

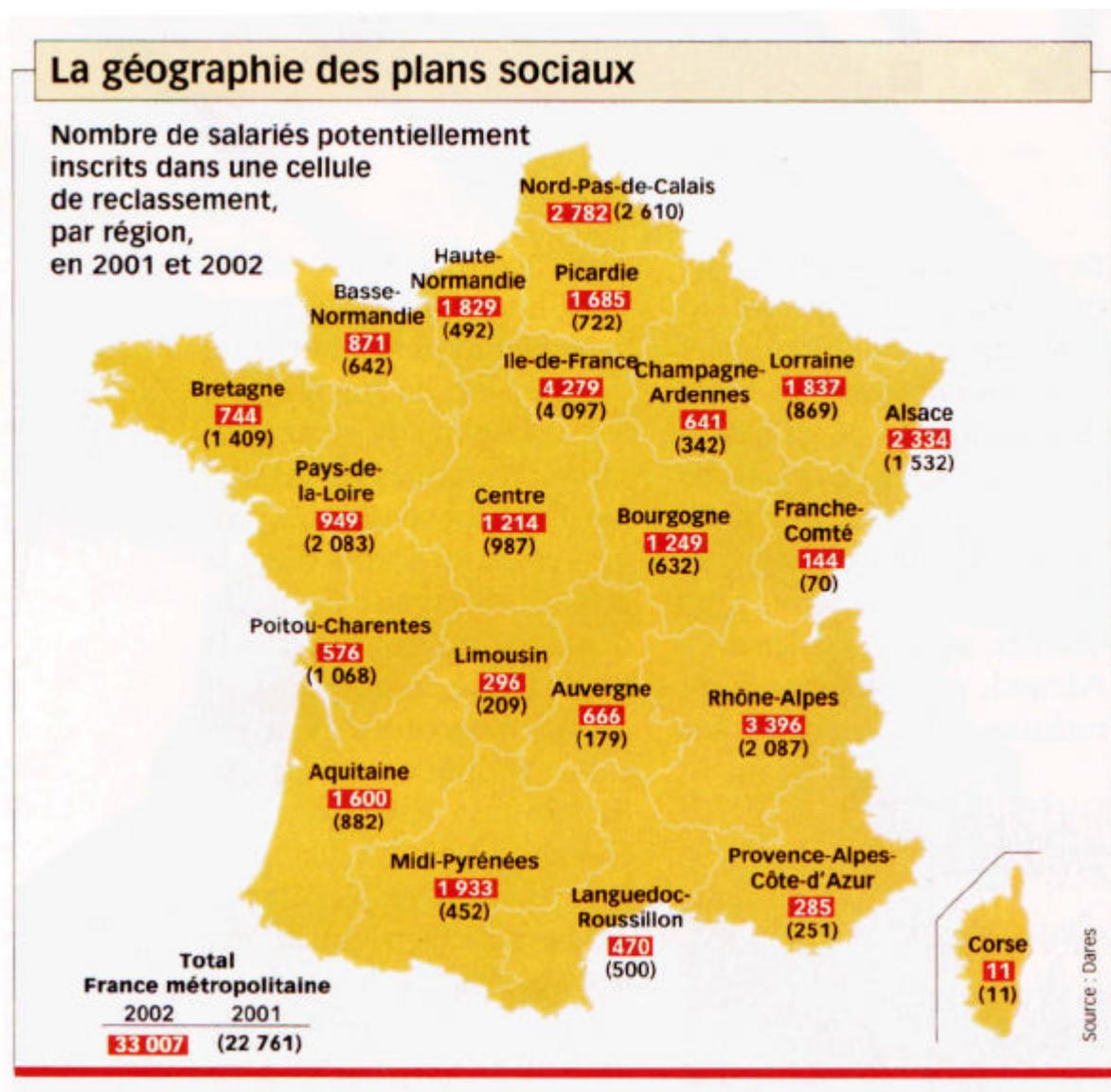
## Plans sociaux

### Que peut faire l'Etat ?

Alternatives économiques n°212 mars 2003

Les licenciements collectifs font leur grand retour à la une de l'actualité, obligeant le gouvernement à réagir.

