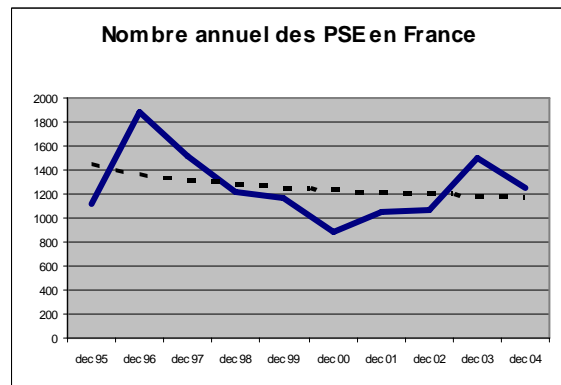
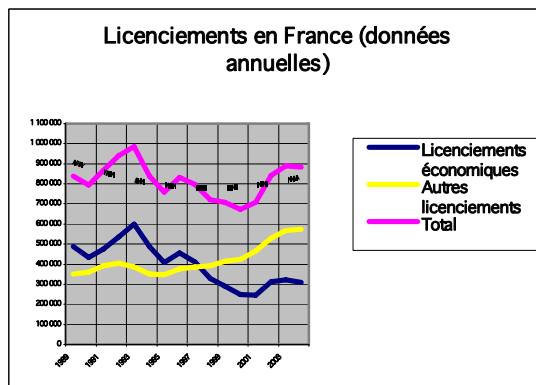


RESTRUCTURATIONS EN FRANCE

L'économie française a connu des changements significatifs depuis les années 70 quand le terme « restructurations » s'est imposé comme un élément important du discours politique. Depuis, le rôle croissant des marchés financiers et des actionnaires, l'augmentation de la pression concurrentielle et l'internationalisation des sociétés, les changements profonds dans la gouvernance des entreprises et leur organisation interne ont modifié sensiblement les pratiques des restructurations. Aux restructurations sectorielles lourdes, conduites conjointement par les entreprises et l'Etat dans les années 70-80, ont succédé des projets permanents et variés sur une échelle moins impressionnante, mis en œuvre par les entreprises seules. Alors que beaucoup a été fait afin d'adapter les lois et les pratiques à la nouvelle donne, le système a toujours été orienté vers la gestion de phénomènes perçus comme exceptionnels et son adaptation pour répondre aux défis d'un processus permanent ne va pas de soi. Ces problèmes tendent à renforcer un fort sentiment « anti-restructuration » dans la société française.

La nature et l'échelle du phénomène en France

Alors qu'il n'existe pas en France de suivi régulier des restructurations, deux indicateurs peuvent nous donner une idée de l'échelle du phénomène.



Deux facteurs cruciaux doivent être pris en compte en analysant ces chiffres. Premièrement, les statistiques montrent d'une manière convaincante que, alors que le nombre des PSE a été sur une pente légèrement descendante dans la deuxième moitié des années 90, il est resté considérable en atteignant son point le plus bas de 900 en 2000.

Deuxièmement, alors que le nombre des licenciements économiques a baissé à partir de 1994-1995, le nombre des « autres licenciements » a largement augmenté pendant la même période. Si le total des deux est pris en compte, la tendance apparaît stable depuis une dizaine d'années avec une légère augmentation ces dernières années dont la mauvaise conjoncture économique peut être tenue pour responsable. La confusion entre « licenciements économiques » et « autres licenciements » (dont au moins une partie est de fait « économique », selon les conclusions de trois études récentes) ne nous permet pas de donner un chiffre précis. Le nombre approximatif pourrait être estimé à 500-700 individus par an.

Toutefois, il serait quelque peu simpliste de considérer les licenciements comme la seule mesure de l'échelle de restructuration en France. Il convient de souligner que les formes contractuelles sur le marché du travail ont évolué depuis les années 80 : la part des CDI a diminué au profit des CDD, en progression rapide. Les statistiques des recrutements pendant la période d'une relative expansion économique entre 1997 et 2000 donnent de fortes raisons de croire que ce « processus de flexibilisation » de la main-d'œuvre est loin d'avoir atteint son pic. En effet, une progression substantielle est attendue dans les années à venir.

