

Restructurations, gestion de l'emploi et droit du travail : analyse institutionnelle et statistique

Camille SIGNORETTO ¹

La connaissance statistique sur les restructurations et leur mise en œuvre reste complexe. Pour les appréhender, le présent article propose une analyse institutionnelle et statistique des pratiques des entreprises en matière de gestion des salariés impliqués dans des restructurations accompagnées de suppressions d'emplois. Il montre que les employeurs se saisissent d'une multitude de modes juridiques de rupture, au-delà du seul licenciement pour motif économique. Ces types de départs se sont développés progressivement depuis les années 1960, d'abord sous l'impulsion principale des pouvoirs publics. Ils intègrent de plus en plus une forme juridique d'adhésion du salarié à la rupture de son contrat de travail et principalement à ses modalités d'accompagnement. Cela tend finalement à « pacifier » les restructurations, dans la mesure où la contestation sociale et judiciaire autour d'elles peut être atténuée.

Dans un contexte économique difficile, l'évocation des licenciements économiques, et en particulier des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), tient souvent une place significative dans les médias. En 2009, année de forte récession (-2,9 %), l'administration du travail dénombrait ainsi 2 260 PSE (Pasquereau, 2011), alors que le nombre de demandeurs d'emploi inscrits après un licenciement pour motif économique (LME) était de 298 800 (Pasquereau, 2011) et le taux de licenciements économiques calculé par la Dares ² de 1,2 % (Ettouati, 2011). Mais le sens que l'on peut donner à ces statistiques n'est en réalité pas simple. Si dans le cas des PSE l'ordre de

1. Chercheuse associée au Centre d'études de l'emploi et au Centre d'économie de la Sorbonne.
2. Rapportant le nombre total de licenciements économiques au nombre moyen de salariés en 2009.

grandeur paraît relativement important, le taux calculé par la Dares semble au contraire très faible et le nombre d'inscrits à Pôle emploi devrait être comparé avec d'autres périodes de crise et avec les autres motifs d'entrée, pour en saisir la réelle portée. En réalité, l'appareil statistique est confronté à des difficultés pour appréhender les suppressions d'emplois et par conséquent évaluer leurs effets sur le marché du travail. L'une des explications peut être qu'au-delà de l'utilisation du seul LME en tant que mode juridique de rupture du contrat de travail, il existe d'autres possibilités offertes par la loi et saisies par les entreprises pour supprimer des emplois : gestion des seniors à travers des dispositifs de préretraites, ruptures à l'amiable, ruptures d'un commun accord suite à l'entrée dans un dispositif d'accompagnement des restructurations, ou encore ruptures conventionnelles. Finalement, seul le recours à des licenciements pour motif personnel (LMP) dans le but de réduire les effectifs peut être considéré comme une fraude à la loi, entendue comme l'utilisation détournée d'une loi, c'est-à-dire ici du fait que la suppression d'un emploi devrait se traduire par un licenciement pour motif économique³ ; tandis que les fins de contrats à durée déterminée (CDD) et de missions d'intérim relèvent d'une gestion flexible de l'emploi⁴. L'objectif de l'article est ainsi d'étudier plus précisément la mise en œuvre effective de la gestion de l'emploi des entreprises en restructuration économique accompagnée de suppressions d'emplois, en prenant en compte le cadre juridique qui encadre ces pratiques.

Pour cela, nous revenons tout d'abord sur les difficultés à quantifier le licenciement économique et plus largement les restructurations accompagnées de suppressions d'emplois, à partir des deux principales sources statistiques sur les ruptures du CDI. Nous menons ensuite une analyse historique et institutionnelle pour mettre au jour les pratiques des entreprises en matière de gestion de leurs salariés impliqués dans des restructurations, pratiques qui se révèlent à la fois diverses, anciennes et impulsées principalement par les pouvoirs publics. Nous montrons également que ces pratiques ont une particularité, dans la mesure où elles comprennent une forme juridique d'adhésion du salarié à la rupture de son contrat de travail, et principalement à ses modalités d'accompagnement, en contrepartie d'incitations de différentes natures. Cela peut permettre aux employeurs de diminuer la contestation sociale et judiciaire autour des restructurations.

3. La fraude à la loi se définit comme un acte juridique accompli en vue d'échapper à l'application d'une loi impérative ou prohibitive. Développée principalement en droit international privé ou en droit de la famille, elle peut être saisie en droit du travail dans le cadre de procédures de licenciements économiques par exemple. Toutefois, l'intention frauduleuse reste difficile à prouver devant les tribunaux.

4. Nous laissons de côté la sous-traitance qui implique l'utilisation d'une main-d'œuvre *via* un contrat commercial avec une autre entreprise et non *via* un contrat de travail salarié. Elle peut toutefois être considérée comme un évitement de la relation d'emploi et des obligations des employeurs en matière de droit du travail (Perraudin, Thèvenot, Valentin, 2013).

Mais le fait que ces pratiques de ruptures individuelles des contrats de travail ne prennent pas nécessairement la qualification de LME complexifie d'autant plus une analyse statistique sur la mise en œuvre effective des restructurations. C'est malgré tout un tel travail statistique que nous tentons finalement d'effectuer, à partir de plusieurs sources statistiques (européenne – ERM –, et françaises – DMMO et Esane ; encadré 2) et sur des cas d'entreprises en restructuration en 2009 et 2010.

I. Une difficile quantification du licenciement économique et des restructurations

La gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises en restructuration accompagnée de suppressions d'emplois est difficile à appréhender. Pour en comprendre les raisons, il est nécessaire de revenir brièvement sur les sources statistiques dénombrent les ruptures du CDI, qui permettent de révéler la place occupée par chaque mode de rupture et leur évolution sur les 15 dernières années. Les difficultés particulières de quantification du licenciement économique et des restructurations sont ensuite abordées.

1.1. Deux principales sources statistiques sur les ruptures du CDI

La quantification et l'analyse statistiques des ruptures du CDI se sont mises en place progressivement à partir de 1975, avec la création de la déclaration mensuelle des mouvements de main-d'œuvre (DMMO) obligatoire pour tous les établissements de 50 salariés et plus⁵, et la mise en place d'informations sur les circonstances d'entrée des demandeurs d'emploi lors de leur inscription au chômage. La première repose sur les déclarations des employeurs mais ne porte que sur les grands établissements, alors que la seconde concerne les seuls individus s'inscrivant au chômage après une rupture de leur contrat de travail⁶. L'exhaustivité du dénombrement des ruptures est donc exclue dès la création de ces deux sources statistiques, en raison de la nature de leur champ respectif. Même après 1996 et la fusion des EMMO-DMMO, qui permet une étude représentative des pratiques de gestion de la main-d'œuvre des établissements d'au moins dix salariés, la Dares ne fournit jamais dans ses publications de statistique en niveau sur les modes de rupture, mais seulement des taux établis à un niveau agrégé⁷. De plus, dans les deux cas, ces sources statistiques restent dépendantes des

-
5. Pour les établissements de moins de 50 salariés, il faudra attendre 1988 que soit créée l'enquête trimestrielle sur les mouvements de main-d'œuvre (EMMO), puis 1996 pour une fusion de cette enquête avec les DMMO.
 6. Or, tous les individus ne s'inscrivent pas à l'assurance chômage après avoir quitté leur entreprise : certains peuvent en effet avoir retrouvé un emploi immédiatement après leur départ, tandis que d'autres ne peuvent pas bénéficier des allocations chômage (salariés démissionnaires ou jeunes n'ayant pas ouvert leurs droits).
 7. Ces taux rapportent pour une année donnée le nombre total de chaque rupture utilisée à l'effectif salarié moyen de l'ensemble des établissements.

déclarations des individus, employeurs ou salariés. En réalité, il apparaît historiquement que le seul moyen d'obtenir des statistiques exhaustives sur les modes de rupture et indépendantes des déclarations des individus, tient dans l'existence d'une obligation d'information ou d'autorisation de leur recours auprès de l'administration du travail. Cela reste le cas aujourd'hui pour les PSE et les ruptures conventionnelles (RC), ainsi que les licenciements des salariés dit protégés (représentants du personnel, médecins du travail, etc.).

Quoi qu'il en soit, ces deux sources statistiques donnent une représentation différente de la place de chaque mode de rupture dans les fins de CDI (graphique 1). Sur la période 1996-2013 et à partir des EMMO-DMMO, le graphique de gauche montre que ce sont les démissions⁸ qui représentent la part la plus importante des fins de CDI, suivies des licenciements pour motif personnel, puis des ruptures conventionnelles et enfin des licenciements pour motif économique. En 17 ans, la part des LME a diminué de 70 %, malgré le fort pic observé en 2009, pour atteindre 5 % en 2013 ; alors que celle des LMP a légèrement augmenté (+8 %) et celle des démissions a diminué (-12 %). L'introduction de la RC au cours de l'année 2008⁹ a certainement modifié ces évolutions, mais il reste difficile d'évaluer dans quelle proportion (Signoretto, 2013a). La part de la RC dans les fins de CDI a en effet rapidement progressé, pour dépasser dès 2010 celle des licenciements économiques. Elle atteint ainsi 16 % des sorties de CDI en 2013 et devient le troisième mode de rupture du CDI après les démissions et les LMP.

