encadrés par des sociétés spécialisées dans la reconversion collectives, ou entièrement de consultants professionnels appartenant à ces sociétés. Ces sociétés elles-mêmes sont extrêmement diverses de par leur taille, leurs implantations géographiques et leurs méthodes. Leur particularité est d'être privées (le service public de l'emploi est totalement absent de ce créneau d'activité) et soumises à des impératifs importants de rentabilité.

## **5. Les facteurs d'évolution du projet**

### *5.A. Facteurs d'inflexion du projet*

- *Les salariés*

- Des rumeurs de restructuration circulent depuis juillet 1997 à cause des résultats négatifs de l'association en 96. Ces rumeurs détériorent l'ambiance de travail.
- Les choix stratégiques de 1996 (embauche à tout va grâce aux subventions reçues), sont remis en cause par les salariés (dont les cadres).
- Au cours de la deuxième réunion de la procédure de consultation, les salariés vont faire circuler une pétition de défiance envers la direction qui sera signée par 90% du personnel et affichée.
- L'éclatement géographique rend les réunions d'information difficiles. Il y aura des conférences téléphoniques régulières et des réunions sur Paris.
- Les salariés vont se mobiliser pour interpeller les élus politiques locaux et les médias
- Compte tenu de la durée du processus et de l'absence de culture de lutte, beaucoup de salariés ont développé des stratégies de départ.

- *Les élus*

- L'élus rencontré a ressenti le besoin d'une structure capable de négocier avec la direction dans l'éventualité de cette restructuration.

- Les élus disent ne pas avoir développé de stratégie, mais avoir agi au coup par coup.

- Le CE va questionner la direction sur les indicateurs ayant servi à déterminer les pôles qui seront fermés et les indicateurs financiers qui ont conduit à la décision de fermer ces pôles.

- Les membres du CE avaient tous suivis une formation sur les plans sociaux réalisée par un cabinet de conseil et de formation extérieur aux syndicats. Ce cabinet sera également nommé comme expert juridique par le CE

- Les élus vont chercher à établir un rapport de force.

- Ils sont conscients de l'importance de l'image de l'organisme et savent que la direction en est également consciente.

- Les élus vont faire un communiqué de presse pour annoncer le plan social et le refus du ministre de tutelle de les recevoir.

- Les élus vont déposer un préavis de grève pour l'après midi où doit se tenir la deuxième réunion. Cette action était symboliquement forte dans le cadre d'une association.

- Les élus vont demander des interruptions de séances au cours des réunions pour informer les salariés.

- Au départ, les élus voulaient refuser la fermeture de tous les pôles. Cette position ne durera pas, mais ils obtiendront le maintien d'un des pôles qui devait être fermé.

- Les salariés voulaient en finir, avoir le meilleur plan social possible. Ils ont arrêté de remettre en cause le bien fondé du projet, malgré une situation redevenue saine, pour négocier le plan lui-même.

- Les négociations sur les critères de licenciement ont été vécues comme un temps fort, même si ces derniers n'ont pas eu beaucoup d'effets. Il n'y avait jamais eu d'évaluation par exemple et il fallait construire un dispositif.

- Il a été difficile pour les élus de maintenir le rapport de force à cause de la pression des salariés qui avaient développé des stratégies de départ et souhaitaient pouvoir partir au plus vite. Les salariés d'un centre ont écrit au CE pour leur reprocher de les empêcher de partir.

- Les relations entre les élus et la direction sont restées cordiales tout au long du processus.

- *La direction*

- La direction s'est un peu laissée porter par les événements. Elle a appris en faisant.

- La direction va reporter l'annonce du plan social pour attendre les résultats d'un audit confié à la tutelle. Après la remise des premières conclusions de cet audit qui concerne tout le secteur, la direction annonce le plan social.

- La direction a été surprise par la structuration et les réactions du CE. Elle ne s'attendait pas, en particulier, à ce que les élus soient aussi procéduriers. Elle a manqué de compétences juridiques.

- La direction souhaite négocier, favoriser le dialogue social. Le fonctionnement de l'organisation est très affectif, paternaliste.

