

## LesEchos

LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE

### Le contenu de la loi Fillon

La loi Fillon de janvier 2003 permet de conclure jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet prochain des accords expérimentaux dits « de méthode », d'une durée allant jusqu'à deux ans, dérogeant aux règles légales concernant la procédure à suivre lors d'un plan social. Objectif : éviter la guérilla juridique et limiter les risques de poussée de fièvre sociale en clarifiant en amont les règles du jeu avec les représentants des salariés. La loi pose une condition : obtenir la signature de syndicats représentant la majorité du personnel. Selon la CFDT, 200 textes de ce type ont été conclus depuis l'entrée en vigueur de la loi Fillon. La prolongation au-delà du 1<sup>er</sup> juillet de la possibilité de signer de tels accords est au cœur de la négociation toujours en cours sur les restructurations.

Tous Droits Réservés Les Echos - 2003

## LesEchos

### Accords de méthode sur l'emploi : anticiper pour déminer

Les accords de méthode peuvent devenir un véritable outil de gestion des ressources humaines pour les entreprises, à condition que tous, y compris les représentants du personnel, fassent preuve de réalisme.

LEÏLA DE COMARMOND

C'est un mouvement de fond qui s'esquisse. De plus en plus d'entreprises négocient des accords de méthode sur l'emploi avec leurs partenaires sociaux. En janvier 2003, le législateur a consacré cette pratique, née en marge de la loi (voir encadré). Mais il l'a, au passage, réduite à une sécurisation juridique des plans de sauvegarde de l'emploi. Une telle vision apparaît cependant bien limitée alors que les entreprises savent en faire un usage plus large.

Les accords de méthode, s'ils restent pour l'instant encore l'apanage des grandes entreprises, sont appelés à enrichir la boîte à outils de la gestion des ressources humaines (GRH). Non seulement lors d'une situation de crise mais aussi au quotidien parce qu'ils sont un moyen de renforcer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le développement, dans de nombreux groupes, d'accords cadres de méthode, traduit un véritable changement de mentalités sur les restructurations : celles-ci sont désormais admises comme une des vicissitudes de la vie des entreprises. Si les syndicats refusent toujours d'endosser la coresponsabilité de la décision de débaucher, une nouvelle forme de garantie collective pointe : celle, pour un salarié dont le poste est voué à disparaître, d'être accompagné par son employeur pour retrouver un autre emploi, en interne ou en externe. Les partenaires sociaux tirent en quelque sorte la conséquence de la mort du modèle de l'emploi à vie dans les grandes entreprises.

### Etoffer l'aide au reclassement

Ce bouleversement de logique est majeur. Il s'inscrit dans un contexte qui a profondément évolué : les préretraites aidées par l'Etat, depuis le durcissement de leurs conditions d'octroi, ne peuvent plus être qu'une mesure d'appoint (alors qu'elles étaient utilisées encore jusqu'à il y a peu pour limiter les licenciements secs). La conséquence est évidemment un renchérissement du coût financier des réductions d'emplois. Mais le coût est aussi social : il est payé par les salariés directement concernés, contraints au mieux à la mutation, au pire au licenciement. Et aussi par les « survivants », souvent perturbés par le plan social auquel ils ont personnellement échappé (« Les Echos » du 17 février). Edicter des règles claires en cas de suppression de postes a vocation à « sécuriser » ces deux catégories de personnel.

Dans un contexte financier serré, tout cela conduit à limiter le montant du « chèque-valise », en contrepartie d'un étoffement des dispositifs d'aide au reclassement. De la formation à l'aide au déménagement en passant par l'« outplacement », les mesures concrètes d'aide à la recherche d'emploi sont devenues un sujet clef des discussions sur les plans sociaux. Leur efficacité est désormais passée au crible. « Notre accord de méthode écrit en clair que le cahier des charges sera établi avec les organisations syndicales et que les organismes choisis seront payés pour une part significative en fonction de leurs résultats », explique ainsi Bernard Chambon, directeur général adjoint ressources humaines, communication et développement durable de Rhodia.

