

Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser

Rémi BOURGUIGNON et Pierre GARAUDEL¹

Trois enjeux structurent classiquement la négociation et la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) : la détermination du volume d'emplois à supprimer, tout d'abord, suivi des enjeux liés à la mise en œuvre que sont le mode de sélection des salariés licenciés, d'une part, et l'accompagnement (indemnisation, reclassement...) qui leur est proposé, d'autre part. Cet article propose de se centrer sur le deuxième de ces trois enjeux, le mode de sélection des salariés licenciés. En effet, seule une étude comparative menée dans les années 1990 est disponible sur le sujet (Engelstad, 1994)², ce qui peut laisser penser qu'il serait anecdotique ou consensuel. Mais il n'en est rien, puisque cette question est âprement discutée lors des procédures d'information-consultation, et que la pratique évolue sensiblement.

Si la loi prévoit que l'employeur établisse la liste des salariés licenciés en combinant des critères sociaux et professionnels, une enquête menée récemment pour le compte du cabinet Syndex a montré que les départs volontaires sont désormais largement utilisés dans la mise en œuvre des plans de sauvegarde de l'emploi (Bourguignon, Guyonvarch, 2010)³. Cette pratique se distingue significativement des plans de départs volontaires « autonomes » qui ont parfois été utilisés comme alternative aux PSE et qui permettent de traiter les départs au fil de l'eau et sans licenciement économique contraint. Le départ volontaire, comme mesure du PSE, consiste

1. Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris.

2. Le cas de la France est traité, dans cette étude, par Claude Bessy. Le lecteur pourra aussi se reporter utilement à Engelstad (1997, 1998).

3. Cette enquête laisse apparaître que 76 % des PSE incluait une possibilité de départ volontaire.

à donner la possibilité aux salariés de se porter candidats au départ avant que l'employeur n'établisse la liste des salariés à notifier. La possibilité de départs volontaires vient donc en complément des mécanismes classiques prévus par la loi puisque la notification de licenciements économiques sera mise en œuvre si le nombre de volontaires est inférieur au nombre d'emplois supprimés. Si le recours aux départs volontaires dans les PSE apparaît pour certains comme un mode de traitement à encourager – passage du départ contraint au départ choisi –, il est, pour d'autres, autrement plus contestable. De volontariat, il ne saurait y avoir puisque la rupture reste *in fine* à l'initiative de l'employeur, nous disent les plus critiques. Dès que l'on aborde cette question, on observe combien l'incompréhension règne, expliquant l'écart entre l'enthousiasme des uns et le scepticisme des autres. La notion même de départs volontaires dans les PSE est en fait peu connue, parfois confondue avec les plans de départs volontaires autonomes ou avec la rupture conventionnelle du contrat de travail. Sans aucun doute, un besoin de connaissances sur la pratique se fait sentir. De la même manière, et pour en proposer une analyse, il ne faut pas perdre de vue les risques que sont censés réguler les mécanismes de sélection des salariés licenciés. Il est donc nécessaire de revenir sur les pratiques que les départs volontaires entendent remplacer, ou compléter.

Cette contribution a pour ambition d'introduire ces différentes questions et clarifier les termes du débat ; elle vise plus spécifiquement à rappeler quels sont les risques associés aux mécanismes de sélection pour mieux mettre en évidence les évolutions les plus récentes en la matière. Dans cette perspective, cet article poursuit un double objectif : revenir sur les mécanismes classiques de sélection des salariés licenciés, notamment la règle d'ancienneté et la sélection sur critères, pour comprendre comment ils prennent en considération les risques associés aux licenciements, puis proposer une analyse des dispositifs de départs volontaires tels que formalisés dans les PSE.

I. Enjeux liés à la sélection des salariés licenciés

Les restructurations, lorsqu'elles impliquent des licenciements économiques, comportent un certain nombre de risques pour les salariés comme pour leurs employeurs (Garaudel *et al.*, 2008). Pour les employeurs, un défaut de maîtrise de la mise en œuvre peut générer des dysfonctionnements qui neutralisent les bénéfices économiques qu'ils attendent de la restructuration. Pour les salariés, c'est le risque chômage qui se fait le plus menaçant. Depuis le choix discrétionnaire de l'employeur jusqu'à la sélection sur critères en passant par la règle d'ancienneté, différents mécanismes de sélection des salariés licenciés existent et équilibrent diversement ces risques. En

ce sens, ces mécanismes sont le reflet d'un certain compromis social autour de la gestion des restructurations.

1.1. Protéger le capital humain ou protéger l'emploi ?

L'analyse économique standard a principalement mis en avant les enjeux de la sélection des salariés licenciés en formulant la problématique sous l'angle du capital humain (Becker, 1962 ; Parsons, 1972). Cette théorie, qui prolonge l'approche néo-classique suivant laquelle l'employeur doit prioriser le départ des salariés dont le coût salarial est supérieur à la productivité marginale, attire l'attention sur la notion de compétences spécifiques. Il y est en effet avancé que la valeur d'un salarié pour l'employeur tient au stock de capital humain que le salarié détient, et notamment à ses compétences spécifiques. Le raisonnement est le suivant : dans son activité professionnelle, un salarié accumule des compétences propres à sa situation de travail, par définition longues à acquérir et distinctes des compétences génériques disponibles sur le marché du travail sous une forme immédiatement opérationnelle. L'entreprise a alors un intérêt certain à sauvegarder ces compétences dont la perte représente un coût. Notons que ces compétences spécifiques représentent un investissement partagé puisqu'une séparation serait également coûteuse pour le salarié qui devra engager une recherche d'emploi longue et se former pour adapter ses compétences à la nouvelle situation de travail.

D'autres analyses ont plutôt insisté sur le risque chômage encouru par les individus, autrement dit le risque pour un salarié licencié de ne pas retrouver de nouvel emploi aussi bien rémunéré que le précédent. Ce risque varie évidemment selon le contexte. Il est moins important dans un contexte de plein emploi que dans un contexte de chômage de masse. Il peut ou non être compensé par une assurance chômage procurant un revenu de remplacement. Il varie également selon les individus eux-mêmes, en fonction des compétences qu'ils détiennent, ce qui renvoie à la problématique plus générale de l'employabilité, ou en fonction de leur situation sociale et familiale. Un salarié ayant, par exemple, une charge de famille à assurer souffrira d'autant plus d'une perte d'emploi. S'ajoutent aux conséquences économiques à court terme les difficultés qu'éprouvera ce salarié à trouver un emploi en raison d'une mobilité géographique limitée. Aussi est-il possible d'envisager la sélection des salariés licenciés sous l'angle du risque qui pèse sur eux. L'idée sous-jacente serait alors de prioriser le départ des salariés les plus employables et les moins vulnérables face au risque chômage. Cette logique est généralement soutenue par la loi dans les pays disposant d'un système d'assurance-chômage significatif. Si la collectivité accepte d'assumer la prise en charge du chômage en proposant un revenu de remplacement aux salariés qui en sont victimes, il apparaît normal

qu'elle mette la protection contre le risque chômage au cœur des dispositifs de régulation de l'emploi. Le financement des régimes de protection sociale serait en effet compromis s'ils avaient pour effet de sortir de l'emploi les salariés les moins employables voués à un chômage de longue durée.