- La direction pensait négocier le passage aux 35h après le plan social. Leur avocat n'était pas très bon.

- La direction va suspendre la procédure de consultation au cours de la deuxième réunion pour négocier l'ARTT. Les négociations sur le temps de travail vont durer 3 mois.

- La direction voulait profiter du plan social pour se débarrasser de certaines personnes.

- Les erreurs formelles de la direction dans le processus de consultation confortaient l'image d'incompétence de celle-ci.

- *L'expert*

- Il est considéré comme un point d'appui essentiel pour les analyses financières.

- Sa parole est plus crédible que celle des élus. C'est important dans les négociations.

- *Elus politiques locaux*

- Certains élus politiques écriront à la direction pour demander des explications.

- *L'inspecteur du travail*

- Au cours de la deuxième réunion, l'inspecteur va faxer ses recommandations. Il refusera de donner son avis avant la réalisation d'un audit sur la mise en place des 35h.

- *Les organisations syndicales*

- Les élus se plaignent d'un manque de recommandations de la part des organisations syndicales locales, en particulier pour le choix de la cellule de reclassement.

## 5.B. Facteurs de promotion des reclassements

- *Les élus*

- Les élus vont négocier point par point le plan social en visant un effort de reclassement interne et/ou externe (outplacement).

- Les élus vont demander un budget formation important. Il sera accepté par la direction.

- Les élus regrettent de ne pas avoir fait assez pression pour que les pouvoirs publics aident au reclassement. Ils étaient « usés ». Certains voulaient aller au tribunal, mais les élus ont refusé.

- *La direction*

- La direction est consciente des difficultés de reclassement que peuvent rencontrer les salariés. Elle souhaite faciliter les reclassements et les reconversions.

- *La tutelle*

- La tutelle va consacrer un budget conséquent au plan social.

- *L'expert*

- C'est un point d'appui pour enrichir et réorienter le plan social.

## **6. Les principales évolutions du projet de plan social**

La structure initiale du plan est modifiée sur deux points :

- le suivi du plan. Une clause du plan indique que « le Comité d'Entreprise sera régulièrement informé de l'application des mesures du plan social pendant 12 mois. » et le document précise en plusieurs occasions qu'une commission paritaire de suivi est mise en place.

- Les offres valables d'emploi. Elles sont définies comme étant « *un poste à contrat à durée déterminé (de moins de 6 mois pouvant conduire à un CDI ou de plus de 6 mois) ou indéterminée, conforme au projet professionnel des salariés, situés dans un périmètre géographique de référence* »

Pour ce qui concerne le détail des mesures, les remarques formulées par l'administration du travail et par l'expert du comité ont été entendues. Figurent notamment :

- Un calendrier pour se porter volontaire au départ et pour obtenir une réponse de la direction, ainsi que la mise en place d'une commission paritaire destinée à examiner le sérieux du projet.

- Un schéma d'organisation précis des modalités de reclassements internes

- Un ensemble cohérent et précis de mesures d'aides à la mobilité géographique
- Les actions de formations envisagées sont liées aux besoins du reclassement et examinées par une commission paritaire et le plafond est porté de 10 000 FF à 30 000 FF.
- La durée de la cellule de reclassement est allongée (de 8 mois), ses rôles et son contenu étant précisément définis, deux offres valables d'emploi devant être présentées aux salariés.
- Divers points réglant les critères d'ordre des licenciements, les conditions d'accès à la mutuelle, aux tickets restaurants, etc. sont précisées ou intégrées au plan.

