

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} décembre 2001)

**POUR UN VÉRITABLE DROIT
À LA RECONVERSION**

par

Frédéric BRUGGEMAN

Syndex

avec la participation de

Henri-José LEGRAND

Avocat

Bernard MASSÉRA

Ancien secrétaire
du Comité Central Chausson

Débat animé par

Michel BERRY

Séance du 11 octobre 2001

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Même en temps de reprise économique, les fermetures d'usines restent fréquentes ; elles suscitent l'angoisse des personnels et émeuvent l'opinion. La tentation est de mettre des freins pour empêcher les fermetures indues. Mais cela risque de ne faire que retarder des fermetures inéluctables et de compliquer les solutions. Ne faut-il pas au contraire mettre en place des processus de reconversion et pousser les entreprises à y investir du temps et de l'argent, voire les y contraindre ? Frédéric Bruggeman, en tant qu'expert mobilisé par les comités d'entreprise, a pu observer de nombreux cas de fermetures d'usines et participer à des opérations réussies de reconversion, telles que celle qui s'est déroulée lors du dernier plan social de l'usine Chausson, ce qui l'amène à prôner un véritable droit à la reconversion.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Frédéric BRUGGEMAN

Le travail que je vais vous présenter aujourd'hui a été réalisé dans le cadre d'une association de chercheurs, le CEDISE (Centre d'étude pour le développement de l'information sociale et économique). Il s'agit d'une étude sur la fermeture de l'usine Chausson de Creil, une usine de montage automobile qui travaillait à la fois pour Peugeot et Renault et qui a fermé ses portes en 1996, après trois plans sociaux successifs¹.

Une anomalie

L'usine Chausson se trouvait dans le sud de la Picardie, où les possibilités de reconversion ne sont pas aussi nombreuses que dans le nord de la région Île-de-France, pourtant toute proche ; la majorité des salariés avaient du reste un niveau de qualification très bas, ce qui semblait compromettre toute perspective de reconversion.

En 1991, au moment où la décision de fermer l'usine a été prise, celle-ci comptait deux mille cinq cents personnes. Le premier plan social, lancé au début de l'année 1993, concernait mille cent personnes. Il s'est déroulé de façon classique : les institutions de représentation du personnel ont été marginalisées, la direction a pris les choses en main, l'objectif de diminution du personnel a été rapidement atteint. Quelques années après, lorsque l'étude a permis d'établir le bilan de cette première opération, il est apparu qu'à la fin du plan social, 50 % des salariés étaient restés sans solution, et que trois ans plus tard, plus d'un tiers d'entre eux se trouvaient toujours en grande précarité (alternance de CDD et de chômage, dispositifs du type RMI, etc.).

Un deuxième plan a été lancé fin 1993 (quatre cent soixante personnes concernées) et a abouti à peu près aux mêmes résultats ; en revanche, le troisième plan, lancé en 1995, a permis à 95 % des mille personnes concernées de retrouver un "avenir social de long terme", qu'il s'agisse d'une préretraite ou d'un emploi durable ; en ne prenant pas en compte les personnes concernées par les mesures d'âge, la proportion était encore de 91 % de personnes ayant retrouvé un emploi, grâce à une mobilité à l'intérieur des deux groupes actionnaires, à une reconversion externe ou à une mobilité géographique.

Un tel résultat m'a paru inouï, et j'ai voulu en savoir davantage sur les innovations sociales qui avaient permis de l'atteindre.

Le tabou

Il a fallu pour cela réussir à convaincre un nombre considérable de personnes, car une sorte de loi du silence pèse sur les plans sociaux : personne ne veut en parler, ni avant (parce que les annonces ne sont pas faites), ni après (parce que la mémoire en est douloureuse).