1.2. Les mécanismes de sélection permettent-ils d'équilibrer les risques ?

S'efforçant de considérer la diversité des principes guidant la sélection des salariés licenciés, Engelstad (1994) a coordonné un travail de comparaison internationale des mécanismes de sélection en vigueur. Un premier cas de figure est représenté par le libre choix caractérisant le secteur américain non syndiqué. Dans cette configuration, il revient à l'employeur d'établir une liste de salariés à partir de critères unilatéralement définis dont le contrôle est assuré par les lois anti-discrimination. Comme le donne à voir Connel (2001), des indicateurs de performance, de compétence ou encore de comportement sont combinés par les employeurs en vue de retenir les salariés les plus productifs sans égard pour le risque chômage. Cela est d'autant plus problématique que le licenciement économique apparaît comme un handicap dans un marché du travail où l'asymétrie d'information est forte (Gibbons, Katz, 1991). En effet, les employeurs potentiels sur le marché du travail comprendront ce licenciement comme un signal négatif au sens où il indique que le salarié était sur-rémunéré. Sauf à accepter une rémunération significativement plus basse, ce dernier risque donc de connaître une longue période de chômage. Par contraste, des mécanismes ont émergé pour mieux équilibrer les différents risques. La règle d'ancienneté et la sélection sur critères en constituent les principaux et méritent ici un examen attentif pour mieux en isoler les limites.

Règle d'ancienneté

Sous la pression des organisations syndicales, un certain nombre d'entreprises américaines ont adopté la règle d'ancienneté consistant à prioriser le départ des salariés les plus récents dans l'entreprise selon le principe « dernier entré, premier sorti ». En première lecture, cette règle présente l'avantage de l'objectivité dans un contexte de vigilance à l'endroit du risque de discrimination. Pour Shulman (1955), par exemple, il ne faut pas voir dans cette revendication une rationalité autre que la protection contre l'arbitraire. Selon l'auteur, les organisations syndicales reconnaîtraient sans difficulté les effets pervers de cette approche qui ne récompense pas nécessairement les salariés les plus habiles ou les plus ambitieux. Cette règle reflèterait donc surtout le désir des organisations syndicales d'éliminer tout jugement et toute discrétion managériale pour faire prévaloir un critère qui aurait l'avantage de la transparence.

Lorsqu'il s'agit de mesurer l'effet sur le capital humain de cette règle d'ancienneté, les analyses sont, en revanche, plus nuancées. D'un côté, il a pu être avancé que la règle d'ancienneté présentait l'avantage pour l'entreprise de fidéliser la main-d'œuvre, cette conception prenant appui sur la théorie des marchés internes du travail et la théorie des contrats implicites. Cooke (1981), par exemple, insiste sur la question de l'investissement dans les compétences spécifiques et constate que celui-ci constitue un risque pour les salariés dont l'emploi peut être supprimé à tout moment. Aussi, pour encourager un investissement partagé entre les salariés et l'employeur, il conviendrait de nouer un contrat implicite visant à récompenser la loyauté en protégeant l'emploi des plus anciens dans l'entreprise. En d'autres termes, l'ancienneté est perçue comme un indicateur d'expérience professionnelle et donc d'accumulation du capital humain. Ce mécanisme semble surtout adapté aux grandes entreprises complexes et dans lesquelles le contrôle de la main-d'œuvre est relativement difficile puisqu'une relation d'emploi stable fondée sur un contrat implicite permet de relâcher les mécanismes de contrôle. Lorsque les tâches confiées aux salariés requièrent un savoir acquis « sur le tas » tout le long d'une expérience professionnelle, il devient intéressant pour l'entreprise d'inscrire la relation d'emploi dans le moyen ou long terme en la fondant sur des règles internes (Doeringer, Piore, 1971). À l'inverse, et comme le souligne Cornfield (1982), nombre de restructurations se donnent pour ambition de reconfigurer le capital humain de l'entreprise. Quand l'objectif pour l'entreprise est de se séparer de compétences devenues obsolètes – en conséquence de changements technologiques ou organisationnels –, la règle d'ancienneté peut apparaître comme une source d'inertie. Il s'ensuit que la pertinence de la règle d'ancienneté est à relativiser suivant le contexte organisationnel.

Sélection sur critères

Un autre mécanisme s'est institutionnalisé dans des pays comme l'Allemagne ou la France avec l'ambition de mieux prendre en considération le risque chômage et de l'articuler avec la problématique de la sauvegarde des compétences dans l'entreprise. Le principe général consiste à établir la liste des salariés licenciés parmi les catégories d'emplois concernées par la restructuration en combinant une pluralité de critères. La pondération de ces critères permet d'équilibrer les différents risques en reconnaissant les exigences professionnelles et les besoins sociaux des individus.

En France, le Code du travail retient les éléments suivants :

1. Les charges de famille, en particulier celles des parents isolés ;
2. L'ancienneté de service dans l'établissement ou l'entreprise ;

3. La situation des salariés qui présentent des caractéristiques sociales rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile, notamment celle des personnes handicapées et des salariés âgés ;

4. Les qualités professionnelles appréciées par catégorie.

Si cette liste de critères n'est pas exhaustive, l'employeur a obligation de prendre en compte chacune des quatre dimensions même si le jeu des pondérations permet d'en faire primer l'une ou l'autre. C'est ce jeu des pondérations qui reflètera *in fine* les objectifs poursuivis. A titre d'illustration, comparons les critères d'ordre retenus dans deux PSE distincts (tableau 1). On constate d'abord que le nombre de critères pris en considération varie sensiblement. Si des critères sont incontournables comme l'âge, l'ancienneté, la situation de famille ou encore les qualités professionnelles, d'autres critères peuvent être ajoutés. C'est notamment le cas dans le PSE A qui valorise l'effort de mobilité antérieure ou la situation de surendettement. On constate ensuite que les critères peuvent prendre plus ou moins d'importance. L'ancienneté contribue plus au total dans le plan A que dans le plan B, à l'inverse des qualités professionnelles. C'est ainsi que les acteurs sont censés adapter le PSE aux enjeux locaux.

Tableau 1. Comparaison des critères d'ordre des licenciements dans deux PSE

	PSE A	PSE B
Age	1 à 4 points	1 à 6 points
Ancienneté	0,5 à 7 points	0 à 4 points
Situation de famille	1 à 4,5 points	0 à 4 points
Qualités professionnelles	0 à 4 points	1 à 6 points
Autres critères	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salarié reconnu handicapé (4 points) ▪ Salarié ayant à sa charge une ou plusieurs personnes handicapées (2 points) ▪ Salarié ayant accepté une mutation géographique dans les 5 ans (3 points) ▪ Salarié en situation de surendettement (3 points) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salarié handicapé (4 points)