## **7. La mise en œuvre du plan social**

### *7.A. L'évaluation du fonctionnement des dispositifs*

- La cellule de reclassement a été choisie paritairement. Les élus pointent la difficulté à faire un choix parmi des sociétés qu'ils ne connaissent pas et sans conseil. Peu de ces sociétés connaissent le secteur d'activité de l'association.
- La commission de suivi est paritaire et donne un avis consultatif sur les propositions de poste faites aux salariés. Elle valide les demandes de formation, est informée par la cellule de reclassement et assure le suivi budgétaire du plan social.
- La commission de suivi est assez consensuelle, la crise est finie.
- La direction a fait une proposition de reclassement interne à chaque salarié.
- Le dispositif de formation a été bien utilisé. C'était d'autant plus important que le métier n'est pas reconnu.
- La cellule de reclassement a assez mal fonctionné au départ. Il y avait des ambiguïtés dans le cahier des charges. On aurait voulu un réel bilan professionnel pour chacun des salariés. Ils ont été bâclés par la cellule.
- Il y avait en réalité trois cellules différentes qui n'étaient pas gérées par le même cabinet, mais sous-traitées.
- Il y a eu une réunion chez un des consultants qui a été assez houleuse. Elle permettra le prolongement dans le temps de la cellule de reclassement.

### *7.B. Les facteurs de plus ou moins bonne mise en œuvre*

- Les gens ne voulaient plus revenir dans les locaux. Cela ne poussait pas à l'exigence sur le fonctionnement du dispositif.

- Les élus vont demander à l'expert d'examiner l'exécution du plan social. A la suite, une réunion paritaire va faire des propositions qui seront examinées par le CE et le CA.

- Le dispositif sera sensiblement modifié (amélioration du financement des formations, prolongation de la mutuelle). Certaines propositions de l'expert seront refusées (prise en charge des cotisations patronales du nouvel employeur, période d'essai chez un nouvel employeur prise en charge par l'association). Ces points auraient dû être négociés avant la mise en place du plan social, les élus ne pouvaient plus mettre la pression.

- Tous les salariés concernés ont été suivis individuellement. Les gens se sont épaulés.

## **8. Le bilan du plan social**

### *8.A. Le devenir des personnes*

- Sur les 46 personnes dont le licenciement était envisagé, seules 24 personnes restaient à reclasser en externe au terme de la procédure ; 17 ont été accompagnées, les autres avaient quelque chose.

- Sur les 17 personnes accompagnées, une seule n'a pas de solution. Les salariés les plus difficiles à reclasser ont mis deux ans pour retrouver un emploi.

### *8.B. Les autres retombées*

- L'association a dû embaucher du personnel sur d'autres sites. Il a fallu former les nouveaux embauchés ce qui est relativement long (deux ans environ).

- Les salariés n'ont pas fait de reproche aux élus.

## Cas L

### **1. Les caractéristiques**

*Entreprise* : L'entité est une grosse association.

*Secteur* : santé/social.

*Effectif* : plusieurs centaines (dans de nombreux établissements).

*Nombre de licenciements prévus* : 30.

*Argumentaire de la note économique* : suppression de la dotation de l'organisme de tutelle du fait de dysfonctionnements attribuables aux salariés dont l'absentéisme grève les budgets (surcoût de remplacement : 12 à 15 %) et dont les compétences ne pas suffisantes pour faire face aux problèmes pouvant surgir dans le centre.

*Situation des IRP* : Les élus ne sont pas tous syndiqués, ils ont une faible expérience et les lieux de travail sont dispersés.

### **2. Le contexte économique et social**

La décision de fermeture concerne un centre dont le personnel est constitué - pour une fraction très significative - de personnes qui ont connu les problèmes des personnes accueillies par la structure étudiée. Cette situation conduit à des dysfonctionnements et des problèmes dont l'ampleur fait l'objet de divergences d'appréciation mais dont la réalité est indéniable. Un audit est diligenté par l'organisme de tutelle qui conduit à la décision de fermer le centre. L'argumentaire qui accompagne la communication de cette décision au CE fait reposer l'intégralité de la responsabilité de la situation sur le comportement du personnel. Ce point, qui alourdira considérablement l'atmosphère de la procédure, est pour le moins surprenant. En effet, les carences (réelles) de fonctionnement traduisent l'absence d'une gestion adéquate des formations et des parcours des salariés concernés, autant qu'une conception fautive de l'encadrement d'un centre dont on vient de voir les spécificités, en contradiction avec la vocation même de l'association. Elles marquent donc aussi l'échec, voire l'incapacité, des responsables de l'association à gérer correctement ces points. Elle introduit par ailleurs l'idée d'un plan de licenciement sanction qui est contraire à la définition même du licenciement économique.