Arcelor, ACT Manufacturing, Palace Parfums, Metaleurop, Daewoo, Matra, Air Lib... La médiatisation des plans sociaux et des fermetures de sites a été particulièrement forte ces derniers temps. Cela ne doit cependant pas faire oublier que de tels événements se produisent toute l'année. On a en effet dénombré 880 plans sociaux en 2000, 1 053 en 2001 et 873 de janvier à septembre 2002. A cela s'ajoutent les nombreux licenciements économiques qui ne font pas l'objet d'un plan social : 253 000 personnes ont été inscrites à l'ANPE pour cette raison en 2002, contre 207 000 en 2001, soit une augmentation de plus de 25 %.



Face à cette situation que peuvent faire les pouvoirs publics ? Certes, dans une économie de marché, il serait irréaliste et contre-productif d'interdire aux entreprises de licencier. Mais l'Etat peut influencer sur les licenciements, en légiférant de façon plus ou moins stricte sur la manière dont ils doivent se dérouler. Même si les moyens de contourner de telles dispositions sont nombreux, comme on l'a vu récemment avec Metaleurop, où la filiale française du groupe a déposé le bilan, ce qui risque d'exonérer celui-ci de toute responsabilité pour la suite. D'autres parades, plus subtiles, existent également : Alcatel, par exemple, a pu réduire drastiquement ses effectifs sans toujours se soumettre aux obligations de reclassement. Selon Jean-Pierre Brunet, ancien salarié de l'entreprise, elle a notamment fait transférer, en 1998, la plupart des 627 salariés de sa branche montage dans une entreprise « créée de toutes pièces », Marine Communication. Trois ans plus tard, cette société a été placée en cessation de paiement. Cela a permis à Alcatel « de se débarrasser de ses salariés à moindre frais », sans mettre en place de plan social.

### **Face aux patrons voyous**

Le précédent gouvernement avait le 17 janvier 2002, fait voter la loi de modernisation sociale. Elle visait à accroître les possibilités d'intervention des représentants du personnel et de l'inspection du travail dans les procédures de restructuration. Certaines de ses dispositions aboutissaient à prolonger de un à trois mois la procédure de mise en œuvre d'un plan social (voir page 18 de ce numéro), et donc l'incertitude pour les salariés concernés, ce qui les gênait dans leur recherche d'un nouvel emploi. Pour ces raisons, ces dispositions étaient critiquées par les organisations patronales, mais aussi par la plupart des organisations syndicales. Elles ont été suspendues pour dix-huit mois par la loi Fillon « portant relance de la négociation collective en matière de licenciements économiques » (3 janvier 2003). Certains articles n'étaient d'ailleurs jamais entrés en vigueur, faute de décret d'application.

Pendant cette suspension, les partenaires sociaux peuvent négocier, à titre expérimental, au niveau de l'entreprise, des « accords de méthode » portant sur la procédure d'information-consultation des représentants du personnel en cas de restructuration. Des accords qui ont vocation à se substituer à la législation pendant au maximum deux ans. Si bien que, selon Roland Metz, conseiller confédéral à la CGT, on risque d'aboutir ainsi à « des droits à géométrie variable » pour les salariés, selon l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Parallèlement, au niveau national, les partenaires sociaux doivent négocier dans les dix-huit mois de nouvelles dispositions. Le Medef qui voulait l'abrogation pure et simple de la loi de modernisation sociale a d'abord traîné les pieds. Il a finalement accepté, au début du mois de février, d'engager des négociations à ce sujet.

### **Les idées ne se bousculent pas**

De son côté, le gouvernement peut difficilement attendre dix-huit mois sans rien faire, en espérant le redémarrage de la croissance et en considérant chaque plan social comme un accident à gérer dans l'urgence. Il ne pourra pas proposer à chaque fois, comme il l'a fait dans le cas de Metaleurop, des solutions de reclassement en lieu et place d'entreprises qui n'assument pas leurs responsabilités. D'où le coup d'accélérateur mis par Jacques Chirac, le 12 février dernier, et l'annonce de la réunion prochaine d'une Conférence nationale sur la formation et l'emploi.

