

Les accords de méthode et leur impact sur les procédures d'information et de consultation des représentants du personnel : quelques résultats à partir de huit études de cas

*Maxime PETROVSKI, Dominique PAUCARD **

Instaurés à titre expérimental par la loi « Fillon » de janvier 2003, les accords de méthode ont été pérennisés par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 et intégrés au Code du travail sous l'article L320-3. Cet article prévoit que des accords d'entreprise, de groupe ou de branche peuvent fixer, par dérogation aux dispositions du livre III et du livre IV du Code du travail, les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise applicables lorsque l'employeur projette de prononcer le licenciement économique d'au moins dix salariés sur une même période de trente jours ¹. Ces accords peuvent fixer les conditions dans lesquelles le comité d'entreprise est réuni et informé de la situation économique et financière de l'entreprise, et peut formuler des propositions alternatives au projet économique à l'origine d'une restructuration ayant des incidences sur l'emploi et obtenir une réponse motivée de l'employeur à ses propositions. Ils peuvent organiser la mise en oeuvre d'actions de mobilité professionnelle et géographique au sein de l'entreprise et du groupe. Ils peuvent aussi déterminer les conditions dans lesquelles l'établissement du Plan de sauvegarde de l'emploi fait l'objet d'un accord, et anticiper le contenu de celui-ci.

Durant la phase expérimentale instaurée par la loi Fillon, la validité des accords de méthode était soumise à une obligation stricte d'accord majoritaire – signature par un ou plusieurs syndicats ayant recueilli la majorité des

* Syndex.

1. La procédure dite « de livre IV » porte sur le projet de restructuration ; la procédure dite « de livre III » porte sur le projet de licenciement collectif.

suffrages au premier tour des élections du comité d'entreprise – et de consultation du comité d'entreprise. Depuis janvier 2005, les accords de méthode ont rejoint le droit commun des accords d'entreprise : à défaut de signature majoritaire, l'accord s'expose au droit d'opposition des majoritaires ; portant sur les prérogatives du comité d'entreprise, ce dernier doit être consulté, mais le défaut de consultation ne conduit pas à l'invalidation de l'accord de méthode.

Cette institutionnalisation des accords de méthode trouve son origine dans des pratiques bien antérieures. Circonscrites à quelques grands groupes soucieux de dialogue social et le plus souvent orientées, au moins en partie, vers l'anticipation jusqu'au début des années 2000 ¹, elles ont connu une certaine diffusion, avec un objet généralement beaucoup plus limité et en relation directe avec un projet de licenciement à mener à bonne fin, à la suite de l'entrée en vigueur de la loi de modernisation sociale en 2002. En effet, celle-ci instaure notamment une successivité des procédures dites de livre IV et de livre III et semblait introduire une plus grande incertitude dans la gestion de délais procéduraux qui pouvaient dès lors devenir un objet de négociation. On peut voir là l'origine du dispositif expérimental posé par la loi Fillon en 2003 qui en a popularisé l'usage. Pour autant, un grand nombre d'employeurs considèrent que, dans la plupart des cas, la procédure définie actuellement par la loi offre une garantie suffisante de maîtrise des délais et ne sont donc pas enclins, sur ce seul critère, à s'engager dans la négociation d'un accord de méthode en cas de projet de licenciement collectif. Parallèlement, les représentants du personnel, le plus souvent peu au fait du détail d'un projet qui ne se dévoilera qu'au cours de la procédure ultérieure, peuvent voir dans la conclusion d'un accord de méthode une forme d'acquiescement *a priori* au projet de restructuration et donc aux licenciements qu'il induit. Ce partage des hésitations à s'engager dans une négociation semble confirmé par le fait que – du moins sur la base des projets que Syndex a eu à connaître au cours des deux dernières années – les propositions de négociation d'un accord de méthode émanent dans plus de la moitié des cas des représentants du personnel. C'est probablement pour ces raisons qu'actuellement des accords de méthode ne sont conclus que pour une minorité des procédures (probablement moins de 20 %, hors situations de redressement ou liquidation judiciaire).

L'analyse des accords que nous avons rencontrés fait par ailleurs apparaître quatre grandes catégories :

- Des accords au seul bénéfice de l'employeur : il s'agit d'accords qui comportent comme disposition principale un engagement des signataires

1. Par exemple, chez Renault, Usinor ou Bull.

sur un calendrier de la procédure et dont l'objet est de sécuriser la date à partir de laquelle les licenciements pourront être prononcés.

- Des accords de sécurisation réciproque : il s'agit d'accords qui comportent un engagement sur le calendrier de la procédure en échange de mesures particulières définies dans l'accord. Le plus souvent de nature indemnitaire, elles pourront aussi concerner des engagements de nature économique (par exemple des investissements) ou sociale (par exemple des préretraites ou un dispositif de reclassement, interne ou externe, sophistiqué).

- Des accords de légitimation de la procédure : il s'agit d'accords qui s'attachent à définir les différentes étapes de la procédure et les conditions de passage d'une étape à une autre, de façon à garantir une exploration complète des tenants et aboutissants du projet de restructuration (remise d'une liste d'informations préalable à l'ouverture de la procédure, moyens d'investigation et procédure de rapprochement des points de vue sur le projet économique, accord ou médiation sur le plan de sauvegarde de l'emploi...).

- Des accords préalables à l'ouverture de la procédure : il s'agit d'accords qui portent sur la définition de la procédure par laquelle un accord de méthode va être recherché (si celui-ci est trouvé, ce sont ses dispositions qui s'appliqueront ; à défaut, c'est une procédure légale qui sera engagée).

La première catégorie d'accords, comme souvent la seconde, pourra comprendre des dispositions qui restreignent les moyens dont disposent les représentants du personnel (restriction du périmètre de l'information, encadrement du recours à un expert-comptable du CE, réduction des délais ou du nombre des réunions...). C'est beaucoup moins le cas des deux dernières catégories d'accords qui, par construction, ouvrent à une démarche négociée, à l'inverse des deux premières qui au contraire viennent la clore.

Parmi les accords que nous avons rencontrés, les accords de sécurisation réciproque sont les plus nombreux. Dans un grand nombre de cas, ils se bornent à organiser un échange plus ou moins équilibré répondant aux préoccupations immédiates des parties (échange d'un calendrier de la procédure et donc d'une date de notification des licenciements contre un certain nombre de contreparties sociales, le plus souvent indemnitaires). On peut penser que ces accords ne sont porteurs d'aucune dynamique particulière en cours de procédure, réduite à un processus purement formel dès lors que ses enjeux principaux ont d'ores et déjà reçu une réponse, tant du point de vue de l'employeur que des représentants du personnel.

Pourtant, certains accords de méthode ont indiscutablement été associés à un processus ultérieur tendant à la recherche des moins mauvaises solutions pour les parties en présence. Cette étude cherche à examiner huit situations de restructuration choisies parmi celles où notre cabinet a été amené à

accompagner les représentants du personnel et qui ont donné lieu à des accords de méthode associés à un tel processus. Nous avons retenu deux critères pour constituer notre échantillon. D'une part, les accords devaient contenir des dispositions consistantes. D'autre part, ils devaient faire l'objet d'un jugement positif convergent des acteurs concernés. Le premier critère est à la fois plus objectif et plus formel que le second : la consistance des dispositions ne prête pas trop à la controverse, mais ne dit rien sur le déroulement effectif de la procédure. Le second critère, celui du jugement convergent des acteurs, est, au contraire, très subjectif, mais permet de s'assurer que la consistance des dispositions s'est effectivement traduite par une certaine dynamique en termes de dialogue social.

Notre objectif principal étant d'analyser l'apport de ces accords « dynamiques » dans les procédures de licenciements collectifs, nous avons procédé à une analyse détaillée des dispositions des accords et interrogé les trois acteurs qui nous semblaient essentiels : les représentants du personnel ¹, les directions ² et les experts mandatés ³ par les CE ou CCE.

L'étude est divisée en trois parties. La première vise à examiner le texte des accords et porte plus spécifiquement sur l'analyse des dispositions qui, au regard du déroulement habituel des procédures, peuvent apparaître comme des contreparties concédées respectivement par les représentants des salariés et les directions en amont de la procédure. Cette analyse nous conduira à reconnaître deux grands modèles d'accords de méthode parmi notre échantillon. La deuxième partie inscrit les accords étudiés dans le contexte économique et social de leur conclusion et s'attache à essayer de comprendre ce qui les a rendus possible. Enfin, dans la troisième partie, nous étudierons le déroulement effectif du processus d'information et de consultation et l'incidence des accords conclus sur la sécurisation de la procédure et ses résultats, tant sur le volet économique que social du projet de restructuration, ainsi que leur apport en termes de dialogue social. Ceci devrait nous permettre de tirer quelques conclusions quant aux conditions de la production d'une dynamique jugée favorable par les acteurs ainsi que sur les perspectives des accords de méthode dans la période qui s'est ouverte avec leur pérennisation.

Au-delà de la seule problématique des accords de méthode, ces questions semblent également pertinentes dans le contexte de refonte du dia-

1. Généralement, le secrétaire du CE et le DS de l'organisation majoritaire.

2. Généralement, le DRH, de l'entité ou du groupe, ou le DG.

3. Tous consultants de Syndex.

logue social en France, où la possible remise en cause de la hiérarchie des normes apparaît comme l'un des aspects clés.

I. Le contenu des accords

Comme le souligne Grangé (2004), les accords de méthode, en tant que dispositif, visent à organiser la procédure afin de canaliser les aléas judiciaires lors d'un projet de restructuration. Dans cette logique, la sécurisation de la procédure est *a priori* dans l'intérêt de l'employeur. Quant aux représentants des salariés, ils n'ont pas d'intérêt particulier à signer un tel accord sans contreparties conséquentes. C'est pourquoi nous allons dans un premier temps analyser les dispositions concernant l'encadrement de la procédure, avant d'examiner celles concernant les contreparties négociées par les représentants des salariés. Nous verrons qu'à partir de cette analyse, deux grandes stratégies d'acteurs peuvent être distinguées qui ont chacune leur logique propre.