Ceci étant, la décision de la tutelle ayant été prise, il n'y a pas de vie possible pour le centre et la fermeture est inévitable. En effet, dans un univers de concurrence entre divers acteurs, les dysfonctionnements de l'association ont conduit à son éviction par l'organisme de tutelle et à son remplacement par d'autres acteurs. La procédure révélera cependant que la décision était à l'étude bien avant les dysfonctionnements constatés.

Notons enfin que l'on retrouve dans ce cas une déclinaison d'un schéma classique d'application d'une décision économique dans les organisations : la décision économique est



prise centralement par les décideurs et la gestion des conséquences sociales est décentralisée au niveau du terrain. La décision de la tutelle est ainsi prise par cette dernière sans préoccupation pour les conséquences sociales ni interrogation sur la pertinence des mesures qui seront mises en place, les conséquences sociales devant être gérées localement.

La population concernée par les licenciements est principalement masculine et extrêmement fragile en raison de parcours individuels antérieurs fréquemment marqués par une période de désocialisation.

### **3. Le projet initial de plan social**

	Projet initial
Date	27 avril
Nombre de licenciements	30
Indemnisation	Oui
Mesures d'âge	Non
Temporalité dispositif reclt	Non précisée
Professionalité/engagement	Aucune
Pilotage du plan social	Direction
Mesures	Cf. ci-dessous

La première version du plan social est quasi inexistante : 1 page, présentant 3 paragraphes indiquant - sans aucune précision quant aux modalités concrètes d'application ou à la simple applicabilité des mesures proposées - que les critères proposés pour l'ordre des licenciements sont d'abord fondés sur l'âge (les plus de 57 ans en convention FNE, les 50-57 ans exclus du licenciement en raison des difficultés à retrouver un emploi et les moins de 50 ans en fonction de la charge de famille et de l'ancienneté) et que sont envisagées les mesures suivantes :

1. *L'appel au volontariat, tout salarié voulant partir bénéficiera du plan social et libérera un poste qui pourra être occupé par un salarié dont le licenciement est envisagé.*
2. *Des « mutations au sein de l'association » assorties d'une prime de 5 000 francs en cas de déménagement en province et d'un engagement de la direction « à réfléchir sur la procédure d'attribution en cas de candidature multiple » à un même poste et « d'informer le CE ».*
3. *Une « aide au passage à temps partiel ».*
4. *Une « demande convention FNE ».*
5. *Une « demande de convention de conversion ».*
6. *La « mise ne place d'une antenne emploi ».*
7. *L'organisation d'une rencontre avec une autre association intervenant sur le même champ « pour négocier une possible reprise de certains salariés ».*

L'ensemble est assorti d'un calendrier alerte : 1<sup>ère</sup> réunion du CE le 27 avril, 2<sup>ème</sup> réunion 14 jours plus tard (délai légal), envoi des courriers individuels de licenciement : fin mai.

#### **4. Le déroulement de la procédure d'information et de consultation**

La procédure d'information a été longue, houleuse et complexe, émaillée de plusieurs recours juridiques avant que soit élaboré un plan social très différent du projet initial.

La décision de fermeture et les problèmes qui la motivent sont connus dès le début de l'année, mais ce n'est qu'au milieu du mois d'avril qu'une première réunion du CE (exceptionnellement longue : deux jours) consacrée à l'information sur le motif économique verra le comité nommer un avocat pour non respect de procédure (insuffisance de documents économiques, non respect du délai de réflexion entre les réunions d'information du CE...) et non négociation des 35 heures. Au cours de la réunion sera prise la décision de nommer un expert pour assister le CE. La direction prévient que la décision de nommer un expert (en plus du sien) retarde la procédure de licenciement et représente un surcroît de coût pouvant avoir des conséquences fâcheuses pour les activités restantes.

Après plusieurs péripéties, la nomination de l'expert ne deviendra effective qu'en juin. Auparavant, une deuxième version du plan social - élaborée suite à un premier jugement en nullité de la procédure - qui ne sera pas discutée, est présentée et l'inspection du travail envoie un courrier rappelant la direction à l'ordre sur les procédures et critiquant fortement la nouvelle version du plan social.