Les plans sociaux sont vécus comme des attentats contre l'emploi : ils provoquent des ondes de souffrance terribles et des blessures qu'on ne veut surtout pas rouvrir, même longtemps après. Les directions ont été contraintes de licencier (licenciements de crise) ou l'ont fait pour des motifs qui ne sont pas exactement ceux qui ont été affichés (licenciements de compétitivité) ; les syndicalistes se sentent coupables de n'avoir pas pu réussir à les éviter ; les salariés continuent à souffrir longtemps après, qu'il s'agisse de ceux qui ont été licenciés ou de ceux qui, étant restés dans l'entreprise lorsque celle-ci n'a pas été fermée, souffrent du syndrome désormais bien connu du *survivant*.

¹ Jean-Pierre Aubert, Bernard Masséra et Frédéric Bruggeman, *La saga Chausson, ou la réinvention de la fermeture d'une usine*, Journal de l'École de Paris n°32, novembre/décembre 2001 (ref : VA060401).

Du coup, il n'est jamais fait de bilan sur ce qui s'est exactement passé après le moment de l'annonce de la restructuration ; et comme il n'y a pas de capitalisation, il n'y a pas non plus d'outils de gestion des restructurations. Aucune cellule n'est officiellement chargée de capitaliser sur les différentes opérations de restructuration, dans lesquelles l'État intervient pourtant fréquemment depuis des années. Du côté des syndicats, il n'existe pas non plus de structure quelque peu centralisée qui mène une réflexion sur les "bonnes pratiques" des plans sociaux.

L'étude que nous avons menée visait précisément à inventorier et capitaliser les innovations sociales qui étaient intervenues au cours du troisième plan social Chausson, dont je vais maintenant présenter les ingrédients de base.

Un plan social négocié

Selon le droit du travail (Art. L. 321-4-1), c'est à l'employeur qu'il revient d'élaborer et de mettre en œuvre un plan social ; à peine existe-t-il un vague droit de regard du comité d'entreprise.

Au contraire, chez Chausson, le troisième plan social a été entièrement négocié, et les discussions ont abouti - certes après des conflits violents - à un accord unanime entre les cinq syndicats nationaux et le syndicat local (Syndicat Démocratique Chausson, proche de Lutte Ouvrière).

Le plan social signé par l'ensemble des partenaires comportait trois éléments fondamentaux : du temps, de l'aide pour les salariés concernés, et un objectif précis.

Donner du temps

Dans l'arsenal du FNE (Fonds National pour l'Emploi), il existe deux types de mesures de conversion. La convention de conversion rompt le contrat de travail immédiatement et place le salarié pour six mois au maximum dans un dispositif spécifique géré par les équipes techniques de reclassement (ETR) de l'ANPE ; pendant ce temps, la personne perçoit une indemnité plus importante que celle du chômage (83,4 % du salaire brut d'abord, 70,4 % ensuite) et bénéficie d'une aide particulière en termes de formation. Le congé de conversion, qui comprend une indemnité moins importante (65 % du salaire brut) et peut durer plus longtemps (de 4 à 10 mois), a la particularité de ne rompre le contrat de travail qu'à la fin de la période de reconversion.

La première formule a généralement la faveur des directions d'entreprise, précisément parce qu'elle permet de rompre le contrat de travail immédiatement ; la deuxième est beaucoup plus rarement utilisée ; c'est celle qui a été choisie chez Chausson, avec de surcroît un congé d'une durée très longue, puisqu'elle a atteint vingt-quatre mois au total.

Non seulement les salariés ont bénéficié d'une période beaucoup plus longue pour préparer leur conversion, mais pendant tout ce temps, ils ont conservé leur statut et leur appartenance au collectif de l'entreprise : ils étaient représentés par les mêmes délégués du personnel, par les mêmes institutions représentative du personnel (IRP), le même comité d'entreprise ; le maintien du lien avec la communauté de l'entreprise a joué un rôle essentiel pour les aider dans leur reconversion.