L'intensité des restructurations en France ne semble pas avoir baissé ; en revanche, les pratiques managériales de gestion des restructurations ont évolué. D'une part, les employeurs privilégient des accords individuels pour rompre le contrat de travail ou utilisent l'option d'un licenciement disciplinaire quand c'est possible. D'autre part, ils préfèrent embaucher les salariés en CDD afin de rendre la gestion des ressources humaines plus flexible.

Les acteurs pertinents

La direction

La direction a le droit de réorganiser l'entreprise comme bon lui semble (et donc de procéder aux licenciements économiques) en accord avec le principe de la liberté d'entreprendre, mais cela doit se faire dans un cadre procédural précis défini par la législation. Les règles encadrant les licenciements économiques en France sont particulièrement précises. La loi impose une procédure stricte d'information/consultation, ainsi que certaines obligations sociales selon la taille de l'entreprise.

Les syndicats

La densité syndicale en France est basse et seuls 10% des salariés sont syndiqués. Ce faible nombre d'adhérents est de plus réparti entre cinq organisations nationales dites « représentatives » (CGT, CFDT, FO, CFTC, CGC) et au moins trois autres syndicats importants (UNSA, FSU, Groupe des 10) qui n'ont pas la même reconnaissance mais sont tout de même actifs. Chaque confédération est organisée par branche.

Contrairement à leurs collègues du Royaume-Uni ou d'Allemagne, les syndicats français ne se sont pas fusionnés. Au contraire, de nouveaux syndicats ont vu le jour depuis 10 ans. Malgré une couverture syndicale faible, la couverture des conventions collectives est très étendue (plus de 90% de la force de travail du pays) grâce à la possibilité de rendre son extension obligatoire. Une législation relativement protectrice rend les syndicats français assez puissants car tout employeur doit les reconnaître au sein de son entreprise dès lors qu'un employé est nommé représentant par une organisation syndicale.

Les comités d'entreprise

Le comité d'entreprise est une institution représentant les salariés dont l'existence est obligatoire dans toute entreprise de plus de 50 employés. Elus par les salariés, les représentants sont souvent (bien que pas nécessairement) membres de syndicats. Le CE est le seul interlocuteur de la Direction en cas de procédure de licenciements collectifs, bien que les représentants des syndicats puissent être invités également aux réunions d'information/consultation. Les changements législatifs récents réintroduisent les syndicats dans le processus avec la possibilité de conclure un accord de méthode. Il s'agit d'un document spécifique dont la signature entre l'employeur et les syndicats majoritaires permet d'organiser la procédure d'information/consultation d'une manière plus flexible, en dérogeant à certaines dispositions du Code du travail.

L'acteur public

Les autorités publiques sont représentées par la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (faisant partie du Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité) qui peut jouer un rôle important dans les restructurations en France. La DDTEFP, généralement représentée par un inspecteur du travail, peut tenter de contribuer à un accord ou, au moins, d'atténuer les conflits entre les parties. Elle a notamment le droit d'établir un constat de carence qui recommande à l'employeur d'améliorer la qualité de son plan social (PSE) si elle juge les mesures du plan insuffisantes ou inadéquates. Bien que ce document n'ait pas de valeur de sanction immédiate, son importance en cas de litige est incontestable. A part les recommandations, la DDTEFP peut participer au financement de certaines mesures du PSE.

Les autorités locales

Il est important de mentionner le rôle croissant des autorités locales dans la gestion des restructurations. Premièrement, elles doivent être associées au processus lorsque de grandes entreprises procèdent à des licenciements collectifs pouvant avoir un impact négatif sur l'économie locale. Quand la taille de l'entreprise dépasse 1000 salariés, la Direction doit contribuer à la revitalisation territoriale (pour un montant allant de 2 à 4 SMIC par licenciement). Dans cette situation, le représentant de l'Etat dans la région (le Préfet) convoque une réunion à laquelle participent l'entreprise, les autorités locales intéressées et les partenaires sociaux (membres des unions interprofessionnelles locales).

Deuxièmement, les autorités locales, au moins dans certains cas, peuvent piloter les programmes de reclassement ou de revitalisation elles-mêmes lorsqu'un territoire est fortement impacté par de nombreuses restructurations de PME. Une plate-forme de reclassement interentreprises ou une action vigoureuse sur le marché du travail local pour former les salariés licenciés ou créer de nouvelles activités peut alors représenter une option convenable.