I.1. Les dispositions concernant l'encadrement de la procédure

Les dispositions concernant l'encadrement de la procédure servent en principe l'objectif clé de l'employeur, inscrit explicitement dans six accords sur huit : la sécurisation de la procédure. Cette sécurisation passe avant tout par la stabilisation du calendrier et, si possible, par le renoncement des représentants des salariés aux actions en justice ou, à défaut, par la réduction du risque d'un éventuel recours contentieux.

En ce qui concerne l'organisation de la procédure et le calendrier régissant son déroulement, la norme légale reste dans les huit cas la référence principale (implicite ou explicite). Tout d'abord, la loi définit strictement un certain nombre de dispositions auxquelles il ne peut être dérogé¹, posant ainsi quelques points de passage obligés. Par ailleurs, il est difficile de concevoir, à chaud, un accord de méthode qui soit sensiblement différent de cette référence légale : spontanément, les parties n'ont pas de méthode, elles ont simplement des enjeux (Paucard, 2004). Enfin, l'investissement cognitif dans la structuration de la procédure habituelle étant acquis pour les acteurs, l'élaboration d'une procédure radicalement nouvelle serait porteuse de coûts et d'incertitudes rédhibitoires. Les règles, qu'elles soient procédurales ou non, naissent de la mémoire et des expériences partagées accumulées (Balmory, 2004).

1. Les accords prévus ne peuvent déroger aux dispositions des onze premiers alinéas de l'article L.321.4 du Code du travail et à celles de l'article L.321.9 du même code.

En revanche, des aménagements de la norme commune, destinés à adapter la procédure légale au cas d'espèce, sont constatés dans les huit cas analysés.

Le premier point important est la durée de la procédure prévue par les accords. On constate que cinq accords sur huit établissent une durée sensiblement plus longue que celle définie par la loi. Les trois accords restant précisent que des négociations approfondies ont (ou ont eu) lieu avant le lancement de la procédure.

En revanche, les approches diffèrent significativement quant à l'établissement du calendrier de la procédure. Cinq accords comportent un calendrier précis, assorti de dates de réunions fixées d'avance dans quatre cas (C, D, F et G) ou de délais stables dans un cas (H). Les trois autres accords (A, B et E) définissent des étapes, pour certaines optionnelles, et subordonnent le passage à l'étape suivante à la réalisation de certaines conditions à l'étape précédente (ils répondent à un schéma si J, alors J + ... même si un calendrier indicatif est parfois posé comme objectif). Dans ces trois cas, l'ouverture de la procédure est conditionnée par la remise d'une information préalable dont la nature est définie dans l'accord. Dans deux cas sur trois (A et B), l'issue de la procédure portant sur le projet de restructuration (livre IV) est soumise à un constat d'accord ou de désaccord signé par les parties (après une procédure de rapprochement des points de vue, dont un éventuel recours à un médiateur dans le cas A). Par ailleurs, dans ces deux cas (A et B), la fin de la procédure livre III est subordonnée à un accord des parties sur le PSE. Dans le troisième (E), il est prévu de recourir à une médiation de la DDTEFP en cas de désaccord persistant sur le PSE préalablement à la fin de la procédure LIII.

L'organisation de la procédure elle-même est aménagée dans les huit cas. Les accords de l'échantillon prévoient tous une certaine concomitance des livres IV et III, à l'exception du cas A intervenu avant la loi du 3 janvier 2003, c'est-à-dire dans le cadre de la loi de modernisation sociale qui interdisait explicitement une telle pratique. Le démarrage du livre III lors de la deuxième réunion du livre IV semble représenter la solution privilégiée, étant entendu que le livre IV se prolonge généralement au-delà. Dans les huit cas, les réunions sont plus nombreuses que prévu par le code du travail, avec la possibilité de réunions supplémentaires et – dans certains cas – de négociations en dehors des réunions officielles.

Enfin, en ce qui concerne la gestion d'éventuels conflits, le renoncement explicite des représentants des salariés à un recours juridique est constaté dans deux cas sur huit (F et G). La volonté de la direction de sécuriser la procédure, renforcée par l'obligation de consulter le CE, pourrait être à l'origine

L'encadrement de la procédure			
	La durée de la procédure par rapport à la norme légale	Les aménagements de la procédure	Les arbitrages et les contraintes
Cas A	- durée indicative plus longue que la référence légale ; - durée exacte non définie	- séparation des procédures livre IV et livre III ; - réunions nombreuses ; - processus de consultation construit comme une suite d'étapes ; - calendrier non défini	- recours à un médiateur sur le volet économique ; - fin de la procédure livre IV subordonnée à la signature d'un constat d'accord ou de désaccord ; - fin de la procédure livre III subordonnée à un accord
Cas B	- durée indicative plus longue que la norme légale : 6-7 mois	- concomitance des procédures livre IV et livre III ; - réunions nombreuses ; - processus de consultation construit comme une suite d'étapes ; - calendrier flexible (avec des options)	- fin de la procédure livre IV subordonnée à la signature d'un constat d'accord ou de désaccord ; - fin de la procédure livre III subordonnée à un accord
Cas C	- délais proches des délais légaux ; - mais négociation de plus de 9 mois, (indiqué dans le préambule de l'accord)	- concomitance des procédures livre IV et livre III ; - réunions nombreuses ; - calendrier précis	- évaluation des mesures de restructuration avant une date butoir ; - clause de concertation permanente
Cas D	- durée supérieure à la référence légale (4,5 mois)	- concomitance des procédures livre IV et livre III ; - réunions nombreuses ; - calendrier précis	- engagement de ne pas déménager l'outil de travail ; - principe de résolution de conflits par concertation
Cas E	- durée de la procédure proche des délais légaux ; - mais consultations intensives en amont (mentionnées dans le préambule de l'accord)	- concomitance des procédures livre IV et livre III ; - réunions nombreuses ; - procédure organisée par étape ; - calendrier souple (délais indicatifs)	- médiation de la DDTEFP en cas de divergence persistante sur le PSE
Cas F (Protocoles partiels)	- durée supérieure à la référence légale (plus de un an)	- concomitance des procédures livre IV et livre III ; - réunions nombreuses ; - ordres du jour des réunions définis ; - calendrier précis	- engagement des organisations syndicales à renoncer à un recours juridique sur le contenu et sur les dispositions de l'accord
Cas G	- durée supérieure à la référence légale (4 mois) ; - livre IV discuté pendant 7 mois en amont de l'accord	- concomitance des procédures livre IV et livre III ; - réunions nombreuses ; - calendrier précis	- engagement des organisations syndicales à renoncer à un recours juridiques sur le contenu et sur les dispositions de l'accord

de l'association des CCE et des CE à la négociation et à la signature de l'accord (six cas sur huit). Enfin, plusieurs accords prévoient une réunion supplémentaire de concertation, préalablement à tout contentieux ou recours judiciaire.

1.2. Les contreparties pour les représentants des salariés

En ce qui concerne les représentants des salariés, la conclusion d'un accord de méthode est porteuse d'enjeux moins clairs. Les accords de méthode permettent-ils de leur donner des moyens de peser sur les décisions ou leur lient-ils les mains en les enfermant dans une procédure fixée d'avance ? On peut distinguer deux types de contreparties offertes par les directions en échange de la réduction des risques pesant sur le déroulement de la procédure. Il s'agit de contreparties que nous qualifierons d'une part de procédurales et d'autre part de substantielles. Les premières cherchent à augmenter la transparence informationnelle et les moyens à disposition des représentants des salariés alors que les secondes leur apportent certains acquis tangibles avant même le début de la procédure.

Les contreparties procédurales

Au-delà des délais plus longs et des réunions supplémentaires que nous avons déjà évoqués, et qui peuvent être interprétés comme des contreparties procédurales, les huit accords sans exception renforcent les moyens accordés aux représentants des salariés pour mener la consultation.

Dans tous les cas un expert est nommé dès la signature de l'accord ou dès l'ouverture du livre IV avec la possibilité d'avoir accès aux informations avant le début de la procédure du livre III (3-6 semaines en général). Cette disposition est une concession de l'employeur puisque la loi ne prévoit pas le recours à un expert dans le cadre du livre IV. La nomination de l'expert à ce stade se traduit par la garantie pour le CE de pouvoir disposer d'un conseil dès l'amont des procédures. Cela pourrait se traduire par une discussion plus approfondie sur le projet économique de la direction en articulation avec d'autres dispositions de l'accord, telles que l'engagement de réponse motivée et sérieuse aux éventuelles propositions des représentants des salariés. Des contre-expertises (A et B) peuvent, également, être envisagées.

De même, des heures et des budgets supplémentaires, des locaux spécifiques et des moyens de transport sont accordés aux représentants du personnel, selon les cas.

Enfin, des structures de dialogue *ad hoc* sont prévues par tous les accords afin de nourrir les échanges ou de contribuer à la négociation des mesures à envisager. Dans la plupart des cas, ces structures sont créées pour suivre une partie précise de la procédure. Alors qu'une structure est généralement

Les contreparties procédurales			
	Les moyens des représentants des salariés	Les structures parallèles de concertation	L'accès à information des représentants des salariés
Cas A	- expert désigné sur livres IV et III ; - recours possible à experts indépendants et budget afférent de 50 000 €	- commission <i>ad hoc</i> du CCE ; - large éventail de compétences définies (économique, social, territorial)	- définition des informations remises au CCE ; - accès de l'expert à toutes les informations demandées dans sa lettre de mission
Cas B	- expert désigné sur livres IV et III ; - heures de délégation supplémentaires ; - recours possible à des consultants spécialisés	- commission d'étude de l'ensemble des tenants et aboutissants du projet	- définition des informations remises au CCE ; - accès de l'expert à toutes les informations demandées dans sa lettre de mission
Cas C	- expert désigné sur livres IV et III ; - heures de délégation supplémentaires ; - budget supplémentaire de fonctionnement du CE	- groupe de travail opérationnel	- liste des documents à fournir à l'expert établie dans l'accord
Cas D	- expert désigné sur livres IV et III ; - heures de délégation supplémentaires ; - augmentation du budget du CE	- réunions de négociation en parallèle des réunions de CE et de CCE ; - commission de suivi de l'accord de méthode	- liste des documents à fournir à l'expert établie dans l'accord ; - axes de travail de l'expert définis
Cas E	- expert désigné sur livres IV et III ; - crédits d'heures complémentaires pour les DS, élus du CE (titulaires et suppléants) et membres de la commission de suivi	- groupe paritaire de travail	- définition des informations à remettre au CE un mois et demi avant le début de la procédure
Cas F	- expert désigné sur livres IV et III ; - crédits d'heures supplémentaires pour les DS, élus des CCE et CE	- deux commissions <i>ad hoc</i> : une économique, une sociale	- engagement de remettre toutes les informations nécessaires au CCE et à l'expert
Cas G (Protocoles paritaires)	- expert désigné sur livres IV et III ; - heures de délégation supplémentaires pour les élus ; - représentants du DRH pour assurer les permanences	- deux commissions <i>ad hoc</i> : une économique, une sociale	- engagement de remettre toutes les informations nécessaires au CCE et à l'expert
Cas H	- expert désigné sur livres IV et III ; - crédit de 200 heures mutualisables entre les membres du CCE ; - crédit mensuel supplémentaire de 60 heures par site ; - budget de fonctionnement de 45 000 € attribué au CCE	- commission d'étude aux compétences étendues	- engagement d'assurer la transparence du processus et de l'information inscrit dans l'accord

chargée d'examiner la partie économique du projet (commission économique, commission d'information/consultation, commission d'étude, etc.), une autre s'occupe de la négociation de la partie sociale (commission sociale).