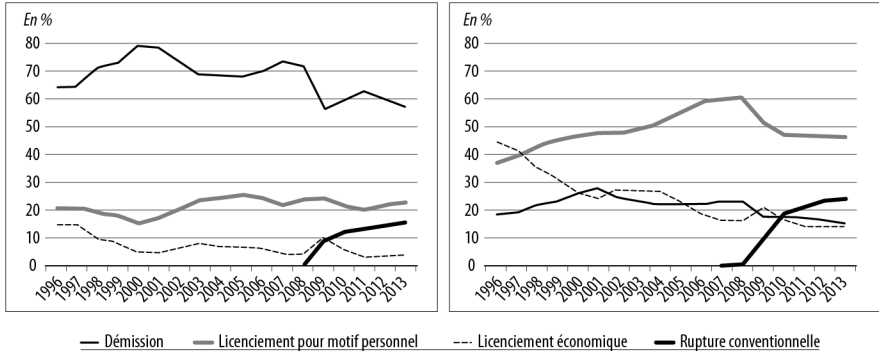
Au contraire, à partir des flux d'entrées mensuels des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégories A, B et C¹⁰ (graphique de droite), c'est la part des LMP qui est la plus importante dans les entrées après une rupture du CDI (46 % en 2013), et non celle des démissions (17 %). Là encore, la part des RC dépasse celle des LME à partir de 2010, ainsi que celle des démissions, pour atteindre 24 % en 2013. Cependant, les démissions sont largement sous-estimées dans les inscriptions à l'assurance chômage puisqu'elles n'ouvrent pas droit aux indemnités chômage sauf exception. C'est ce qui explique ce changement dans la hiérarchie de la répartition des ruptures du CDI entre ces deux sources statistiques.

8. Nous considérons ici l'ensemble des démissions comme des ruptures du CDI, même si une part de ces démissions est en réalité des ruptures de CDD – c'est-à-dire des ruptures à l'initiative du salarié avant le terme du CDD. Cependant, il est difficile dans la base de données des EMMO-DMMO de distinguer les démissions pour fin de CDI des démissions pour fin de CDD, même si dans la dernière publication de la Dares sur les mouvements de main-d'œuvre (Bourieau, Paraire, Sanzeri, 2014), la distinction est présente : en 2013, environ 17 % des démissions concernent alors des fins de CDD.

9. Le taux de RC n'apparaît qu'à partir de 2009 dans les tableaux des publications de la Dares.

10. Ces entrées sont réparties en huit motifs : fins de CDD, fins de mission d'intérim, licenciements économiques, autres licenciements, démissions, premières entrées, reprises d'activité, autres cas.

Graphique 1. Répartition des modes de rupture du CDI (démissions, licenciements et rupture conventionnelle) selon la source statistique mobilisée (1996-2013)



Note : en 2013, les démissions représentent environ 58 % des sorties de CDI (démissions, licenciements et ruptures conventionnelles), tandis que les licenciements pour motif économique en représentent 6,5 %.

Champ : établissements d'au moins 10 salariés du secteur concurrentiel (hors agricole) de la France métropolitaine ; sauf pour la rupture conventionnelle, établissements d'au moins un salarié.

Source : calculs de l'auteure à partir des taux de sorties des EMMO-DMMO, Dares.

Note : en 2013, les démissions représentent 15,5 % des motifs d'entrée à Pôle emploi après une rupture du CDI, alors que les licenciements pour motif économique en représentent environ 14 %.

Champ : demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégories A, B et C.

Source : calculs de l'auteure à partir des flux mensuels sommés par année, STMT - Pôle emploi, Dares.

1.2. Les difficultés à saisir les licenciements économiques et les restructurations

Entre 1975 et 1986, en raison de l'existence de l'autorisation administrative de licencier, le nombre exact de licenciements économiques était connu et publié mensuellement par le ministère du Travail. Après cette date, le dénombrement des licenciements économiques devient plus difficile et se voit confronter à certaines limites.

L'une d'entre elles tient à la création des dispositifs publics d'accompagnement des restructurations dès le milieu des années 1980 puis dans les années 2000 (voir *infra*). Le développement de ces dispositifs peut poser en effet deux types de problème dans le décompte statistique des licenciements économiques. D'une part, l'entrée du salarié dans ces dispositifs entraîne juridiquement la rupture d'un commun accord et non plus un licenciement économique, ce qui peut modifier les déclarations des employeurs lors des déclarations administratives des mouvements de main-d'œuvre. D'autre part, lors de son inscription à Pôle emploi, le bénéficiaire de l'un de ces dispositifs est classé en catégorie D « stagiaires de la formation professionnelle »¹¹. Or, ce sont seulement pour les catégories A, B et C que les flux d'entrées selon le motif sont renseignés (comme pour le graphique 1,

11. Toutefois, à l'issue du dispositif (12 mois pour le contrat de sécurisation professionnelle) et s'il n'a pas retrouvé d'emploi, le bénéficiaire d'un tel contrat peut basculer en catégories A, B ou C, avec le motif d'entrée « autres cas ».

à droite). Si l'on intègre les entrées dans les dispositifs d'accompagnement des restructurations dans le nombre de licenciés économiques inscrits à Pôle emploi pour ce motif, cela fait plus que doubler ce nombre initial (Signoretto, 2013b).

Au niveau collectif, la connaissance des suppressions d'emplois apparaît également problématique (IRES, 2009 ; Beaujolin-Bellet, Schmidt, 2012), alors même que le licenciement économique devrait être selon la loi le premier mode de rupture utilisé dans ces cas-là. Tout d'abord, les suppressions collectives d'emplois peuvent prendre plusieurs formes juridiques qu'il est difficile d'identifier, au-delà du PSE. En effet, si le nombre de PSE est connu par l'administration du travail en raison de l'existence d'une obligation de notification, ils ne concernent que les entreprises de plus de 50 salariés et les licenciements d'au moins 10 salariés sur une période de 30 jours¹². Les autres licenciements économiques collectifs (entre deux et neuf salariés, ou ceux ayant lieu dans des entreprises de moins de 50 salariés) ne peuvent être identifiés en tant que tels. Ensuite, la difficulté de dénombrement statistique est encore plus grande concernant le plan de départs volontaires (PDV), qui semble devenir une nouvelle forme d'accompagnement des restructurations économiques. S'il peut s'inscrire dans le cadre d'un PSE lorsque des mesures de licenciements économiques sont par ailleurs notifiées, il est difficile de connaître l'exactitude de son dénombrement lorsqu'il est dit « sec », c'est-à-dire sans qu'aucun licenciement économique à proprement parler ne soit prononcé. Ces types de restructurations peuvent ainsi être qualifiés de « douces » (Beaujolin-Bellet, Schmidt, 2012:62) ou de « discrètes » (Campinos-Dubernet, 2003).

Si les LME ne représentent aujourd'hui plus qu'une faible part des fins de CDI, cela ne signifie pas pour autant que les ruptures pour motif économique, c'est-à-dire qui entraînent la suppression de l'emploi, ont disparu. Il semble en réalité qu'elles prennent d'autres formes juridiques, qui complexifient d'autant leur dénombrement.

II. Une diversité de possibilités légales dans la mise en œuvre effective des restructurations...

Au-delà du licenciement pour motif économique, une diversité de modes juridiques de gestion de l'emploi peut être utilisée dans le cadre de restructurations économiques accompagnées de suppressions d'emplois. L'existence de ces pratiques n'est en réalité pas nouvelle et ne répond pas nécessairement à une stratégie d'évitement des règles juridiques de la part des entreprises, mais s'inscrit dans une mobilisation légale de dispositifs

12. D'autres seuils existent pour déclencher l'obligation pour l'employeur de mettre en place un PSE : voir articles L. 1233-26 et L. 1233-27 du Code du travail.

introduits par les pouvoirs publics. Une typologie des modes de gestion de départ des salariés impliqués dans des restructurations peut ainsi être construite, en distinguant trois groupes principaux : des départs orientés vers l'inactivité des salariés ; des départs s'appuyant sur une indemnisation plus forte des salariés ; des départs tournés vers un reclassement interne ou externe. À ces groupes s'ajoutent des modes de gestion de l'emploi qui sont hors ou à la limite du cadre légal (LMP, RC, fins de CDD ou de mission d'intérim), sur lesquels nous reviendrons brièvement.

