

Plans sociaux : l'impossible accompagnement social des licenciements économiques ?

*Frédéric BRUGGEMAN **

*L*e texte qui suit est issu d'une triple expérience : celle découlant du métier d'expert auprès des comités d'entreprise l'analyse des motifs économiques et plan sociaux accompagnant les restructurations entraînant des licenciements dans le cadre prévu par le Code du travail ; celle issue d'un travail de capitalisation/mise à disposition d'expérience et de savoir pour les autres experts du cabinet et, dans ce cadre, d'une réflexion sur l'efficacité et les résultats des actions engagées lors de restructurations et sur la nature des processus eux-mêmes. Enfin, celle apportée par la réalisation d'études, toujours en partenariat avec des chercheurs, permettant de difficiles mais toujours enrichissants aller retours entre théorie et pratique ainsi permis.

Ecrit dans le cadre d'une journée consacrée au thème de « l'accompagnement social des restructurations » du séminaire de l'IRES sur les restructurations, le présent article est consacré à un aspect seulement de ces processus, le plan social ¹, dont il présente le contexte d'élaboration (I), la mise en œuvre (II), la qualité (III) et les pistes d'amélioration (IV).

* Syndex, expert auprès des comités d'entreprise.

1. Dénommé « Plan de sauvegarde de l'emploi » (PSE) depuis la loi de modernisation sociale de janvier 2002.

I. Le contexte de l'élaboration des PSE

1.1. Les licenciements posent d'abord aux entreprises des problèmes de faisabilité qu'elles résolvent par des plans d'organisation des départs

Les entreprises outillent leurs décisions par de nombreuses études visant à clarifier les conditions dans lesquelles elles se prennent, ou à en organiser la mise en œuvre. Etudes d'investissements (calculs économiques des retours sur investissements et études techniques d'implantations de machines, sites ou réseaux), logistique (organisation concrète et coûts), etc... Lorsque les décisions entraîneront des licenciements économiques (définis en France comme non inhérents à la personne du salarié) figure parmi ces études le calcul du sureffectif. Dans le cas d'une fermeture le calcul est simple (l'ensemble du personnel est concerné) et seules sont mobilisées les directions centrales du groupe et, éventuellement, le PDG de la filiale ou le directeur du site. Dans les autres cas, la détermination du sureffectif mobilise à la fois l'arsenal gestionnaire de la société ou du site (temps gamme, résultats escomptés, schéma d'organisation, etc...) et la direction du groupe pour établir une première évaluation. Il mobilise ensuite la hiérarchie intermédiaire pour affiner ce résultat et vérifier sa faisabilité (la question qui se pose alors étant de savoir dans quelle mesure les responsables s'engagent à réaliser les objectifs dans la future configuration productive). La fermeture de l'établissement ou le nombre des suppressions de postes qui résultent de ce processus indiquent le nombre des licenciements qui accompagneront la restructuration, lequel constitue alors un objectif chiffré, à atteindre dans le cadre d'une opération engagée par la direction générale de l'entreprise. A ce stade, le plan social n'apparaît pas encore dans l'outillage gestionnaire. La question posée est celle de la réalisation du nombre de départs souhaités dans des conditions optimales pour l'entreprise, c'est à dire sans altération de ses performances économiques et productives et dans les enveloppes de coûts et de temps imparties. Il n'y a aucune raison qu'il en soit autrement car, d'un point de vue gestionnaire, en procédant au licenciement d'un nombre plus ou moins grand de salariés, un chef d'entreprise procède au simple dimensionnement d'une partie des moyens de production que constituent les ressources humaines, acte de gestion parmi d'autres, basé sur l'analyse faite de la situation de l'entreprise et la stratégie suivie.

Dans une logique gestionnaire, ce qui est premier est donc l'organisation des départs. Deux outils principaux sont à disposition pour ce faire : l'ordre des licenciements, qui permet de sélectionner les sorties, et les mesures rendant possible la négociation des départs en organisant leur acceptabilité, en premier lieu les primes et les mesures d'âge.

Il n'est toujours pas question de plan social ni d'accompagnement social et la notion même d'accompagnement est inexacte. Les mesures prévues (qui formeront plus tard l'ossature du plan social) ne visent pas à accompagner les salariés licenciés dans leurs parcours après licenciements mais d'abord à organiser la faisabilité de ces derniers.

Pourtant il sera bien question, d'accompagnement, de reclassement, d'évitement des licenciements et d'un plan social en charge d'en organiser la mise en œuvre. Mais ces notions prennent leurs racines dans un autre univers, celui de la responsabilité sociale de l'entreprise.