Règles d'ancienneté et sélection sur critères, les deux principaux mécanismes de sélection des salariés licenciés présentent finalement des avantages différents. La règle d'ancienneté bénéficie d'un haut degré de généralité qui prémunit contre tout risque de discrimination de la part de l'employeur. La sélection sur critères, de son côté, apparaît comme un mécanisme plus souple qui permet de prendre en compte les problématiques

locales. Par exemple, selon la nature des projets de restructuration et les contraintes productives qu'ils mettent en jeu, la problématique « compétences » se pose en des termes variables et appelle un ajustement des critères de sélection. Vise-t-on une sauvegarde des compétences spécifiques, un remplacement de compétences obsolètes, un développement de la polyvalence ? De la même manière, il convient de préciser les variables qui permettent de résumer les besoins sociaux des salariés. Cette souplesse de la sélection sur critères, note Bessy (1994), implique l'existence d'instances à même d'articuler les différents critères. En France, et avant la suppression de l'autorisation administrative de licenciement, c'est l'administration qui remplissait cette fonction en faisant valoir le risque de refus du plan en cas de déséquilibre évident. L'inspecteur du Travail était amené à jouer un rôle essentiel en participant à l'établissement d'une liste de salariés qui tienne compte des cas particuliers en termes de compétences détenues et de situations sociales. Avec la disparition de l'autorisation administrative de licenciement, il revient aux représentants du personnel de mettre en discussion les critères proposés par l'employeur. Leur expertise, leur connaissance du terrain, mais également le rapport de forces qu'ils parviennent à instaurer avec leur direction doivent leur permettre d'influencer l'équilibre de ces critères.

L'efficacité d'un mode de sélection sur critères repose donc sur l'engagement des acteurs dans une logique de négociation. Or, dans un certain nombre de cas, il apparaît difficile aux organisations syndicales de s'inscrire dans ces discussions qui supposent l'acceptation de la restructuration. Des responsables syndicaux se méfient, par exemple, du risque de délitement des énergies militantes dès lors que le débat se déplace dans le champ individuel, les salariés se sachant épargnés par la restructuration se désengageant de l'action collective. Ils peuvent aussi craindre d'être associées à des décisions jugées arbitraires. En effet, au lieu de permettre aux acteurs d'établir une liste de salariés à partir de l'établissement *ex ante* de principes généraux, les discussions s'apparentent parfois à une tentative de rationalisation *ex post* du traitement de cas particuliers. En d'autres termes, il n'est pas rare que les acteurs – direction comme représentants du personnel mais de façon non nécessairement concertée – identifient les salariés à protéger, et s'efforcent de définir une règle qui satisfasse ces exigences. Ce mode de fonctionnement n'est pas sans intérêt dans une optique d'articulation entre principes généraux et critères locaux mais il implique un choix éthique – au sens où il revient à hiérarchiser les situations sociales – que les acteurs peinent à assumer, et ce d'autant que les critères locaux sont parfois difficiles à objectiver. Ce renversement de la logique de sélection sur critères prête finalement le flanc à la dénonciation d'arrangements. Lorsque la liste paraît, elle peut ainsi susciter une vague de contestations.

II. Le départ volontaire comme mode de sélection des salariés licenciés

Le départ volontaire se présente comme un mode alternatif de sélection des salariés licenciés. Alors qu'il semble devenir un élément essentiel du compromis social, il n'en reste pas moins risqué. Pour les acteurs, cela invite à penser des mécanismes de contrôle des risques qu'il s'agit de bien équilibrer.

II.1. L'usage du départ volontaire dans les PSE : de quoi parle-t-on ?

Par départ volontaire, nous faisons référence dans ce travail à la possibilité laissée aux salariés de se porter candidats au départ de l'entreprise lorsqu'un PSE est proposé par cette dernière. Concrètement, le volontariat au départ dans le cadre d'un plan de licenciements se présente comme une technique de sélection des salariés licenciés qui se substitue temporairement à la mécanique des critères. Avant d'appliquer les critères d'ordre pour établir la liste des salariés licenciés, une période de volontariat est prévue au cours de laquelle des salariés peuvent se porter candidats au départ. Il ne sera alors nécessaire de procéder à des notifications sur critères que si le nombre de volontaires finalement acceptés est inférieur au nombre d'emplois supprimés. De même, l'entreprise peut être conduite à refuser des départs volontaires si le nombre de candidats venait à dépasser le nombre de suppressions d'emplois. En ce sens, la notion se distingue sensiblement des plans de départs volontaires autonomes qui excluent les licenciements même lorsque le nombre de volontaires est jugé insuffisant par l'employeur.

L'usage des départs volontaires dans le cadre de PSE s'est fortement développé en lien avec l'évolution du contexte juridique. Alors que dans les années 1980, les entreprises recouraient à des plans de départs volontaires sans licenciements, il est possible, depuis le début des années 2000, à un salarié parti volontairement dans le cadre d'un PSE de bénéficier d'indemnités chômage sur lesquelles il n'est pas imposé. Dans les faits, la rupture du contrat de travail prend généralement, dans le cadre d'un départ volontaire, la forme d'une rupture conventionnelle. C'est bien, toutefois, le régime du licenciement économique, et notamment du PSE, qui s'impose à l'employeur, qui est ainsi tenu aux mêmes obligations d'accompagnement que pour un licenciement économique. Le développement d'un régime juridique et fiscal favorable a incité les acteurs à recourir aux départs volontaires, qui présentent plusieurs avantages. Pour l'employeur, le départ volontaire est juridiquement plus sécurisé, d'une part en raison de la procédure simplifiée, d'autre part parce que le consentement individuel des salariés licenciés limite le risque de contestation. Rappelons qu'en France,

et en matière de restructuration, l'assentiment plus ou moins explicite du comité d'entreprise n'est que faiblement protecteur pour l'employeur puisque la contestation du licenciement se fait sur une base individuelle devant le conseil des Prud'hommes. Du côté des représentants du personnel, la promotion du volontariat s'appuie sur le constat d'attentes différentes des salariés vis-à-vis de la protection de leur emploi, certains voyant la restructuration comme l'opportunité de mettre en œuvre des projets professionnels ou de fuir leur entreprise en profitant de l'accompagnement prévu dans le PSE. Dans cette perspective, les mesures d'accompagnement prévues joueraient le rôle de déclencheur d'un changement latent mais finalement choisi. Notons que l'attractivité du volontariat est également fonction d'autres facteurs comme l'employabilité ou l'état du marché du travail.

Cet apparent apaisement des restructurations n'écarte pourtant pas les risques évoqués dans la première partie de cet article. Si l'on accepte l'hypothèse selon laquelle les salariés les plus compétents sont également les plus ré-employables, et donc les plus enclins à partir, il est légitime d'anticiper une fuite des compétences. Ce raisonnement s'applique particulièrement au cas des compétences rares que certains salariés trouveront rapidement à « revendre » sur le marché du travail, parfois pour un salaire plus élevé, en recevant, au passage, des indemnités de licenciement. Cet effet d'aubaine laisse penser que le volontariat peut être destructeur du capital humain de l'entreprise. D'un autre côté, le risque existe pour les salariés de se laisser illusionner par cette incitation au départ. La préférence pour le court terme peut les amener à surestimer le bénéfice des indemnités de départ et à sous-estimer les difficultés de reclassement. Par ailleurs, des salariés peuvent se porter volontaires sur la base de motivations indépendantes de leur probabilité de reclassement, notamment le mal-être au travail (Cornfield, 1983). Ce mécanisme incitatif, aussi appelé « chèque-valise », est régulièrement dénoncé en ce qu'il fait peu de cas du risque chômage ou de l'emploi des seniors que l'on fait ainsi sortir de l'entreprise selon une logique de pré-retraite déguisée. Il est donc légitime, à ce stade, de questionner plus avant le contenu des dispositifs de volontariat sous l'angle du contrôle des risques.