### Anticipation maximale

Deux types de clause se négocient avec les cabinets de consultants qui interviennent : une prime sur objectif au-delà d'un certain taux de retour à l'emploi et l'engagement du consultant de

maintenir des moyens d'action, tant que les objectifs minimaux fixés ne sont pas atteints.

Négocié âprement, le dispositif de reclassement gagne en exigence. Parfois, l'accord de méthode prévoit aussi d'anticiper au maximum sa mise en œuvre. Ainsi, Philips France a conclu le 6 mars 2003 un accord de méthode avec quatre syndicats sur cinq (sauf la CGT). Il prévoit d'ouvrir aux salariés volontaires l'accès aux mesures d'aide au changement d'emploi dès le lancement de la procédure d'élaboration d'un éventuel plan social.

« Il ne s'agit pas d'anticiper les licenciements mais bien les reclassements. L'idée est simple : plus on s'y met de bonne heure, plus on a de chances de réussir », explique le DRH de Philips France, Bertrand Cardera. Il précise que « l'opération est réalisée en toute transparence » puisque l'accord de méthode prévoit la constitution systématique d'une commission de suivi où siègent les syndicats. « Le but, ajoute-t-il, n'est pas de réduire la période consacrée à la consultation des partenaires sociaux. »

### **Le réalisme s'impose**

Certaines entreprises cèdent cependant à la tentation de réduire à une simple formalité la première partie de la discussion obligatoire avec les partenaires sociaux en cas de plan social, celle sur la justification économique des suppressions de postes. Objectif : limiter au maximum la durée de l'opération de restructuration. Alors que cette étape conduit parfois à trouver des alternatives - à la marge certes - à certaines suppressions d'emplois, comme cela a été le cas chez Valeo (voir ci-dessous). En outre, « un accord de méthode équilibré doit obliger direction et syndicats à regarder avec lucidité les contraintes qui pèsent sur l'entreprise et à ne pas se cantonner à des discours incantatoires », note Alain Schweitzer, du cabinet Alpha, spécialisé dans le conseil aux représentants des salariés. Autrement dit, le réalisme s'impose, à tous. Les syndicats sont, évidemment, hostiles à ce que l'on vider la première phase de la consultation de sa substance. Ils cherchent plutôt, au contraire, à renforcer le droit de regard sur les justifications des licenciements. C'est ce qui est prévu, y compris dans le suivi du plan social chez Alcatel CIT, se félicite Marcel Grignard, le secrétaire général de la Fédération CFDT de la métallurgie qui « ne revendique pas la cogestion mais de pouvoir exercer une critique sociale sur les décisions stratégiques de l'entreprise ». Ce qui implique d'être associé largement en amont, pour éviter d'être confronté à des restructurations violentes. C'est précisément cette logique qui sous-tend l'accord de méthode conclu le 11 février avec tous les syndicats chez Rhodia. Ce texte ne se contente pas de fixer les règles sociales applicables dans le cadre du plan important de cession d'activités, des restructurations et de la réorganisation des fonctions support destinées à redresser le chimiste. Il tente d'instaurer un nouveau mode de gestion des restructurations, alliant à la définition de règles de reclassement au niveau du groupe, la recherche de l'anticipation avec ses partenaires sociaux.

L'accord de « refondation » prévoit ainsi la création d'une « instance de dialogue stratégique », où siègeront les coordinateurs syndicaux au niveau du groupe et les secrétaires du comité de groupe France et du comité d'entreprise européen.

### **Signature « à froid »**

Un tel exercice est cependant délicat, et pas seulement du fait de la confidentialité qu'impose la cotation en Bourse. Schneider Electric fait ainsi l'expérience de « la difficulté de concilier le temps économique et le temps social », selon les termes du DRH de sa division France, Marc Bochirol. En juillet 2003, l'entreprise a mis en place, « à froid », ce qui est assez rare, un accord créant un groupe paritaire d'information, de concertation et de négociation avec tous les syndicats - sauf la CGT. Un accord sur les conditions de mobilité des salariés a même été conclu au sein de cette instance. « L'objectif était d'échanger très en amont sur des sujets d'ordre organisationnel et social », résume Marc Bochirol. Mais la décision de l'entreprise de lancer un plan social en France a donné un brusque coup d'arrêt aux discussions : le groupe paritaire a été suspendu.