1.2. Le plan social a toujours été conçu comme l'un des volets d'une politique plus globale de l'emploi dont la mise en pratique a toujours été un échec

Pour le dire vite et en paraphrasant Robert Castel, dans une société salariale, les licenciements économiques constituent une figure emblématique de l'insécurité sociale. Ils constituent aussi un événement brutal et violent pour les salariés qui le vivent et leur faisabilité sociale n'a rien d'évident. Chaque pays a tenté de résoudre la question ainsi posée en fonction de son histoire sociale et de ses choix sociaux fondamentaux. En France, durant les 30 dernières années, les deux tentatives majeures dans le domaine ont reposées sur deux piliers : l'exigence d'une recherche d'évitement des licenciements d'une part et, d'autre part, la construction de dispositifs articulant une gestion anticipatrice de l'emploi au long cours dans et/ou hors de l'entreprise, avec une responsabilisation de l'entreprise lors des licenciements (le plan social).

L'avenant de 1974 à l'accord national interprofessionnel (ANI) de 1969, précisait dans son préambule que « les signataires du présent accord sont convaincus qu'une politique active de l'emploi s'impose dans une économie en mouvement ». L'avenant est ensuite structuré en deux parties, l'une consacrée à « la généralisation de commissions paritaires de l'emploi » et l'autre, consacrée à « l'information et consultation du comité d'entreprise sur les projets de licenciements collectifs pour raisons économiques », au sein de laquelle l'article 12 définit le plan social. Il était donc prévu un dispositif général de gestion de l'emploi qui s'accompagnait d'un dispositif exceptionnel – le plan social – de gestion des licenciements. L'article 10 (premier article de la partie consacrée au plan social) indique que « des échanges de vues sur l'évolution de l'emploi doivent avoir lieu régulièrement au sein du comité d'entreprise ou d'établissement » et invite à considérer que ces échanges doivent servir de trait d'union entre l'entreprise et les commissions paritaires.

Lorsque, 15 ans plus tard, le plan social a été instauré par la loi de 1989 ¹ comme une obligation, il était conçu comme une partie d'un dispositif visant à instaurer un droit à la reconversion étendue à tous les licenciements, par l'obligation de proposer une convention de conversion à tout salarié licencié pour motif économique. La GPEC ² constituait l'autre volet (« annuel ou pluriannuel » indique la loi) du dispositif. L'un et l'autre s'articulaient (et s'articulent toujours dans les textes mais pas dans la réalité) de la façon suivante : le plan social doit être mis en œuvre à chaud et lorsque les licenciements sont inévitables, en proposant un ensemble de mesures qui s'inscrivent dans la poursuite d'actions engagées à froid et visant à assurer l'employabilité des salariés par une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Il n'est pas anodin d'observer que ces deux tentatives ont conduit au même résultat : la mise en place de mesures par les entreprises, au niveau de l'entreprise, lors des licenciements et une quasi absence d'activation des dispositifs ou mesures d'anticipation et d'accompagnement sur le long terme, dans ou hors de l'entreprise. COPIRE ³ et CPNE ⁴ ont peu de prise (c'est un euphémisme) sur la gestion de l'emploi et la GPEC est mort-née. De ces tentatives est resté le plan social dont l'élaboration, comme la mise en œuvre – point particulièrement important-, sont confiées à l'entreprise.

1.3. La délégation de pouvoir donnée à l'entreprise a transformé la politique de l'emploi souhaitée en accompagnement social des licenciements

Les raisons pour lesquelles ni la GPEC ni la gestion de l'emploi par les COPIRE et CPNE n'ont pas eu de réelle efficacité restent à ce jour peu explorées. Le phénomène a pourtant une importance particulière puisqu'il a ôté au plan social son statut et son rôle d'outil de gestion de l'emploi dans un dispositif d'ensemble, pour le transformer en mesure d'accompagnement social des licenciements.

L'accompagnement social des licenciements peut se définir comme étant la réponse des entreprises aux contraintes (légales, réglementaires ou sociales) qui pèsent sur elles, dans le cadre d'un raisonnement managérial dont le fondement est l'intangibilité des suppressions d'emploi décidées. Il repose sur trois présupposés :



1. Loi qui intègre la quasi-totalité de l'Accord national interprofessionnel dans le Code du travail.
2. Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.
3. Commission paritaire interprofessionnelles régionale pour l'emploi.
4. Commission paritaire nationale pour l'emploi.

- La direction incarne seule l'intérêt de l'entreprise. Les décisions prises dans ce domaines peuvent (ou doivent) être expliquées, mais pas discutées, dans le cadre d'un processus admettant d'éventuelles modifications – voire remises en cause – du nombre des licenciements projetés. Il n'y a donc d'accompagnement social possible que dans le cadre des décisions prises.

- Les licenciements économiques ne posent que des problèmes d'emploi. Si des emplois sont retrouvés, alors les questions sociales posées par les licenciements économiques sont supposées résolues.

- La direction est en charge de trouver les solutions d'emploi qui conviennent, à la condition qu'elle le puisse, les autres acteurs particulièrement les salariés et leurs représentants n'ayant dans ce domaine pas de pouvoir d'action.