Avec des délais allongés, des réunions et des moyens supplémentaires, un expert nommé dès le livre IV et la possibilité de concertation en amont de la procédure concernant les licenciements proprement dite (livre III), l'asymétrie d'information peut se réduire d'une manière significative. Faut-il souligner que la conclusion des accords de méthode intervient généralement au moment où l'asymétrie d'information entre les représentants des salariés et la direction est à son comble : les premiers ne connaissent que les grandes lignes du plan alors que la dernière possède tous les éléments sur le projet envisagé (Paucard, 2004). On peut donc penser que de meilleures conditions d'accès aux informations pour les représentants des salariés, assorties des moyens de leur interprétation, peuvent avoir un impact positif sur le déroulement du processus de consultation par la suite.

Les contreparties substantielles

Cependant, les informations et la faculté de les interpréter et de les discuter ne représentent pas en elles-mêmes une contrepartie substantielle pour les salariés. L'intérêt d'avoir des informations détaillées et pertinentes réside dans la possibilité qu'auront les représentants des salariés de les utiliser pour organiser un dialogue et aboutir à des résultats tangibles en termes de projet économique et/ou en termes de mesures sociales. Mais rien ne garantit que cet objectif sera atteint.

Ainsi, les concessions procédurales ont un apport immédiat qui n'est pas évident pour les salariés. Il est important de rappeler que la loi Fillon n'envisageait pas la négociation des mesures du PSE dans les accords de méthode¹. Le dispositif visait simplement à déterminer les conditions de cette négociation. Pourtant, il est douteux que l'on puisse parler des conditions de la consultation sans évoquer ce qui fera son objet, c'est-à-dire, dans tous les cas, les mesures qu'il s'agira d'introduire dans le futur PSE. Pour cette raison, tous les accords de méthode étudiés abordent la question du PSE qui sera mis en œuvre.

Mais le contenu des accords sur ce point varie fortement. Quatre accords (C, D, F et G) comprennent des dispositions très précises et détaillées tant pour ce qui concerne le volet indemnitaire que le reclassement ou la revitali-

1. Contrairement à la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale qui prévoit une telle possibilité.

Les contreparties substantielles					
	Les départs anticipés	Les indemnités	Les dispositifs de reclassement	Formation/reconversion	Investissements, pérennité
Cas A	- dispositions spécifiques pour départs exceptionnels anticipés	- non définies	- identification des savoir- faire collectifs et individuels ; - mise en place d'un dispositif de VAE	- principe de conception d'un dispositif de formation adapté	- diagnostic du bassin en vue de sa revitalisation
Cas B	- dispositions spécifiques pour départs exceptionnels anticipés	- non définies	- identification des savoir- faire collectifs et individuels ; - mise en place d'un dispositif de VAE	- non défini	- recherche d'un repreneur du site
Cas C	- modalités de départs volontaires	- garantie d'indemnités extralégales dont le montant reste à définir	- modalités de fonctionnement de l'antenne de reclassement ; - mise en place d'un dispositif de VAE	- congé de reclassement de 9 mois sans perte de rémunération ; - formation dont le budget reste à définir	- étude d'impact social et territorial ; - contribution à la réactivation du bassin ; - investissements en vue de pérenniser les activités existantes
Cas D	- modalités de départs volontaires	- conditions financières du départ à définir par un accord ultérieur	- choix du cabinet de reclassement et son cahier des charges définis dans l'accord	- accord prévu à l'issue de la procédure ; - garanties pour le personnel âgé de plus de 50 ans et les couples	- mesures de redynamisation du bassin d'emploi (avec des précisions à définir)
Cas E	- dispositions spécifiques pour départs exceptionnels anticipés	- non définies	- non définis	- non définies	- non définis
Cas F	- dispositions spécifiques pour départs exceptionnels anticipés	- ancrage minimal relativement à un PSE mis en place précédemment au sein du groupe	- définition de la mission de la cellule de reclassement	- non définies	- non définies

■ ■ ■					
Cas G (Protocoles partiels)	- dispositions spécifiques pour départs exceptionnels anticipés	- mesures ancrées sur celles adoptées précédemment par le groupe (mais mesures par site)	- propositions de reclassement interne ; - engagements sur les OVE et les congés de fin de carrière ; - maintien de salariés sur activités liées à la fermeture des sites	- formation pour reclassements internes et externes ; - congé de reclassement de 9 mois ; - sort des salariés âgés à l'étude	- non définis
Cas H	- dispositions spécifiques pour départs exceptionnels anticipés	- non définies	- référence à un précédent modèle de reprise des salariés par les repreneurs des sites	- non définies	- recherche de repreneurs (non identifiés à ce stade) avant fermeture des sites

sation territoriale. Les quatre autres (A, B, E et H) ne comportent que des principes et dispositions très générales ou même n'envisagent que le traitement d'éventuels départs anticipés, avant le terme des procédures.

1.3. Deux grands modèles d'accords de méthode

En analysant les caractéristiques des huit accords présentés ici, il est possible de reconnaître deux grands modèles distincts fondés sur les modalités de gestion des échéances de la procédure et la consistance des contreparties substantielles qu'ils comportent.

		Contreparties substantielles	
		Définies	Ouvertes
Gestion des échéances	Calendrier précis	C, D, F, G	H
	Accord ou médiation		A, B, E

Ces deux modèles se dégagent des dispositions prévues formellement par les accords et tendent, de ce fait, à négliger les spécificités contextuelles de chaque situation. Cette distinction nous semble néanmoins conceptuellement intéressante car elle illustre le choix stratégique des partenaires quant à la ligne privilégiée en matière de consultation/négociation.

Le premier relève du modèle de légitimation évoqué en introduction et associe gestion des échéances de la procédure par voie d'accord ou de médiation et contreparties substantielles peu définies dans l'accord. Dans un sens, il est le plus proche de l'esprit des accords de méthode, tels qu'ils ont été conçus par le législateur. Un tel accord consiste à rechercher une solution perçue comme légitime et acceptable pour les deux parties à l'issue de la procédure et s'appuie sur le principe d'organisation d'une controverse, outillée et sanctionnée par un résultat après exploration des possibles. Les accords de ce type (A, B et E) sont structurés par étapes et subordonnent le passage à l'étape suivante à l'atteinte d'une issue, garante d'une forme d'accord ou en tout cas de la recherche effective d'un consensus, au cours de l'étape précédente. Ils ne comportent que peu de dispositions concrètes concernant le futur PSE, son élaboration étant prévue au fil des étapes de la procédure. Par construction, ils introduisent une incertitude relativement élevée pour les parties. Cette incertitude se traduit pour l'employeur par un risque en termes de calendrier (la procédure peut être bloquée tant qu'une condition n'a pas été remplie ou qu'une forme d'accord sur certains points n'a pas été trouvée), mais aussi pour les salariés puisque les résultats à l'issue du processus ne sont pas acquis dès le départ. Le principe et les moyens de recherche d'un accord, au moins sur le PSE, constituent ici la clé de voûte de la méthode adoptée.

Le second modèle associe gestion des échéances de la procédure au moyen d'un calendrier précis et contreparties substantielles définies dans l'accord et réfère à un modèle de sécurisation des parties (C, D, F et G). Dans ce cas de figure, il s'agit de convenir de solutions négociées entre les parties, au moins sur le PSE, préalablement à l'ouverture de la procédure en vue de prévenir les conflits ultérieurs majeurs. Les représentants des salariés acceptent un calendrier prédéfini présentant toutes garanties pour l'employeur en échange de l'engagement de la mise en œuvre de nombreuses mesures expressément inscrites dans l'accord. De ce point de vue, le modèle de sécurisation aboutit logiquement à prévoir très en amont des mesures concrètes et contribue à construire de ce fait une véritable ébauche du futur PSE, des aménagements restant à prévoir ultérieurement lors de la négociation en fonction des spécificités de la population concernée par la restructuration et les licenciements. Ce modèle présente le mérite d'introduire plus de visibilité sur l'avenir pour les deux parties quant au déroulement futur de la procédure et quant à ses résultats. En revanche, il offre moins de garanties quant à la qualité du déroulement ultérieur de la procédure.

Dans ce schéma, le cas H apparaît isolé : il ne comporte ni verrou à la clé de voûte que constitue la recherche d'un accord sur le PSE, ni contreparties substantielles explicites.

Ainsi, les accords étudiés répondent à des principes différents dans l'articulation entre gestion des délais et contreparties substantielles, qui renvoient à deux grands modèles d'accord. En revanche, ils comportent tous des contreparties procédurales similaires : délais allongés, mise en place d'instances *ad hoc*, réunions nombreuses, ressources expertales et matérielles supplémentaires. Il s'agit donc d'accords qui, dans tous les cas, vont très sensiblement au-delà des dispositions prévues par la loi, tant du point de vue de la méthode que des moyens à disposition des représentants du personnel.