D'avril à août se tiendront un ensemble de réunions dont les éléments saillants sont les suivants :

1. La restructuration ayant pour effet de transférer les activités réalisées par l'association vers d'autres structures, les élus au CE décideront de considérer qu'il ne s'agit pas d'une cessation d'activité, mais d'une reprise d'activité impliquant que le repreneur conserve les salariés concernés (art. 122-12 du code du travail). La structure concernée refusera catégoriquement.
2. La direction reconnaîtra que le projet de fermeture des structures concernées existait depuis 2 ans en précisant que, sans les incidents constatés, le partenariat aurait sans doute pu se poursuivre.
3. In fine, le CE refusera de donner son avis sur une troisième version du plan social et décidera de recourir à l'arbitrage d'un juge.

Le juge des référés, qui avait déjà été saisi par le CE et un syndicat sur des questions de procédure (information et délai octroyé au CE par la direction) fut de nouveau saisi à l'issue de cette période. De nouvelles irrégularités et surtout l'absence de précision des motifs du plan et de ses mesures sociales d'accompagnement amèneront, en août, le tribunal à annuler la dernière version du plan, à suspendre la procédure et à nommer un médiateur.

La désignation du médiateur ne permettra d'aboutir à l'élaboration d'un plan social que trois mois plus tard, en novembre, après un travail long et difficile, au cours duquel deux obstacles majeurs ont été levés :

- celui du financement, la tutelle ayant acceptée de le prendre en charge,

- celui de la logique d'élaboration du plan, l'idée qu'il importait de le baser sur la trajectoire future des salariés licenciés ayant été acceptée.

## **5. Les facteurs d'évolution du projet**

### *5.A. Facteurs d'inflexion du projet*

- *Les élus*

- Bonne cohésion (majorité CFDT, mais aussi d'autres syndicats qui se sont entendus durant la procédure de plan social) et mobilisation des élus dans un secteur assez syndicalisé.
- Un leader parmi les élus plus mobilisé, plus réfléchi et pondéré (moins impulsif), élément de synthèse des revendications et de médiation vis à vis de la direction.
- Des élus peu expérimentés, satisfaits de trouver un expert en appui.
- Les fédérations syndicales ne sont par contre pas venues en soutien.

- *La direction*

- Une direction novice dans l'exercice ayant notamment commis des erreurs sur la forme (respect de la procédure, contact avec les élus...), ce qui d'une part a contribué à mobiliser les élus et, d'autre part, a constitué une première faille dans laquelle ceux-ci ont pu s'engouffrer (recours à l'inspection du travail et au juge des référés).
- Cela d'autant plus que le premier projet de plan social était très succinct, prévoyait le minimum requis par la convention collective et faisait porter la responsabilité des fermetures sur les salariés.
- La direction a sans doute été quelque peu surprise et déstabilisée par une réaction forte et structurée des élus et des salariés qu'elle attendait d'autant moins qu'un leader syndical actif avait été préalablement évincé et que son retrait n'avait pas été comblé.
- La tutelle a accepté de financer en grande partie le plan social, ce qui a déchargé l'organisme de ce coût (même s'il a dû en faire l'avance).
- C'est un nouveau directeur, jugé moins rigide et non porteur de la mauvaise façon dont la procédure s'était engagée, qui a conclu les dernières réunions validant le plan social.

- *L'expert*

- L'apport de l'expert semble important à plusieurs titres : obtention de documents dont les élus ne disposaient pas, aide à la définition de la stratégie à suivre dans les négociations, guide méthodologique et formulation d'une architecture détaillée de l'ensemble des mesures du plan social, « formation » des élus...