Le gouvernement semble décidé à agir. Mais pour agir, encore faut-il avoir des propositions à faire. Et pour l'instant, les idées ne se bousculent pas. Première piste explorée par le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin : le 28 janvier dernier, il a nommé Claude Viet, qui avait produit un rapport à ce sujet, à la tête d'une mission interministérielle sur les mutations économiques.

Son équipe sera d'abord chargée d'« *anticiper les mutations économiques* » en repérant les secteurs d'activité en évolution et les bassins d'emploi en difficulté. Elle aura d'autre part un rôle d'« *accompagnement social des restructurations* », en coordonnant les interventions des différents services de l'Etat lors de la mise en œuvre d'un plan de licenciement, et en diffusant les bonnes pratiques observées à travers la France. Enfin, cette cellule devra contribuer à « *revitaliser les bassins d'emploi* », en apportant un soutien aux entreprises et en participant à la requalification et à la réorientation professionnelle des salariés licenciés. Cette action se traduira notamment dans des Contrats de sites, pilotés par la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar), dont le premier a été lancé dans l'urgence pour le site de Me-taleurop. Dans le contexte budgétaire actuel, il n'est pas évident cependant que cette *task force*, cette cellule de crise, reçoive des moyens financiers conséquents. Mais Claude Viet dispose au moins désormais d'un bureau et de quatre collaborateurs chargés de l'épauler...

### **Le retour de la formation**

L'autre piste explorée par le gouvernement, c'est d'accélérer la réforme de la formation professionnelle continue, un serpent de mer depuis de longues années. Car responsabiliser les entreprises implique notamment de les amener à mieux préparer leurs salariés à faire face à des restructurations potentielles. En effet, si les licenciements économiques font tant de dégâts aujourd'hui, c'est qu'ils touchent en grande partie une population non diplômée et assez âgée, qui a toujours travaillé dans la même entreprise, voire au même poste. Selon le rapport rendu par Claude Viet en janvier dernier, 45 % des licenciés pour motif économique sont des ouvriers, alors qu'ils ne représentent que 30 % de la population active. Faute d'avoir été préparés à un changement d'emploi ou de secteur d'activité, ces licenciés rencontrent d'énormes difficultés à retrouver un emploi.

Pour l'instant, l'une des solutions les plus répandues consiste à intégrer les salariés les plus âgés dans des dispositifs de préretraites. Mais cela ne peut fonctionner à long terme : d'abord parce que « *cela entre en contradiction avec l'idée qu'il faudra faire travailler les gens plus longtemps pour équilibrer le régime des retraites* », souligne Jean-Claude Meynet, secrétaire confédéral à la CFDT. Ensuite, parce qu'« *on ne peut pas, d'un côté, continuer à placer les gens en préretraites via l'ANPE et, de l'autre, réduire considérablement les droits des chômeurs de plus de 50 ans, comme cela a été fait lors de la dernière convention Unedic* », note Jack Tord, conseiller confédéral à la CGT.

Le problème doit être traité en amont, par la mise en place d'un véritable droit à la formation tout au long de la vie et par la validation des acquis de l'expérience. Les négociations engagées sur ce terrain dans le cadre de la refondation sociale avaient échoué à l'automne 2001. Elles ont été relancées le 22 janvier dernier.

## **Une assurance emploi**

Le dossier de la formation professionnelle présente de plus l'avantage de pouvoir concerner l'ensemble des salariés, y compris ceux qui risquent d'être licenciés sans plan social. Les plans sociaux ne concernent en effet que les entreprises de plus de cinquante salariés qui en congédient plus de dix à la fois. De ce fait, ils ne sont mis en œuvre que dans 15 % à 20 % des cas de licenciements économiques. Ces licenciements économiques ne représentent eux-mêmes que 5 % des entrées dans le chômage : les gros bataillons proviennent des fins de contrat à durée déterminée (27 % des entrées) et les fins de mission d'intérim (12 %). Des gens qui se retrouvent au chômage sans filet de sécurité.