La problématique est évidemment différente lorsque la restructuration ne s'accompagne pas de licenciements secs. L'accord de méthode devient alors pleinement

« l'occasion de se mettre d'accord sur un cadre de gestion des changements », évoquée par Etienne Grau, consultant chez Bernard Brunhes Consultants. Les compétences et l'évolution prévisible des métiers sont alors des chapitres essentiels de la négociation. L'un des objectifs de l'entreprise est de rassurer les salariés sur l'impact des évolutions programmées, qui impliquent une évolution importante des métiers de l'entreprise. Grâce au dialogue social. C'est typiquement le cas du dispositif négocié en 2001 par AXA avec ses syndicats pour la réorganisation que l'assureur vient d'achever, sans licenciements, mais en imposant au personnel une très forte mobilité, surtout fonctionnelle. EDF s'est à son tour engagé dans la même voie pour affronter les bouleversements de ses métiers que va induire l'ouverture à la concurrence du marché de l'électricité et la prochaine ouverture de son capital. L'avenir des accords de méthode n'est-il pas précisément de se situer avant les licenciements ?

Ce n'est plus de la science-fiction. Les avancées de la recherche génétique permettent d'établir des diagnostics prédictifs sur l'aptitude des individus à développer certaines maladies graves dans un environnement donné, ainsi que sur leurs capacités intellectuelles et relationnelles. Du pain bénit pour les professionnels des ressources humaines, dont le métier consiste à réduire les risques d'erreur à l'embauche et à maximiser le potentiel des salariés en poste. C'est de surcroît un argument avancé par les laboratoires pharmaceutiques, alléchés par la manne que peuvent représenter les « bio chips » (des kits permettant d'effectuer des tests génétiques rapides et peu chers).

Les perspectives qu'ils présentent semblent imparables et pourraient effectivement séduire les employeurs. En décelant des prédispositions particulières à certaines pathologies ou à certains risques professionnels, comme le cancer de la plèvre dans un environnement amianté, les analyses génétiques permettent de réduire les risques de maladie professionnelle. De même, l'analyse génétique du caractère pourrait contribuer à améliorer non seulement l'allocation des fonctions en entreprise mais aussi la sécurité, notamment des salariés. Est-il, par exemple, bien raisonnable de mettre un avion ou un autocar dans les mains d'un individu « génétiquement dopaminergique et déficient en sérotonine, donc en quête de sensations fortes et sans inhibition ? », se demandent - en toute innocence, bien sûr - certains scientifiques, prônant le développement du « screening génétique ».

### « Scientifiquement aberrantes »

De quoi alarmer Anne Joyeau et Philippe Robert-Demontrond, chercheurs en ressources humaines et en marketing au Centre de recherche rennais en économie et gestion (Crereg). Ils ont réalisé une étude sur les dangers des tests génétiques à l'embauche, dont les grandes lignes ont été présentées dans la revue « Travail et Emploi » (n° 95, juillet 2003). Leur position est claire : non seulement ces tests ne sont pas scientifiquement fiables, mais ils sont contraires au droit et à l'éthique. « L'intérêt essentiel des tests génétiques tiendrait dans leur capacité à fournir des prédictions sur le devenir des individus. (...) Mais l'apparition des pathologies reste hypothétique. En toute rigueur, il faut distinguer ce qui tient de la prédiction et ce qui reste de la seule présomption. (...) Scientifiquement aberrantes, ces approches ignorent de surcroît la dimension de socialisation de l'individu, et font l'impasse sur les possibilités de formation professionnelle. »