Cette conception de l'accompagnement social est très ancienne. A la remarque d'un représentant du personnel qui, dans le cadre d'une procédure de licenciement datant de 1964, estimait avoir été mis devant le fait accompli pour ce qui concernait 500 licenciements soumis à l'avis du CCE, l'administrateur directeur général répond : « Je regrette que l'on ait été choqué, j'en suis désolé pour le personnel. Si nous résolvons bien le problème du reclassement, la question du traumatisme sera vite réglée ¹ ». Les propos de la direction indiquent déjà les voies qui seront ultérieurement suivies : « Il est déjà prévu des indemnités. Pour ceux qui suivront un plan, un échelonnage selon un calendrier, il sera payé une indemnité non négligeable de fin de contrat ² » ; « au point de vue du reclassement du personnel, notre premier effort consiste à essayer de faire passer les installations, ou éventuellement un atelier complet, sous le contrôle d'une autre société en lui offrant des conditions exceptionnelles qui sont une subvention déguisée (...) ³ » ; ou encore : « Nous sommes en discussion avec le Fonds National pour l'Emploi... Le FNE offre le cadre juridique le plus favorable pour le personnel ⁴ ».

L'accompagnement social des licenciements possède trois caractéristiques :

- Constituant un tribut payé par l'entreprise à la société dans laquelle elle opère, il se place d'emblée dans une économie de la réputation.

- Il occulte l'injonction concernant l'évitement des licenciements et, dans le domaine du reclassement, favorise l'utilisation de mesures accompagnant

1. Cf. Ouvrage collectif, 1976: 83.

2. *Idem*, p.84.

3. Solution à comparer au 2^e cas étudié par Myriam Campinos (Campinos-Dubernet *et alii*, 2002).

4. *Op.cit.* p.72.

les départs, au détriment de celles qui les retarderaient, quelle que soit l'efficacité des mesures au regard du dispositif de reclassement.

- En tant que réponse à une injonction externe, il est plus ou moins fortement intégré par les directions d'entreprise au gré des circonstances et des représentations qu'elles se font de leur devoir.

II. La mise en oeuvre de l'accompagnement social des licenciements économiques

II.1. De l'évitement...

L'idée même que l'entreprise se doit d'organiser un plan social (au sens de l'article L-321-4-1 ¹) ne constitue pas un acquis des procédures de licenciements économiques et l'observation de ces derniers montrent que, dans l'éventail des attitudes possibles, la première est l'évitement. Licenciements par enveloppe de 9 salariés et multiplication des départs négociés individuellement, accompagnés de primes, sont les techniques les plus couramment utilisées (certaines SSII, par exemple, mais elles ne sont pas les seules, sont connues pour mener ainsi des plans de réduction d'effectifs de plusieurs centaines de salariés). Lorsque l'évitement du plan social est l'objectif, mais qu'il ne peut être atteint directement, deux techniques sont généralement utilisées : la première consiste à rédiger un plan social formel, pour répondre aux contraintes légales, en incluant dans ces mesures une prime de départ dont le niveau est étudié pour emporter l'adhésion ; la seconde consiste, lorsque les représentants des salariés exercent une contrainte pour donner un véritable contenu au plan, à octroyer une forte prime à tous ceux qui renonceraient au bénéfice des mesures de reclassements exposées par ailleurs.

Le même constat peut être fait à partir de l'historique de mesures. Il a fallu que soit voté l'amendement dit « Aubry » en 1993, qui donne au comité d'entreprise le pouvoir de demander l'annulation du plan social si celui-ci ne contient pas de véritable plan de reclassement, pour que, à une large échelle, ceux-ci commencent à avoir un contenu autre que les primes, les mesures d'âge et la convention de conversion ². Cet amendement est à l'origine du

1. « Dans les entreprises employant au moins cinquante salariés, lorsque le nombre de licenciements est au moins égal à dix dans une même période de trente jours, l'employeur doit établir et mettre en oeuvre un plan de sauvegarde de l'emploi pour éviter les licenciements ou en limiter le nombre et pour faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité ».

2. C'est d'ailleurs ainsi qu'est, depuis cette loi, formulé l'alinéa concerné de l'article L321-4-1, modifié par cette loi : « La procédure de licenciement est nulle et de nul effet tant qu'un plan visant au reclassement de salariés s'intégrant au plan de sauvegarde de l'emploi n'est pas présenté par l'employeur aux représentants du personnel, qui doivent être réunis, informés et consultés ».

développement des cellules de reclassement. Or il a fallu attendre des années pour celles-ci soient composées de professionnels ; par ailleurs, leur efficacité n'est toujours pas soumise à évaluation, pas plus que la profession n'est réglementée. Il existe d'ailleurs, encore, des cellules alibis, animées par des professionnels alibis. Il a fallu plusieurs arrêts de la cour de cassation pour renforcer la qualité des plans : l'arrêt SIETAM (1996) pour renforcer l'attention portée à la qualité de la procédure de consultation du comité d'entreprise ; la loi de modernisation sociale pour réaffirmer la nécessité d'alternatives économiques, ...etc.