II.1. Départs vers l'inactivité

L'éviction des salariés âgés lors de restructurations accompagnées de réduction d'effectifs est une pratique ancienne, répandue et ancrée dans les mentalités (Bellini, 2008, pour une présentation puis une déconstruction des justifications à l'éviction des salariés âgés). À l'origine, cette pratique repose sur des incitations mises en place à travers des politiques publiques à destination des salariés âgés qui participent d'une gestion malthusienne de la population active. Ce sont par exemple les mesures publiques de cessation anticipée d'activité développées à partir des années 1960 : allocations spéciales du Fonds national de l'emploi (ASFNE) en 1963, préretraites de la convention sociale de la sidérurgie en 1967, garanties de ressources (GR) en 1972 (licenciement) et en 1977 (démission)¹³. Les deux premières mesures concernent spécifiquement des situations de difficultés économiques au niveau de l'entreprise ou d'un secteur d'activité, ce qui n'est pas le cas des GR qui ne sont pas spécifiquement liées à des ruptures d'emploi ayant une cause économique. Pourtant, ces dernières ont pu dans les faits être utilisées comme complément aux ASFNE¹⁴. Par ailleurs, alors que les ASFNE découlent directement de la création du FNE par l'État, les préretraites de la sidérurgie et les GR ont été mises en place suite à la signature d'accords entre partenaires sociaux. Toutefois, l'État reste bien présent dans la création de ces dispositifs, en incitant les partenaires sociaux à aboutir à un accord et/ou en approuvant leur contenu (Freyssinet, 2010). Fruit de politiques mises en place par des acteurs institutionnels (État ou partenaires sociaux) et liées à la gestion de la population active dans un contexte de chômage grandissant, ces pratiques d'éviction des salariés âgés vont rapidement devenir un outil de gestion des restructurations industrielles mises en œuvre directement par les entreprises (Galtier, Merlier, 2014). Au contraire des mesures publiques de cessation anticipée d'activité, les préretraites d'entreprise « maison » ou « congés de fin de

13. Zaidman, Okba, Olier *et al.* (2000) pour une description plus détaillée de ces dispositifs.

14. Avec l'extension en 1979 du bénéfice des ASFNE à des salariés plus jeunes (56 ans et deux mois), Gaullier et Gognalons-Nicolet considèrent qu'un « montage des allocations de chômage existantes mises bout à bout permettait de licencier à partir de 56 ans et sept mois en assurant aux salariés concernés une indemnité continue [jusqu'à la retraite] » (1983:34).

carrière » sont entièrement financées par les entreprises et peuvent s'inscrire dans un accord collectif tel un PSE. Il reste cependant très difficile de les comptabiliser.

Toutefois, depuis le début des années 2000, la question du maintien des seniors en emploi a été mise sur le devant de la scène publique, entraînant le ralentissement, si ce n'est l'arrêt, des mesures publiques de cessation anticipée d'activité. Si les GR ont été supprimées dès 1982, la convention de la sidérurgie a pris seulement fin en 2006, tandis que les ASFNE concernaient moins de 4 000 personnes à la fin de l'année 2012 (statistiques Dares). Pour autant, les départs de salariés âgés dans le cadre de plans de réduction d'effectifs ne semblent pas avoir disparu. Les plans de départs volontaires, en plein essor depuis le début des années 2000, peuvent en effet contenir des mesures d'âges négociées, puisque dans ce cas les critères d'ordre au départ ne s'appliquent pas.

II.2. Départs avec une indemnisation « généreuse »

Une autre pratique ancienne de gestion des salariés impliqués dans des restructurations renvoie à une logique indemnitaire, dans le but d'inciter les salariés à accepter leur départ de l'entreprise dans un contexte de difficultés économiques. S'il peut être présent, le critère d'âge n'est pas le seul, de telle sorte que ces types de pratiques gestionnaires peuvent concerner l'ensemble des salariés. Là encore, l'utilisation de cette logique indemnitaire a été impulsée à un niveau collectif et institutionnel, et non seulement individuel, c'est-à-dire au niveau des employeurs. En effet, ce sont d'abord les partenaires sociaux qui créent un dispositif d'indemnisation généreux pour les licenciés pour motif économique lors d'un accord national interprofessionnel (ANI) signé en octobre 1974 : l'allocation supplémentaire d'attente (ASA). En permettant le maintien de près de la totalité (90 %) du salaire brut antérieur pendant un an, sans véritables contreparties en matière de formation ou de contrôle de la recherche effective d'emploi, l'ASA s'inscrit dans une politique d'encouragement des départs volontaires de salariés impliqués dans des licenciements économiques, individuels ou collectifs (Freyssinet, 2010 ; Colin, Cros, Verdier *et al.*, 1981). Cette allocation est finalement supprimée en 1982.

Ces pratiques de départs volontaires dans un contexte de réduction d'effectifs vont également être développées par les entreprises, en négociant directement avec le salarié des indemnités de départ plus élevées que le montant légal. Initialement hors de tout cadre légal, ces pratiques vont toutefois progressivement obtenir un véritable statut juridique (Pélissier, 1981). En effet, après des débats au sein de la Cour de cassation et notamment un arrêt de 1984 (« Talbot », voir Savatier, 1985), ces départs volontaires vont finalement prendre la forme de ruptures à l'amiable pour motif

économique (voir *infra*, encadré 1). Plus récemment, ces types de départs accompagnés d'indemnités supra-légales ou supra-conventionnelles semblent prendre de plus en plus une forme collective (Bourguignon, Garaudel, 2012), formant un PDV ou s'intégrant dans un PSE lorsque des licenciements pour motif économique sont également notifiés. Dans tous les cas, si l'employeur doit respecter la procédure de consultation-information des représentants du personnel, ce type de plans permet d'éviter certaines dispositions encadrant les licenciements collectifs, comme l'ordre des licenciements ou la mise en place d'un plan de reclassement si aucun licenciement n'est prononcé (Favennec-Héry, 2010).

II.3. Départs vers un reclassement interne ou externe

Enfin, la gestion des réductions d'effectifs repose sur des mesures d'accompagnement des salariés en vue d'un maintien en emploi ou d'un retour rapide à l'emploi, à travers un reclassement interne ou externe. Les reclassements internes s'effectuent à travers des mobilités entre établissements d'une même entreprise, ou entre entreprises du même groupe, et sont organisés directement par les départements des ressources humaines des entreprises.

Les mesures pour faciliter le reclassement externe sont, elles, apparues dès le milieu des années 1980 avec la création de dispositifs publics d'accompagnement des restructurations : congé de conversion en 1985, puis convention de conversion en 1986. Ces deux dispositifs ont ensuite donné lieu à de nombreuses variantes : congé de reclassement et de mobilité pour le premier, convention de reclassement personnalisé (CRP), contrat de transition professionnelle (CTP) et contrat de sécurisation professionnelle (CSP) pour le second. Créés par la loi ou sous l'impulsion des pouvoirs publics, ces dispositifs sont proposés de manière volontaire ou obligatoire par les entreprises lorsqu'elles envisagent de procéder à des licenciements pour motif économique, ou qu'elles anticipent des changements de la structure de leurs emplois¹⁵. Ils permettent à leurs bénéficiaires d'obtenir une indemnisation chômage plus forte, mais aussi de suivre des actions spécifiques afin de favoriser leur retour en emploi. Enfin, ils se caractérisent également par le fait que c'est l'acceptation du salarié d'entrer dans un de ces dispositifs qui entraîne la rupture de son contrat de travail, même si cette rupture repose toujours sur un motif économique. Ainsi, les dispositifs de reclassement externe, tel le CSP aujourd'hui, prennent une place non négligeable dans les départs des salariés impliqués dans des restructurations avec suppressions d'emplois, en raison surtout de leur caractère obligatoire (l'entreprise doit le proposer à tout salarié dont elle envisage le licenciement économique).

15. Voir Signoretto (2013b) pour une présentation plus détaillée de ces dispositifs.

En outre, les entreprises peuvent faire appel à des cellules de re-classement, avec une aide financière de l'État si l'entreprise a moins de 1 000 salariés.

II.4. Départs aux frontières du cadre légal : LMP, fins de CDD et ruptures conventionnelles

Si les trois modes de gestion des départs dans le cadre de restructurations que nous venons d'évoquer s'inscrivent dans une mobilisation légale de dispositifs existants et majoritairement développés par les pouvoirs publics ou partenaires sociaux (excepté les départs volontaires sous forme de ruptures à l'amiable), les entreprises peuvent utiliser d'autres moyens afin de réduire leurs effectifs suite à des difficultés économiques.

Il peut s'agir de ruptures subies pour les salariés, telles le non-renouvellement de CDD ou de missions d'intérim dans le cadre d'une gestion de l'emploi centrée sur les contrats de travail flexibles, mais aussi des licenciements pour motif personnel utilisés dans ce cas de manière frauduleuse (voir *supra*). Ces derniers toucheraient davantage les cadres (Palpacuer, Seignour, Vercher, 2005) et peuvent être accompagnés d'une transaction pour inciter les salariés au départ et éviter toute contestation judiciaire. Depuis 2008, les entreprises ont pu également se saisir des ruptures conventionnelles pour supprimer des emplois, d'autant plus dans le contexte de crise débutée la même année (Signoretto, 2013a). Toutefois, le recours à la RC dans un contexte de difficultés économiques ne semble pas illicite selon les directives du ministère du Travail, même s'il ne doit pas conduire à contourner les règles du licenciement collectif pour motif économique¹⁶.

Finalement, l'utilisation des LMP et des RC dans un objectif de réduction d'effectifs semblent apparaître comme des pratiques récentes, au-delà du fait que la RC n'existe que depuis 2008. Elle peut répondre à deux types d'argumentation : d'une part, la mise en place récente dans les années 1990 de pratiques de *management* par objectifs (Pignoni, Zouary, 2003, sur la montée des LMP au cours de cette décennie) et d'individualisation de la relation de travail (Bessy, 2008) ; et d'autre part, le contournement de règles de droit jugées trop contraignantes, notamment celles relatives au licenciement économique collectif (Cahuc, Kramarz, 2004 ; Pignoni, Zouary, 2003). Mais il reste difficile d'évaluer statistiquement ces pratiques, de sorte que l'on ne connaît pas la proportion ou tout du moins l'ordre de

16. Un arrêt de la Cour de cassation du 9 mars 2011 évoque ainsi le cas de ruptures conventionnelles qui « ont une cause économique ». Cet arrêt énonce que « lorsqu'elles ont une cause économique et s'inscrivent dans un processus de réduction des effectifs dont elles constituent la ou l'une des modalités, les ruptures conventionnelles doivent être prises en compte pour déterminer la procédure d'information et de consultation des représentants du personnel ainsi que les obligations de l'employeur en matière de plan de sauvegarde de l'emploi ». Voir Géa (2011).

grandeur de ces types de rupture dans les politiques de réduction d'effectifs des entreprises.