Une aide appropriée

Dans beaucoup de plans sociaux, les cellules de reclassement sont composées de personnes de l'entreprise qui reçoivent une formation pour pouvoir accompagner leurs camarades licenciés. L'avantage souvent mis en avant est que ces personnes connaissent bien leurs collègues ; mais c'est aussi un inconvénient, car le fait qu'elles aient déjà une idée sur chaque personne ne les met pas forcément à même d'être des agents de reconversion très efficaces. Mais surtout, si on peut espérer qu'à la fin du processus ces acteurs seront devenus des professionnels de la conversion, c'est pendant le processus qu'ils auront acquis l'expérience, avec tous les risques d'erreur et d'échec que cela représente.

Or les salariés licenciés ont besoin de personnes réellement capables de les aider à faire leur bilan de compétences et même à repérer les compétences dont ils n'ont pas conscience ; c'est particulièrement crucial lorsqu'il s'agit, comme dans cette usine, de salariés dont il est universellement postulé qu'ils n'ont aucune compétence particulière.

La cellule de reclassement doit également être capable de prendre en compte tout ce qui concerne la motivation des personnes, l'étape du deuil par rapport à leur travail ancien et par rapport à l'entreprise qu'ils vont quitter, etc.

Enfin, les membres de la cellule de reclassement doivent être capables de trouver des offres d'emploi, et ne pas se contenter de recueillir celles qui sont publiées dans les journaux ou recensées par l'ANPE : il faut démarcher les entreprises, identifier celles qui s'interrogent sur le fait de créer tel ou tel poste, vérifier s'il n'y a pas tel ou tel salarié licencié qui pourrait occuper ce poste-là, etc.

Toutes ces missions, qu'il s'agisse de découvrir les compétences mais aussi les appétences des personnes, de prendre en compte les difficultés psychologiques individuelles, d'explorer les possibilités du bassin d'emploi, demandent un travail vraiment professionnel, et doivent donc être confiées à des professionnels. Dans le cas Chausson, il a été fait appel à un cabinet qui, dans ce cas précis, a fait un travail de grande qualité, la SODIE.

Un objectif précis

L'une des innovations essentielles du troisième plan social Chausson est qu'un objectif très précis et très ambitieux lui a été assigné : faire en sorte que chaque salarié retrouve non pas une solution temporaire, par exemple un CDD de plus de six mois ou un contrat d'intérim, mais un CDI. Cet objectif pouvait paraître totalement irréaliste ; pourtant, non seulement il a été largement atteint, mais tout au long du processus, il a constitué la colonne vertébrale du dispositif, qui poussait tous les acteurs à travailler en commun dans une seule et même direction. Le fait de se donner un objectif aussi clair a été particulièrement déterminant pour la nature de l'engagement de la cellule de reclassement : les moyens qu'elle a mobilisés ont été à la hauteur de l'enjeu, car il lui aurait coûté cher d'échouer dans sa mission.

Un pilotage performant

Jamais personne n'a vu une direction d'entreprise débloquer un budget pour créer une nouvelle chaîne de montage ou un nouveau centre de recherche, attendre que l'argent soit dépensé et conclure en cas d'échec que le projet était mauvais.

C'est pourtant ainsi que les choses se passent le plus souvent en ce qui concerne les plans sociaux : une enveloppe est allouée, un projet est défini, des moyens sont mis en œuvre, et les résultats... sont ce qu'ils sont.

Dans le cas du plan Chausson, une commission de pilotage a été mise en place. Les syndicats ont exigé d'en faire partie et même d'y avoir le pouvoir ; après de longues négociations, il a finalement été décidé que les décisions d'interprétation et d'application du plan ne pourraient se prendre sans consensus ; pour éviter les situations de blocage, un médiateur avait été nommé à l'avance, et ses avis devaient être sans appel ; mais en fin de compte, il n'a jamais eu à intervenir. Cette commission a permis d'adapter à chaque individu les différentes mesures du plan, de réorienter certaines sommes allouées, et de disposer d'un lieu d'appel pour les décisions contestées.