II.2. ...à l'empilage des mesures d'accompagnement des départs

Lorsqu'il n'est pas possible, ou pas souhaité, d'éviter le plan social, outre les primes et les préretraites des salariés âgés, les mesures utilisées sont d'abord celles permettant de faciliter la rupture du contrat de travail. Pour cette raison, les conventions de conversion ont toujours été préférées aux congés de conversion¹. On trouvera toujours, ou presque, dans un plan social des aides à la mobilité géographique, des allocations temporaires dégressives, une cellule de reclassement, des aides à la formation (courtes), etc... Mais rarement des congés de reclassement excédant le minimum légal et, exceptionnellement, des modifications d'organisation du travail, des recherches d'activités ou des propositions visant à réduire le sureffectif. D'un point de vue d'ensemble, il apparaît que ce n'est pas l'utilité des mesures² pour le reclassement qui fonde les critères de choix des entreprises. Cette constatation permet de comprendre la structure des plans eux-mêmes. Le plan social, proprement dit, est constitué *in fine* par les mesures de départs, regroupées dans un même document, auquel il est donné en dernier lieu le nom requis par la loi (*plan social, plan de sauvegarde des emplois*). La qualité des plans s'en ressent et le phénomène a été pointé assez tôt par les chercheurs.

Il existe des projets de plans que leur qualité distingue de la médiocrité moyenne ici décrite. Ils sont non seulement très minoritaires, mais surtout produits par quelques groupes, ou entreprises, qui possèdent au moins l'une des deux particularités suivantes : être détenu par l'Etat ou dirigé par un chef d'entreprise ayant décidé d'intégrer la responsabilité sociale dans sa stratégie.

1. La signature de la première par un salarié entraîne la rupture de son contrat de travail alors que le congé de conversion suspend le dit contrat pour une durée de 4 à 10 mois avant de le rompre.
2. Utilité relative par ailleurs, voir ci-après.

III. Des plans sociaux de qualité médiocre tant sur le plan procédural que sur celui des résultats

III.1. Une médiocre qualité constatée très tôt

Depuis longtemps des chercheurs ont attiré l'attention sur la médiocre qualité des plans sociaux, confirmant largement les observations de terrain. Deux études, en particulier, ont été précurseur. L'une, menée par une équipe de chercheurs du LIRHE-CNRS Toulouse (Mallet *et alii*, 1997), s'appuie sur le suivi de quarante-six établissements ou entreprises qui ont connu un ou plusieurs plans sociaux, dans quatre départements de la région Midi-Pyrénées, entre 1992 et 1994, soit à peu de chose près (suivant les auteurs), 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 contribuent pratiquement jamais à une réduction du nombre de licenciements et rarement à une amélioration réelle du contenu social du plan, sauf recours judiciaire ». L'étude met par ailleurs en évidence :

- La difficulté qui se fait jour lorsque l'on veut comparer « les annonces et les réalisations », la faiblesse de la « circulation d'information entre les partenaires sociaux et les pouvoirs publics », ainsi qu'une « difficulté d'évaluation préoccupante » : il « apparaît extrêmement difficile de recueillir des informations permettant d'évaluer les résultats, c'est-à-dire quels objectifs ont été finalement atteints »¹.

- Des « plans sociaux ressemblant à des catalogues de mesures variées, peu argumentés par rapport à des entreprises et des salariés précis »².

- 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 »³.

Une seconde étude, menée par une équipe de chercheurs GREE-CNRS Nancy (Colin et Rouyer, 1996), porte sur l'analyse de 56 cas de plans sociaux recensés dans quatre zones d'emploi (le bassin houiller nord-mosellan, la

1. *Op cit.* p. 82.

2. *Idem*, p. 85.

3. *Idem*, p.96. C'est nous qui soulignons.

zone d'Epinal et la zone de Saint-Dié – Vosges –, la zone d'emploi de Dijon – Côte d'or –), choisies pour leur représentativité, c'est-à-dire leurs caractéristiques socio-économiques différentes. Un chapitre particulier de cette étude, consacré à « l'instrumentation des plans sociaux » et en son sein un paragraphe consacré à « l'adaptation des mesures »¹, livre des conclusions présentées et discutées ci dessous.

« 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 terme 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 ». Le plan est discuté « pour lui-même et non pour l'augmentation des possibilités de reclassement qu'il offre aux salariés licenciés ». Et les auteurs d'ajouter qu'« à l'absence d'évaluation des publics cibles s'ajoute une méconnaissance de l'efficacité des mesures ». Les inspecteurs du Travail, « s'ils connaissent bien les conditions réglementaires d'application des mesures susceptibles de conventionnement (...) ignorent en règle générale leur efficacité réelle ».