II.2. Analyse des dispositifs de départs volontaires de 22 plans de sauvegarde de l'emploi

Les dispositifs de départs volontaires dans le cadre de PSE sont d'une grande hétérogénéité : c'est le constat que nous avons pu faire après avoir conduit trois études de cas exploratoires dont les résultats ne seront pas repris dans cet article. Les motivations des acteurs peuvent être très différentes, tout comme les principes de mise en œuvre qui répondent à une situation spécifique. Ainsi, entre l'entreprise high tech dont les consultants, très employables, exprimaient une demande forte pour le volontariat et

l'équipementier automobile dans un bassin d'emplois sinistré, il semble périlleux de tirer quelque conclusion que ce soit. Dans le premier cas, le volontariat a pu être un élément central du compromis social alors qu'il est passé presque inaperçu dans le second, étant assimilé à un dispositif de préretraite qui ne disait pas son nom. Aussi, et avant même que nous abordions les problématiques soulevées par cette pratique du volontariat, il nous est apparu nécessaire d'en passer par un travail d'examen méthodique de la diversité des dispositifs de départs volontaires.

L'objectif premier poursuivi à ce stade est l'identification des règles qui structurent et encadrent la mise en œuvre de ces dispositifs. A l'évidence, ces règles sont le produit de contextes, de compromis et de jeux d'acteurs spécifiques. Des usages différents peuvent en être faits par ces mêmes acteurs. Le travail de recensement que nous proposons met entre parenthèses ces phénomènes et repose sur l'analyse de contenu de 22 plans de sauvegarde de l'emploi (comme cela sera le cas ultérieurement dans l'analyse de contenu, les termes « plan de sauvegarde de l'emploi » – ou PSE – se réfèrent ici aux documents formels spécifiant les mesures du plan) qui ont été collectés puis codés. La première étape de ce codage a consisté à identifier les différents leviers d'action tels qu'ils apparaissent dans les documents, la seconde à caractériser les différentes modalités que peuvent prendre ces leviers.

L'analyse de contenu nous a ainsi permis d'identifier six grandes dimensions des dispositifs de départs volontaires inclus dans les PSE de l'échantillon. Ces dimensions se rapportent :

- aux conditions d'acceptation du départ ;
- au périmètre d'éligibilité au départ volontaire ;
- au droit de veto de la direction ;
- au rôle de la commission de suivi ;
- au régime indemnitaire ;
- aux mesures d'aide à la conception et la réalisation du projet professionnel ;
- aux mesures de sécurisation relatives au processus de décision individuelle.

Le tableau 2 recense de façon synthétique les modalités afférentes à chacune de ces dimensions. Il donne ainsi à voir les principaux choix opérés dans le cadre de l'élaboration des dispositifs. Il est à noter que tous les leviers d'actions identifiés ne constituent pas à strictement parler des mécanismes de contrôle des risques chômage et de perte de compétences, même s'ils sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'intensité de ces risques. C'est par exemple le cas des mesures d'incitation financière (régime indemnitaire), qui n'ont pas pour finalité de neutraliser tel ou tel risque, mais qui,

Tableau 2. Les différentes modalités d'action pour promouvoir le volontariat et contrôler les risques induits

Dimensions du dispositif	Conditions d'acceptation du départ	Périmètre d'éligibilité au départ volontaire	Droit de veto de la direction	Rôle de la commission de suivi (ou assimilée)	Régime indemnitaire	Mesures d'aide à la conception et la réalisation du projet professionnel	Mesures de sécurisation relatives au processus de décision individuelle
Modalités	- Pas d'exigence spécifiée	- Catégories d'emplois visées par le PSE uniquement	- Oui	- Pas de rôle dans la décision d'acceptation ou de refus des candidatures	- Mesures générales d'indemnisation des salariés licenciés (indemnités légales et supra-conventionnelles)	- Aide à élaboration du projet professionnel	- Possibilité de retour en arrière en cas d'échec dans la réalisation du projet professionnel
	- Solution d'emploi à court terme exigée	- Elargissement à d'autres catégories d'emplois (éventuellement sous condition)	- Oui sous condition	- Instance d'évaluation des dossiers	+ (éventuellement) Indemnités spécifiques pour les partants volontaires	- Aides financières (formation longue, création d'entreprise, etc.)	- Information détaillée à destination des salariés afin de les éclairer sur les conséquences de leur choix
	- Projet professionnel à moyen et long terme		- Non	- Instance de validation - Instance de recours			- Accompagnement des IRP et/ou des organisations syndicales afin de s'assurer du caractère libre et réfléchi de la décision des salariés

en augmentant l'attractivité du départ volontaire, renforcent indirectement la probabilité de décisions individuelles exposant au risque chômage. À l'inverse, on peut penser que certaines mesures relatives au processus de sécurisation de la décision individuelle réduisent la probabilité de décisions peu avisées exposant au risque chômage, même si ces mesures ont pour finalité première de s'assurer du caractère informé et non contraint des décisions de départ.

Dans la troisième partie de cet article, notre attention se portera toutefois sur les leviers d'action ayant l'incidence la plus immédiate sur les risques chômage et les risques de perte de compétences et s'apparentant à des mécanismes de contrôle de ces risques. Dès lors que l'incidence de ces leviers sur chacun des deux grands risques peut s'exercer dans des sens contraires, ils constituent autant d'objets de négociation, d'arbitrage entre les différents types de risque et de compromis entre les parties prenantes.

Pour appréhender les enjeux associés aux modalités de conception de tel ou tel levier de contrôle, les entretiens exploratoires précédemment mentionnés nous ont bien sûr été fort utiles. Même si la présente contribution n'a pas pour objet d'en réaliser l'étude, les informations et les points de vue exprimés lors de ces entretiens nous ont aidés à interpréter et à donner sens à l'extrême diversité des dispositifs de départ volontaire tels qu'ils sont formalisés dans les 22 documents collectés. L'analyse qui suit n'a toutefois pas pour objectif de décrire et de recenser de façon exhaustive toutes les variantes et modalités particulières rencontrées dans tel ou tel texte de PSE, mais bel et bien de rendre compte des lignes de force qui structurent la diversité des dispositifs concrets (tableau 2) et des enjeux sous-jacents (tableau 3).

III. Mécanismes de contrôle des risques

Les dispositifs de départs volontaires inclus dans notre corpus de PSE se caractérisent par un haut degré d'hétérogénéité. Un premier facteur de diversité réside dans la place très inégale accordée au principe de volontariat dans les différents plans. Dans certains cas, en effet, la possibilité du volontariat est mentionnée dans le PSE mais apparaît comme une disposition annexe et marginale. Il s'agit alors d'une option qui est proposée aux salariés, sans pour autant que des moyens soient véritablement engagés pour s'assurer un taux d'adhésion significatif. Dépourvu de mesures incitatives et s'inscrivant dans un contexte peu propice, le dispositif a vocation à ne concerner que quelques cas particuliers, qui pourront être traités isolément, sans susciter de tensions particulières. Dans d'autres cas, en revanche, le volontariat constitue un levier essentiel en vue d'étayer l'acceptation sociale des réductions d'effectifs. Il en résulte la nécessité de s'assurer d'un certain

degré d'attractivité du volontariat, éventuellement par le recours à des mesures incitatives spécifiques.