Ainsi, il est d'autant plus difficile d'étudier la mise en œuvre effective des restructurations accompagnées de suppressions d'emplois que ces dernières prennent de multiples formes de ruptures individuelles, pouvant aller parfois au-delà du cadre légal. Certaines caractéristiques de ces pratiques de rupture vont également tendre à minimiser les contestations sociales et judiciaires autour des restructurations, tout en rendant plus complexes leur identification et dénombrement statistique.

III. ... avec une tendance à la recherche de l'adhésion du salarié à la rupture de son contrat de travail

Ces pratiques de gestion des salariés impliqués dans des restructurations comprennent, à des degrés divers, une forme d'adhésion du salarié à la rupture de son contrat de travail, soit à son principe même (départ volontaire), soit à ses modalités d'accompagnement (CSP aujourd'hui). Cette adhésion va progressivement s'inscrire dans le qualificatif juridique de la rupture du contrat de travail, qui ne prendra plus nécessairement la forme d'un licenciement pour motif économique. La recherche de cette adhésion des salariés semble ainsi être animée par une logique partagée autant par les employeurs que par les pouvoirs publics : celle de pacifier les suppressions d'emplois, en les rendant moins conflictuelles socialement et judiciairement.

III.1. Des contreparties proposées pour inciter le salarié à accepter son départ de l'entreprise

À travers les trois premiers types de départs utilisés dans la gestion des restructurations (vers l'inactivité, avec une indemnisation généreuse, vers un reclassement interne ou externe), il ressort un dénominateur commun : une certaine adhésion du salarié au principe de la rupture de son contrat de travail ou à ses modalités d'accompagnement. Cette forme d'adhésion repose à chaque fois sur des contreparties qui jouent comme des incitations pour les salariés à accepter plus facilement leur départ : dispense de recherche d'emploi, indemnités de chômage ou de rupture plus fortes, accompagnement à la recherche d'un emploi.

Ainsi, dans le cas des préretraites ASFNE, l'acceptation du salarié de son départ de l'entreprise repose sur deux types d'incitations : le salarié devient un inactif en préretraite dispensé de recherche d'emploi, et il reçoit une allocation supérieure à celle du régime d'assurance chômage (70 % du salaire brut des trois derniers mois d'activité). Pour les garanties de ressources, l'assurance d'un revenu de remplacement (égal là aussi à 70 % du

salaires brut antérieur) jusqu'à la prise officielle de la retraite peut également inciter les salariés à accepter plus facilement la rupture de leur contrat de travail, notamment lorsque c'est l'employeur qui en est à l'initiative (GRL). De manière générale, une certaine pression sociale à l'intérieur des entreprises, comme à l'extérieur, peut pousser les salariés à accepter de partir volontairement de l'entreprise par ce biais (Gauillier, Gognalons-Nicolet ¹⁷, 1983:44 ; Colin, Cros, Verdier *et al.* ¹⁸, 1981:14). Avec l'ASA et les départs volontaires, c'est clairement une incitation d'ordre financier qui est en jeu, à travers des indemnités chômage spécifiques et supérieures aux indemnités classiques pour le premier ; ou des indemnités de rupture supra-légales pour le second. Enfin, c'est à la fois un accompagnement renforcé à la recherche d'un emploi et une indemnisation chômage plus forte que pour un licenciement économique qui sont proposés au salarié pour l'inciter à accepter l'un des dispositifs d'accompagnement des restructurations ¹⁹.

III.2. Une forme d'adhésion du salarié progressivement inscrite dans le qualificatif juridique de la rupture

Cette adhésion du salarié au principe ou aux modalités d'accompagnement de la rupture de son contrat de travail va jusqu'à s'inscrire dans le qualificatif juridique de la rupture pour certains de ces départs. Concernant les départs vers l'inactivité, si c'est l'adhésion du salarié à l'ASFNE qui provoque la rupture de son contrat de travail, celle-ci demeure un licenciement économique. De même, pour les salariés en préretraite bénéficiant des garanties de ressources, le qualificatif juridique de la rupture reste un licenciement (GRL) ou une démission (GRD). C'est également le cas pour l'ASA qui est obtenue pour les salariés après un licenciement économique.

En revanche, une évolution apparaît avec les départs volontaires sous forme de ruptures à l'amiable et ceux réalisés dans le cadre des dispositifs d'accompagnement des restructurations. En effet, la reconnaissance de la licéité de la rupture à l'amiable pour motif économique dans le cadre d'un départ volontaire ou d'un plan de départs volontaires (encadré 1) permet d'inscrire l'adhésion du salarié dans le qualificatif juridique même de la rupture. L'intérêt pour l'entreprise est alors, entre autres, que ce type de rupture ne donne pas lieu à la définition explicite et écrite du motif économique tel que défini par l'article L. 1233-3 et donc contestable par

17. Les auteurs parlent ainsi d'une « liberté pour le "choix" de la démission [qui] est moins que pleine et entière... ».

18. Les auteurs estiment que « l'utilisation de la GRD par les entreprises, qui conduit souvent à ne pas laisser le choix aux salariés, indique bien une certaine assimilation entre licenciement et démission ».

19. D'après les enquêtes sur les bénéficiaires des CRP et CTP (Bobbio, Gratadour, Zegnani, 2009), c'est en fait la meilleure indemnisation chômage qui ressort comme le premier motif d'adhésion à ces dispositifs.

le salarié ²⁰. Ce changement de qualification juridique tend ainsi à brouiller l'initiative de la rupture en associant, d'un côté, une responsabilité de l'employeur dans le départ du salarié et la suppression de son emploi, et de l'autre une forme juridique d'adhésion du salarié à la rupture de son contrat de travail. De plus, il rend plus complexe le dénombrement des réductions d'effectifs, puisque le départ du salarié n'apparaît plus (forcément) en tant que tel comme un licenciement économique dans les sources statistiques disponibles.

Encadré 1

La reconnaissance juridique du départ volontaire

Au début du développement de la pratique des départs volontaires, Pélissier (1981) montre qu'une incertitude demeure concernant la régularité juridique de ces départs vis-à-vis de l'application du droit du licenciement économique : les juridictions considèrent ces départs comme illicites dans certains cas (arrêt « Nouvelle galeries » de la chambre criminelle de la Cour de cassation du 3 juin 1980) et licites dans d'autres (arrêt « Talbot » de la chambre criminelle de la Cour de cassation du 28 novembre 1984). Dans la première affaire dans laquelle l'entreprise Nouvelles Galeries a procédé à des départs volontaires dans un contexte de suppressions d'emplois, l'usage des accords convenus entre l'employeur et les salariés est reconnu comme une fraude à la loi (Pélissier, 1981:232). Toutefois, cette décision ne va pas faire jurisprudence, puisque dès 1984, l'arrêt « Talbot » permet de « reconnaître l'autonomie des résiliations amiables pour motifs économiques par rapport aux licenciements », en considérant que ces départs négociés ne sont pas soumis à la procédure d'autorisation administrative de licenciement en vigueur pendant cette période (Savatie, 1985:696).

Dans le cas des dispositifs d'accompagnement des restructurations, si l'adhésion du salarié à un congé de conversion ou à un congé de reclassement entraîne bien un licenciement pour motif économique, pour les autres dispositifs la dénomination juridique de la rupture change. En effet, pour le congé de mobilité et les dispositifs de type convention (convention de conversion, CRP, CTP et CSP), la rupture prend dorénavant la dénomination de « rupture d'un commun accord ». Cet abandon de la qualification juridique de LME au profit de celle de rupture d'un commun accord n'est pas anodin, car la proposition de ces dispositifs réside bien toujours dans une initiative de l'employeur et répond en ce sens à un besoin et/ou une

20. Selon Morvan (2005) et confirmé par Géa (2011). En réalité, ce sont les seules règles de nature individuelle qui sont inapplicables aux « départs volontaires » sous forme de résiliations amiables, comme celles de l'entretien préalable, de la notification du licenciement, des indemnités de licenciement et de l'exigence d'une cause réelle et sérieuse.

décision de supprimer des emplois (Lyon-Caen, 1985). Toutefois, l'accord du salarié ne s'applique pas à la rupture du contrat de travail en tant que telle, contrairement aux départs volontaires, mais aux mesures de reclassement qui l'accompagnent. De plus, l'initiative de la rupture, imputable à l'employeur, n'est pas complètement effacée puisque le motif économique doit être signalé par écrit au salarié et reste contestable devant le conseil de Prud'hommes²¹. En revanche, ces types de départs, et donc de ruptures du contrat de travail, vont eux aussi complexifier l'identification des suppressions d'emplois dans les sources statistiques.