En conclusion, les constats suivants sont faits :

- « La préretraite reste l'outil privilégié de gestion des sureffectifs ;
- Le formalisme de nombre de plans sociaux ;
- Notamment par le biais des cellules de reclassement, le renforcement de l'institutionnalisation d'une phase de transition vers le chômage ».

III.2. De piètres résultats quantitatifs

Les plans sociaux n'étant ni évalués ni suivis par les entreprises ou l'Etat, les résultats globaux ne sont pas connus. Mais chaque fois qu'une monographie ou une étude les évaluent ils sont, à l'aune de l'emploi, mauvais. Le cas Sanifrance, bien analysé par Myriam Campinos (*op cit.*) (qui cependant fait erreur en le qualifiant de réussite), donne une bonne indication de ce que produisent, en moyenne, les plans considérés comme bons. A l'issue du plan, sur le site de Fresnay, un salarié sur deux a retrouvé un CDI, soit parce qu'il a conservé celui qu'il avait en acceptant une mutation au sein du groupe (6,5 %), soit parce qu'il a retrouvé un CDI à l'extérieur (43,8 %). Ce chiffre

1. *Op cit.* p.133 et suivante.

tombe à 42 % si l'on regarde les résultats de l'ensemble des sites (11,2 % de mutation internes et 32,7 % de CDI externes). Un salarié sur quatre du site de Fresnay occupe un emploi précaire (un sur six, pour les autres sites). Un salarié sur huit du site de Fresnay opère un retrait du marché du travail (8,3 % de projets personnels, 3,6 % d'ACA, 0,6 % de préretraite). Un salarié sur huit est dans une autre situation.

Les analyses portant sur les cellules de reclassement, en général, donnent, à dix ans d'intervalle des résultats moyens inférieurs à ceux observés ci-dessus (Aucouturier *et alii*, 1995 ; Bruggeman *et alii*, 2004).

Plusieurs indices laissent, par ailleurs, à penser que l'absence de plan social produit de plus mauvais résultats. La mauvaise qualité des plans sociaux n'autorise donc pas à inférer de leur inutilité. Elle incite cependant fortement à chercher des sources d'amélioration.

IV. Des pistes pour un changement : les apports de l'observation des pratiques

Toutes les procédures ne sont pas médiocres et, même si elles semblent largement minoritaires, des initiatives menées par les divers acteurs (dirigeants, représentants de salariés ou des pouvoirs publics) ont été à l'origine d'innovations dont la capitalisation donne des pistes pour mieux faire. Sans prétendre à l'exhaustivité notons les points suivants.

IV.1. Capitaliser et informer

Lorsque les règles du jeu sont respectées, le plan social est conçu comme un outil visant à aider les salariés contraints de réinventer leur avenir social (professionnel ou non) à le faire ; dès lors, les plans sociaux se présentent comme des dispositifs complexes, de longue durée (de neuf à dix-huit mois), au sein desquels interviennent de nombreux acteurs. Ni leur élaboration ni leur mise en œuvre ne sont donc aisées. Ceci, d'autant moins que le système français est très décentralisé : c'est au niveau de l'entreprise dans laquelle intervient le licenciement que s'élabore et se discute le plan social et c'est aux acteurs de terrain de le produire et le mettre en œuvre. Par définition, ceux-ci font alors face à des problèmes qu'ils n'ont pas encore affrontés. Les consultants de toute nature jouent, plus ou moins bien selon les cas, le rôle d'apporteurs de solutions ; celles-ci sont cependant aléatoire et partielles, très peu d'acteurs ayant une vision d'ensemble du processus. L'absence de système d'information sur les outils disponibles, les pratiques et les résultats associés, est donc particulièrement dommageable ; pourtant la production de données et leur diffusion semblent aisées à réaliser (sur le plan

technique au moins), compte tenu des technologies d'information actuelles et du nombre de procédures (entre 1 000 et 1 500 par an).

IV.2. Modifier l'architecture des plans sociaux...

On sait aujourd'hui qu'un plan social visant à favoriser l'avenir des salariés doit articuler entre elles, en fonction du collectif de travail concerné :

- Des mesures d'évitement des licenciements. Ces mesures sont d'abord, économiques, mais ceci n'étant pas le sujet de cet article, nommons celles qui sont sociales : la réduction du temps de travail, le reclassement au sein du groupe, diverses modifications de l'organisation du travail.

- Des mesures de protection de ceux qui sont rejetés par le marché du travail. Il faut redire à ce sujet que personne ne sait aujourd'hui comment opérer en se passant des mesures d'âge (dont l'abus ne saurait faire oublier le caractère indispensable, particulièrement lorsque les conditions de travail sont difficiles).

- Un dispositif de reconversion conçu comme un projet doté de mesures cohérentes entre elles, élaboré en fonction du collectif de travail et doté d'un organe de pilotage sur le long terme (de douze à dix-huit mois).