Dès lors que le dispositif a pour finalité de se traduire par des flux conséquents de départs volontaires, la nécessité d'une plus grande formalisation des règles qui encadreront le processus s'impose. Ceci amène à mettre en évidence un deuxième facteur de différenciation, qui a trait à la configuration des mécanismes de contrôle visant à limiter le risque de perte de compétences pour les entreprises et le risque de chômage pour les salariés. Ces mécanismes sont définis en des termes très différenciés selon les plans. Plus généralement, c'est l'importance relative accordée à la maîtrise de chaque type de risque qui semble distinguer les différents dispositifs. Les sections qui suivent s'attachent à illustrer le propos en isolant les mécanismes de contrôle des types de risque liés au volontariat. Sont, tout d'abord, analysées les procédures visant à maîtriser le risque de chômage pour les salariés ; puis l'attention est portée sur les procédures ayant pour objet de maîtriser le risque de perte de compétences pour l'entreprise. Nous soulignerons, enfin, le fait que la volonté de maîtrise des risques de chômage et de perte de compétences est susceptible de se heurter à des pressions individuelles exercées par les salariés.

III.1. Gestion du risque chômage

La gestion du risque chômage s'articule à deux grandes dimensions des dispositifs de départs volontaires : la première concerne son périmètre d'éligibilité. Qui peut postuler à un départ volontaire ? S'agit-il uniquement des catégories de salariés directement impactées par le projet de réorganisation ou bien le dispositif sera-t-il ouvert, sous des conditions plus ou moins strictes, à d'autres catégories de salariés ?

La deuxième dimension a trait au projet professionnel sous-jacent à la demande de départ volontaire : est-il considéré comme viable ? L'enjeu est alors de s'assurer que le départ volontaire se traduise réellement, à court ou moyen terme, par un retour à l'emploi. Il s'agit notamment de déterminer quels types de projets professionnels sont éligibles à une demande de départ volontaire et la procédure de décision mise en place pour juger de la recevabilité et de la crédibilité des projets exposés.

Périmètre d'éligibilité au départ volontaire

Un certain nombre de raisons, comme nous le verrons, incitent l'entreprise à vouloir circonvenir la possibilité de départs volontaires aux seules catégories d'emploi directement visées par le projet de réduction d'effectifs. Cependant, sous l'angle de l'objectif de réduction du risque de chômage, l'ouverture du volontariat à d'autres catégories de salariés apparaît préférable. Avec l'extension du champ des salariés éligibles s'accroît en effet le

Tableau 3. Les enjeux associés aux différentes modalités d'action

Dimensions du dispositif	Conditions d'acceptation relatives au projet professionnel	Périmètre d'éligibilité	Droit de veto de la direction	Rôle de la commission de suivi (ou assimilée)	Régime indemnitaires	Mesures d'aide à la conception et la réalisation du projet professionnel	Mesures de sécurisation relatives au processus de décision individuelle
Enjeux principaux	- Réduction du risque chômage (conditions restrictives)	- Réduction du risque chômage (élargissement à d'autres catégories d'emplois pour salariés avec solution reclassante assurée)	- Réduction du risque de perte de compétences (droit de veto)	- Réduction du risque de chômage	- Accroître l'attractivité du volontariat (si ce dernier constitue un élément important du compromis social)	- Réduction du risque chômage	- Réduction du risque de chômage
	- Réponse aux attentes individuelles (conditions peu restrictives)	- Réduction du risque de perte de compétences - Répondre aux attentes individuelles	- Réduction pour salariés avec solution reclassante assurée) - Répondre aux attentes individuelles (pas de droit de veto)	- Prévenir la possibilité d'un exercice abusif du droit de veto - Réponses adaptées aux cas particuliers	- Accroître l'attractivité du volontariat	- Accroître l'attractivité du volontariat	- S'assurer du caractère « réellement volontaire » des départs

nombre potentiel de salariés susceptibles de quitter l'entreprise avec un projet professionnel satisfaisant.

Or il est légitime de penser que, sous réserve que l'acceptation des demandes soit adossée à un examen attentif des projets professionnels, le risque chômage est tendanciellement plus faible pour les salariés partant volontairement que pour les salariés notifiés. L'objectif de réduction du risque de chômage invite en conséquence à favoriser les demandes de départ volontaire émanant de salariés appartenant à des catégories non impactées par la restructuration.

L'examen de notre échantillon de PSE permet de constater que ce principe d'ouverture du volontariat à d'autres catégories est en vigueur dans la très grande majorité des cas. Seuls quatre des 22 dispositifs analysés limitent strictement la possibilité de départs volontaires aux catégories d'emplois visées par la restructuration. Dans la plupart des autres cas (12 sur 18), il est néanmoins explicitement spécifié que l'éligibilité de la demande d'un salarié appartenant à une autre catégorie d'emplois est conditionnée au fait que son acceptation permettrait d'éviter la notification d'un salarié appartenant à une catégorie impactée.

Degré d'exigence concernant la nature et la crédibilité du projet professionnel présenté

Un élément majeur de différenciation des dispositifs étudiés réside dans les types de projets professionnels établis comme recevables dans le cadre d'une demande de départ volontaire. C'est sans aucun doute sous cette perspective que l'hétérogénéité des dispositifs apparaît comme la plus manifeste.

Il existe des cas où aucune exigence n'est explicitement spécifiée en termes de projet professionnel (huit occurrences). On ne peut en toute rigueur exclure que cette absence de spécification témoigne dans certains cas d'une volonté active de favoriser les départs volontaires, en réduisant au minimum les obstacles. Mais, de fait, ces occurrences correspondent toutes à des PSE avec un volet volontariat que l'on pourrait qualifier de « minimaliste » tant les modalités de mise en œuvre y sont décrites de façon sommaire. Il y a donc lieu de penser qu'il s'agit de cas de volontariat peu attractifs compte tenu du fait qu'ils sont adossés à de faibles mesures d'accompagnement et à un régime indemnitaire peu incitatif.

Dans la grande majorité des PSE de notre échantillon, des conditions relatives au projet professionnel des candidats au départ volontaire sont stipulées. Il n'en reste pas moins que les conditions spécifiées apparaissent très diversement restrictives. A une extrémité du spectre, on peut isoler les PSE exigeant que le candidat soit en mesure de justifier d'une solution effective immédiatement ou à très court terme. Le demandeur est alors généralement tenu de présenter des pièces justificatives (promesse

d'embauche, attestation d'acceptation par un organisme de formation, etc.) étayant la réalité de cette solution réalisable dans un proche délai. Pour être éligibles au départ volontaire, les projets doivent correspondre à l'un des cas de figure énumérés dans une liste comprenant, par exemple, un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, un contrat de travail temporaire (avec exigence d'une durée minimale), une entrée en formation (avec spécification d'une durée ou d'un volume d'heures minimal), etc. Beaucoup de PSE laissent néanmoins la porte ouverte à des projets non encore concrétisés ou s'inscrivant dans une perspective à plus long terme. Un candidat peut ainsi faire état de sa volonté de s'inscrire dans une démarche de reconversion professionnelle, de formation qualifiante ou encore de création d'entreprise, sans pour autant que des éléments tangibles et objectifs garantissent la faisabilité et la réalisation future du projet. L'examen de la candidature se fondera alors sur des éléments plus subjectifs tenant à la qualité de l'argumentation, aux qualités personnelles du postulant, au caractère réaliste du projet, etc. Dans certains cas relativement rares, des conditions d'obtention qui ne sont pas articulées à la perspective d'une solution professionnelle clairement identifiée sont mentionnées. Citons notamment l'exemple d'un PSE envisageant la possibilité qu'une demande de départ volontaire soit étayée par « une attestation de mobilité professionnelle du conjoint justifiant un changement de résidence principale » ou encore par « une attestation sur l'honneur explicitant un projet personnel ».