Finalement, ces pratiques de gestion de la main-d'œuvre semblent faciliter la mise en œuvre des suppressions d'emplois, dans la mesure où ces formes juridiques alternatives de départs peuvent rendre plus « acceptables » pour les salariés la perte de leur emploi et ainsi affaiblir la contestation sociale et judiciaire des restructurations.

III.3. À la recherche d'une gestion moins contestée des restructurations

Dès la mise en place des dispositifs de cessation anticipée de l'activité utilisés dans le cadre de la gestion des restructurations industrielles, les pouvoirs publics semblent rechercher de la part des salariés une moindre contestation notamment collective de la perte de leur emploi. Il s'agit à la fois d'une possible contestation sociale, à travers des mobilisations collectives de salariés qui peuvent se déclencher autour des restructurations d'entreprise, mais aussi d'une contestation judiciaire de la rupture et notamment de son motif économique.

Comme nous l'avons montré, c'est notamment la proposition de contreparties à la rupture de la relation d'emploi qui va amener les salariés à moins la contester. Dans le cas des préretraites, l'incitation au départ anticipé avec l'assurance d'un revenu de remplacement jusqu'à la prise officielle de la retraite apparaît comme une de ces contreparties, qui permet aux « responsables politiques [d'éviter] les tensions sociales » (Hairault, 2013:516). L'ASA a, elle, pu permettre une diminution des conséquences sociales des licenciements économiques, facilitant ainsi leur recours et encourageant une politique d'exclusion d'une partie de plus en plus importante de la population active salariée (Colin, Cros, Verdier *et al.*, 1981). Avec un accompagnement renforcé, en plus d'une simple incitation financière, les dispositifs publics d'accompagnement social des restructurations participent également de cet objectif de rendre les restructurations économiques plus socialement acceptables. Enfin, la multiplication des PDV depuis le début des années 2000 s'inscrit bien dans ce mouvement de

21. Dans le cadre du CSP, un arrêt de la Cour de cassation du 17 mars 2015 l'a de nouveau confirmé.

pacification des destructions d'emplois avec un aspect médiatique moins nuisible pour l'image de l'entreprise qu'un PSE. Ainsi, l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par les pouvoirs publics puis développés par les entreprises semble s'inscrire dans une volonté de réduire les « résistances sociales aux licenciements économiques » (Freyssinet, 2010:117) ou encore d'« obtenir la paix sociale, que menaçait l'intensification de la destruction des emplois dans les secteurs les plus densément peuplés » (Dalmasso, Gomel, Serverin, 2013:251). Face à ces types de départ, la position des syndicats se révèle ambiguë, tiraillée entre deux objectifs : celui d'amélioration des conditions individuelles de départ des salariés, et celui de la défense collective du maintien de l'emploi dans l'entreprise (Béthoux, Jobert, Surubar, 2011). Finalement, si ces pratiques engendrent une certaine « pacification » des restructurations d'un point de vue extérieur (image de l'entreprise, salariés sortants), leurs conséquences sur les salariés restants peuvent être perçues d'un tout autre point de vue. Qualifiés parfois de « survivants » ou de « rescapés », les études sur leur réaction psychologique, leur attitude dans le travail, leur état de santé ou encore leurs conditions de travail se multiplient (Bourguignon, Cornolti, Fabre *et al.*, 2008 ; HIRE, 2009).

Au-delà de la contestation sociale des suppressions d'emplois, c'est à une diminution de la contestation judiciaire que l'on peut s'attendre avec les pratiques de rupture comprenant une forme juridique d'adhésion du salarié. Cela est particulièrement vrai dans le cas des préretraites du FNE où le salarié perd le droit de contester la régularité et le motif du licenciement, sauf s'il parvient à établir une fraude de l'employeur ou un vice de consentement (Morvan, 2005) ; ou encore dans le cas des départs volontaires sous forme de résiliations amiables pour motif économique, puisqu'elles ne donnent pas lieu à la définition explicite et écrite du motif économique contestable par le salarié. Dans le cas des dispositifs publics d'accompagnement des restructurations, l'analyse est plus complexe car même si le départ du salarié peut prendre la forme d'une rupture d'un commun accord, ce dernier garde le droit de contester le motif économique à l'origine de la suppression de son emploi. Néanmoins, l'adhésion du salarié aux modalités d'accompagnement de la rupture rend moins probable la possibilité de contestation du salarié sur le motif de la perte d'emploi. De plus, le délai de contestation est relativement court : il est d'un an pour la CRP, le CTP ou le CSP, ce qui correspond en général à la durée du dispositif. Ces éléments laissent ainsi penser que le risque de contentieux pour l'employeur peut se trouver diminué avec ces dispositifs.

Encadré 2

Méthodologie adoptée pour la construction de l'échantillon d'entreprises

L'ERM est une base de données rassemblant des informations sur les restructurations en Europe depuis 2002. Elle s'appuie sur les annonces de restructurations diffusées dans la presse nationale (en France, c'était jusqu'à récemment l'IRES qui se chargeait de rassembler ces informations ; c'est aujourd'hui l'agence IR Share). Plus précisément, elle répertorie les restructurations qui impliquent la création ou la destruction d'au moins 100 emplois, ou qui affectent au moins 10 % de la main-d'œuvre des lieux de travail (établissement ou entreprise) qui emploient 250 salariés et plus. Cette base n'est donc pas exhaustive, mais elle apparaît néanmoins comme une avancée non négligeable dans le domaine de la connaissance statistique sur les restructurations qui reste partielle.

Plusieurs types de restructurations sont ainsi identifiés : « *Internal Restructuring* » (réorganisation interne), « *Closure* » (fermeture), « *Bankruptcy* » (faillite), « *Relocation* » (relocalisation), « *Offshoring/Delocalisation* » (délocalisation), « *Outsourcing* » (externalisation), « *Merger/Acquisition* » (fusion-acquisition), « *Business Expansion* » (restructuration avec croissance d'effectifs). Dans le cadre de notre analyse, nous choisissons de ne considérer que les restructurations dites « internes », c'est-à-dire celles qui concernent des réorganisations internes incluant un plan de suppressions d'emplois. Cette exclusion se justifie principalement par la difficulté à retrouver l'entreprise dans des bases de données nationales lorsque son identifiant (numéro Siren) est susceptible de changer ou de disparaître (cas des six premières situations exclues).

À partir de ce premier critère, ainsi qu'à celui de s'intéresser uniquement à la France, il ressort 62 cas d'entreprises en restructuration en 2009 et 22 en 2010. Pour chaque cas de restructuration, des informations sur la localisation géographique (région, site de production), sur l'entreprise (secteur d'activité, taille d'effectifs) et sur les effets sur l'emploi (nombre de destructions d'emplois annoncées, type de restructuration, nombre de licenciements directs, etc.), sont disponibles. Des informations supplémentaires peuvent également être présentes, notamment sur les raisons de la restructuration, l'implication des syndicats et/ou des autorités publiques, et les types de mesures utilisées (reclassement, appel au volontariat, etc.). Mais ces informations n'étant pas toujours disponibles, nous ne les utiliserons pas ici.

À partir de cet échantillon initial, nous retrouvons le numéro Siren de chaque entreprise, grâce au site Internet de l'Insee regroupant le répertoire administratif Siren¹, ce qui nous permet d'identifier les entreprises dans les bases de données utilisées. Les DMMO portant sur des établissements et non directement des entreprises, nous récupérons tout d'abord les établissements des entreprises identifiées pour chaque année (à partir du n° Siret de l'établissement dont les neuf premiers chiffres correspondent au n° Siren de l'entreprise d'appartenance), ce qui donne par exemple 311 établissements

■ ■ ■

pour 2009. Ensuite, on supprime les établissements qui ne connaissent pas de baisse d'effectifs sur l'année, autrement dit qui n'ont pas supprimé d'emplois, de sorte qu'il n'y a plus que 247 établissements correspondant à 57 entreprises pour l'année 2009 par exemple. Dans l'objectif de saisir des restructurations qui ont un impact relativement important sur l'emploi dans les entreprises, nous décidons d'enlever également de l'échantillon les entreprises qui ont une baisse d'effectifs sur l'année inférieure à 20 salariés, sauf si la réduction d'effectifs représente plus de 10 % de l'effectif de début d'année. Après ces étapes, l'échantillon est constitué de 44 entreprises en 2009 et de 12 entreprises en 2010, avec en moyenne respectivement cinq et quatre établissements par entreprise. Enfin, on vérifie la cohérence des entreprises récupérées à partir des DMMO avec les informations disponibles dans l'ERM, les réductions d'effectifs saisies dans la base DMMO ne correspondant pas toujours (avec une marge d'erreur néanmoins) avec les annonces répertoriées dans la base ERM. Pour la seule année 2009, nous récupérons également des informations sur la situation économique des entreprises concernées à partir des Esane ². Ainsi, l'échantillon final se compose de 41 entreprises en 2009 et de 12 entreprises en 2010.

1. <http://avis-situation-sirene.insee.fr/avisitu/>.

2. L'analyse de la situation économique des entreprises en restructuration ne porte que sur l'année 2009, car jusqu'à récemment, le fichier approché des résultats d'Esane (Fare) n'était plus disponible aux chercheurs depuis 2010 en raison de la présence de données fiscales protégées. Nous n'avons pas pu encore récupérer les données pour l'année 2010.