Ce qui n'empêche pas les professionnels des ressources humaines de s'intéresser à la question. Anne Joyeau et Philippe Robert-Demontrond citent une étude réalisée en 1997 par l'American Management Association (AMA), montrant que « les directeurs des ressources humaines et les chefs d'entreprise seraient disposés à utiliser massivement des tests génétiques dans l'espoir de mieux planifier les embauches et l'avancement ». Un sondage réalisé en 2001 par la même AMA remet pourtant cette pratique en perspective. Elle est extrêmement modeste, pour ne pas dire quasi inexistante. Si les employeurs recourent massivement aux tests médicaux (les deux tiers des 1.627 professionnels interrogés pratiquent des tests sur l'usage d'alcool ou de stupéfiants), deux d'entre eux seulement ont déjà utilisé des tests génétiques.

### « De la science-fiction ! »

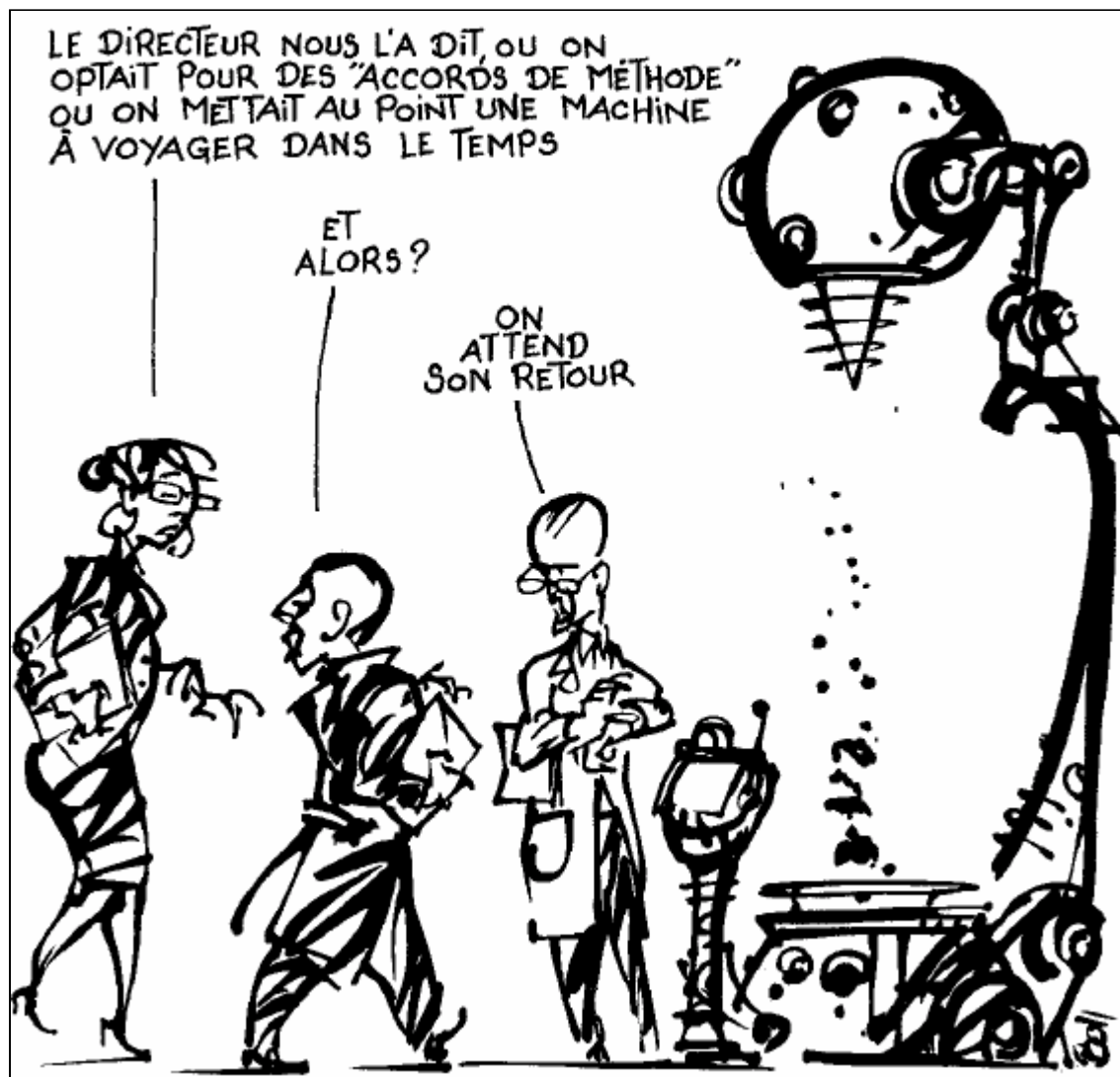
Un chiffre qui n'étonne guère Rich S. Wellins, « senior vice president » à Bridgeville, Pennsylvanie, du cabinet américain de conseil en recrutement et en management DDI (Development Di me n si on s I n t e r n a t i o n a l) : « L'utilisation de tests génétiques à l'embauche me semble inadmissible au plan social, discriminatoire et être une violation des droits de l'homme. Je trouve cela aussi un peu absurde. Devrait-on éliminer tous les candidats présentant un risque de cancer un peu plus élevé que la moyenne, alors qu'il n'est même pas certain qu'ils développeront cette maladie ? Après tout, un cadre dirigeant a - du fait de son mode de vie stressant - une plus grosse disposition que la moyenne de la population à avoir des problèmes cardio-vasculaires ! »