Toutefois, le caractère *a priori* restrictif ou au contraire large des conditions d'obtention spécifiées n'est qu'un indicateur partiel, et parfois biaisé, de la volonté des acteurs sociaux de s'assurer du caractère réellement reclassant des projets de départs volontaires. En premier lieu, il convient parfois de replacer les conditions d'éligibilité au départ volontaire dans le PSE au sein de l'ensemble du dispositif de départs volontaires pour véritablement saisir la cohérence et la logique d'ensemble du plan. Ainsi, certains PSE semblent garantir l'éligibilité au dispositif à des projets professionnels loin d'être finalisés mais ces PSE prévoient également l'engagement de ressources très importantes pour aider les partants volontaires dans l'élaboration et la réalisation de leur projet (structure dédiée pour suivre les salariés jusqu'au terme de leur transition professionnelle, contributions financières substantielles pour aider une entrée en formation longue ou un projet de création d'entreprise, etc.). Parfois, ces dispositifs offrent également la possibilité aux partants volontaires de revenir sur leur décision initiale au-delà des périodes de rétractation usuellement définies dans le cas où aucune solution satisfaisante n'aurait pu être trouvée. Ainsi, la dimension peu restrictive des conditions d'obtention explicitées apparaît dans ces circonstances relever moins d'une faible volonté de contrôle des départs que d'une démarche ambitieuse d'aide au reclassement, visant à étendre le champ des possibles pour les candidats potentiels.

Un autre aspect important réside dans le processus d'évaluation et de validation des candidatures. Il est ainsi possible d'envisager des conditions d'obtention formulées en des termes apparemment peu restrictifs mais s'articulant à une procédure d'examen des dossiers sophistiquée et minutieuse. A titre d'illustration, certains dispositifs prévoient, en complément du dossier formel, plusieurs entretiens individuels pour s'assurer du caractère réaliste et « réellement reclassant » des projets exposés. Par ailleurs, se pose la question essentielle des différents acteurs en charge de l'évaluation des dossiers et du poids de chacun de ces acteurs dans le processus de validation ou de refus des candidatures. La plupart des plans confèrent à la direction de l'entreprise le rôle de décideur principal. Ce n'est toutefois pas systématique et, au demeurant, il est fréquent que d'autres acteurs soient associés en amont (évaluation des dossiers, pour avis ou pour validation préalable) et/ou en aval (validation *ex post*, arbitrage dans le cadre d'une procédure de recours) du processus d'acceptation ou de refus des demandes. Parmi ces acteurs, on notera tout d'abord le rôle des cabinets de reclassement, souvent impliqués dans l'évaluation préalable des dossiers. Plus fondamentalement, il faut insister sur le rôle de la commission de suivi, en précisant toutefois que ce rôle est dans quelques rares cas directement assumé par le comité d'entreprise ou encore par une commission *ad hoc* (dite « commission de validation ») spécialement dédiée à l'examen des demandes de départ volontaire. L'intervention de la commission de suivi (ou son équivalent fonctionnel) dans le processus d'examen des demandes, lorsqu'elle a lieu (12 occurrences sur 22), peut prendre plusieurs modalités : dans certains cas, la commission est en charge d'évaluer préalablement les dossiers afin d'éclairer la décision finale de la direction ; dans d'autres, elle a un véritable pouvoir de validation des candidatures au départ volontaire ; enfin, elle est parfois sollicitée comme instance de recours par les salariés ou pour trancher les cas litigieux. Dans ce dernier cas, l'intervention de la commission peut s'apparenter à un mécanisme de protection contre le risque de décision arbitraire ou infondée de la direction. Mais, d'une façon plus générale, la commission peut également apparaître comme un lieu de régulation conjointe, un espace décisionnel où des compromis pourront être trouvés entre les acteurs sociaux en présence et où des arbitrages pourront être effectués entre les différents objectifs et logiques décisionnelles, aux implications parfois contradictoires, qui guident la mise en œuvre du volontariat.

III.2. Gestion du risque de perte de compétences

Tandis que le risque chômage est une préoccupation qui concerne davantage les salariés et, indirectement, les pouvoirs publics en raison des coûts liés au traitement social du chômage, le risque de perte de compétences est un enjeu avant tout pris en considération par la direction de

l'entreprise. Pour cette dernière, il s'agit en effet de s'assurer que le recours au volontariat ne soit pas synonyme de perte de compétences ni même, à court terme, de dysfonctionnements susceptibles de mettre à mal le bon déroulement et la continuité de l'activité. Pour se prémunir contre le risque de perte de compétences, l'entreprise peut s'appuyer sur deux dimensions majeures des dispositifs de départ volontaire : le droit de veto conféré à la direction et le périmètre d'éligibilité au sein de l'organisation.

Droit de veto de la direction

Comme nous l'avons vu dans la section précédente, la direction de l'entreprise joue souvent un rôle important, parfois central, dans le processus d'évaluation des projets professionnels présentés par les candidats au départ volontaire. Mais beaucoup de PSE prévoient également que la direction puisse refuser une demande de départ volontaire du seul fait des conséquences négatives qu'un tel départ pourrait avoir sur l'activité de l'entreprise. Cette possibilité conférée à l'entreprise s'avère même être la règle dans les PSE constitutifs de notre échantillon. Ainsi, seuls quatre des 22 plans ne mentionnent jamais explicitement le droit de l'entreprise de refuser une demande de départ volontaire si elle estime que ce départ pourrait avoir des conséquences préjudiciables pour l'entreprise. On observe néanmoins des cas où le droit de veto de la direction est reconnu mais de façon limitative ou conditionnelle. Ainsi, certains dispositifs n'accordent pas le droit de veto de la direction lorsque les salariés sont en mesure de produire immédiatement une attestation d'embauche répondant aux spécifications requises.

Périmètre d'éligibilité au départ volontaire

La question du périmètre d'éligibilité au départ volontaire se pose en des termes diamétralement opposés selon qu'on l'envisage sous l'angle du risque chômage ou du risque de perte de compétences. Autant un périmètre d'éligibilité élargi peut être perçu comme un levier de minimisation du risque chômage, autant le souci de protection des compétences conduit à restreindre la possibilité de départ volontaire aux seules catégories visées. De fait, un périmètre d'éligibilité élargi implique une liste de partants potentiels incluant davantage de salariés que l'entreprise ne souhaiterait pas voir partir. Par ailleurs, il faut rappeler que l'extension du périmètre d'éligibilité est généralement justifiée par le fait que le départ d'un salarié appartenant à une catégorie non impactée par la restructuration permettra d'éviter la notification d'un salarié appartenant à une catégorie visée. Cela signifie que le second salarié est amené à remplacer le premier dans le cadre d'un processus de mobilité interne. Or, la mobilité interne peut générer des coûts d'ajustement et d'adaptation non négligeables et fait peser un risque de dysfonctionnements à court terme.