Le travail plutôt que l'emploi

Lors d'une précédente séance de l'École de Paris, il a été question de ces anciennes hôtesse de l'air à qui l'on avait - par analogie avec leur ancien emploi - proposé de travailler dans le commerce du luxe, et qui ont très vite abandonné leur nouvel emploi². Des échecs du même type avaient eu lieu chez Chausson dans le plan de 1993 : on avait supposé que les ouvriers de cette usine, qui fabriquaient des Trafic et s'y connaissaient en mécanique, pourraient aisément devenir chauffeurs de poids lourds ; cinquante d'entre eux ont donc passé le permis poids lourd, mais pas un seul n'est devenu chauffeur.

En matière de reconversion, on se contente souvent de raisonner en termes de stocks d'offres et de demandes d'emploi, et on trouve à ceux qui cherchent un emploi d'innombrables qualités pour remplir avec satisfaction les emplois qui leur sont offerts. Cette démarche relève de la logique du lampadaire : on cherche la clef qu'on a perdue au pied du lampadaire, car c'est le seul endroit éclairé.

En réalité, une opération de reconversion ne fonctionne que si on s'écarte de cette notion d'emploi pour se consacrer à celle de travail ; on doit rechercher les compétences et les appétences de l'individu, déterminer avec lui dans quel type de travail il pourrait s'imaginer, et enfin définir avec lui un projet professionnel. Vient ensuite le temps de la formation, à l'issue de laquelle il est généralement possible de trouver un emploi. Mais passer directement de la perte d'un emploi à la recherche d'un autre emploi ne donne généralement pas de résultat.

L'élasticité du marché du travail

On entend souvent dire que les plans de reconversions ont pour effet principal de modifier l'ordre de la file d'attente aux guichets de l'ANPE : certains bénéficieraient simplement d'un passe-droit par rapport aux autres. L'expérience menée par l'APRESC (association pour la reconversion des ex-salariés Chausson) montre qu'en réalité, le marché du travail offre une certaine élasticité.

Le troisième plan social Chausson ayant été une réussite alors que le précédent avait laissé environ la moitié des personnes concernées sans solution, cette association a été créée pour tenter de retrouver les personnes en question et de les faire bénéficier du dispositif de reconversion. Quatre cent dix-neuf personnes qui avaient été licenciées trois ans plus tôt et qui étaient toujours sans solution ont été identifiées ; trois cent deux d'entre elles ont accepté de bénéficier de ces mesures, et deux cent trois ont trouvé un emploi à durée indéterminée à la sortie du dispositif. Pourtant, ces personnes étaient restées sur le même bassin d'emploi, et avaient pointé à l'ANPE pendant toutes ces années.

² Patrice Simounet, *Reconvertir les salariés en entrepreneurs*, Journal de l'École de Paris n°31, septembre/octobre 2001 (ref : VC080201).

Cela signifie que de nombreux emplois cachés peuvent être mis au jour si l'on prête suffisamment d'attention aux mécanismes concrets de la création d'emploi, même si, bien entendu, cette élasticité a des limites : sur un bassin d'emploi donné, on ne peut passer d'un taux de chômage de 15 % à zéro.

EXPOSÉ de Henri-José LEGRAND

Pour un juriste, une notion telle que “le droit à la reconversion” est un peu embarrassante : tout droit suppose une obligation corrélative ; si j'ai droit à une reconversion, qui est tenu d'honorer ce droit ?

L'entreprise porte une partie de cette responsabilité, puisque c'est elle qui crée et supprime les emplois, mais la collectivité en a aussi sa part. En particulier, les collectivités locales laissent souvent pendant des années tout un bassin d'emploi reposer sur l'activité d'une seule entreprise, ce qui rend très précaire l'équilibre socioéconomique du territoire. À leur décharge, il est vrai que certaines entreprises s'emploient activement à dissuader tout autre acteur industriel de s'implanter dans leur environnement, comme cela semble avoir été le cas dans le bassin de Bataville.

Ce que dit le droit positif

Le droit positif comprend déjà un certain nombre d'éléments sur les obligations de l'entreprise en matière de licenciements.