Un rapide sondage réalisé à la sortie d'une réunion de professionnels français des ressources humaines va dans le même sens : « Les tests génétiques ? C'est de la science-fiction ! », répond Guy Giraud-Morel, DRH de Bergerat-Monnoyeur, entreprise de vente d'engins de chantiers. « Cela me paraît aussi dangereux qu'inutile », ajoute Thibault Vuillermet, directeur des RH et de la formation au sein des laboratoires Alcon, spécialisés dans les produits ophtalmiques. « Les tests génétiques relèvent de la sphère privée », renchérit la DRH d'une entreprise industrielle. « Et, pour tout dire, je n'y crois pas plus qu'à la numérologie ou à la morphopsychologie. En revanche, je suis convaincue que la pratique actuelle du travail favorise certaines maladies professionnelles », souligne-t-elle fort justement.

Les DRHinterrogés s'entendent sur un point : il leur semble plus important d'améliorer les conditions de travail pour enrayer les risques professionnels que de jouer les apprentis sorciers avec les tests génétiques. Voilà précisément l'un des dangers pointés du doigt par les chercheurs Anne Joyeau et Philippe Robert-Demontrond : « Le "screening" génétique pourrait conduire à des politiques de baisse des coûts de la prévention collective. De telles mesures deviendraient en effet inutiles dès lors que les travailleurs ont été sélectionnés », expliquent-ils. Pour étayer leur propos, ils prennent l'exemple des programmes de gestion du stress, « qui se focalisent sur la façon dont les individus traitent les facteurs de stress plutôt que sur l'organisation même du travail ». A titre d'exemple : « Evoquer l'identité machiste des ouvriers pour expliquer des prises de risques excessives à l'origine d'accidents du travail ou de maladies professionnelles est une façon insidieuse de culpabiliser les victimes et d'éviter de réfléchir à l'ergonomie et à d'autres formes de management des ressources humaines. » Les tests génétiques permettraient en somme aux employeurs, en n'employant que des salariés présentant le minimum de risques, de se dédouaner de toute responsabilité et d'éviter les efforts nécessaires.