II. Le contexte de la conclusion des accords

Après l'examen du contenu des accords, nous allons essayer d'analyser leur relation aux éléments contextuels qui ont entouré leur conclusion. En effet, il est difficile de juger de la pertinence et de l'apport d'un accord sans s'interroger sur ses éventuelles spécificités contextuelles. Sans prétendre à une validité statistique quelconque au vu du faible nombre des cas, nous allons tenter de superposer le profil de l'entreprise, la nature du projet de restructuration et les postures des partenaires afin de faire quelques comparaisons, notamment quant à l'adoption d'une stratégie ou d'une autre.

II.1. Le profil de l'entreprise et la nature du projet

Parmi les huit cas que nous considérons ici, nous retrouvons, au premier regard, des entreprises très hétérogènes. Elles représentent des secteurs économiques différents, de l'amont à l'aval, en passant par le secteur tertiaire. Cependant, plusieurs éléments communs les unissent.

Tout d'abord, dans sept cas sur huit, les sociétés concernées faisaient partie d'un grand groupe national ou international, le cas A étant une exception. Encore faut-il la relativiser, car il s'agit d'une grosse PME qui avait appartenu auparavant à un grand groupe français.

Par ailleurs, toutes les entreprises disposaient de ressources financières et humaines conséquentes (les leurs propres ou celles du groupe) qui leur permettaient, d'une part, de prendre du temps pour négocier l'accord de méthode et conduire la procédure d'information et de consultation, d'autre part de concevoir un plan social conséquent. En effet, bien que tous les accords de méthode présentés ici aient été signés à chaud, c'est-à-dire en vue d'une restructuration à court terme, la contrainte temporelle n'apparaît pas extrêmement pesante. Le degré d'urgence semble le plus élevé dans les cas D et E, où des restructurations envisagées à très court terme ont été finalement retardées, la procédure se déroulant au total sur près de 5 mois. Dans les autres cas, la négociation de l'accord et la procédure d'information et de consultation ont duré de 7 à 13 mois.

Le profil de l'entreprise et la nature du projet de restructuration				
	Caractéristiques générales de l'entreprise	Les motifs avancés	La nature des mesures principales de restructuration	La rigueur de la contrainte temporelle
Cas A	- grosse PME industrielle ; - indépendante	- perte de deux gros clients représentant plus de 60 % du chiffre d'affaires	- suppression de près de 500 emplois et fermeture de l'un des trois sites de l'entreprise	- effets à plus d'un an laissant une marge de manœuvre pour la négociation/consultation
Cas B	- PME industrielle ; - filiale groupe européen	- résultats négatifs du groupe et de sa filiale française du fait de la structure des coûts	- suppression de 40 emplois et fermeture d'un site de production	- marge de manœuvre temporelle relativement confortable
Cas C	- société industrielle ; - filiale grand groupe américain	- forte baisse de la demande ; - impératifs techniques et commerciaux exigeant une restructuration	- suppression de 300 emplois et fermeture de l'un des sites ; - transfert de charge à un autre site	- effets à plus d'un an, laissant une marge de manœuvre pour la négociation/consultation
Cas D	- société industrielle ; - filiale grand groupe américain	- montée de la concurrence étrangère et déficit comptable	- suppression de 26 emplois et fermeture d'un site de production	- restructuration déjà engagée à terminer sous moins de deux mois
Cas E	- société industrielle ; - filiale petit groupe français	- forte concurrence, coût des matières premières et faiblesse du dollar génèrent un déficit comptable	- suppression de 43 emplois et délocalisation des activités	- signature de l'accord en cours de procédure un peu plus d'un mois avant son échéance
Cas F	- société industrielle ; - filiale groupe européen	- marges trop faibles et nécessité de saturer les outils de travail	- regroupement des activités sur un site et fermeture de deux autres	- restructuration dans le contexte de l'après cession à un groupe (restructuration attendue)
Cas G (Protocoles partiels)	- société industrielle ; - filiale grand groupe européen	- pertes élevées depuis plusieurs années	- regroupement des activités et fermeture de deux sites ; - suppression de plus de 200 emplois	- deux protocoles (parties de l'accord de méthode) signés successivement
Cas H	- société de services ; - filiale groupe français opérant au niveau européen	- retard stratégique en matière de produits et de politique commerciale et nécessité d'investissement que plusieurs sites ne peuvent rentabiliser	- fermeture de 5 sites et réorganisation d'un autre site	- accord signé deux mois et demi après la présentation du projet de restructuration

Enfin, les motifs de restructuration évoqués par la direction sont très divers et vont de facteurs microéconomiques, comme la nécessité d'effectuer des économies de variété, à des facteurs purement macroéconomiques, comme l'appréciation de la monnaie européenne. Mais dans sept cas sur huit, le projet initial envisageait la fermeture d'un site (annulée au cours de la procédure dans le cas A), ce qui limitait les possibilités de discussion dans le domaine économique, mais renforçait la légitimité de revendications dans le domaine social.

II.2. La pertinence des acteurs et la qualité des relations sociales

L'une des vocations des accords de méthode est de procéduraliser le processus de consultation. Or, les règles procédurales n'équivalent pas aux règles de la forme : « elles encadrent les modalités de l'exercice du pouvoir patronal et assurent une emprise spécifique du droit sur le processus décisionnel au sein de l'entreprise » (Couturier, 2004). Par conséquent, la conclusion d'un accord de méthode devrait impliquer l'abandon, ou au moins le partage, par le dirigeant, d'une partie de son pouvoir décisionnel.

Mais avant de partager ce pouvoir, encore faut-il le détenir. Pour cette raison, le premier facteur à prendre en compte pourrait être la pertinence de l'interlocuteur du côté de la direction. Or, celle-ci est rarement au rendez-vous dans les grands groupes, au sein desquels les dirigeants de sociétés ne sont souvent que de simples exécutants des décisions prises à un niveau plus élevé.

Parmi les cas examinés, l'interlocuteur du côté de la direction n'est véritablement pertinent, tant dans le domaine économique que social, que dans deux cas : il était parfaitement pertinent dans le cas A et fortement pertinent dans le cas E.

Il dispose d'une délégation conséquente de pouvoir dans le domaine social dans trois autres cas : les cas C, F et, dans une moindre mesure, B.

En revanche, l'interlocuteur s'est révélé faiblement pertinent dans le cas H, ce qui a, par ailleurs, posé des problèmes au début du processus de négociation. Les problèmes ont été résolus par l'intervention de niveaux plus élevés et l'envoi d'un représentant de la direction du groupe aux réunions avec les représentants des salariés. De même, dans les cas D et G, des interventions importantes d'un niveau plus élevé, allant jusqu'au limogeage du PDG dans le cas D, ont été constatées.

Sur cette base, on peut en premier lieu poser l'hypothèse que les accords de méthode de légitimation nécessitent un interlocuteur local dont la pertinence est élevée (cas A et E). De fait, il doit accepter de devoir prendre des

décisions dans un processus comportant des incertitudes, ce qui implique une latitude décisionnelle relativement large.

Mais, dans tous les cas, ces accords de méthode ont supposé soit une délégation de pouvoir significative, soit une intervention directe d'un niveau décisionnel plus élevé, en mesure d'effectuer des arbitrages et de faire basculer le processus dans une logique de négociation.

Ce premier constat appelle la question de la pertinence des représentants du personnel en face de la direction. Il est à noter que dans tous les cas étudiés, les syndicats sont parvenus à élaborer une stratégie commune, malgré quelques tensions occasionnelles lors du déroulement de la négociation. Sans cela, la conclusion et *a fortiori* l'exécution des accords auraient pu s'avérer difficiles dans plusieurs situations où une bonne entente et une stratégie commune étaient indispensables. Dans les cas A et D, par exemple, la CFDT était majoritaire au niveau de la société, mais la CGT l'était au niveau du site principalement concerné par la restructuration. C'est l'inverse dans le cas G. Les accords de méthode étudiés sont donc associés à l'émergence d'un dialogue et d'un consensus intersyndical, ce qui n'est certainement pas neutre en termes de rapport de forces avec la direction.

En ce qui concerne la composition syndicale, l'échantillon est conforme à ce que l'on constate au niveau national selon les résultats de l'étude de la DGEFP (2004). La CFDT figure le plus souvent parmi les signataires du côté des représentants des salariés, suivie de la CGT qui a apposé sa signature sur six accords. Dans le cas C, Sud, majoritaire au sein de la société, est signataire. D'autres syndicats, minoritaires dans les cas considérés, ont également paraphé les accords.

Enfin, l'analyse du contexte de la signature des accords de méthode invite à prêter une attention particulière à la qualité des relations sociales au sein des entreprises concernées. Dans six cas sur huit, les relations sociales (dont la qualité a été estimée par les consultants de Syndex) sont jugées bonnes. Dans les deux autres cas (G et E), elles ont été qualifiées de moyennes. En aucun cas, ces relations n'étaient tendues ou foncièrement mauvaises. Remarquons que cette qualité n'a pas empêché des conflits sociaux ponctuels, comme nous le verrons. Cependant, la prise de risque par certains dirigeants est allée jusqu'à la subordination de la fin de la procédure à un accord trouvé sur le plan social (cas A et B).