Conscient de ces problèmes, Jacques Chirac avait proposé, au cours de sa campagne présidentielle, la création d'une « assurance emploi », nouveau pilier d'une protection sociale étendue. Le moment est venu de passer à l'acte. Mais qui dit assurance dit cotisation, et la mise en œuvre d'une telle orientation n'est guère compatible avec les (autres) engagements de la majorité en termes de baisse des charges sociales.

## **Camille Dorival**

### **Cherche bon plan social, désespérément**

*La plupart des entreprises se contentent du minimum légal lorsqu'elles mettent en place un plan social.*

Les plans sociaux ont été créés par la loi du 2 août 1989. Celle-ci obligeait les entreprises de plus de 50 salariés à participer à la reconversion des salariés concernés par un licenciement économique de plus de 10 personnes. Quatorze ans après, les résultats sont décevants : selon le rapport remis par Claude Viet au ministre des Affaires sociales en janvier dernier, seules 50 % des personnes concernées par les plans sociaux retrouvent un emploi un an après leur licenciement. Et encore, cela inclut les emplois précaires (contrat à durée déterminée, intérim et autres temps partiels).

Si les résultats sont si peu satisfaisants, c'est notamment parce que beaucoup d'entreprises se contentent de mettre en place le minimum légal. Elles sont tout d'abord peu nombreuses à se donner véritablement la peine de concourir à la réindustrialisation des sites qu'elles abandonnent. Cela pourrait changer : la loi de modernisation sociale, à travers son article 118 (qui, lui, n'a pas été suspendu par le gouvernement en janvier dernier), prévoit que les entreprises d'au moins 1 000 salariés doivent participer activement à la revitalisation du bassin d'emploi touché par le plan social.

De nombreuses entreprises font également peu d'efforts pour reconverter leur personnel. C'est ainsi que se développe la pratique du « chèque-valise » : dans le cadre d'un plan social, les entreprises offrent une forte indemnité financière à leurs salariés licenciés s'ils n'adhèrent pas à la cellule de reclassement qu'elles ont l'obligation de mettre en place. Autre pratique répandue : la mise en place de cellules

« minimum », dont les frais ne sont couverts que par les subventions de l'Etat<sup>1</sup>. L'efficacité de ces cellules est alors, on s'en doute, souvent nulle.

L'importance du rôle de ces structures de reclassement a été mise en évidence par deux études récentes<sup>2</sup>. « *Leur rôle est de quatre ordres*, explique Frédéric Bruggeman, expert du cabinet Syndex, chargé d'assister les comités d'entreprise lors des restructurations. *Elles doivent d'abord faire un bilan des compétences professionnelles ou non professionnelles des salariés. Puis, elles doivent les aider à élaborer un nouveau projet professionnel compatible avec les réalités du marché du travail. Elles doivent ensuite dénicher des offres valables d'emploi (OVE), des emplois légitimement acceptables pour les salariés. Enfin, elles les préparent à la recherche d'emploi, en aidant par exemple à la rédaction de curriculum vitae.* » Or, un trop grand nombre de cabinets se contentent de la première et de la dernière tâches.

Certains font du mauvais travail, ils n'ont actuellement besoin d'aucune accréditation pour exercer ce métier et aucun label de qualité n'existe. Mais souvent, les cabinets, même de bonne qualité, doivent faire avec les faibles moyens que leur donne l'entreprise. « *Pour que les cellules de reclassement fonctionnent mieux, il faudrait notamment des commissions de suivi qui associent direction et représentants des salariés pour évaluer les résultats* », conclut Frédéric Bruggeman. C. D.

## **Le cas Danone**

Le plan social mis en œuvre par Danone pour la restructuration de Lu, la branche biscuits du groupe, se veut exemplaire. Le groupe a tout d'abord anticipé la fermeture de ses usines : la restructuration a été annoncée en mars 2001, alors que les sites français (Calais, 247 emplois supprimés, et Ris-Orangis, 417) ne devaient être fermés respectivement qu'en juin 2003 et juin 2004<sup>3</sup>.