Un tel dispositif de reconversion repose moins sur la liste des mesures qui le composent que sur l'existence d'une architecture reposant sur les quatre piliers suivants (Bruggeman *et alii*, 2002).

- 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 doivent être ici prises en compte : la durée du dispositif et le statut du salarié au cours de la période destinée au reclassement, lequel doit lui éviter d'être chômeur (congé de reclassement, congé de conversion, maintien temporaire du contrat de travail,...).

- 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, 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 doivent être prises en compte : la qualité de

la structure spécialisée à laquelle il est fait recours et la définition dans le plan des prestations attendues.

- 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 qualité de la définition de l'OVE dépend le plus fréquemment de quatre points : le statut (CDI, CDD, CTT) recherché et la primauté (ou non) accordée au CDI par rapport aux autres ; 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, du travail au domicile ; recours au seul volontariat).

- 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, de choisir dans la répartition des enveloppes budgétaires initialement prévues, etc. La structure la mieux à même d'assurer ce pilotage, indispensable, tout en associant les parties prenantes, est la commission de pilotage. Trois critères déterminent sa qualité : sa composition, l'étendue de ses attributions et son mode de fonctionnement. Mais ce type de commission pose surtout la question de la répartition des pouvoirs dans la procédure.

IV.3. ...et les pouvoirs dans la procédure

A la base du schéma actuel, se trouve le raisonnement suivant : parce qu'il est responsable de la gestion de l'entreprise, le chef d'entreprise est responsable de la décision de licenciement et de la détermination du volume des sureffectifs. Parce qu'il est responsable des licenciements, il se doit d'élaborer le plan social destiné à les éviter ou à assurer les reclassements. Dans ces deux propositions le mot responsable ne possède pas le même sens. Le chef d'entreprise est en charge de la gestion et, lorsque les intérêts de l'insti-

tution qu'il dirige le conduisent à prendre la décision de réduire les effectifs, il est alors à l'origine des licenciements. Cette position lui confère un intérêt particulier dans l'élaboration et la conduite d'un projet destiné à permettre que la rupture des contrats de travail s'effectue au mieux des intérêts de l'institution qu'il représente. Mais elle ne lui donne *a priori* aucun intérêt au reclassement ou à la reconversion des salariés licenciés, dont la réussite éventuelle produit des effets au delà du champ placé sous sa responsabilité. Ce sont en réalité les représentants des salariés qui peuvent être les porteurs du projet de reconversion et il faut leur donner les pouvoirs permettant de le faire.

Dans le cas Chausson (Bruggeman *et alii*, 1999), emblématique des processus constructifs et efficaces dans le cadre légal actuel, la modification des pouvoirs attribués aux représentants du personnel s'est matérialisée, d'une part, par la signature d'un accord sur le plan de reclassement et, d'autre part, par la mise en place d'une commission de pilotage paritaire réunissant les représentants des salariés (organisations syndicales présentes sur le site et CE), la direction et un représentant de l'Etat. Mais l'innovation fondamentale vient du mode de décision adopté : le consensus. Garant de la prise en compte des divers intérêts en présence, ce dernier est aussi un outil d'efficacité, sous la condition simple qu'en cas de blocage insurmontable, la décision soit prise par un arbitre, désigné à l'avance par les parties et dont les décisions sont sans appel.

IV.4. Penser travail autant qu'emploi

Un salarié licencié perd son travail en perdant son emploi et c'est d'abord un nouveau travail, qu'il cherche à retrouver. Dès lors, il devrait être entendu que, si l'objectif général d'un plan de reconversion est de trouver des emplois pour les salariés licenciés, il devrait être aussi entendu que cet objectif général doit se décliner en autant d'objectifs particuliers visant à trouver à chaque salarié concerné, le travail qui lui convient. C'est l'adoption de cette optique qui permet d'utiliser utilement les mesures du plan et qui leur confèrent une efficacité qu'elles ne possèdent pas de manière intrinsèque.

C'est aussi relativement à la compréhension de ce qu'est le travail que l'on peut analyser une partie des obstacles à la reconversion.

S'il est vrai que l'identité au travail : « suppose des pouvoirs et la constitution d'une zone d'autonomie dont la finalité essentielle est de résister aux injonctions des partenaires, de ne pas être considéré comme un objet et de se poser dans les relations en tant que personne dotée de fins propres et d'atout à faire valoir, en fin de compte de compétences » (Mazade, 2003), alors, les licenciements économiques constituent un choc frontal contre l'identité au travail, puisqu'ils transforment justement la personne concernée en chose,