Il ne serait donc pas injustifié de suggérer que la conclusion d'un accord de méthode induisant une dynamique positive – indépendamment du modèle retenu – pourrait être liée à la qualité initiale des relations au sein et entre les partenaires sociaux. Si tel est le cas, une question peut se poser quant à l'utilité de ces accords : la qualité des relations n'aurait-elle pas pro-

La pertinence des acteurs et la qualité de la relation sociale			
	La pertinence de l'interlocuteur	La qualité des relations sociales	La composition syndicale
Cas A	- interlocuteurs pertinents, l'actionnaire principal ayant donné son aval aux dirigeants pour négocier le projet	- bonne qualité des relations sociales et tradition forte de dialogue social	- CFDT majoritaire au niveau de la société et CGT majoritaire dans le site dont la fermeture est prévue ; - accord unanime
Cas B	- interlocuteur sans prise sur les décisions économiques (stratégie du groupe) mais influence assez forte sur le volet social	- assez bonne qualité des relations sociales	- CFDT et CGT majoritaires ; - accord unanime
Cas C	- interlocuteurs pertinents ayant compétences et pouvoirs nécessaires dans le domaine social	- très bonne qualité des relations sociales	- Sud majoritaire ; - accord signé par Sud, la CFDT et la CFE-CGC
Cas D	- interlocuteur peu pertinent, marge de manœuvre réduite et objectifs financiers imposés par le groupe ; - PDG licencié avant la fin de la procédure	- bonne qualité des relations sociales ; - DRH unanimement apprécié	- CFDT majoritaire dans la société et CGT majoritaire dans le site subissant la fermeture ; - accord unanime
Cas E	- interlocuteur pertinent avec une latitude décisionnelle assez large, mais sous surveillance	- qualité des relations sociales moyenne et direction autoritaire	- CFDT majoritaire ; - accord signé par CFDT, CFE-CGC, CGT et FO
Cas F	- deux interlocuteurs : le PDG et l'un des actionnaires associé à l'élaboration du projet de restructuration	- bonne qualité des relations sociales, héritée du groupe français qui a cédé la société	- CFDT et CGC majoritaires ; - accord unanime mais tensions inter-sites
Cas G (Protocoles partiels)	- direction peu pertinente dans le domaine social régi par un accord cadre du groupe ; - paradoxalement, plus pertinente dans le domaine économique	- relations sociales assez complexes	- CGT majoritaire ; - signature de protocoles préférée à signature d'un accord global
Cas H	- interlocuteur peu pertinent, contraint de consulter ses supérieurs de façon régulière	- rapports constructifs entre direction et syndicats	- CGT majoritaire ; - accord unanime

duit les mêmes résultats de toute manière ? Il est évidemment impossible de donner une réponse non équivoque à cette question sans rentrer dans le contrefactuel. Pourtant, nous tenterons d'apporter quelques éléments de réponse dans la troisième partie de cette étude.

III. Les accords de méthode et leur apport dans le processus d'information et de consultation

Nous allons à présent tenter d'apprécier l'impact des accords sur le déroulement effectif du processus. La façon la plus simple de le faire est de regarder plus précisément ce que les accords ont apporté en termes de sécurisation de la procédure pour l'employeur et en termes de résultats obtenus pour les représentants des salariés. Enfin, il serait également intéressant de tenter d'apprécier leur influence sur la qualité des relations entre l'employeur et les représentants des salariés ainsi que sur le renforcement du dialogue social.

III.1. Sécurisation de la procédure : gestion des délais et gestion des conflits

Quelle a été l'influence de la signature d'un accord de méthode sur le respect du calendrier de la procédure aussi bien que sur la gestion des conflits qui ont pu surgir lors de son déroulement ? Alors que l'appréciation des acteurs qui y ont participé est favorable, il est intéressant d'affiner un peu plus ce constat.

En premier lieu, les accords de méthode étudiés semblent avoir eu un double impact positif sur les interactions entre acteurs. Cet impact comporte une dimension objective et une dimension subjective. La dimension objective est reflétée par la réduction des incertitudes pour les deux parties quant au déroulement du processus et au résultat à en attendre. La dimension subjective, ressentie par certains, relève de la structuration d'un processus *a priori* douloureux par l'organisation d'une vision relativement claire de ce qui va se passer dans les mois à venir.

En second lieu, la sécurisation de la procédure au niveau juridique et temporel n'est pas acquise pour la direction par la simple signature d'un accord de méthode. En effet, même dans le cas des deux accords où le renoncement explicite à un recours judiciaire était inscrit dans le texte (F et G), on constate des conflits importants débouchant sur des grèves pour appuyer des demandes spécifiques des représentants des salariés, en l'espèce sur le PSE. Plus généralement, le recours à des actions revendicatives fortes (grève, occupation d'un site, coupure du réseau électronique, etc.) ou, du moins, à des menaces d'une action de grève ou d'un contentieux judiciaire, a

La gestion des délais et des conflits			
	L'aboutissement du cadrage	Les conflits	Modes de résolution des conflits
Cas A	- processus de près de 9 mois ; - séquençage des étapes globalement respecté	- un recours judiciaire sur accès à l'information ; - une grève avec occupation de site	- après le constat d'un désaccord, recours à un médiateur dont la mission s'est soldée par un compromis accepté par les deux parties
Cas B	- processus de 7 mois ; - étapes respectées mais calendrier repoussé à plusieurs reprises	- pas de conflit	- un constat de désaccord a été signé, sans recours à un médiateur
Cas C	- calendrier respecté	- pas de conflit ; - points de blocage résolus par concertation entre parties	- la prévention des conflits a été effectuée à l'aide de réunions
Cas D	- calendrier respecté	- un conflit sur les indemnités avec un blocage général par les salariés des systèmes d'information	- la résolution des conflits a été effectuée à l'aide de réunions
Cas E	- processus de près de 6 mois ; - étapes respectées mais calendrier repoussé à plusieurs reprises	- rassemblements massifs de salariés devant le bâtiment où se tenaient les négociations	- intervention de la DDTEFP en tant que médiatrice à deux reprises pour trancher les désaccords liés au PSE
Cas F	- calendrier repoussé à plusieurs reprises	- mouvements de grève sur plusieurs sites ; - plusieurs blocages sur un site	- conflits résolus à l'aide de réunions supplémentaires entre la direction et les syndicats ou le CE
Cas G (Protocoles partiels)	- calendrier repoussé à plusieurs reprises	- une grève sur un des sites initiée par un syndicat minoritaire	- conflits résolus à l'aide de réunions supplémentaires entre la direction et les syndicats ou le CE
Cas H	- calendrier repoussé à plusieurs reprises	- nombreuses menaces de recours judiciaire ; - grèves sur 2 sites et convocation de la presse ; - manifestation devant le site parisien	- rounds de négociation supplémentaires ; - étude d'employabilité sur chacun des sites préalablement à la dernière réunion

été utilisé par les représentants des salariés dans six cas sur huit. Nulle part la procédure ne s'est déroulée d'une manière idyllique. Que l'accord de méthode relève du modèle de légitimation ou de celui de sécurisation, l'instauration d'un rapport de force semble constituer une partie intégrante du pro-

cessus d'information/consultation et d'aboutissement à un consensus viable. En cela, une procédure encadrée par un accord de méthode ne semble pas très différente d'une procédure sans accord : la construction d'un rapport de forces visant à déboucher sur une négociation apparaît comme un élément clé pour obtenir des résultats satisfaisants pour les représentants des salariés (Bruggeman *et alli*, 2002). Cependant, on peut faire l'hypothèse que l'accord de méthode est de nature à canaliser les conflits sur les questions porteuses d'enjeux et à éviter que les acteurs ne se trouvent noyés dans des détails sans importance. Le temps serait, par conséquent, utilisé d'une manière plus efficace.

Enfin, on devrait logiquement s'attendre à des différences marquées entre les deux modèles en ce qui concerne le respect du calendrier : le risque de voir le calendrier repoussé est d'autant plus important que le passage à l'étape suivante est subordonné à l'atteinte d'un résultat. Dans les trois cas où le modèle de la légitimation a été retenu, les procédures ont en effet été plus longues qu'il n'était initialement envisagé. Plus surprenant est le constat que certains accords de méthode axés sur le modèle de sécurisation et prévoyant un calendrier précis ont été appliqués également d'une manière plutôt souple. Alors que le calendrier a été respecté dans les cas C et D, les échéances ont été repoussées à plusieurs reprises dans les cas F, G et H.

III.2. Les résultats dans les domaines économique et social

Les accords de méthode peuvent également être analysés selon leurs résultats dans les domaines économique et social. La structuration de la consultation et la relative sécurisation qui en découle, a-t-elle un impact sur l'inflexion du projet économique initial de la direction ou, du moins, sur les conditions de reclassement des salariés ? Dans cette optique, nous pourrions considérer l'impact des accords étudiés sur les volets économique et social du projet de restructuration.

Les résultats dans le domaine économique

En ce qui concerne le volet économique, la formulation de propositions alternatives a été observée dans six cas sur huit (dans deux cas, aucune alternative, même marginale, n'a paru envisageable). Parmi ces six cas, le projet économique initial s'est trouvé, *in fine*, fortement modifié dans un cas, infléchi ou précisé dans trois cas et est resté inchangé dans les deux autres.

Intuitivement, nous devrions nous attendre à des résultats plus probants au niveau économique dans les cas s'inscrivant dans le modèle de la légitimation, le modèle de la sécurisation étant plutôt orienté initialement vers l'acceptation du projet de la direction en échange de contreparties sociales. De fait, les cas A et E présentent pour le premier une modification radicale du

projet initial et pour le second une inflexion. Dans les six autres cas il ne semble pas possible de parler d'une véritable négociation sur le projet économique dans l'esprit d'aboutir à un accord satisfaisant pour les deux parties.

D'ailleurs, en règle générale, les inflexions apportées au projet initial ne correspondent pas aux propositions alternatives formulées par les représentants du personnel ou leur expert, mais à des dispositions alternatives initiées par la direction elle-même.

Dans tous ces cas, la direction semble considérer que la légitimité des représentants des salariés à formuler des propositions économiques alternatives est finalement assez faible (parfois plutôt basée sur des positions militantes que sur un calcul économique sérieux ¹) et percevoir cette étape avant tout comme un point de passage obligé. Dans les accords relevant du modèle de la légitimation comme dans les autres, l'approche de la direction a été de justifier sa décision en prenant le temps de bien expliquer aux représentants des salariés qu'il n'y avait pas d'autre solution crédible, même lorsque cette dernière s'est finalement trouvée modifiée.

De fait, seul l'accord A prévoyait une technique spécifique de résolution des conflits liés à une divergence des points de vue de l'employeur et des représentants des salariés sur le projet économique (recours à un médiateur). Dans tous les autres cas, l'économique est demeuré le domaine réservé de l'employeur et le constat de désaccord (cas B) a représenté la modalité la plus aboutie d'issue de la négociation sur ce sujet.