Il faut à cet égard noter que les deux leviers de contrôle au service de la protection des compétences – le droit de veto conféré à la direction et la restriction du périmètre d'éligibilité – sont susceptibles d'être combinés. Certains dispositifs limitent ainsi le droit de veto de la direction aux demandes de départ volontaire émanant de salariés appartenant à des catégories de salariés non directement visées par la restructuration.

III.3. Une volonté de contrôle qui peut néanmoins se heurter aux demandes individuelles

Les mécanismes de contrôle précédemment examinés répondent à des préoccupations exprimées avant tout, d'une part, par les organisations syndicales et les pouvoirs publics s'agissant de la limitation du risque chômage, et d'autre part, s'agissant de la protection des compétences, par les directions d'entreprise. Il convient néanmoins de ne pas négliger le rôle des pressions et des demandes exprimées par les salariés eux-mêmes, qui peuvent parfois aller à l'encontre des principes d'encadrement préconisés par les représentants du personnel et les organisations syndicales. Ces pressions individuelles induisent un déplacement de perspective, avec des conséquences parfois paradoxales. Ainsi, alors même que dans le cadre d'un PSE le statut juridique du départ volontaire reste assimilé à celui du licenciement économique, l'adhésion massive des salariés observée pour certains dispositifs de départs volontaires laisse penser que cette possibilité est vécue par nombre de salariés comme une « opportunité » offerte, que ce soit dans une optique de reconversion professionnelle ou bien dans une optique de « fuite » de l'entreprise ou du marché du travail. Le principe de volontariat, bien plus qu'un mécanisme de sélection des partants destiné à limiter le coût social de la restructuration, apparaît alors valorisé pour lui-même.

Dans un tel contexte, des pressions sont susceptibles de s'exercer sur les acteurs sociaux pour étendre le champ des salariés concernés et pour limiter toute forme d'encadrement bridant les aspirations individuelles. Ces pressions peuvent directement se faire ressentir dans les modalités affichées de conception des dispositifs de départ volontaire. Mais il faut également envisager la possibilité d'un écart entre la « lettre » des dispositifs, les principes directeurs qui y sont formellement exposés et la réalité de leur mise en œuvre, davantage guidée par un souci de pragmatisme et de prise en compte des aspirations individuelles. On ne peut non plus exclure que cette divergence entre les pratiques effectives et les principes formellement énoncés dans le plan résultent d'une entente implicite entre les partenaires. Le cadre législatif et réglementaire en vigueur institue explicitement le retour à l'emploi comme une finalité essentielle des PSE dont l'objet est précisément « d'éviter ou de réduire le nombre des licenciements *et de favoriser le*

reclassement des salariés dont le licenciement ne pourrait être évité ». C'est à l'aune de cette injonction légale que l'on peut dès lors interpréter le possible découplage entre principes formellement affichés et modalités effectives de mise en œuvre des dispositifs de départs volontaires. Les acteurs sociaux sont ainsi en mesure de donner à voir un dispositif conforme à l'esprit de la loi sur les PSE, autrement dit un dispositif qui établit un lien étroit entre départ volontaire et solution de reclassement, tout en se laissant des marges de manœuvre pour pouvoir ensuite faire face de façon flexible aux cas particuliers et répondre à la diversité des attentes individuelles. Deux orientations peuvent notamment être suivies dans cette optique. En premier lieu, les critères d'éligibilité au départ volontaire peuvent être faiblement objectivés, ce qui laisse alors une grande marge de manœuvre aux acteurs en charge d'évaluer les projets pour répondre à la spécificité des situations individuelles ou pour faire prévaloir des objectifs non ouvertement définis dans le PSE. En second lieu, le PSE peut définir, sur le plan formel, des conditions d'éligibilité très restrictives, mais, dans le même temps, prévoir un espace dérogatoire qui permettra de réduire le caractère contraignant des conditions énoncées. L'un des PSE de notre échantillon (PSE qui a par ailleurs fait l'objet de l'une de nos trois études de cas exploratoires) offre une illustration très révélatrice de cette logique dérogatoire. La section du plan dédiée au volontariat, qui indique d'emblée qu'« il a été décidé de prioriser le départ volontaire, mais dans des conditions encadrées », fait état de conditions d'obtention très précises puisque les candidats au départ volontaire doivent « justifier d'un projet professionnel conduisant immédiatement ou à court terme à une solution professionnelle identifiée », avec par ailleurs la précision qu'« il convient d'entendre par solution professionnelle identifiée :

- une embauche sous contrat de travail à durée indéterminée ou en CDD/intérim d'au moins 12 mois en dehors du groupe,
- un projet de création d'entreprise. »

Néanmoins, il est par ailleurs expressément indiqué que : « Cette mesure n'est pas destinée, au premier chef, à favoriser les départs des personnes âgées de plus de 50 ans. Ces dernières ne sont pas exclues de la procédure de départ volontaire, mais leur dossier fera l'objet d'un examen tout particulier. » Le plan envisage donc la possibilité de départs volontaires de salariés de plus de 50 ans mais uniquement à titre de mesure d'exception. Or, des entretiens avec des représentants syndicaux nous ont appris que les départs volontaires de seniors ne constituaient pas des cas isolés... Malgré la condition mise en avant selon laquelle le salarié devait « justifier d'un projet professionnel conduisant immédiatement ou à court terme à une solution professionnelle identifiée », nombre d'entre eux se sont en réalité retirés du marché du travail, selon une logique de « préretraite déguisée »,

avec l'idée de s'appuyer sur l'indemnité de rupture et les allocations de chômage pour « faire la jonction » jusqu'à l'âge de la retraite.

Conclusion

Les restructurations avec licenciements économiques constituent des opérations porteuses de risques, évidemment pour les salariés à l'emploi menacé mais également pour les entreprises qui en sont à l'initiative, que ce soit sur le plan juridique, organisationnel, ou encore sur celui de leur réputation. Ces risques en entraînent d'autres au plan économique. Les trois grands enjeux de négociation en matière de restructuration, à savoir celui lié à la détermination du volume d'emplois à supprimer, à l'accompagnement des salariés partants et au mode de sélection des salariés licenciés, sont tous susceptibles d'affecter la nature et l'ampleur des risques induits. C'est peut-être toutefois pour le mode de sélection des salariés partants que la nécessité d'un arbitrage entre des risques de nature différente et supportés distinctement par l'entreprise et ses salariés est la plus urgente.