Procédure à suivre en cas de licenciements collectifs

Lorsqu'une entreprise procède à des licenciements collectifs en France, la loi l'oblige à suivre une procédure relativement stricte. Cependant, ces règles ne concernent que les entreprises de plus de 50 salariés qui licencient plus de 9 employés sur une période de moins de 30 jours.

Lors de la procédure officielle d'information/consultation, la Direction présente un projet de restructuration au CE qui sera son interlocuteur privilégié. La loi française donne au CE le droit d'obtenir les informations détaillées et même de recourir aux services d'un expert-comptable payé par la société. La Direction ne peut pas mettre en œuvre le projet avant qu'une consultation complète du CE soit terminée.

Cette procédure met le CE (et les syndicats qui en sont membres) en position de comprendre les raisons du projet de restructuration, de proposer des solutions alternatives et de chercher les moyens d'éviter et/ou de réduire le nombre des licenciements. Pourtant, l'opinion du CE en France est purement consultative et la Direction peut bien choisir de ne pas en tenir compte. Les obligations de l'employeur sont strictes mais consistent à informer le CE et recueillir son opinion. Le seul domaine où les représentants du personnel ont un certain pouvoir de négociation est le contenu du plan social (le document qui contient l'ensemble des mesures destinées à trouver des solutions pour les salariés licenciés). Le PSE est normalement susceptible d'être négocié entre parties puisque les salariés ont le droit d'exiger qu'il soit invalidé par le Juge, en fonction des ressources de l'entreprise, des caractéristiques des salariés licenciés et des exigences légales.

La sélection des employés qui seront licenciés au sein d'une catégorie professionnelle doit se faire en principe sur la base de critères objectifs. Ces critères prennent en considération notamment la situation familiale des salariés (les parents isolés ou les enfants à charge), l'ancienneté dans l'entreprise ou encore la situation personnelle des employés qui présentent des caractéristiques sociales rendant leur insertion professionnelle hautement problématique (salariés handicapés ou âgés).

Cependant, l'utilisation de l'adverbe « notamment » autorise l'utilisation d'autres critères que des critères sociaux et les employeurs ont fait admettre l'usage possible de la compétence professionnelle, ce qui réintroduit une forte proportion de subjectivité dans le choix des personnes. D'autant que les représentants du personnel en France sont réticents – le mot est faible - à discuter l'utilisation de ces critères, considérant qu'ils participeraient ce faisant au « choix des travailleurs qui seront sacrifiés ». La règle est donc fréquemment contournée, le choix des personnes étant de fait discrétionnaire.

Les conflits et leur règlement

Il est difficile pour une entreprise française de contourner ces règles légales puisque dans ce cas, les représentants des salariés peuvent, à chaque instant, saisir le Juge en référé pour suspendre toute la procédure. Par ailleurs, les IRP peuvent également contester la régularité de la procédure en justice après sa fin, ce qui peut provoquer des dédommagements importants.

Les conflits entre la Direction et les salariés en cas de licenciements collectifs sont fréquents. Le problème est que le CE en France doit nécessairement être consulté mais pas nécessairement écouté. A part les actions militantes qui sont souvent utilisées par les salariés pour peser sur les décisions de l'employeur (grèves, manifestations, appels aux médias), ils disposent globalement de deux moyens de pression : l'allongement du calendrier des licenciements et l'action judiciaire. Il faut cependant noter que les changements législatifs récents incitent les parties à rechercher une solution négociée en signant les « accords de méthode » mentionnés plus haut. Ces accords échangent généralement la sécurité juridique et la stabilisation du calendrier pour l'employeur contre certaines concessions en termes d'informations/consultation et/ou mesures sociales pour les salariés.

Si les employés considèrent que la procédure a été menée incorrectement et/ou que les mesures sociales ne sont pas satisfaisantes, ils peuvent entamer une action judiciaire auprès d'un tribunal spécial (Prud'homme). L'employeur peut être poursuivi par le CE (pour ne pas avoir correctement suivi la procédure ou pour avoir empêché les représentants des salariés d'exercer leurs fonctions) ainsi que par les salariés individuels qui peuvent être insatisfaits par les mesures contenues dans le PSE ou contester le motif du licenciement. Le temps du jugement peut être très long (jusqu'à deux ans) mais la procédure se termine souvent par des dédommagements aux salariés.