La multitude de modes individuels de rupture que les suppressions d'emplois peuvent prendre, l'« internalisation ²² » de l'adhésion du salarié à la rupture de son contrat de travail dans un cadre de difficultés économiques, et la tendance à l'abandon du qualificatif juridique même de licenciement pour motif économique, sont autant d'éléments qui complexifient l'identification statistique des sorties d'emplois pour motif économique, autrement dit liées à des destructions d'emplois. De plus, les modes de rupture utilisés pour supprimer des emplois à l'intérieur même des plans de réduction d'effectifs (PSE, PDV, etc.) sont peu connus. C'est cette dernière question que nous tentons enfin d'étudier à partir d'une analyse statistique sur des cas d'entreprises en restructuration.

IV. Une tentative de repérage statistique des pratiques de gestion de l'emploi dans des entreprises en restructuration en 2009 et 2010

Pour mieux connaître statistiquement la mise en œuvre effective des restructurations avec suppressions d'emplois, nous proposons d'étudier

22. Nous reprenons ce terme de Dalmasso, Gomel, Serverin (2013:251) : « Sous des formes diversifiées, la flexibilisation externe est indéniablement en progrès depuis 40 ans. Les dispositifs les plus réussis de ce point de vue sont ceux qui sont parvenus à internaliser l'adhésion des salariés à la rupture, avec la promesse de diverses contreparties, limitant ainsi les recours contentieux. »

les modalités de gestion des départs de salariés impliqués dans de telles restructurations ²³. Pour cela, nous nous appuyons sur l'étude de cas d'entreprises en restructuration ²⁴ en 2009 et 2010 (respectivement de 41 et 12 entreprises), repérées à partir de la base de données de l'Observatoire européen sur les restructurations (European Restructuring Monitor – ERM). À partir de cet échantillon d'entreprises (encadré 2), nous pouvons analyser les caractéristiques des restructurations en termes de gestion des ressources humaines (GRH), de secteur d'activité et de performances économiques, en récupérant pour chaque entreprise ces informations dans la base de données des DMMO et des Esane ²⁵.

IV.1. Des modalités de gestion de l'emploi diversifiées, avec un fort déterminisme sectoriel

D'après notre échantillon d'entreprises en restructuration, il ressort bien une variété de sorties d'emplois au-delà du seul licenciement économique (tableau 1). Même si la mise en place d'un plan de suppressions d'emplois lié à des difficultés économiques n'exclut pas l'existence d'autres sorties d'emplois, le fait que le LME ne concerne que 24 % des sorties dans ces entreprises montre qu'au niveau individuel (salarié), d'autres départs pour motif économique existent. On retrouve ainsi les types de départs présentés dans la seconde partie de l'article : les départs vers l'inactivité (retraites et préretraites) représentent 7 et 10 % des sorties respectivement en 2009 et 2010 ; les départs vers un reclassement, essentiellement interne ici avec les « transferts entre établissements en sorties », concernent entre 16 et 19 % des sorties selon l'année ; alors que les départs « aux frontières du cadre légal » constituent entre 11 et 8 % des sorties pour les LMP, 24 et 21 % pour les fins de CDD et entre 2 et 3 % pour les RC. Ainsi, la gestion flexible de l'emploi apparaît bien ici ²⁶ puisque la part des fins de CDD est la deuxième plus importante après celle des LME. On peut noter également l'importance des reclassements internes dans ces cas de restructurations, au vu de l'importance des transferts en sorties (3^e motif de sortie). En revanche, les départs volontaires sous la forme de résilia-

23. Dans un objectif similaire, les annexes statistiques du rapport de Giraud, Péliasse, Pénissat (2014) sur les conflits et la négociation collective dans les entreprises entre 2008 et 2010 explorent la diversité des modalités de ruptures d'emploi utilisée par les employeurs pour gérer leurs effectifs.

24. Hors faillite et fermeture d'entreprise, relocalisation/délocalisation, externalisation, fusions/acquisitions, croissance d'activité et secteur public. Voir encadré 2.

25. Les Esane constituent une enquête obligatoire pour les entreprises de plus de 20 salariés effectuée chaque année dans l'ensemble des secteurs de l'économie et rassemblant des informations sur les comptes de résultat et d'immobilisation des entreprises.

26. Les missions d'intérim ne sont pas prises en compte dans les mouvements de main-d'œuvre, seul le nombre d'intérimaires est renseigné par les établissements en fin de mois, nous ne les avons donc pas renseignées ici. Toutefois, les fins de missions d'intérim semblent apparaître comme l'une des premières variables d'ajustement de l'emploi, si ce n'est la première, dans les entreprises connaissant une baisse de leur activité (voir par exemple Perez, Thévenot, coord., 2014).

tions à l'amiable pour motif économique, ou les ruptures d'un commun accord suite à l'entrée dans un dispositif public d'accompagnement des restructurations, restent difficilement identifiables dans la classification des sorties d'emplois présentes dans les DMMO. Nous ne savons pas en effet comment ces types de départs sont déclarés par les employeurs : LME, « démissions ou autres départs à l'initiative du salarié », « autres cas » ou sorties indéterminées²⁷. D'ailleurs, la part des démissions ou autres départs à l'initiative du salarié n'est pas négligeable (9 et 11 % selon l'année), alors même que l'entreprise est en difficulté économique (voir *infra*) ; et celle des sorties indéterminées et « autres cas » (qui sont censées renvoyer à des cas exceptionnels de décès, accidents, etc.) est loin d'être nulle.

Tableau 1. Répartition des sorties d'emplois par motif (2009-2010)

En %

En moyenne	Échantillon d'entreprises en restructuration en ...		Niveau national	Différences
	2009	2010	Moyenne 2009-2010	
Licenciements économiques	24	24	2	++
Fins de contrats à durée déterminée	24	21	66	--
Transferts entre établissements en sorties (= reclassements internes)	16	19	4	++
Licenciements pour une cause autre qu'économique (= LMP)	11	8	5	+
Démissions ou autres départs à l'initiative du salarié	10	11	13	-
Retraites et préretraites	7	10	2	++
Ruptures conventionnelles	2	3	2	=
Sorties « autres cas » et indéterminées	5	3	2	+/=
Fins de période d'essai	1	1	4	--
Total	100	100	100	

Note : nous avons repris les intitulés exacts des motifs de sorties d'emplois inscrits sur le formulaire Cerfa des DMMO adressé aux établissements. Les sorties « autres cas » doivent ainsi renvoyer d'après ce formulaire aux cas de décès, accidents, etc.

La colonne « différences » ne renvoie pas à des différences significatives au sens statistique du terme, mais repose simplement sur une comparaison « à vue d'œil » des parts de chaque mode de rupture dans les sorties d'emploi entre les entreprises de l'échantillon et l'ensemble des établissements français en 2009-2010. Source : calculs de l'auteur à partir des DMMO sur l'échantillon d'entreprises construit ; et à partir des EMMO-DMMO au niveau national pour les établissements d'un salarié et plus des secteurs concurrentiels hors agriculture.

27. Cette incertitude de classification dans les catégories statistiques proposées n'est pas nouvelle. Dès le début de l'utilisation statistique des DMMO, Podevin (1984:51) remarque « qu'il s'opère vraisemblablement dans les déclarations [des employeurs] des glissements entre les motifs, de nature plus ou moins volontaire et, en définitive, révélateurs de comportement particulier en matière de gestion de la main-d'œuvre ».

Cette répartition des sorties d'emplois semble spécifique par rapport à la situation nationale (ensemble des établissements français, moyenne sur les années 2009 et 2010). En effet, si la part des licenciements économiques nous paraissait relativement faible pour des entreprises en restructuration accompagnée de suppressions d'emplois (24 %), elle apparaît très forte en comparaison avec la situation globale des établissements français (2 %). Au contraire, la part des fins de CDD se révèle faible par rapport au niveau national (24 % en 2009 et 21 % en 2010, contre 66 % au niveau national). Les parts des transferts en sorties, autrement dit des reclassements internes, et celle des retraites et préretraites sont, elles, largement supérieures au niveau national, ce qui montre bien le lien spécifique existant entre ces deux motifs de sorties et la situation de restructuration économique que connaît l'entreprise²⁸. De manière générale, le profil de répartition des sorties d'emplois par motif des entreprises en restructuration est particulier, même s'il n'est pas aussi représentatif d'une entreprise effectuant un plan de suppressions d'emplois pour laquelle on pouvait s'attendre à une majorité de licenciements pour motif économique.

Le second résultat intéressant de cette caractérisation des sorties d'emplois de notre échantillon d'entreprises en restructuration renvoie aux fortes spécificités sectorielles qui apparaissent. Le secteur industriel représenté par 31 entreprises est par exemple marqué par une plus forte proportion de licenciements économiques (30 %, voir tableau 2) et de départs vers l'inactivité (retraites et préretraites, 11 %), et au contraire une plus faible part des fins de CDD (17 %)²⁹. Au contraire, le commerce avec 12 entreprises dans notre échantillon recourt d'abord à des fins de CDD (60 %) et des reclassements internes (transferts entre établissements, 13 %), alors qu'il utilise en plus faible proportion le licenciement économique (9 %). Le secteur de l'information et de la communication, même s'il est peu représenté dans notre échantillon (trois entreprises), montre également quelques spécificités : il semble davantage utilisateur des reclassements internes (48 %) et au contraire très peu du LME (1 %). Enfin, le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques, présent seulement en 2009 avec sept entreprises de notre échantillon, connaît davantage de démissions (17 %) et de fins de période d'essai (3 %). Ainsi, même si la portée de ces résultats reste limitée étant donné notre faible nombre d'entreprises, il reste intéressant de constater ces différences sectorielles qui ne sont pour autant pas surprenantes, puisque l'on sait que les mouvements de main-d'œuvre sont très variables selon les secteurs (Paire, 2012).