en objet remplaçable. Dans l'ouvrage collectif de 1976 ¹, les salariés disent : « Nous ne sommes rien pour eux, ils nous balancent comme ils veulent » ou encore « nous ne sommes que des pions dans les mains des capitalistes » ou bien « nous sommes rien pour eux, moins que des machines ». Les salariés de Chausson disaient eux : « ...en finalité, on s'aperçoit que le patron ne vous connaît pas. On travaille, on est payé ça s'arrête là. Il y a des gens qui demandent à avoir de la reconnaissance » ou encore « je pense que le directeur d'usine ne connaît pas ses ouvriers. Lui il connaît la marche de l'entreprise et les résultats obtenus » (Linhart, 2002). Les licenciements économiques sont, pour les salariés, l'occasion d'une brutale prise de conscience de leur « interchangeabilité aux yeux de l'employeur » (Rozenblat, 1995). Le choc provoque déception, colère, révolte et beaucoup de souffrance. Les professionnels en charge du reclassement parlent souvent du deuil à réaliser. Le mot ne convient pas car, dans le cas général, il n'y a pas mort ², mais il indique la force du choc, de la rupture avec le milieu de vie que constitue l'entreprise et la dépossession que représente pour l'individu la perte de son travail. Dans ce contexte, l'urgence est à la réappropriation de la maîtrise de son destin et, ici, l'existence d'un collectif est d'une utilité inestimable (Labaye, 2004).

La réappropriation de son destin par un salarié licencié n'est pas une simple affaire individuelle. La constitution d'une communauté de travail en collectif capable d'intervenir sur la maîtrise des processus est indispensable. Compte tenu des difficultés rencontrées, le licenciement doit rester l'*ultima ratio* des juristes, c'est-à-dire la mesure d'exception, celle que l'on applique lorsque rien d'autre n'est possible, lorsqu'il est impossible à éviter. La (ou les) raisons des licenciements doivent être effectivement connues et explicitées, la connaissance de la vérité étant une condition *sine que non* de la réappropriation pour les salariés. Par ailleurs, organiser un plan de reconversion suppose d'aider chaque individu à réussir le parcours lui permettant de passer d'un travail à un autre.

Ce dernier point a plusieurs conséquences :

- Un parcours prend du temps. La recherche rapide d'emploi appartient à l'univers de l'accompagnement social des licenciements. Le parcours est rapide lorsque les individus concernés possèdent un capital culturel et des compétences rapidement négociables sur le marché du travail ; il est plus

1. *Op cit.* p.104

2. Il y a cependant une mortalité plus forte liée aux restructurations (Eliason *et alii*, 2003).

lent dans d'autres cas. Imposer d'aller rapidement ne change rien au problème, mais culpabilise les salariés qui n'y arrivent pas.

- Passer d'une situation de travail à une autre s'accompagne toujours, à des degrés divers, d'une invalidation des compétences au sens large des salariés concernés, tant il est vrai « qu'une grande partie des compétences sont étroitement associées à l'environnement dans lequel elles ont été construites » (Mazade, *op. cit.*, p.199).

- Les besoins d'aide des salariés ne dépendent pas de la taille ou de la richesse des entreprises dans lesquels ils travaillent. De ce point de vue, et de ce point de vue seulement, le dernier alinéa de l'article L321-4-1¹ est une hérésie. La question qui se trouve posée est celle des moyens d'une mutualisation interentreprises.

IV.5. Comprendre que les dispositifs prévus pour les grandes entreprises ne sont pas utilisables pour les petites, sauf à trouver des formes de représentations particulières

La dernière remarque ci-dessus suggère l'existence d'un autre problème : les dispositifs prévus pour les grandes entreprises et pour les petites ne peuvent pas être les mêmes. Si le modèle de la négociation au sein de l'entreprise du plan social et du dispositif de reconversion est viable dans les grandes entreprises, il ne l'est pas dans les petites.

La notion de grande et de petite entreprise renvoie à deux discussions différentes :

- Il existe de fausses petites entreprises, notamment du fait du développement des groupes, dont il faut se rappeler que le nombre – et particulièrement celui des petits groupes – a été multiplié par dix, durant les vingt dernières années. Il faut donc modifier le droit pour que, sur le plan social, l'entreprise au sens économique (le périmètre où s'appliquent les prises de décisions) ne soit pas occultée par l'entreprise au sens juridique (le périmètre dans lequel sont logés les contrats de travail). On notera ici, que dans l'optique des parcours professionnels, le seuil de dix salariés n'a lui aucun sens.

- Mais il existe un seuil – à déterminer – en dessous duquel la négociation au sein de l'entreprise et l'organisation de parcours de reconversion par l'entreprise n'a pas de sens, parce que l'entreprise ne possède pas les ressources financières et humaines nécessaires. Pour ces entreprises là, le dispositif reste à trouver et il est vraisemblable qu'il sera à trouver à l'échelon territorial.

1. « La validité du plan de sauvegarde de l'emploi est appréciée au regard des moyens dont dispose l'entreprise ou, le cas échéant, l'unité économique et sociale ou le groupe ».