Le licenciement pour motif économique n'est jugé fondé que si le reclassement interne est impossible ; il s'agit bien de *reclassement* : le droit ne va pas jusqu'à la notion de *conversion*.

Le droit prévoit également que les entreprises de plus de cinquante salariés qui suppriment au moins dix emplois au cours d'une même période de trente jours doivent mettre en œuvre un plan social ; je laisse chacun apprécier l'océan de questions que font naître ces précisions sur le nombre de salariés et de licenciements dans une période donnée ; même la notion d'entreprise, *objet introuvable* selon Jean-Philippe Robé³, est sujette à caution.

Enfin, alors que dans le langage courant, l'expression *plan social* est synonyme de *licenciement massif*, il n'en est rien dans le code du travail ; l'article L 321-4-1 définit le plan social comme un dispositif qui a pour objet d'éviter ou de limiter les licenciements, et lorsque ce n'est pas possible, de faciliter le reclassement des salariés concernés.

En pratique, on a beaucoup de mal à obtenir que les plans sociaux correspondent à leur objectif légal. La situation s'est quelque peu améliorée depuis 1993, car une disposition introduite par Martine Aubry prévoit que si le plan social n'est qu'un leurre ou si le processus légal de consultation n'a pas été respecté, le plan social est purement et simplement annulé, ainsi que les licenciements. La menace de cette sanction joue un rôle important dans la motivation des responsables d'entreprise à concevoir de “bons” plans sociaux.

N'en jetez plus...

Quant au contenu du plan social, je doute beaucoup, personnellement, qu'il puisse être réglementé encore davantage, comme cherche à le faire la loi de modernisation sociale

³ Jean-Philippe Robé, *L'entreprise oubliée par le droit*, Journal de l'École de Paris n°32, novembre/décembre 2001 (ref : VA010601).

actuellement en préparation : la concrétisation d'un droit à la reconversion me paraît devoir nécessairement être du *cousu main*, car il n'existe pas deux situations identiques.

Enfin, si certaines entreprises sont parfaitement en mesure de prendre en charge des dispositifs de reclassement et de reconversion, toujours onéreux, d'autres ne le sont pas du tout, et entre les deux existe toute une gamme de situations dans lesquelles seule une négociation peut établir quelle proportion des mesures doit être prise en charge par l'entreprise et quelle proportion par l'État.

La loi de modernisation sociale me paraît avoir manqué l'objectif majeur qu'elle aurait pu se donner et qui sans doute aurait paru largement acceptable à l'ensemble de l'échiquier politique et social : introduire dans le code du travail l'obligation de *négoier* les plans sociaux. La recherche d'un médiateur pour éviter les blocages n'est évidemment pas chose aisée, mais si l'on se fie non seulement à l'expérience Chausson mais aussi à d'autres expériences dans lesquelles le plan a fait l'objet d'un accord, on s'aperçoit qu'en fait ces départiteurs n'ont pratiquement jamais à intervenir.

Concevoir les plans sociaux comme des contrats

Or l'une des raisons principales, à mes yeux, de l'échec de beaucoup de plans sociaux, c'est qu'on se contente de les considérer comme de simples *programmes*, alors qu'il faudrait en faire de vrais actes juridiques, c'est-à-dire des *contrats* qui définissent des droits et des obligations. Pour qu'un droit à la reconversion puisse être pris au sérieux, il faudrait que les juges puissent ordonner l'exécution des dispositions et faire appliquer des sanctions le cas échéant.

Il y a quelques années, par exemple, un plan social mené par une grande entreprise avait prévu que chaque salarié se verrait proposer au moins deux OVE (Offres Valables d'Emploi) ; le comité d'entreprise, qui s'était efforcé de suivre et d'évaluer les différentes mesures prises, a constaté au bout de quelque temps que cette disposition n'avait pas été respectée et que beaucoup de personnes ne s'étaient rien vu proposer du tout. Comme la notion d'OVE avait été insuffisamment définie, nous avons eu toutes les peines du monde à obtenir que soient faites aux anciens salariés des propositions d'une réelle consistance.