28. Ce qui est logique pour le cas des reclassements internes puisque l'employeur a une obligation de recherche d'un tel reclassement lorsqu'il envisage un licenciement économique (article L. 1233-4 du Code du travail).

29. L'industrie est traditionnellement un secteur moins utilisateur de CDD par rapport au tertiaire, mais elle recourt davantage à l'intérim.

Même si les entreprises sélectionnées dans notre échantillon connaissent des restructurations accompagnées de suppressions d'emplois, celles-ci prennent des formes juridiques diverses comme nous venons de le constater avec l'étude des motifs de sorties d'emplois. Il semble alors intéressant de vérifier que ces restructurations sont bien liées à l'existence de difficultés économiques dans les entreprises.

Tableau 2. Répartition des sorties d'emplois par motif selon le secteur d'activité (2009-2010)

En % (sauf *)

Entreprises en restructuration en ...	Moyenne 2009-2010			
	Industrie manufacturière, industries extractives et autres	Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration	Information et communication	Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services administratifs et de soutien
En moyenne				
Licenciements économiques	30	9	1	25
Fins de CDD	17	60	29	20
Transferts entre établissements en sorties (reclassements internes)	13	13	48	17
Licenciements pour une cause autre qu'économique (LMP)	10	5	7	11
Démissions ou autres départs à l'initiative du salarié	10	4	10	17
Ruptures conventionnelles	2	1	1	3
Retraites et préretraites	11	4	1	2
Sorties « autres cas » et indéterminées	5	2	2	3
Fins de période d'essai	1	0	0	3
Nombre d'entreprises *	31	12	3	7

Note : nous avons repris les intitulés exacts des motifs de sorties d'emplois inscrits sur le formulaire Cerfa des DMMO adressé aux établissements. Les sorties « autres cas » doivent ainsi renvoyer d'après ce formulaire aux cas de décès, accidents, etc.

Source : calculs de l'auteure à partir des DMMO sur l'échantillon d'entreprises construit.

IV.2. Une réponse à un contexte économique dégradé, tout en étant un moyen pour recomposer la main-d'œuvre en termes d'âge et de qualification

Comme l'on pouvait s'y attendre au vu de notre sujet d'étude, les entreprises de notre échantillon affichent bien des performances économiques dégradées. C'est ce que nous apprend le tableau 3 rassemblant les

évolutions de variables économiques calculées entre 2008 et 2009³⁰ à partir des Esane (encadré 2), pour les entreprises de notre échantillon en restructuration en 2009³¹. Que ce soit en moyenne ou en médiane, le taux de croissance du chiffre d'affaires (CA) et celui du résultat courant avant impôts (RCAI) sont négatifs. La répartition des entreprises selon le niveau de l'indicateur économique considéré montre également bien que la majorité des entreprises connaît une situation économique en décroissance. En effet, seulement 12 % des entreprises de notre échantillon connaissent un taux de croissance du CA ou du taux de rentabilité économique³² positif entre 2008 et 2009. Seules les moyennes et médianes du taux de croissance de la masse salariale par tête³³ sont positives, ce qui peut s'expliquer par un effet de structure des effectifs par qualification : ce sont les salariés les plus qualifiés et par conséquent les mieux rémunérés qui restent dans l'entreprise (tableau 4).

Tableau 3. Situation économique des entreprises en restructuration en 2009

Taux de croissance en %

Indicateurs économiques de l'entreprise, en évolution 2008-2009	Moyenne	Médiane
Chiffre d'affaires	-19	-20
Résultat courant avant impôts	-221	-60
Masse salariale par tête	14	8
Répartition des entreprises selon le niveau de l'indicateur économique		
Chiffre d'affaires	Négatif	88
	Positif	12
Résultat courant avant impôts/chiffre d'affaires	Négatif	76
	Positif	24
Rentabilité économique *	Négatif	88
	Positif	12

* Il y a une valeur manquante (40 entreprises) pour la variable concernée.

Source : calculs de l'auteure à partir des Esane (Fare) sur l'échantillon d'entreprises construit.

30. Nous ne prenons pas en compte ici le possible décalage plus grand qui peut exister entre l'évolution des indicateurs économiques (2008-2009) et les ajustements de l'emploi effectués (2009).

31. Comme évoqué précédemment, les données des Esane pour l'année 2010 n'étaient pas disponibles au moment de l'écriture de l'article.

32. Le taux de rentabilité économique rapporte ici l'excédent brut d'exploitation aux immobilisations corporelles en fin d'exercice, en pourcentage.

33. La masse salariale par tête rapporte la somme des salaires et traitements et charges sociales, à l'effectif de l'entreprise.

Si les plans de restructuration des entreprises de notre échantillon répondent bien à une situation de difficultés économiques, il semble qu'ils aient également servi à des ajustements de la structure des emplois en termes de qualification (PCS – Professions et catégories socioprofessionnelles) et de pyramide des âges. Les DMMO ne proposant pas de variables de stock sur la structure des emplois des établissements, nous ne raisonnons ici que sur l'évolution des mouvements de main-d'œuvre par âge et PCS, ce qui nous donne néanmoins des informations intéressantes. En effet, on remarque, d'après le tableau 4, que les seniors (50 ans ou plus) sont plus nombreux à sortir de l'entreprise qu'à y entrer (-17 points de pourcentage en 2009) ; alors que c'est l'effet inverse que l'on observe pour les jeunes (+16 points de pourcentage en 2009). Les restructurations semblent alors un moyen pour rajeunir la pyramide des âges des entreprises et faire sortir de l'emploi plus facilement des seniors, dont le coût du travail est plus élevé, qui peuvent s'adapter moins rapidement aux changements technologiques ou encore souffrir d'une plus forte intensification du travail. Cela rejoint le constat précédent d'une forte proportion des retraites et préretraites dans les sorties d'emplois dans notre échantillon d'entreprises en restructuration. Malgré les politiques en faveur du maintien dans l'emploi des seniors, les départs anticipés restent donc un moyen largement utilisé pour réduire les effectifs et apprécié des salariés, y compris des syndicats (Béthoux, Jobert, Surubaru, 2011).

Tableau 4. Répartition des entrées et sorties d'emplois par motif, selon l'âge et la profession et catégorie socioprofessionnelle (2009-2010)

En % (sauf*)

En moyenne	Entreprises en restructuration en ...	2009	2010
Évolution pyramide des âges (entrées - sorties)	Jeunes (moins de 30 ans)	16	17
	Âge médian (30-49 ans)	1	-15
	Seniors (50 ans ou plus)	-17	-11
Évolution pyramide des PCS (entrées - sorties)	Cadres et professions intellectuelles supérieures	6	16
	Professions intermédiaires	4	-5
	Employés	1	2
	Ouvriers	-10	-11
	Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	0	0
Nombre d'entreprises *		41	12

Note : en 2010, les jeunes sont en moyenne plus nombreux à entrer dans les entreprises de l'échantillon qu'à en sortir (la part des entrées est supérieure de 17 points de pourcentage à la part des sorties), alors que pour les seniors c'est l'inverse qui est observé (la part des entrées est inférieure de 11 points de pourcentage à celle des sorties). De même, les cadres et professions intellectuelles supérieures sont plus nombreux à entrer dans les entreprises de l'échantillon qu'à en sortir, contrairement aux ouvriers.

Source : calculs de l'auteure à partir des DMMO sur l'échantillon d'entreprises construit.

Concernant les qualifications, on observe une recomposition de la main-d'œuvre au profit des salariés les plus qualifiés (cadres et professions intellectuelles supérieures, +16 points de pourcentage par exemple en 2010) et au détriment des moins qualifiés (ouvriers, -11 points de pourcentage en 2010). Peu d'études sur les restructurations étudient ce phénomène, même si l'on retrouve un tel résultat dans un rapport récent mené sur les modes d'ajustement à la crise de 2008 (Perez, Thèvenot, coord., 2014). Les auteures identifient en effet un groupe d'entreprises en restructuration avec baisse des effectifs et dont la caractéristique principale est d'avoir procédé à des variations opposées de qualifications.

Sans prétendre à une quelconque exhaustivité et donc à une généralisation des résultats, cette analyse statistique sur des cas d'entreprises en restructuration a permis néanmoins de confirmer l'existence d'une gestion morcelée de la main-d'œuvre en termes d'utilisation de modalités de départs des salariés et donc de ruptures des contrats de travail, dans des entreprises caractérisées par une situation économique dégradée. Le licenciement économique est ainsi loin d'être le seul mode de rupture utilisé dans ces entreprises en restructuration, et apparaît même minoritaire dans un des secteurs d'activité étudiés. Cela irait ainsi dans le sens de l'existence d'une multitude de ruptures ayant une cause économique, bien au-delà de la seule modalité juridique de LME et sans pour autant qu'elles constituent une fraude à la loi.