Ensuite, la direction a mobilisé d'importants moyens financiers pour le reclassement : plus de 68 000 euros par personne. La cellule de reclassement s'est engagée à proposer à chaque employé au moins deux offres d'emploi en contrat à durée indéterminée (CDI). Elle offre également des formations longues. Danone propose enfin des solutions de reclassement en interne, avec des mesures d'aide à la mobilité. Objectif : reclasser « *85 à 90 % du personnel* », selon la direction. Pour l'instant, on n'en est cependant qu'à 56 %. Le groupe s'est aussi préoccupé de l'avenir des sites fermés : celui de Ris-Orangis sera transformé en centre commercial (1 000 emplois prévus d'ici à la fin 2005) et celui de Calais verra l'installation d'un *call-center* dès septembre 2003 (350 à 400 emplois créés à terme). Principal *hic* : ces emplois de services ne correspondent pas vraiment aux qualifications des anciens ouvriers de Danone, qui ont peu de chances d'y être embauchés. C. D.

---

<sup>1</sup> Le Fonds national pour l'emploi (FNE) les finance à hauteur de 1 067,14 euros par personne au maximum. Sur l'ensemble des conventions de cellule de reclassement signées en 2001, le taux moyen de participation de l'Etat est de 82,5 %, selon la Dares (ministère du Travail). Mais pour 68 % des conventions, l'Etat participe à hauteur de près de 100 %.

<sup>2</sup> « Plans sociaux et reclassements : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés », par Frédéric Bruggeman et alii, pour la Dares (ministère du Travail), juin 2002. Et « Restructurations : nouvelles données », par Myriam Campinos-Dubernet et alii, pour le ministère de l'Economie, 2002.

<sup>3</sup> La direction de Danone a récemment annoncé que la fermeture des deux sites était avancée à mars 2003, mais en précisant que les salariés de Ris-Orangis seraient payés jusqu'en 2004.

## **Le mauvais exemple Levi's**

Le plan social mis en œuvre par Levi's à La Bassée<sup>4</sup>, près de Lens, est le mauvais exemple typique. En mars 1999, l'entreprise américaine fermait sa dernière usine française, licenciant 541 personnes, dont 86 % de femmes, souvent assez âgées, peu diplômées et dont la plupart étaient entrées à l'usine très jeunes, entre 15 et 18 ans.

Une cellule de reclassement a été mise en place pendant dix mois (au moins deux ans auraient été nécessaires), mais elle n'a offert quasiment aucun accompagnement individuel, n'a pas pris en compte les dimensions psychologiques du licenciement (perte de l'identité sociale, travail de deuil), n'a proposé que quelques formations courtes et non qualifiantes et n'a offert que des emplois précaires sans rapport avec la qualification des anciennes ouvrières.

Patricia Hugot, ex-salariée de Levi's, devenue depuis comédienne<sup>5</sup>, raconte que la cellule lui a fourni une formation courte dans la vente, puis, comme le cabinet était tenu de proposer deux offres d'emploi à chaque salarié, il lui a trouvé un poste de vendeuse de tondeuse à gazon (à temps partiel et en remplacement) et un poste de vendeuse en menuiserie par téléphone (à temps partiel également). N'ayant aucune compétence dans ces domaines, elle a dû décliner les deux offres. « *Mais certaines personnes n'ont eu carrément aucune proposition* », souligne-t-elle.

Résultat : en février 2000, seules 35 personnes avaient trouvé un poste en CDI, le reste des licenciés étant en préretraite, en contrat précaire ou au chômage. Impossible de connaître le bilan aujourd'hui, car aucun suivi n'a été fait depuis, mais beaucoup des ex-Levi's sont encore au chômage quatre ans après et se sont retrouvés en fin de droits en février 2002. C.D.

## **Saint-Gobain et la réindustrialisation**

Depuis une vingtaine d'années déjà, le groupe Saint-Gobain inscrit ses reconversions dans une politique de gestion de sa pyramide des âges et des compétences. En 1983, Saint-Gobain Développement est devenu une structure autonome, chargée du développement économique des territoires et de l'aide à la gestion des ressources humaines<sup>6</sup>.