Autre exemple : lors du deuxième plan Chausson, en 1993, le médiateur nommé par le ministre du Travail avait réussi à obtenir que chacun des deux groupes actionnaires reclasserait cent anciens salariés Chausson dans ses usines ; comme ce programme n'avait pas été conçu ni formulé comme un acte juridique, il a fallu déployer une énergie considérable pendant plusieurs années pour le faire exécuter.

DÉBAT

La loi de modernisation sociale

Un intervenant : *La loi de modernisation sociale est généralement présentée comme une catastrophe ; offre-t-elle malgré tout quelques éléments positifs ?*

Frédéric Bruggeman : On peut répondre de manière pessimiste et de manière optimiste. Si l'on veut être pessimiste, on soulignera la façon dont cette loi a été conçue, dans un moment de crise où tous les journaux faisaient leur une sur des projets de restructuration qui, pour des raisons bonnes ou mauvaises, ont ému l'opinion publique, alors que le même type d'opération se répète depuis des années. Cette loi a été conçue dans la précipitation par un comité extrêmement restreint, et je ne suis pas sûr qu'elle fasse l'objet du moindre suivi lorsqu'elle va être appliquée – pas plus que les précédentes, d'ailleurs.

Si l'on veut être optimiste, on notera qu'il y a malgré tout beaucoup d'avancées, même si elles s'arrêtent souvent à mi-chemin, et que des voix commencent à se faire entendre pour que le législateur s'attaque vraiment à ce problème-là. Peut-être quelques progrès auront-ils lieu un jour, si l'on parvient à rouvrir ce dossier à froid, en dehors d'une période de crise. Cela dit, les vingt-cinq dernières années ne nous incitent pas à penser que cette opportunité se présentera bientôt...

Le cas Chausson a-t-il fait école ?

Int : *Y a-t-il beaucoup de plans sociaux qui se déroulent comme celui que vous avez décrit ?*

F. B. : Les plans de reconversion qui laissent spontanément une place à tous les partenaires dans le copilotage sont rares, tout simplement parce que le droit autorise l'entreprise à mener le plan social comme elle l'entend, et qu'il est difficile de demander à un acteur de se dépouiller de ses droits, même au profit d'une noble cause : chaque acteur joue son propre jeu. Les commissions de suivi mises en place servent généralement à diffuser les informations, et l'employeur se réserve de prendre les décisions. Mais encore une fois, on manque de statistiques : chaque année, environ mille plans sociaux sont déclenchés, et on ne sait pratiquement pas comment ils fonctionnent ni à quels résultats ils aboutissent.

Int. : *Le cas Chausson a-t-il fait école ?*

F. B. : À ma connaissance, pas particulièrement. Mais lorsqu'un plan social donne de bons résultats, on y retrouve généralement les ingrédients qui étaient réunis dans le cas Chausson.

Inventer son emploi

Int. : *Quel genre d'emplois ont trouvé les anciens ouvriers ?*

Bernard Masséra : La très grande majorité se sont reclassés dans des emplois équivalents en terme de qualification, mais certains ont acquis une qualification supérieure ou différente. Des O.S. ou des contrôleurs sont devenus soudeurs ou professionnels sur commandes numériques ; d'autres se sont tournés vers les métiers de la logistique. Beaucoup se sont reconvertis dans des secteurs industriels qui n'avaient rien à voir avec l'automobile, comme l'agroalimentaire. Certains ont trouvé du travail dans les aéroports de Paris, dans le secteur de la maintenance électrique ou mécanique. Trois anciens tôleurs ont suivi une formation en alternance de trois ans et sont devenus éducateurs dans des ateliers manuels destinés à des publics difficiles, comme des prisonniers ou des jeunes délinquants.