### « Idéologie eugénique »

Quoi qu'il en soit, ce danger reste pour l'heure encore lointain. Les législations françaises (la loi du 31 décembre 1992 et celle du 16 novembre 2001 modifiant l'article L 122-45 du Code du travail), européennes (l'article 11 de la Convention européenne sur les droits de l'homme et la biomédecine) et internationales (l'article 6 de la Déclaration universelle de l'Unesco sur le génome humain) interdisent toutes formes de discrimination à l'encontre de personnes en raison de leur patrimoine génétique. Mais il convient de rester vigilant : la tentation de l'eugénisme n'est jamais loin. « Le risque est grand que l'on ne glisse d'une idéologie ergonomique, plaçant l'homme au centre des dispositifs industriels, vers une idéologie eugénique, pensant l'optimisation des systèmes socio-techniques en termes d'adaptation de l'homme aux contraintes environnementales du travail », concluent Anne Joyeau et Philippe Robert-Demontrond. Ce qui ressemble à un appel à la vigilance citoyenne.



Tous Droits Réservés Les Echos - 2003

## LesEchos

### Valeo a joué les pionniers

Chez Valeo, le dialogue social n'est pas toujours un long fleuve tranquille. Et pourtant, en 2002, cet équipementier automobile a négocié un accord de méthode sur une restructuration massive qui a recueilli l'aval de tous les syndicats.

L. DE C.

L'histoire avait commencé à la mi-2001, avec la fermeture de deux sites de production de câbles, à Vire et Cahors. A l'époque, la direction pense que cela pourrait suffire à restaurer la rentabilité de l'activité, pour partie réalisée au Maghreb, mais qui occupe encore quatre établissements en France, regroupés dans deux sociétés, Syléa et Cabléa. Elle investit même. Arrive un nouveau concurrent japonais qui casse les prix. En décembre, l'expert économique des représentants des salariés, Alain Schweitzer, du cabinet de conseil aux comités d'entreprise Alpha, tire la sonnette d'alarme : le prix d'achat des produits par Renault et PSA est inférieur au coût de production dans l'Hexagone. Le 11 janvier 2002, la direction de Valeo annonce aux syndicats qu'elle a décidé de fermer les sites français de câblage. Une procédure de plan social est lancée le 31 janvier. Elle concerne près de 1.400 emplois. La saignée est profonde. D'autant que les préretraites seront limitées et que ces 1.400 « rescapés » de la restructuration de 2001 avaient vraiment cru à une sortie de crise. Valeo, conseillé par Altédia, décide, dans ce contexte, de jouer la carte du dialogue social. La direction propose aux syndicats de suspendre la procédure de plan social et de négocier un accord de méthode, afin de « se donner le temps de favoriser au maximum le réemploi dans un cadre juridique sûr », résume Bernard Geymond, le DRH groupe de Valeo. Un pari tout de même, puisqu'à l'époque, la loi ne reconnaissait pas la valeur juridique des accords de méthode.

### De lourds moyens

S'engager dans la négociation d'un texte qui acte de fait la fermeture des sites n'est pas chose aisée pour les syndicats. Mais au bout d'un mois et demi et une dizaine de réunions, à la mi-mars 2002, tous, y compris la CGT (après consultation du personnel), apposent leur signature au bas du texte. Passé de 2 à 8 pages lors de la négociation, il maintient en activité l'un des quatre sites, celui de Bellegarde, préservant ainsi 120 emplois. En outre, et c'est pour les syndicats un point fondamental, l'accord garantit à tous les salariés leur emploi et leur salaire pendant dix-huit mois ; un sursis pendant lequel ils bénéficient du dispositif d'aide au reclassement. Seul conflit : une semaine de grève fin avril 2002 pour obtenir un coup de pouce sur les indemnités de licenciement. « Je ne vais pas dire que tout cela a été positif, car il y a fermeture des trois sites, alors qu'à la CGT, on pensait qu'on aurait pu les reconvertir. Mais l'accord a donné du temps au personnel pour se retourner. S'il n'avait pas existé, l'entreprise aurait fermé en juin 2002 », souligne aujourd'hui Jean-Pierre Leconte, responsable CGT chez Cabléa. « L'entreprise s'était engagée à accepter tous les départs mais aussi les retours de salariés pendant les dix-huit mois », ajoute Henri Gentilley, de Force ouvrière, à l'époque chez Syléa.