- Le retournement de l'argumentaire économique de la direction à ses dépend a servi les élus dans la négociation.
- Le rôle pondérateur de l'expert (et sans doute aussi son image d'expert face à une direction peu compétente) par rapport à certains élus et salariés très « remontés » peut avoir permis de faire passer des choses du côté de la direction.
  - *Le recours contentieux*
- L'arme du recours à l'inspection du travail et au juge des référés a été utilisée et a amené la direction à reformuler plusieurs fois un plan social qu'elle ne semblait pas prête à retirer spontanément malgré des carences évidentes. La procédure contentieuse et les jugements invalidant les plans sociaux successifs ont pesé sur la direction pendant tout le processus d'élaboration.
- Face aux carences de la direction, le juge a conseillé aux avocats de la direction et des élus de se rencontrer pour construire ensemble un plan qui soit acceptable. Il a également nommé un médiateur.
  - *Le médiateur*
- L'intervention du médiateur nommé par le juge des référés est allée dans le sens des propositions faites par les élus et l'expert, donnant ainsi un poids supplémentaire à une version plus élaborée du plan social.

#### *5.B. Facteurs de promotion des reclassements*

- *Les élus*
- Le plan social prend ici place dans un univers où le militantisme social va de soi (i.e. il n'y a pas de fatalisme face aux licenciements et aux difficultés à reclasser les personnes).
- La tentation de prendre de l'argent pour partir (prime de départ volontaire, retour au pays, création d'entreprise) a été forte chez certains et a pu jouer au détriment de véritables projets de reclassement. Cet aspect prime versus véritable accompagnement social a été l'objet de discussions entre élus. Si ce deuxième aspect a tout de même été pris en compte c'est parce qu'il a été défendu avec force par certains, mais aussi parce que les salariés ont obtenu des avancées substantielles sur le premier point.
- Le leader parmi les élus était plus porté sur l'accompagnement social que sur la prime et a su faire reconnaître ce point de vue.
  - *La direction*
- La tutelle a accepté de financer en grande partie le plan social y compris sur les points relatifs au reclassement des salariés, ce qui a déchargé l'organisme de ce coût.
  - *L'expert*

- Les positions de l'expert prônant les reclassements ont influencé l'ensemble des acteurs présents. Elles l'ont fait d'autant plus qu'il ne s'agissait pas seulement d'une ligne de principe, mais que le cabinet présentait une figure d'expert apportant une méthodologie et une architecture détaillée de mesures possibles. Elles se seront sans doute aussi d'autant plus imposées qu'elles venaient en partie pallier les manquements du cabinet conseil et de l'avocat chargés par la direction de la production du plan social.
- La nécessité d'éviter des licenciements en trouvant des solutions de reclassement interne acceptables puis, à défaut, en accompagnant au maximum les reclassements externes, s'imposait d'autant plus que l'on avait affaire ici à une population socialement très vulnérable.
- Pour l'expert, la connaissance de la population concernée s'affine au fil de la procédure et des perspectives se sont ainsi ouvertes, notamment en matière de reclassement interne.

## **6. Les principales évolutions du projet de plan social**

Le 2 novembre, le plan social définitif est mis en place. C'est un document de 17 pages prévoyant un ensemble de têtes de chapitres proches des précédentes, mais présentant deux différences fondamentales :

1. D'une part existe un ensemble de dispositions visant à piloter le plan et notamment une commission de suivi paritaire (deux membres élus du personnel, et deux membres de la direction), devant traité de « *tous les cas dont elle sera saisi par écrit* » et dotée d'un médiateur désigné d'avance « *si un arbitrage s'avère nécessaire* »
2. D'autre part, chaque mesure est formulée de façon précise et conçue de façon à former un ensemble cohérent et articulé avec les autres mesures du plan.

Ainsi, par exemple, la rubrique « *mutations au sein de l'association* » énumère les postes disponibles ainsi que la période pendant laquelle ils le sont pour les salariés du plan, indique la procédure à suivre pour postuler, fixe les critères pour départager les candidats, organise une période d'essai (30 jours) permettant au candidat de vérifier que le poste lui convient effectivement, prévoit des dispositifs particuliers en cas de mobilité géographique (double loyer, remplacement des frais de déplacement et d'hébergement temporaire, déplacement de la famille) et, surtout, les conditions dans lesquelles, en cas d'échec, seraient mise en œuvre d'autres mesures destinées à reclasser le salarié concerné.