Le rôle des syndicats

Int. : *Le succès du plan Chausson s'explique-t-il par une forte représentativité syndicale ?*

B. M. : Environ 25 % des salariés de Chausson étaient syndiqués et la participation aux élections professionnelles était de 80 %, ce qui est important. Il existait aussi dans l'entreprise une forte tradition d'information et de débat, animée par les organisations syndicales. De plus, nous avons réussi à fédérer les six organisations syndicales ; j'étais leur porte-parole reconnu, et lorsque je m'adressais aux journalistes, on me laissait parler, quitte à s'expliquer ensuite, loin des caméras.

Un de nos atouts est d'avoir su tirer les leçons des plans sociaux précédents ; le plan de 1995 n'aurait pas eu lieu si nous n'avions pas pris conscience du grave échec des plans précédents. Lorsque la décision de fermer l'usine a été prise, la direction de l'usine nous a fait savoir qu'elle n'était pas en mesure d'ouvrir un plan social, car elle n'avait reçu aucune consigne des conseils d'administration de Renault et de Peugeot. Nous avons donc décidé de rédiger ce plan nous-mêmes, en demandant à un juriste d'assister à nos réunions et de nous aider à le mettre en forme. Partant du constat d'échec des plans précédents, nous avons axé ce nouveau projet sur des mesures d'âge et sur un plan de reconversion fondé, entre autres, sur la nécessité de donner du temps aux salariés et de se fixer des objectifs précis et ambitieux.

Le partage des rôles

Int. : *Qui, en définitive, était responsable de l'opération : la commission de pilotage ou la cellule de reclassement ?*

B. M. : Le responsable en dernier ressort était l'administrateur judiciaire, assisté par un inspecteur général de l'industrie, Monsieur Aubert, nommé par l'État, qui était le président de la commission de suivi. Mais les décisions se prenaient d'une manière consensuelle entre les représentants de l'entreprise, les représentants de l'administration judiciaire, et les représentants des organisations syndicales.

La SODIE intervenait d'une part pour rendre compte de son activité selon des tableaux de suivi, conçus en collaboration avec la commission de pilotage, qui nous permettaient de savoir qui était en formation, quel était le but de cette formation, vers quel emploi elle était tournée, etc. D'autre part, la SODIE nous faisait part de toutes les difficultés qu'elle rencontrait, sur le plan collectif ou individuel. La présence des délégués du personnel au sein de la commission était déterminante à cet égard, car ils connaissaient personnellement les salariés.

Int. : *À mon avis, c'est parce que les opérations de reconversion ne sont généralement pas suivies par un comité de pilotage qu'il n'existe pas de capitalisation suffisante sur ce thème. Le pilotage est précisément ce qui permet de faire des apprentissages et de recenser les bonnes pratiques. Au début d'une action, tout le monde - direction, syndicat, cabinet de reclassement - est politiquement correct ; l'ennui, c'est qu'un plan social fonctionne surtout avec du système D, et qu'il y a donc beaucoup de choses à inventer et à apprendre. Du reste, s'il y a une chose que les gens qui s'intéressent à ces questions ont retenue du cas Chausson, c'est que même lorsqu'on fait appel à un cabinet de reclassement extérieur, il est indispensable de le contrôler grâce à un comité de pilotage.*

Les acteurs doivent répéter leur rôle

Int. : *Frédéric Bruggeman a fait allusion aux jeux d'acteurs qui pèsent sur la réussite d'un plan social ; il me semble que si on veut que le jeu des acteurs soit bon, il faut, comme au théâtre, qu'ils puissent répéter leur rôle à l'avance. Cette répétition doit se faire sur deux scènes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. En cas de plan social, on s'aperçoit qu'on gagne beaucoup de temps lorsque l'entreprise a déjà une pratique de mobilité interne ou*

encore d'essaimage, et qu'elle a déjà noué des relations avec le tissu entrepreneurial local et les collectivités territoriales. L'un des points positifs de la loi de modernisation sociale est d'ailleurs qu'elle attire l'attention des entreprises sur le fait qu'elles doivent tenir compte de l'impact de leurs décisions sur le territoire où elles sont implantées et participer à son développement.