Cette structure appuie la direction de chaque site en reconversion en intervenant auprès de l'ensemble des partenaires locaux susceptibles de contribuer à reclasser les salariés en sureffectif ou à apporter au groupe les compétences humaines et les innovations propices à son développement industriel. Saint-Gobain a ainsi passé à peu près 1000 conventions avec des PMI-PME. Elle ne leur propose pas simplement des primes pour l'embauche de ses salariés, mais aussi des conseils à la gestion et au développement. Les liens tissés avec le service public de l'emploi, les collectivités territoriales et leurs agences de développement économique ou d'autres organismes locaux, comme les structures d'insertion par l'économique, favorisent l'adaptation en

---

<sup>4</sup> Ce plan social a été analysé par Noëlle Burgi, chercheuse au CNRS, dans « Exiler, désœuvrer les femmes licenciées », dans la revue *Travail, genre et sociétés* n° 8, éd. L'Harmattan, novembre 2002.

<sup>5</sup> Grâce à une expérience originale, cinq ex-salariées de Levi's ont pu participer à la création d'une pièce de théâtre sur leur vie à l'usine « 501 blues » (toujours en tournée) et devenir ainsi comédiennes.

<sup>6</sup> Voir « Implication territoriale des groupes et gestion du travail et de l'emploi, vers des intermédiations en réseau », par Marie Raveyre, *Revue de l'Ires* n° 35, 2001.

douceur des effectifs. Résultat : malgré des restructurations importantes, le groupe ne défraie pas la chronique, alors qu'il a pourtant supprimé 15 000 emplois en France en quinze ans et s'est séparé de puis 1986 d'usines qui représentaient la moitié de son chiffre d'affaires. C.Y

### **Telia, l'apport de la négociation**

Les représentants du personnel peuvent avoir une influence réelle sur les trajectoires des salariés lors des restructurations. Chez Telia, opérateur de téléphonie suédois, la stratégie des trois syndicats représentatifs a permis qu'à l'issue d'un plan social décidé en 1995, seules 200 des 6500 personnes jugées en sureffectif quittent l'entreprise sans emploi<sup>7</sup>.

La direction voulait restructurer Telia en petites filiales indépendantes et adapter les compétences en conséquence, ce qui signifiait à la fois licencier et recruter.

Les syndicats ont accepté cette reconversion à la condition qu'une véritable aide au reclassement soit apportée à chaque salarié. Pour contrôler effectivement la reconversion, ils ont échangé avec la direction le droit de codécider des embauches et des départs en échange de l'abandon de l'application de l'ordre légal de licenciement (dernier embauché, premier licencié). Vis-à-vis des moins qualifiés, c'était prendre un gros risque. Mais les syndicats ont fait le pari qu'ils défendraient mieux de cette façon les intérêts à long terme de leurs membres.

Au départ, aucun salarié n'a été désigné comme surnuméraire. Une division dite de support au reclassement a été créée, regroupant les 22 000 salariés. Chacun devait alors postuler à un emploi en interne. Il est très vite resté 6 500 salariés dans cette division. Pendant trois ans, pendant lesquels tout licenciement était gelé, ils ont eu des moyens importants pour se reconvertir, en interne et en externe. C.Y.

### **Pour en savoir plus :**

- ◆ *le salarié, l'entreprise, le juge et l'emploi*, par Jean-Yves Kerbouc'h et Christophe Willmann (dir.), coll. Cahier travail et emploi, éd. La Documentation française, 2001.
- ◆ *Les plans sociaux*, par Gérard Desseigne, coll. Que sais-je ?, éd. PUF, 1997.
- ◆ *Négocier, l'art et la manière*, par Marc Mousli, éd. Maxima-Laurent du Mesnil éditeur, 2003.
- ◆ *Rêve d'usine*, documentaire de Luc Decaster, sortie en salle le 5 mars 2003.
- ◆ « Rapport de synthèse », par Claude Viet, de la mission exploratoire sur l'accompagnement des mutations économiques », [www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/034000039.shtml](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/brp/notices/034000039.shtml)

---

<sup>7</sup> Cf. « Agreements on Employment and Competitiveness in the European Union and Norway », Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail et de vie, Bureau des publications officielles, Luxembourg, 2001.