## **7. La mise en œuvre du plan social**

### *7.A. L'évaluation du fonctionnement des dispositifs*

- Selon les élus, la procédure prévue de suivi individuel des personnes à reclasser n'a pas fonctionné de manière totalement satisfaisante. Notamment, il n'a pas vraiment été tenu compte de la fragilité particulière de certaines personnes. Par ailleurs, beaucoup de projets personnels des salariés ont été en fait construits plus avec les délégués

syndicaux qu'avec les consultants de l'antenne emploi. De plus, le traitement des personnes a été inégalitaire (« à l'affectif ») : on s'occupait mieux des salariés jugés comme de « bons éléments » (ne faisant pas d'histoires) que des « mauvais éléments » (ceux qui avaient manifesté leur mécontentement durant le plan social et/ou sont allés aux Prud'hommes). Enfin, il n'y a pas eu de retour au comité d'entreprise des situations individuelles alors que cela était prévu.

- 25 à 30 % seulement de l'enveloppe formation semblent avoir été utilisés, et des refus jugés peu motivés ont été adressés à certains salariés.

#### *7.B. Les facteurs de plus ou moins bonne mise en œuvre*

- Les élus ont l'impression de s'être un peu laissés « embobinés » par le nouveau directeur dans une fin de procédure jugée précipitée.
- Il a été constaté a posteriori que des choses n'étaient encore pas claires ou mal formulées dans la version finale du plan social (ce qui renvoie en partie à la remarque précédente), laissant part à des interprétations et à de nouvelles discussions. Ainsi sur l'emploi de l'enveloppe formation et sur son cumul possible ou non avec la prime de départ.
- Il faut que les élus demeurent mobilisés et vigilants. Ce sont eux qui mettent la pression à la réussite sur l'antenne emploi et animent la commission de suivi. Or, il y a eu un certain essoufflement de la part des élus après une procédure d'élaboration du plan social longue et difficile. Ainsi, par exemple, ceux-ci n'étaient pas toujours présents tous les deux aux réunions de la commission de suivi ce qui a permis de les mettre parfois en minorité.
- La direction n'a pas accordé beaucoup d'importance aux suites du plan social.

### **8. Le bilan du plan social**

#### *8.A. Le devenir des personnes*

- L'évaluation de la réussite du plan social (supposant un suivi ultérieur des personnes) n'était de toute façon pas prévue et est difficile à faire dans la mesure où elle repose alors seulement sur les contacts personnels et informels des élus.
- Le décompte par type de sortie au terme du plan donne les chiffres suivants :

Reclassements internes : 6.

Licenciement donnant lieu à un FNE : 1.

FNE de solidarité (permettant un reclassement, sur la base du volontariat) : 3.

Autres départs volontaires : 10 (dont 5 formations, 2 créations d'entreprise et 1 retour au pays).

Licenciements non acceptés par les salariés concernés (i.e. les salariés ne se sont pas portés volontaires) : 7.

- La question du reclassement externe se posait donc pour 14 personnes. Parmi celles-ci, 2 ont fait l'objet d'une réembauche en interne, 5 sont encore en formation, 2 ont retrouvé un emploi par leurs propres moyens, 2 ont été reclassées par l'antenne emploi (dont un temps partiel et un abandon par la suite durant la période d'essai) et 3 sont sans solution. On peut donc parler d'échec avéré pour 4 personnes (soit 28.5 %). Par ailleurs, l'incertitude continue de peser pour les personnes en formation tant que celles-ci n'auront pas trouvé un emploi et pour la pérennisation des entreprises de celles qui ont créé une société. Enfin, on sait que la personne ayant bénéficié d'une aide au retour au pays (en fait un D.O.M.) et revenue sans rien à Paris.

#### *8.B. Les autres retombées*

- Le plan social est finalement vécu comme un échec de la part des salariés qui le reprochent aux élus (« ils ont signé les licenciements ») et estiment que la direction a réussi à faire ce qu'elle voulait. Le sentiment demeure aussi que l'on aurait pu éviter le plan social s'il y avait eu une meilleure gestion en amont.