Mesures sociales et reclassement

La tradition française dans le domaine a été caractérisée par un grand volontarisme et la loi spécifie explicitement aujourd'hui qu'un reclassement doit être obligatoirement recherché lorsqu'un salarié est licencié, pourvu que l'entreprise dispose de ressources suffisantes.

Par conséquent, le PSE élaboré pendant la procédure légale doit en principe essayer de trouver des solutions pour tous les employés. Hélas, cela se produit très rarement. Une partie mineure, bien que toujours significative, des salariés pourra profiter de mesures « passives », à savoir le retrait du marché du travail. Généralement, ces mesures concernent les salariés âgés qui peuvent prendre leur retraite, bénéficier d'une préretraite ou recevoir une pension d'invalidité. Ils peuvent être financés par l'Etat, l'Etat et l'entreprise ou par l'entreprise seule.

En ce qui concerne les mesures actives, deux approches semblent prévaloir en France selon la taille de l'entreprise. Les règles légales tendent à internaliser les obligations pour les entreprises de plus de 1 000 salariés et les externaliser pour les entreprises de moins de 1 000 salariés. Les premières doivent proposer aux salariés un « congé de reclassement » qui maintient le lien légal entre l'employeur et l'employé pendant 4 à 9 mois et assure au salarié de 75% à 100% de son ancienne rémunération selon les cas. L'entreprise est également obligée de mettre en place une antenne de reclassement composée en général de professionnels en ressources humaines, souvent extérieurs à l'entreprise. L'objectif de l'antenne est d'aider les individus licenciés à trouver une solution professionnelle acceptable en utilisant des dispositifs divers et variés qui encouragent la mobilité géographique et professionnelle et sont normalement incluses dans le PSE. Par ailleurs, un comité de suivi comprenant les représentants de la Direction et des salariés doit être mis sur pied pour assurer que les mesures du PSE sont effectivement mises en œuvre d'une manière appropriée. L'administration du travail peut être associée à ce comité.

Les entreprises plus petites doivent aussi mettre en place une antenne de reclassement avec les mêmes objectifs. Pourtant, elles peuvent bénéficier plus facilement d'aides publiques pour financer son fonctionnement. Par ailleurs, tout salarié licencié dans une entreprise de moins de 1 000 employés a aujourd'hui droit à une Convention de reclassement personnalisé. Cette convention, financée en grande partie par l'Etat, doit offrir aux salariés l'équivalent de son ancien revenu pendant les deux premiers mois et près de 85% pendant les six mois suivants. Dans ce cas, le lien entre l'employeur et le salarié est rompu, et c'est le Service public de l'emploi qui va aider l'individu dans ses recherches d'un nouvel emploi.

Si à l'issue de cette période l'individu n'a toujours pas trouvé de travail, il bénéficiera du régime général de l'assurance-chômage.

Les enjeux et les domaines d'innovation

Un des problèmes principaux en France est le caractère inégalitaire du système existant. Le dispositif français est globalement conçu pour traiter les licenciements de plus de 9 personnes dans les entreprises de plus de 50 salariés. A cette inégalité de base, il faut ajouter les inégalités qui proviennent des caractéristiques spécifiques des entreprises et des régions où les licenciements ont lieu.

Les salariés sont nettement mieux traités s'ils sont licenciés dans une grande entreprise ayant des ressources financières significatives et dans une région qui jouit d'un développement économique dynamique. La situation est complètement différente lorsqu'ils perdent leurs emplois dans une PME qui fait faillite dans un territoire déprimé.

A part cela, il existe plusieurs autres problèmes qui sont récurrents dans le système français. Nous soulignerons quatre domaines principaux d'innovation dans les restructurations en France : l'anticipation, la construction d'un acteur collectif, la gestion des mobilités professionnelles et le développement économique local.

En ce qui concerne l'anticipation, la restructuration n'est pas un sujet pour la majorité des acteurs jusqu'à très tard, le plus souvent quand les licenciements sont déjà envisagés. Les réorganisations qui n'ont pas d'impact immédiat et perceptible sur l'emploi n'attirent pas beaucoup l'attention. Pour plusieurs raisons, l'anticipation reste un exercice très difficile : les entreprises ne sont pas motivées pour partager les informations avec les autres acteurs (les syndicats, les autorités nationales ou locales), alors que ces acteurs ne sont pas enclins à se saisir de tels dossiers à moins d'y être contraints.