Conclusion

Cet article contribue à l'analyse institutionnelle et statistique des restructurations accompagnées de suppressions d'emplois, en introduisant deux apports. Tout d'abord, une perspective historique et institutionnelle a permis de montrer le développement du recours à des formes de ruptures « négociées » – car comprenant une adhésion du salarié à la rupture de son contrat ou à ses modalités d'accompagnement – dans les pratiques de gestion de l'emploi des entreprises en restructuration. Ensuite, dans l'objectif de combler le manque de connaissance statistique sur la mise en œuvre effective des suppressions d'emplois, l'usage de données statistiques sur des cas d'entreprises en restructuration, identifiées en tant que telle à partir d'une source originale, a révélé une répartition diversifiée des motifs de sorties d'emplois, au-delà du seul licenciement pour motif économique. Les deux phénomènes que sont la montée de l'adhésion du salarié, tout au moins dans une forme juridique, dans les ruptures ayant une cause économique, et le manque de connaissance statistique sur les restructurations, paraissent d'ailleurs liés. L'accroissement des modes juridiques de ruptures « négociées » peuvent en effet expliquer en partie la difficulté à saisir les

modalités de mise en œuvre effective des suppressions d'emplois, puisque ces formes de rupture sont plus difficilement identifiables dans les données statistiques sur les entreprises ou établissements (EMMO-DMMO, DADS) et sur les salariés (circonstances d'entrées à Pôle emploi). Néanmoins, l'analyse statistique mériterait d'être approfondie en rassemblant des cas plus nombreux d'entreprises en restructuration et en ajoutant d'autres variables caractérisant l'entreprise (sur les relations professionnelles par exemple). Ces approfondissements sont toutefois aussi conditionnés à l'amélioration du dénombrement statistique des restructurations et de manière générale des ruptures pour motif économique, individuelles ou collectives.

Références bibliographiques

- Beaujolin-Bellet R., Schmidt G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte.
- Bellini S. (2008), « Les seniors, figures des restructurations », in Beaujolin-Bellet R., Schmidt R. (dir.), *Restructurations d'entreprises : des recherches pour l'action*, Paris, Vuibert, p. 35-48.
- Bessy C. (2008), « Pratiques contractuelles et individualisation de la rupture de la relation de travail », *Travail et Emploi*, n° 114, p. 71-93.
- Béthoux É., Jobert A., Surubaru A. (2011), *Quel renouvellement de l'action syndicale sur l'emploi ?*, Rapport final, Agence d'objectifs de la CFDT de l'IRES, novembre.
- Bobbio M., Gratadour C., Zegnani S. (2009), « Les Parcours d'accompagnement vers l'emploi des salariés licenciés pour motif économique : comparaison entre le contrat de transition professionnelle, la convention de reclassement personnalisé et l'accompagnement classique de l'ANPE », *Premières Informations – Premières Synthèses*, n° 43.2, octobre.
- Bourguignon R., Garaudel P. (2012), « Les départs volontaires comme mode de sélection des salariés licenciés : des risques à maîtriser », *La Revue de l'IRES*, n° 72, p. 91-114.
- Bourguignon R., Cornolti C., Fabre C., François-Philip Boisserolles de Saint-Julien D. (2008), « Vingt-cinq ans de travaux consacrés aux survivants des restructurations : bilan et analyse des connaissances actionnables », in Beaujolin-Bellet R., Schmidt G., *Restructurations d'entreprises. Des recherches pour l'action*, Paris, Vuibert, p. 46-68.
- Bourieau P., Paraire X., Sanzeri O. (2014), « Les mouvements de main-d'œuvre en 2013. Forte augmentation des entrées en CDD dans le tertiaire », *Dares Analyses*, n° 094, décembre.
- Cahuc P., Kramarz F. (2004), *De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité sociale professionnelle*, Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, La Documentation française, Paris, 6 décembre.
- Campinos-Dubernet M. (2003), « Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation », *Travail et Emploi*, n° 95, juillet, p. 41-57.
- Colin J.-F., Cros J.-C., Verdier E., Welcomme D. (1981), « Politiques d'emploi : la rupture de 1977. Éléments pour une analyse critique des politiques spécifiques d'emploi (1974-1980) », *Travail et Emploi*, n° 10, p. 9-22.
- Dalmasso R, Gomel B., Serverin E. (2013), « Les figures juridiques de rupture du contrat de travail, d'une crise à l'autre (1973-2012) », in Spieser C. (dir.), *L'emploi en temps de crise. Trajectoires individuelles, négociations collectives et action publique*, Paris, Éditions Liaisons, p. 243-258.
- Ettouati S. (2011), « Les mouvements de main-d'œuvre en 2010 : une forte hausse du taux de rotation accompagne la reprise de l'emploi », *Dares Analyses*, n° 073, septembre.
- Favennec-Héry F. (2010), « PDV, PSE, PDR : un plan chasse l'autre », *Droit social*, n° 12, décembre, p. 1164-1167.
- Freyssinet J. (2010), *Négocier l'emploi. 50 ans de négociations interprofessionnelles sur l'emploi et la formation*, Paris, Éditions Liaisons.

- Galtier B., Merlier R. (2014), « Les préretraites d'entreprise. Des usages renouvelés du fait de leur taxation et de la crise économique », *Dares Analyses*, n° 064, octobre.
- Gaullier X., Gognalons-Nicolet M. (1983). « Crise économique et mutations sociales. Les cessations anticipées d'activité (50-65 ans) », *Travail et Emploi*, n° 15, p. 33-45.
- Géa G. (2011), « Rupture conventionnelles et droit du licenciement économique », *Revue de droit du travail*, n° 4, avril, p. 244-248.
- Giraud B., Pélisse J., Pénissat E. (2014), *Gérer, négocier, résister. Une approche dynamique des politiques patronales, des négociations et conflits au travail (des années 2000 à aujourd'hui)*, Rapport final pour la Dares, novembre.
- Hairault J-O. (2013), « Pour l'emploi des séniors », in Askenazy P., Cohen D. (dir.), *5 crises – 11 nouvelles questions d'économie contemporaine*, Paris, Albin Michel.
- HIRES (2009), *La santé dans les restructurations : approches innovantes et recommandations de principe*, groupe d'experts HIRES (Health In REStructuration).
- IRES (2009), *La France du travail. Données, analyses, débats*, Paris, Éditions de l'Atelier.
- Lyon-Caen A. (1985), « Analyse juridique des congés de conversion », *Droit social*, n° 9-10, septembre-octobre, p. 660-671.
- Morvan P. (2005), « Libérer le départ volontaire pour motif économique », *Droit social*, n° 1, janvier, p. 59-67.
- Palpacuer F., Seigneur A., Vercher C. (2005), *Le licenciement pour motif personnel : un dispositif juridique au carrefour des mutations contemporaines de la relation d'emploi*, Rapport réalisé pour le compte de la Dares, novembre.
- Paraire X. (2012), « Les mouvements de main-d'œuvre en 2011 : une rotation élevée dans le tertiaire », *Dares Analyses*, n° 071, octobre.
- Pasquereau A. (2011), « Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2009 et 2010 : forte hausse des adhésions à la CRP et au CTP et développement du FNE-formation », *Dares Analyses*, n° 059, juillet.
- Pélissier J. (1981), « Les départs négociés », *Droit social*, n° 3, mars, p. 228-236.
- Perez C., Thèvenot N. (coord.), Berta N., Brochard D., Delahaie N., Jallais S., Perraudin C., Sauviat S., Valentin J. (2014), « Modes d'ajustement à la crise : des relations professionnelles sous tensions », *Document de travail du Centre d'économie de la Sorbonne*, n° 2014.76, juillet.
- Perraudin C., Thèvenot N., Valentin J. (2013), « Sous-traitance et évitement de la relation d'emploi : les comportements de substitution des entreprises industrielles en France entre 1984 et 2003 », *Revue internationale du travail*, vol. 152, n° 3-4, p. 571-597.
- Pignoni M.-T., Zouary P. (2003), « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel », *Premières Informations – Premières Synthèses*, Dares, n° 28.2.
- Podevin G. (1984), « Autour de l'utilisation des déclarations des mouvements de main-d'œuvre », *Formation et Emploi*, n° 5, janvier-mars, p. 49-56.
- Savatie J. (1985), « La résiliation amiable du contrat de travail », *Droit social*, n° 9-10, septembre-octobre, p. 692-698.

- Signoretto C. (2013a), « Rupture conventionnelle, destructions d'emplois et licenciements : une analyse empirique sur données d'entreprises (2006-2009) », *Document de travail du Centre d'économie de la Sorbonne*, n° 2013.69, octobre.
- Signoretto C. (2013b), *Licenciements et rupture conventionnelle : analyse et évaluation empirique des comportements des employeurs*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, novembre.
- Zaidman C., Okba M., Olier L., Salzmann B., Savary A. (2000), « Les dispositifs de cessation d'activité : état des lieux et évolutions souhaitables », *in* Taddei D. (dir.), *Retraites choisies et progressives*, Rapport CAE, La Documentation française, p. 95-121.