Moins elle a de latitude en matière de sélection des salariés partants, plus le niveau de risque supporté par l'entreprise est élevé. On comprend dès lors que les entreprises ne privilégient pas spontanément le principe des départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés. Le volontariat, par sa nature même, est en effet antithétique avec l'idée de maîtrise par l'entreprise de l'identité des salariés partants. Pour autant, les directions sont souvent, et de plus en plus, amenées à laisser de la place à ce mode de sélection car elles sont confrontées à un problème plus général de légitimité des restructurations et doivent gérer les tensions sociales qui accompagnent ce genre de décision. La possibilité accordée aux salariés de se porter volontaires, même si elle n'est pas sans risque du point de vue de l'entreprise, apparaît alors comme l'une des contreparties concédées par cette dernière en vue d'éviter de trop forts conflits autour de l'opération. Compte tenu de la faible acceptation des opérations de suppression d'emplois, de la divergence irréductible qui existe entre les intérêts des parties, la limitation du nombre de départs contraints constitue un levier pour favoriser l'acceptation sociale des suppressions d'emplois. C'est également dans cette perspective d'apaisement que l'on peut interpréter l'apparente volonté des pouvoirs publics, telle qu'elle se manifeste notamment dans les évolutions récentes du cadre réglementaire, de favoriser le recours aux départs volontaires. Dans l'esprit du législateur, même si la réduction du volume d'emplois reste fondamentalement néfaste pour la collectivité, il semble que le recours aux départs volontaires soit perçu comme un levier pour minimiser les dégâts sociaux engendrés : ainsi, le volontariat semble socialement préférable au mode de sélection par notification. Ces pressions

de la part des salariés et de la collectivité n'excluent bien sûr pas un contrôle de l'entreprise sur la mise en œuvre des départs volontaires dans le cadre de PSE.

Le risque supporté par les salariés est quant à lui plus complexe à appréhender : en effet, la diversité des situations individuelles, notamment en termes de ressources disponibles, affecte leur niveau de vulnérabilité en cas de perte d'emploi. Le système de sélection sur critères, tel que prévu dans le cadre législatif français, a notamment pour objectif de répondre à cette exposition différenciée des individus. En première analyse, le recours aux départs volontaires pourrait également être appréhendé comme une façon alternative de répondre à la question des inégalités individuelles face aux conséquences d'une perte d'emploi. On peut, en effet, penser que ne partiront volontairement que les salariés les plus à même de gérer cette situation, notamment au regard de leur probabilité de retrouver rapidement un emploi à conditions équivalentes. La question est néanmoins moins simple qu'elle ne le paraît. On ne peut exclure que certains salariés, souffrant d'un profond mal-être au travail, surestimant leur employabilité réelle, ou s'étant illusionnés sur le montant des indemnités financières offertes, soient amenés à prendre une décision inopportune qu'ils regretteront ultérieurement. De même, on ne peut exclure que certains soient tentés de bénéficier du système d'assurance chômage, temporairement ou dans l'attente de leurs droits à la retraite.

Au regard de la multiplicité des risques de diverses natures qui viennent d'être rappelés, l'objectif de cette contribution était de montrer en quoi les modalités de mise en œuvre du volontariat constituent autant de leviers pour maîtriser ces risques. Ces modalités peuvent dès lors être interprétées comme le produit d'un compromis, tout du moins un arbitrage, entre différents avantages et risques tels que perçus par les diverses parties prenantes (direction de l'entreprise, organisations syndicales et représentants du personnel, salariés) dans un contexte organisationnel donné. Pour rendre compte de ces leviers, nous nous sommes appuyés sur l'analyse d'un ensemble de dispositifs de départs volontaires décrits dans le cadre de documents de plans de sauvegarde de l'emploi. De fait, s'appuyer sur un tel matériau empirique a pour conséquence de laisser de côté deux dimensions importantes. En amont, tout d'abord, la démarche n'apporte pas d'éclairage direct sur le processus de négociation et de décision collective qui a conduit au système de règles définies dans les documents étudiés. Restent donc en suspens les questions suivantes : les choix opérés ont-ils constitué un enjeu important de la négociation ? Quels sont les acteurs qui ont le plus pesé sur la décision ? Quelles étaient leurs motivations concrètes ? En aval, le matériau empirique collecté n'informe pas sur la façon dont les acteurs se sont appropriés les règles fixées et les ont mis en application. Il

s'agit bien sûr là d'aspects importants qui mériteraient une investigation systématique et approfondie dans le futur.

Plus généralement, on ne peut que regretter le manque de ressources académiques, notamment de nature quantitative, sur les départs volontaires dans le cadre d'un PSE. Quelle proportion représentent-ils ? Que deviennent les salariés partis volontairement ? Leur situation ultérieure est-elle plus satisfaisante que celle des licenciés notifiés ? Quelle est la proportion des projets professionnels exposés qui se concrétisent ? Il ne s'agit là que d'un petit échantillon de questions aujourd'hui sans réponse mais pourtant capitales dans une période où les départs volontaires semblent prendre une place croissante. Une connaissance empirique plus approfondie de ces phénomènes apporterait notamment des éléments d'éclairage sur deux grandes questions qui sous-tendent la recherche présentée : d'une part, la montée en puissance des départs volontaires constitue-elle ou non une évolution positive qu'il convient d'encourager ? Et d'autre part, dans quelle mesure est-il légitime et opportun de canaliser les aspirations individuelles au départ ?

Références bibliographiques

- Becker G.S. (1962), « Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis », *The Journal of Political Economy*, vol. 70, n° 5, p. 9-49.
- Bessy C. (1994), « La sélection des salariés licenciés : économie d'une réglementation », *Travail et Emploi*, n° 58, p. 38-54.
- Bourguignon R., Guyonvarch M. (2010), *La gestion des restructurations en temps de crise*, Rapport de recherche pour Syndex.
- Connell D.S. (2001), « RIF à la Carte: Using Reported Cases to Develop Effective Reduction-in-Force Criteria », *Employee Relations Law Journal*, vol. 27, n° 3, p. 7-47.
- Cooke W.N. (1981), « Permanent Layoffs: What's Implicit in the Contract? », *Industrial Relations*, vol. 20, n° 2, p. 186-192.
- Cornfield D.B. (1982), « Seniority, Human Capital, and Layoffs: A Case Study », *Industrial Relations*, vol. 21, n° 3, p. 352-364.
- Cornfield D.B. (1983), « Chances of Layoff in a Corporation: A Case Study », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 4, p. 503-520.
- Doeringer P.B., Piore M.J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, New York, Sharpe.
- Engelstad F. (ed.) (1994), *Layoffs and Local Justice*, ISF Report 94:4, Oslo, Institute for Social Research.
- Engelstad F. (1997), « Needs and Social Justice. The Criterion of Needs when Exempting Employees from Layoffs », *Social Justice Research*, vol. 10, n° 2, p. 203-223.
- Engelstad F. (1998), « The Significance of Seniority in Layoffs: A Comparative Analysis », *Social Justice Research*, vol. 11, n° 2, p. 103-119.
- Garaudel P., Noël F., Schmidt G. (2008), « Overcoming the Risks of Restructuring through the Integrative Bargaining Process: Two Case Studies in a French Context », *Human Relations*, vol. 61, n° 9, p. 1293-1331.
- Gibbons R., Katz F. (1991), « Layoffs and Lemons », *Journal of Labor Economics*, vol. 9, n° 4, p. 351-380.
- Parsons D.O. (1972), « Specific Human Capital: An Application to Quit Rates and Layoff Rates », *Journal of Political Economy*, vol. 80, n° 6, p. 1120-1143.
- Shulman H. (1955), « Reason, Contract, and Law in Labor Relations », *Harvard Law Review*, n° 68, p. 999.