De plus, bien que les représentants des salariés aient disposé de temps et de moyens pour discuter de la restructuration, les accords considérés ici étaient tous signés à chaud. Par conséquent, la situation était déjà telle que de nombreuses options relevant de la mise en œuvre du projet proposé avaient déjà été entreprises et étaient devenues pratiquement inéluctables. Dans sept cas sur huit, il s'agissait en outre de projets incluant une fermeture de site, ce qui limitait sérieusement les marges de manœuvre pour influencer sur un projet économique déjà formé, voire engagé.

Pourtant, il apparaît que plus la consultation s'est engagée en amont du processus de décision, moins la prospection d'alternatives par la direction s'est révélée formelle (cas A et G notamment). Lorsque le projet de restructuration n'était pas encore complètement défini ou rendu irréversible, les analyses de l'expert du CE et les débats avec les représentants du personnel

1. Selon la formulation du président de la société du cas A dans l'une des lettres adressées à un représentant de l'administration.

Les résultats dans le domaine économique				
	Propositions alternatives et leur nature	Réponse de la direction	Infléchissement du projet initial	Autres mesures induites
Cas A	<ul style="list-style-type: none"> - opportunités de diversification ; - modalités de détermination du sureffectif ; - évolution de l'organisation du travail 	<ul style="list-style-type: none"> - différent sur la méthodologie de calcul du sureffectif ; - établissement d'un constat de désaccord ; - recours à un médiateur 	<ul style="list-style-type: none"> - prospection aboutie de nouveaux clients ; - non fermeture du site menacé ; - réduction très importante du nombre des licenciements 	<ul style="list-style-type: none"> - introduction de dispositifs pour faire évoluer l'organisation du travail (VAE) - engagement d'investissements sur un site restructuré
Cas B	<ul style="list-style-type: none"> - estimation alternative de la productivité du travail ; - réduction de la surface de production et évaluation des économies en résultant ; - résultats prévisionnels différents ; - réduction d'effectifs moins importante 	<ul style="list-style-type: none"> - reconnaissance de la faisabilité des propositions mais constat qu'elles vont à l'encontre des décisions stratégiques du groupe - établissement d'un constat de désaccord 	<ul style="list-style-type: none"> - maintien du plan de la direction 	
Cas C	<ul style="list-style-type: none"> - pas de propositions alternatives 		<ul style="list-style-type: none"> - maintien du plan de la direction 	
Cas D	<ul style="list-style-type: none"> - validation de l'analyse de la direction par l'expert ; - pas de propositions alternatives 		<ul style="list-style-type: none"> - maintien du plan de la direction 	
Cas E	<ul style="list-style-type: none"> - propositions alternatives sur l'organisation des services et le nombre de licenciements 	<ul style="list-style-type: none"> - étudiées avec sérieux par la direction 	<ul style="list-style-type: none"> - inflexion du projet de la direction ; - réduction du nombre de licenciements -15 	
Cas F	<ul style="list-style-type: none"> - propositions alternatives formulées par l'expert 	<ul style="list-style-type: none"> - étudiées avec sérieux par la direction 	<ul style="list-style-type: none"> - non retenues par l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - recherche d'un repreneur ; - engagement du groupe de développer à terme des activités sur le site
Cas G (Protocoles partiels)	<ul style="list-style-type: none"> - propositions alternatives formulées par l'expert 	<ul style="list-style-type: none"> - étudiées avec sérieux par la direction 	<ul style="list-style-type: none"> - non retenues, mais projets alternatifs élaborés par la direction elle-même ; - mesures de restructuration élaborées au fur et à mesure des négociations avec les partenaires sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> - maintien des salariés âgés pour dépolluer un site et organiser leur sortie progressive du marché de travail
Cas H	<ul style="list-style-type: none"> - propositions alternatives avancées par la commission d'étude, assistée de l'expert, pour deux sites sur cinq 	<ul style="list-style-type: none"> - étudiées avec sérieux par la direction 	<ul style="list-style-type: none"> - non retenues, mais projets alternatifs élaborés par la direction elle-même 	<ul style="list-style-type: none"> - recherche de repreneurs avec reprise de salariés

ont alors pu constituer une source d'information et d'incitation qui a pesé sur les choix de la direction.

Ainsi, lorsqu'elle a eu lieu, la discussion sur le projet économique de la direction n'a finalement pas été neutre. Soit parce que des inflexions ont effectivement été apportées au projet initial qui, sans un détour par une procédure incitant à la recherche d'alternatives, n'auraient vraisemblablement jamais vu le jour. Soit parce que cette discussion a importé pour la suite de la négociation. En effet, même lorsque le débat n'a pas conduit à une modification du projet initial, il a participé de la construction de la légitimité des revendications des représentants des salariés, notamment dans les situations où leurs propositions sont jugées globalement recevables mais incompatibles avec les plans stratégiques du groupe (cas B). Les représentants des salariés ont pu alors disposer d'arguments de poids dans la discussion sur les mesures sociales.

Nous pouvons en conclure que les accords de méthode ne constituent pas en eux-mêmes un moyen efficace de démocratiser la prise de décisions économiques du management en l'étendant à d'autres parties prenantes. A cet égard, ils ne constituent qu'un outil parmi d'autres, dont l'efficacité reste largement tributaire de la précocité de sa mobilisation dans le cours du processus de prise de décision.

Les résultats dans le domaine social

Au vu de la tradition du dialogue social en France, la direction est, en général, plus disposée à négocier les mesures d'accompagnement social du projet de restructuration. C'est là que nous voyons le plus souvent apparaître les principales contreparties pour les salariés.

Selon les acteurs concernés, les commissions *ad hoc* chargées de faire des propositions sur l'élaboration du PSE, prévues dans tous les accords, ont plutôt bien fonctionné. Et le contenu des PSE obtenus à l'issue de la procédure a été jugé par les représentants des salariés de bon niveau et adapté à la population à reclasser. En termes de résultat final dans le domaine social, les huit accords ont donc globalement mené aux mêmes résultats, quel que soit le modèle.

Cependant, comme nous l'avons indiqué plus haut, les deux modèles d'accords de méthode prévoient des modalités différentes pour négocier le plan social. Le modèle de sécurisation contient une ébauche plus ou moins conséquente du futur PSE dans le texte même de l'accord, c'est-à-dire qu'un investissement considérable dans la négociation du plan est effectué en amont. En revanche, dans le modèle de légitimation, seule la procédure de négociation des mesures est préalablement définie et le PSE se construit essentiellement lors de la procédure. Comment ces deux méthodes ont-elles

induit une dynamique favorable dans la négociation des mesures sociales ? *A priori*, quel que soit le modèle, rien ne garantit un résultat positif pour les représentants des salariés à l'issue de la procédure. Alors que le modèle de légitimation implique l'existence d'une incertitude sur le résultat de par sa construction, le modèle de sécurisation peut bien inciter la direction à camper sur les minima inscrits dans l'accord et rendre le principe d'aménagement des mesures largement déclaratif.

Il y a certainement des ingrédients communs dans les huit cas qui ont joué un rôle essentiel et que nous avons déjà mentionnés : la bonne qualité des relations sociales, la cohésion syndicale et la légitimité des représentants du personnel dans le domaine, mais aussi le temps et les moyens accordés aux représentants des salariés dans le cadre de l'accord pour mener la négociation.

Mais il faut aussi souligner que les accords basés sur le modèle de la légitimation ont cherché à réduire au maximum les risques pour les représentants des salariés, en posant des garde-fous qui contraindraient la direction à rechercher une forme d'accord à l'issue de la procédure. Un des moyens les plus simples d'obtenir ce résultat a été de subordonner la fin de la procédure à la conclusion d'un accord sur le PSE entre les représentants des salariés et la direction (A et B). Pourtant, toutes les directions n'étaient pas prêtes à accepter une telle clause. Une autre modalité a consisté à prévoir un arbitrage par une personnalité indépendante qualifiée, en l'espèce la DDTEFP, en cas de désaccord persistant (cas E).

Enfin, une solution moins contraignante pour la direction a consisté à poser des jalons et à effectuer un accrochage implicite, non-inscrit dans le texte de l'accord, sur un plan social précédent (cas H). C'est précisément dans le cas H que la négociation sur le PSE s'est déroulée de la manière la plus tendue, aucune clause explicite n'incitant à la négociation de dispositions sociales par ailleurs absentes de l'accord.

Quant aux accords de sécurisation, leur négociation et conclusion supposent soit l'existence préalable de compétences dans ce domaine chez les syndicalistes et le (ou les) conseil qui les accompagne (cas C et D), soit une bonne connaissance des plans sociaux précédents au sein du groupe et des résultats qu'ils avaient produits (cas F et G). Le développement de la dynamique de l'aménagement des mesures inscrites dans l'accord (indemnités plus importantes, efforts de reclassement et de formation plus appropriés à la population concernée, OVE plus contraignantes ou nombreuses ou encore mesures concernant la revitalisation du bassin d'emploi touché par la restructuration) semble ensuite déterminé par les facteurs plus géné-