Logiquement, cela nous amène au problème de la création d'un acteur collectif dans les situations de restructuration. La reconnaissance d'une diversité des acteurs est un pas important, mais la question principale est : comment tirer parti de cette complexité pour favoriser à la fois des démarches anticipées, partagées et efficaces du point de vue des activités comme des emplois, sans réinventer la roue à chaque opération ou dans chaque territoire ? Les solutions innovantes en France ont été souvent repérées dans des situations où un ou plusieurs acteurs ont refusé de jouer le rôle habituel et assumé les fonctions que d'autres étaient sensés assurer.

Le troisième domaine d'innovation pourrait être la sécurisation des trajectoires professionnelles des employés. Les demandes indemnitaires additionnelles en cas de licenciements collectifs sont après tout le symptôme d'une faible crédibilité des dispositifs de mobilité professionnelle mis en place depuis de nombreuses années. Nombre d'entreprises et de salariés, en dépit d'un droit du reclassement assez contraignant, considèrent que la réparation des préjudices liés aux licenciements est plus sûre et plus simple que les actions professionnelles de prévention et d'accompagnement. Par ailleurs, bien que le nombre des préretraites ait baissé pendant ces dernières années, cette solution – avec d'autres moyens du retrait du marché du travail – reste très populaire.

Finalement, le sujet du développement économique des territoires touchés par des licenciements massifs est d'une grande importance en France. Alors que les actions de revitalisation ont émergé sur le terrain de façon empirique, elles ont été récemment incorporées dans la loi. Pour l'heure, elles ne sont pas généralisées et font montre d'un degré d'inégalité élevé selon les territoires.

ORGANISMES PARTENAIRES DU PROJET

<p>SYNDEX Frédéric BRUGGEMAN, coordinateur international 27, rue des petites écuries – 75010 PARIS France 00.33.1.44.79.15.07 f.bruggeman@syndex.fr www.syndex.fr</p>	
<p>INSTITUT ARBEIT UND TECHNIK - IAT Matthias KNUTH Munscheidstrasse 14 – 45886 GELSENKIRCHEN Allemagne 00.49.2.09.17.07-2.55 knuth@iatge.de www.iatge.de</p>	
<p>WORKING LIVES RESEARCH INSTITUTE - WLRI Steve JEFFERYS Stapleton House, 277-281 Holloway Road – LONDON N7 8HN Grande-Bretagne 00.44.20.7133.3086 s.jefferys@londonmet.ac.uk www.workingagainstracism.org</p>	
<p>LABORATOIRE D'ETUDES SUR LES NOUVELLES TECHNOLOGIES, L'INNOVATION ET LE CHANGEMENT Brigitte RORIVE Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences sociales Boulevard du Rectorat, 19 – B51 – 4000 LIEGE Belgique 00.44.20.7133.3086 B.Rorive@ulg.ac.be www.lentic.be</p>	
<p>UNIVERSITE EUROPEENNE DU TRAVAIL - UET Délégué Général : Claude-Emmanuel TRIOMPHE Coordination scientifique : Rachel BEAUJOLIN-BELLET , professeur à Reims Management School 17, rue des fillettes – 75018 PARIS France 00.33.1.42.05.56.56 cetriomphe_uet@club-internet.fr www.uet.org</p>	
<p>INSTITUT FÜR PSYCHOLOGIE DER ARBEIT, ARBEITSLOSIGKEIT UND GESUNDHEIT - IPG Thomas KIESELBACH Universität Bremen, Grazer Str. 2 – D 28334 BREMEN Allemagne 00.49.421.218.2827 kieselbach@ipg.uni-bremen.de www.ipg.uni-bremen.de</p>	
<p>INSTITUTE FOR MANAGEMENT OF INNOVATION AND TECHNOLOGY - IMIT Ola BERGSTRÖM Stiftelsen IMIT – SE 412 96 GÖTEBORG Suède 00.46.31.772.12.20 Ola.Bergstrom@handels.gu.se www.imit.se</p>	