Conclusion

Outils à mettre en œuvre à chaud et dans l'urgence, les plans sociaux ont été conçus comme des éléments qui devaient s'inscrire dans la poursuite d'action engagées à froid et visant à assurer l'employabilité des salariés par une gestion prévisionnelle de l'emploi. Leurs résultats décevants attirent d'abord l'attention sur le fait que cette articulation n'a jamais été réellement mise en œuvre et signale qu'il n'est pas possible de faire jouer à une mesure d'urgence le rôle d'un traitement de fond. Peuvent-ils quand même être améliorés ? L'observation des innovations apportées par les acteurs au cours des procédures de licenciements suggère trois pistes et une limite.

Les licenciements économiques mettent en jeu trop d'intérêts pour que l'élaboration et la mise en œuvre des plans sociaux soient laissées aux seuls chefs d'entreprises. Il n'y a aucune raison pour que les problématiques gestionnaires soient spontanément cohérentes avec les impératifs sociaux, et la prépondérance donnée aux premières sur les secondes dans le cadre actuel favorise les actions de contournement et l'utilisation du plan social comme outil d'organisation des départs. La modification des pouvoirs respectifs des acteurs dans l'élaboration (principe de négociation) et la mise en œuvre du plan (principe du paritarisme du pilotage) est donc une condition nécessaire.

Elle n'est cependant pas une condition suffisante. Pour agir, les acteurs en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans ont besoins d'informations fiables, actualisées et analysées tant sur les dispositifs eux-mêmes que sur ceux qui interviennent lors de leur déroulement et sur les résultats obtenus. Ces informations font aujourd'hui défaut.

Enfin, si, collectivement, les licenciements posent des problèmes d'emploi, ils engagent, individuellement, la plupart des salariés concernés dans la recherche d'un nouveau travail. Cet aller retour entre problème d'emploi et recherche de travail invite à une architecture des plans qui donnent à certaines mesures (statut et revenu des salariés, temps alloué, définition des offres valables d'emploi, cahier des charges de la cellule de reclassement, formation) et à leur cohérence une importance particulière.

Ces améliorations ne résoudront pas les problèmes spécifiques des petites entreprises ni celui des dits « petits licenciements ». Pour que soient mis en œuvre au niveau de l'entreprise des plans sociaux visant une certaine efficacité, il faut que celle-ci dispose d'une certaine taille et d'un certain niveau de ressource. Tous les salariés ont besoins de disposer du même type de soutien en cas de licenciement, mais pour ceux des petites entreprises le dispositif reste à inventer, probablement sur la base d'une mutualisation et d'une organisation au niveau territorial.

Références bibliographiques :

- Aucouturier Anne-Lise, Bertrand Hughes, Vermel Nathalie (1995), « Les cellules de reclassement, à quoi servent-elles ? », *Cahier travail et emploi*, La Documentation française. décembre.
- Bruggeman Frédéric, Paucard Dominique, Tuchszirer Carole (2004), *Privé-Public : une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs*, Etude DGE-FP, novembre.
- Bruggeman Frédéric (sous la coordination de), Estelle Durand, Regina Garcini, Muriel Gelin-Moujeard Joseph Kengne, Henri-José Legrand, Danièle Linhart, Bernard Massera, Barbara Rist (1999), *Une analyse pluridisciplinaire des plans ayant accompagné la fermeture de l'usine de CHAUSSON-CREIL*, Rapport, Cédise.
- Bruggeman Frédéric, Paucard Dominique, Marc Lapôtre, Pascal Thobois (2002), *Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés, étude de 12 cas*, Rapport pour la DARES, juin.
- Campinos-Dubernet Myriam, Louis Barbara, Dominique Redor (2002), *Restructurations. Nouvelles donnes*. Les Editions de l'Industrie, Paris.
- Colin Thierry, Régis Rouyer (1996), « La loi sur les plans sociaux face aux logiques gestionnaires », *Travail et emploi*, n° 69.
- Colin Thierry, Rouyer Régis (1996), *Mise en oeuvre, négociation et instrumentation des plans sociaux*, Rapport pour la DARES, Nancy, groupe de recherche sur l'emploi.
- Eliason Marcus, Donald Storrie (2003), « Displaced Workers and Mortality. », communication au séminaire de Dublin, Rapport, Centre d'études de l'emploi, juin.
- Labaye Colette (2004), « Restructurations et souffrances psychiques : l'action collective comme thérapie », in *Regards, Les Cahiers de Syndex*, n°6.
- Linhart Danièle (en collaboration avec Estelle Durand, Barbara Rist) (2002), *Perte d'emploi, perte de soi*, Paris, Eres.
- Mallet Louis, Francine Tessier, Christine Vicens (1997), « A quoi servent les plans sociaux ? », *Travail et emploi*, n° 72.
- Mazade Olivier (2003), *Reconversion des salariés et plans sociaux*, Paris, L'Harmattan.
- Ouvrage collectif (1976), *Nous travailleurs licenciés*, Paris, 10/18.
- Rozenblatt Patrick (1995), « Le mythe français de la modernisation », *Relations industrielles*, vol. 50, n°3.