Six mois après la fermeture des sites, selon Valeo, sur les 1.386 salariés concernés, 189 sont restés dans le groupe, dont 120 à Bellegarde ; 470 ont actuellement un emploi en CDI ou en CDD de plus de six mois, 66 ont créé ou repris une entreprise, tandis que 129 sont partis en préretraite. S'y ajoutent les créations de postes liées aux aides à la réindustrialisation de l'équipementier. Reste aujourd'hui 38 % des salariés qui arrivent bientôt à la fin de leur congé de reclassement et risquent de devoir s'inscrire au chômage.

Une telle opération réclame évidemment de lourds moyens, mais il ne faut pas négliger, dans le calcul, le

« coût économique d'une procédure de plan social qui se gripperait, et les dégâts que cela provoquerait en termes d'image et de notoriété pour l'entreprise », souligne Bernard Geymond.

Près d'un an avant le lancement de la restructuration de son activité câble par Valeo, Danone, pourtant très en pointe sur le traitement social des restructurations, en avait fait l'amère expérience avec l'affaire Lu.

Tous Droits Réservés Les Echos - 2003



## LesEchos

### INTERVIEW

#### DIRECTEUR ASSOCIÉ DE LA SOCIÉTÉ DE CONSEIL EN MANAGEMENT ALTEDIA

Xavier Lacoste : les entreprises doivent donner à leurs salariés une visibilité sur l'avenir

PROPOS RECUEILLIS PAR L. DE C.

La définition des accords de méthode sur l'emploi donnée par la loi Fillon vous paraît-elle satisfaisante ?

Elle se limite aux accords qui aménagent la procédure prévue dans les livres IV et III du Code du travail en cas de licenciement économique. En réalité, le champ des accords de méthode est beaucoup plus large. Il couvre l'organisation de la négociation en cas de restructuration, mais aussi la concertation et le suivi de l'élaboration à la mise en œuvre de la politique de l'emploi. Mais n'est-ce pas avant tout la sécurisation juridique que recherchent les entreprises ?

L'accord de méthode est effectivement, au départ, pour beaucoup d'entreprises, une façon d'éviter les contentieux futurs en cas de plan social. Ce n'est pas un hasard si les premiers accords de méthode ont été conclus dans un moment de grande incertitude pour les employeurs face aux nouvelles règles imposées par la loi de modernisation sociale. Mais il ne faut pas les réduire seulement à cela. Confrontées à la gestion d'une crise, les entreprises ont le souci de rester crédibles vis-à-vis de leurs salariés, donc de tenter de leur donner en même temps une visibilité sur l'avenir : information sur l'évolution future de l'emploi, mais aussi sur les moyens que l'entreprise mettra en œuvre en cas de nouvelle restructuration.

Selon vous, que doit contenir un accord de méthode ?

En cas de restructurations, et a fortiori en cas de fermeture d'un site, un bon accord de méthode est celui qui donne le temps et les moyens d'organiser la mobilité interne pour limiter les licenciements et aider efficacement au reclassement de ceux qui perdent leur emploi. Il doit en outre organiser le suivi paritaire du dispositif. C'est ce que nous conseillons aux entreprises qui font appel à nous.

Vous n'évoquez pas l'enjeu de l'anticipation de l'évolution des compétences et des métiers.

N'est-ce pas pourtant là-dessus qu'il faut miser pour éviter les licenciements ?

C'est évidemment un enjeu important. Ne serait-ce que parce que souvent, les salariés se retrouvent démunis en cas de licenciement économique, ne sachant pas valoriser leur savoir et leurs savoir-faire... Le développement d'une politique de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ne peut qu'accroître les capacités des salariés à s'adapter aux évolutions de l'emploi. Toutefois, l'accompagnement des mobilités notamment dans le cadre de restructurations suppose des moyens spécifiques qui justifient la distinction entre accord de méthode et accord de GPEC et plaident plutôt pour l'articulation entre les deux.

Tous Droits Réservés Les Echos - 2003