Les résultats dans le domaine social				
	Impact général	Solutions internes	Solutions externes	Revitalisation territoriale
Cas A	<ul style="list-style-type: none"> - impact positif sur le plan social, jugé tel par l'expert et les syndicalistes ; - indemnités importantes obtenues 	<ul style="list-style-type: none"> - mobilités internes avec des aides conséquentes et maintien temporaire du niveau des salaires 	<ul style="list-style-type: none"> - recours à des mesures d'âge ; - antenne de reclassement de qualité (taux de reclassement ex post de 75 %) ; - deux OVE ; - ATD ; - budget de formation important ; - congés de conversion 	<ul style="list-style-type: none"> - étude sur la revitalisation du bassin ; - aides aux embauches et à la création d'entreprises ; - dispositif Alizé mobilisé avec une enveloppe globale de 900 000 euros
Cas B	<ul style="list-style-type: none"> - impact positif sur le plan social, jugé tel par l'expert et les syndicalistes ; - indemnités importantes obtenues 	<ul style="list-style-type: none"> - nombreuses propositions de reclassements internes ; - aides et indemnités conséquentes ; - formation dans la limite de 80 heures 	<ul style="list-style-type: none"> - recours à des mesures d'âge ; - 7 (9 pour les plus de 50 ans) mois de congé de reclassement avec 90 % de salaire net ; - 3 OVE ; - budget de formation important ; - ATD 	<ul style="list-style-type: none"> - aides importantes aux embauches et à la création d'entreprises ; - mesures d'essai
Cas C	<ul style="list-style-type: none"> - impact positif sur le plan social, jugé tel par l'expert et les syndicalistes ; - indemnités importantes obtenues 	<ul style="list-style-type: none"> - mise en place d'un espace Mobilité ; - aides et indemnités conséquentes ; - incitation au passage à mi-temps « solidarité » 	<ul style="list-style-type: none"> - recours à des mesures d'âge ; - 9 mois de congé de reclassement ; - antenne de reclassement de qualité ; - VAE et bilan de compétences ; - budget de formation important ; - ATD 	<ul style="list-style-type: none"> - aides importantes aux embauches et à la création d'entreprise
Cas D	<ul style="list-style-type: none"> - impact positif sur le plan social, jugé tel par l'expert et les syndicalistes ; - indemnités importantes obtenues 	<ul style="list-style-type: none"> - mise en place d'une bourse d'emploi ; - une offre de reclassement interne ; - actions de formation importantes ; - ATD pour les mutations internes ; - aides et indemnités conséquentes 	<ul style="list-style-type: none"> - recours à des mesures d'âge ; - antenne de reclassement de qualité ; - budget de formation important ; - congés de reclassement de 9 mois 	<ul style="list-style-type: none"> - recours à une société spécialisée ; - recherche d'investisseurs et de repreneurs du site ; - aides importantes à l'embauche ; - aides à la création d'entreprise

Cas E	<ul style="list-style-type: none"> - impact positif sur le plan social, jugé tel par l'expert 	<ul style="list-style-type: none"> - au moins deux OVE internes ou externes ; - salariés de + 50 ans gardés jusqu'à ce qu'ils aient trouvé un emploi 	<ul style="list-style-type: none"> - congé de reclassement de 9 mois ; - effort de formation (durée 9-12 mois) ; - antenne de reclassement de qualité ; - ATD 	<ul style="list-style-type: none"> - aides à l'embauche ; - plan d'action en faveur des projets personnels
Cas F	<ul style="list-style-type: none"> - impact positif sur le plan social, jugé tel par l'expert et les syndicalistes ; - aménagement des mesures en fonction des sites concernés 	<ul style="list-style-type: none"> - formations prévues en cas d'acceptation de l'offre de reclassement en interne ; - aides très importantes à la mobilité géographique ; - indemnités de mutation élevées 	<ul style="list-style-type: none"> - recours à des mesures d'âge ; - congé de reclassement de 9 mois (12 mois pour les plus de 50 ans) avec 70 % de la rémunération ; - antenne de reclassement de qualité ; - deux OVE ; - aides conséquentes à la mobilité géographique ; - enveloppe formation importante 	<ul style="list-style-type: none"> - mission sur la réindustrialisation du bassin ; - recours à un cabinet spécialisé ; - actions calibrées avec les acteurs territoriaux ; - aides à l'embauche et à la création d'entreprises ; - programme de reconversion des sites
Cas G (Protocoles Partiels)	<ul style="list-style-type: none"> - impact positif sur le plan social, jugé tel par l'expert et les syndicalistes ; - des aménagements significatifs des mesures en fonction des sites concernés 	<ul style="list-style-type: none"> - une OVE en interne ; - couverture des différences salariales pendant deux ans ; - aides conséquentes à la mobilité ; - effort de formation ; - indemnité importante en cas de reclassement interne 	<ul style="list-style-type: none"> - recours à des mesures d'âge ; - congé de reclassement de 9 mois ; - moyens de formation non limitatifs ; - 2 OVE externes ; - ATD (majorée pour les plus de 50 ans) 	<ul style="list-style-type: none"> - recours à un cabinet spécialisé ; - création d'une mission d'accompagnement ; - programme de reconversion des sites ; - aides à la création et à la reprise d'entreprise - aides à l'embauche
Cas H	<ul style="list-style-type: none"> - apport principal de l'accord de méthode sur la négociation de mesures plus solides et mieux calibrées en fonction des besoins de chaque site 	<ul style="list-style-type: none"> - amélioration du dispositif de reclassements internes (2 OVE) 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 OVE externes (une définition de l'OVE de bonne qualité) ; - congé de reclassement de 6 mois (8 pour les plus de 50 ans) prolongeable à 9 en fonction des projets professionnels identifiés 	<ul style="list-style-type: none"> - recherche d'investisseurs et de repreneurs de sites... qui a échoué.

raux mentionnés plus haut auxquels il faut ajouter la capacité des représentants des salariés à instaurer un rapport de forces qui leur est favorable.

III.3. Le renforcement du dialogue social

En introduisant les accords de méthode dans la loi du 3 janvier 2003, le gouvernement poursuivait un double objectif : 1. Diffuser de manière administrative une innovation considérée comme prometteuse afin de promouvoir le dialogue social au sein de l'entreprise ; 2. Induire une dynamique qui viendrait nourrir une négociation interprofessionnelle et permettrait de moderniser les règles en vigueur, en décalage par rapport à des évolutions économiques et sociales de plus en plus rapides (Balmory, 2004). Par ailleurs, les accords de méthode constituaient une solution contextuellement adaptée d'application de la directive européenne n°98/59/CE du 20-07-98 relative aux licenciements collectifs¹ (même s'ils reviennent à en donner une lecture toute française).

A cet égard, c'est surtout l'impact sur les relations au sein des entreprises concernées qui peut nous intéresser dans le cadre de cette étude. La signature d'un accord de méthode a-t-elle induit des améliorations en termes de dialogue social entre partenaires ?

Malgré des conflits en cours de procédure dans la plupart des huit cas étudiés, il convient de constater que l'impact sur la qualité des relations a été jugé globalement positif par les acteurs. Plusieurs remarques peuvent être faites à ce sujet.

En premier lieu, les accords de méthode considérés auraient permis de réduire l'asymétrie d'information entre les représentants des salariés et la direction. Ce constat des experts de Syndex est pratiquement unanime. Bien qu'il soit difficile de donner une réponse définitive à la question de savoir si c'est précisément la signature des accords de méthode qui a eu une influence déterminante sur la qualité des informations fournies aux représentants des salariés, il semble que leur contribution a été significative. Dans certains cas, ils ont constitué un moyen de pression non négligeable pour récupérer les informations nécessaires (cas H) ou des informations supplémentaires (cas A, G...). La qualité de l'information a été également influencée par la durée accordée à la collecte et à l'étude de ces informations et par les moyens supplémentaires octroyés aux représentants des salariés.

1. Rappelons que selon l'article 2.1. de cette directive, « lorsqu'un employeur envisage d'effectuer des licenciements collectifs, il est tenu de procéder, en temps utile, à des consultations avec les représentants des travailleurs en vue d'aboutir à un accord ».

En second lieu, la qualité de l'information et les délais plus longs auraient permis de réduire le décalage dans la vision de l'avenir entre acteurs. Lors d'une procédure de restructuration et de licenciement, les acteurs reconnaissent généralement le caractère conflictuel de leurs intérêts. Pourtant, ce n'est pas nécessairement ce conflit qui les empêche de trouver un compromis viable, mais les divergences liées à la vision de l'avenir. L'incertitude radicale, amplifiée par un contexte social potentiellement explosif, est porteuse de paris différents, souvent contradictoires, sur les événements futurs. Le temps et les informations à disposition des représentants des salariés ont permis de réduire progressivement ces divergences et d'arriver à une vision relativement homogénéisée de l'avenir ou du moins à un constat partagé sur la situation observée. Cette dynamique devrait caractériser en principe le modèle de légitimation. Dans le cas A, par exemple, la procédure a amené les représentants du personnel à prendre la mesure des possibles en même temps qu'elle a contribué à construire l'avenir, la contrainte de l'accord de méthode imposant à la direction des actions qu'elle n'aurait probablement pas entreprises autrement. Pourtant, le modèle de sécurisation n'exclut pas non plus ce processus d'homogénéisation de la vision des acteurs. Dans le cas G, les discussions ont permis de mieux définir la stratégie locale du groupe dont la direction n'était pas certaine elle-même. Ce qui semble importer, ce n'est donc pas tant le modèle d'accord retenu que le temps accordé à la négociation, son intensité et le degré d'ouverture et de latitude des partenaires en présence.

En troisième lieu, des interactions plus fréquentes entre acteurs, prévues par les accords, les auraient conduits à mieux se connaître. Certes, ces interactions n'ont pas changé leurs postures et leurs intérêts fondamentaux, mais elles ont probablement permis de mieux comprendre ceux de l'interlocuteur et surtout de mieux cerner sa logique et ses contraintes. À défaut de développer une franche concertation, ce dispositif a contribué à augmenter la prévisibilité des actions de l'interlocuteur, et qui dit prévisibilité dit « confiance ». En s'inscrivant dans une certaine durée, la quantité peut bien se transformer en qualité. Le cas C en est révélateur : après avoir appliqué l'accord de méthode, les acteurs ont décidé de procéder à la négociation d'un accord définissant les modalités de l'exercice du droit syndical.

Finalement – et c'est probablement l'apport le mieux établi des accords de méthode – ce dispositif a le mérite d'introduire de la négociation en amont de la procédure d'information et de consultation, ce qui est susceptible de modifier les rapports de force et l'approche même des acteurs. D'un côté, la négociation d'un accord ouvre une fenêtre d'opportunité relativement étroite pour les représentants des salariés, qu'ils peuvent utiliser pour stabiliser telle ou telle forme de contrepartie, notamment afin d'amener

Les incidences sur le dialogue social			
	L'influence sur la qualité des relations	Le processus d'apprentissage	La complétude de l'information
Cas A	<ul style="list-style-type: none"> - quelques conflits avec des blocages du processus et même l'occupation des sites par les salariés 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé positif par les acteurs à l'issue du processus de négociation 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé positif sur la qualité de l'information
Cas B	<ul style="list-style-type: none"> - pas de conflits lors de la restructuration et une influence jugée positive sur la qualité des relations sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé positif par les syndicalistes et membres du CE 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé positif sur la qualité de l'information
Cas C	<ul style="list-style-type: none"> - redéfinition des relations entre la direction et les organisations syndicales ; - négociation d'un accord sur l'exercice du droit syndical (inscrit dans l'accord de méthode) 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé plutôt positif par les syndicalistes et membres du CE 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé positif sur la qualité de l'information
Cas D	<ul style="list-style-type: none"> - conflit avec la réoccupation du site mais relations globalement bonnes ; - les salariés ont continué à produire jusqu'à la fermeture du site et ont participé à son démantèlement 	<ul style="list-style-type: none"> - apprentissage des acteurs constaté lors du processus de négociation : l'accord a permis de donner une perspective à la négociation et d'assurer le reclassement dans des conditions correctes 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé positif sur la qualité de l'information
Cas E	<ul style="list-style-type: none"> - quelques conflits lors du déroulement du processus, mais un constat globalement favorable quant à l'influence de l'accord de méthode sur la qualité des relations sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé positif par les syndicalistes et membres du CE 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé neutre sur la qualité de l'information ; - la direction n'a pas fait obstacle à l'obtention des informations avant la signature de l'accord
Cas F	<ul style="list-style-type: none"> - dégradation des relations due plutôt au changement de propriétaire et à une stratégie différente de la direction dans le domaine du dialogue social 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé positif par les syndicalistes et membres du CE 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé positif sur la qualité de l'information
Cas G proto- coles partiels	<ul style="list-style-type: none"> - conflit social sur l'un des sites ; - amélioration globale des relations par la résolution des conflits au cours du dialogue 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé positif par les acteurs à l'issue du processus de négociation ; - la procédure s'est conclue par la signature d'un accord sur le suivi du plan économique et social 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé positif sur la qualité de l'information
Cas H	<ul style="list-style-type: none"> - amélioration de la qualité des relations ; - la signature de l'accord et le déroulement du processus ont été vécus comme une avancée commune 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé positif par les acteurs à l'issue du processus de négociation ; - si les parties n'ont pas appris à se faire pleinement confiance, elles ont appris à mieux prévoir les actions des uns et des autres 	<ul style="list-style-type: none"> - impact jugé positif sur la qualité de l'information ; - l'expert et les syndicats ont dû insister dans certains cas

l'employeur à adopter une approche plus coopérative lors de la procédure. De l'autre côté, une fois la dynamique de négociation engagée, il est difficile pour l'employeur de l'arrêter net dès l'entrée dans la procédure formelle d'information et de consultation. Cela signifie que la consultation ultérieure, sous réserve de réunir les conditions relevées au fil de cette étude, peut se transformer en véritable négociation perdurant pendant toute la procédure.

IV. Conclusion

Les huit accords présentés dans l'étude ne sont, bien entendu, pas représentatifs de la situation générale en France. L'ambition n'était pas de dresser un état des lieux en la matière mais de tenter de répondre à une question relativement simple : quand les acteurs considèrent qu'un accord de méthode a produit un résultat positif, que s'est-il réellement passé et pourquoi ?

Malgré des cheminements différents, reflétés par les deux modèles d'accords que nous avons dégagés, le déroulement des procédures et les résultats obtenus à l'issue du processus d'information et de consultation sont finalement assez semblables dans les huit cas. Alors que la sécurisation des procédures apparaît toute relative (même si, dans aucun cas, une rupture du dialogue n'a été constatée), la décision originelle de restructuration a été maintenue dans tous les cas. Cependant, au plan économique, une inflexion a été apportée au projet initial dans la moitié des cas (dont une inflexion lourde dans un cas) tandis que dans le domaine social, tous les projets ont été adaptés et amendés.

Du point de vue de la procédure, aucun des accords examinés ne s'est réduit à une simple imposition de délais fixés d'avance, même dans le cas des accords de sécurisation. Dans tous les cas, la sécurisation toutefois demeure puisque aucun conflit majeur – et en particulier aucune action juridique – n'est, non plus, venu interrompre une procédure. A cet égard, il semble que les accords de sécurisation examinés ici ont, en réalité, beaucoup emprunté au modèle de la légitimation : tous sont marqués par la volonté réciproque de prendre le temps de parvenir à un accord, même implicite. De fait, les moyens d'analyse de la situation, d'expression de leur point de vue et d'exploration des possibles dont bénéficiaient les représentants du personnel dans ces accords incitaient à une issue négociée.

En ce qui concerne le volet économique, le degré de mise en oeuvre du projet semble constituer un élément déterminant dans la faculté des représentants des salariés à peser sur ce sujet. Cette contrainte est bien entendu indépassable. La concertation efficace ne suppose pas seulement du temps et des moyens pour que les représentants du personnel comprennent la nature du problème et acceptent, en tout ou partie, ses conséquences. Faut-il

aussi que la direction puisse effectuer une trajectoire similaire, ce qui suppose un minimum de réversibilité des choix opérés. A cet égard, dans notre échantillon, les fermetures de sites envisagées dans sept cas sur huit constituaient un élément supplémentaire limitant les marges de manœuvre dans la négociation du projet économique.

Quant au domaine social, les accords de méthode étudiés ici ont été conclus au sein de grandes entreprises ayant une bonne culture des relations sociales et disposant de moyens humains, matériels et techniques conséquents qui leur permettaient de prendre la mesure des demandes des représentants du personnel et d'y répondre dans un cadre négocié. Considérés comme facteurs de réussite, ces propriétés constituent des conditions restrictives – tout au moins dans le cas français – qui ne seront clairement pas au rendez-vous dans la plupart des PME.

Enfin, la pertinence des interlocuteurs – c'est-à-dire, *in fine*, leur capacité à s'engager – semble constituer un facteur essentiel dans la conclusion de ces types d'accords. Dans tous les cas, la signature comme la mise en œuvre de ces accords de méthode a impliqué, pour les représentants des salariés, un consensus sur les objectifs, et pour la direction, le partage d'une partie de son pouvoir décisionnel. Là encore, ces conditions ne seront dans bien des cas pas remplies, en particulier dans nombre de filiales de groupes.

Pour toutes ces raisons, les accords examinés et le déroulement du processus associé apparaissent hautement dépendants du contexte dans lequel ils s'inscrivent.

Mais, lorsque, dans des contextes similaires, ces types d'accords sont mis en œuvre, qu'apportent-ils qui apparaît spécifique ?

Au terme de cette étude, il apparaît qu'ils ont introduit plus de visibilité dans le processus, réduit les risques de blocage de la procédure, favorisé la négociation, avant et pendant, avec la possibilité d'articuler des périodes de conflit et des périodes de controverses (administration de preuves) permettant de dépasser la logique d'un conflit irréductible et de faire toute sa place au jeu d'acteurs. Cette construction de la légitimité, qui relève d'une forme de justice procédurale, a joué un rôle essentiel.

Au fil de ce processus, ils ont participé par ailleurs de la construction de solutions, directement ou indirectement, parfois dans le domaine économique, toujours dans le domaine social, lesquelles ont constitué des contreparties substantielles aux risques encourus par le collectif. Ce deuxième aspect relève d'une forme de justice distributive et a joué un rôle non moins important.

C'est de la conjonction et de l'articulation de ces deux formes de justice que sont résultées l'acceptabilité du projet final et les appréciations portées sur le processus.

Ceci nous permet de tirer quelques enseignements concernant les accords d'anticipation qui, au moins au plan du principe, pourraient permettre de pallier en partie aux problèmes de réversibilité des choix opérés qui limitent la portée des accords à chaud. Posés *a priori*, en l'absence de tout projet de restructuration identifié, ils n'ont de sens que s'ils permettent de dépasser les limites des accords à chaud, tout en préservant leur apport, c'est-à-dire la construction de la légitimité et donc du résultat dès lors qu'un projet de restructuration viendrait à survenir. Trois observations peuvent être faites à ce propos.

Premièrement, tout accord d'anticipation devrait reposer sur un principe d'information et de consultation régulière, assorti d'un outillage qui lui confère sa consistance (ressources documentaires et techniques à disposition des représentants des salariés). L'anticipation suppose en effet de s'inscrire dans un flux permanent d'informations à appréhender et interpréter. Concrètement, cela suppose l'existence d'un espace de délibération et une certaine routinisation de la controverse, qui constituent le terreau des processus négociés.

Deuxièmement, les accords d'anticipation devraient s'attacher à réunir les ingrédients susceptibles de rendre la procédure de consultation efficace : principe de l'interlocuteur pertinent, de durée suffisante, de volonté de parvenir à un accord... Par ailleurs, dès lors qu'il s'agirait de favoriser la négociation, les ressources mobilisées ne devraient pas être réduites aux seules ressources de l'entreprise, notamment en prévoyant un élargissement du spectre des acteurs du processus.

Enfin, la faculté d'élaborer des décisions légitimes doit être préservée dans les accords d'anticipation. Le choix du modèle retrouve ici toute sa pertinence. En effet, les accords de sécurisation reposent sur un équilibre de type donnant-donnant, étroitement dépendant de la situation à traiter. Conclues *a priori*, en dehors de tout contexte concret, ils s'exposent à un risque élevé de ne pas fonctionner le moment venu. C'est pourquoi les accords d'anticipation ne peuvent s'envisager que sous la forme d'accords de légitimation, lesquels ne prévoient pas les termes d'un donnant-donnant, mais fournissent les outils permettant de procéder à une négociation en situation.

Références bibliographiques

- Balmay D. (2004), « Les licenciements économiques : du contrôle à la négociation ? », *Droit social*, mars, n°3, pp. 272-278.
- Bruggeman F., Paucard D., Lapôte M., Thobois P. (2002), *Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés*, Rapport pour la DARES, Paris.
- Couturier G. (2004), « Le choix de la procéduralisation conventionnelle », *Semaine sociale Lamy*, supplément n° 1152, le 19 janvier, pp. 6-9.
- DGEFP (2004), *Accords de méthode : Bilan d'étape (septembre 2004)*, Document de travail, DGEFP, Paris.
- Grangé J. (2004), « L'accord de méthode en pratique », *Semaine sociale Lamy*, supplément n°1152, le 19 janvier, pp. 14-16.
- Paucard D. (2004), « Les accords de méthode dans les situations de restructuration : éléments de réflexion à partir des cas rencontrés par Syndex au cours des 18 derniers mois », *Regards, Les Cahiers de Syndex*, n°5, pp. 27-43.