Int. : *Je voudrais citer à cet égard l'exemple de Péchiney, qui possède de nombreuses usines dans des petites vallées isolées des Alpes et des Pyrénées ; malheureusement, un grand nombre de ces usines sont condamnées. L'annonce en est faite plusieurs années auparavant et l'entreprise s'efforce, en prévision de ces fermetures, de dynamiser le marché du travail par l'aide à la création d'entreprises, de sorte que le jour de la fermeture, le nombre d'emplois créés compense le nombre d'emplois détruits.*

F. B. : Je pense qu'on n'obtiendra pas des entreprises un changement dans leur comportement au moment des restructurations si on ne fait pas peser sur elles des normes très sévères et des incitations très fortes à bien faire ; je ne sais pas quelle forme juridique cela pourra prendre, mais il faudra que l'entreprise soit contrainte d'informer très tôt les salariés sur sa situation économique et ses propres décisions, de leur accorder du temps pour leur reconversion, de mettre en place des outils et habitudes de mobilité et de formation avant la crise, de laisser partir, même en temps normal, les salariés qui le désirent.

Telle entreprise fait pendant des années le vide autour d'elle, draine toutes les qualifications, passe son temps à convaincre ses salariés de lui rester fidèles, ne les forme qu'en fonction de ses besoins ; puis, du jour au lendemain, décide de fermer l'usine, dont elle n'a plus besoin ; peut-on alors s'étonner que les salariés ne soient pas formés ?

B. M. : Les ouvriers de chez Chausson se sont entendu dire pendant des années qu'ils travaillaient dans la plus grosse entreprise de Picardie, qu'ils avaient l'avenir devant eux, qu'il n'était donc pas nécessaire de les former, que s'ils pouvaient encourager leurs enfants à entrer dans l'usine, ce serait bien, et que s'ils pouvaient travailler le dimanche, ce serait encore mieux. Les premiers cours d'alphabétisation mis en place dans cette usine, en 1988, l'ont été à l'initiative du comité d'entreprise, contre l'avis de la direction, qui n'y a pas consacré un centime. Or l'illettrisme était massif, pas seulement chez les Mamadou ou les Mohamed, mais aussi chez les Lefebvre et les Durand : avant d'entrer à l'usine à quatorze ans, ils avaient planté des betteraves et manqué l'école le plus clair du temps. Peut-on s'étonner, dans ces conditions, que lorsqu'on les interroge sur ce qu'ils comptent faire après leur licenciement, ils ne répondent pas « *HEC* », et qu'il demandent seulement de pouvoir continuer à travailler ?

L'un des salariés de l'usine m'a expliqué sa situation : « *Pendant trente ans, on m'a demandé de travailler et de me taire, et aujourd'hui, à quarante-huit ans, on me demande ce que je veux faire de ma vie et on s'étonne que je n'aie pas d'idées ; c'était avant qu'il aurait fallu me poser cette question, et éventuellement me permettre de faire autre chose.* »

Et les retraités ?

Int. : *Vous avez assez peu parlé de ces salariés qu'on a mis à la retraite à cinquante-cinq ans, grâce à des mesures d'âge. Personne ne se demande ce qu'ils ont éprouvé en se sentant brutalement devenus inutiles, ni comment ils vont passer toutes les années qu'il leur reste à vivre.*

B. M. : Partir à la retraite est peut-être douloureux quand on n'a fait que tenir un stylo toute sa vie et qu'on se sent soudain inutile, mais quand vous avez commencé à travailler à quatorze ans, que vous avez fait trente ou quarante ans de chaîne et que les statistiques professionnelles vous accordent une espérance de vie de soixante et un ans, vous n'êtes pas fâché de partir à la retraite à cinquante-deux ans. Ceux que je connais en profitent pour cultiver leur jardin, pour

s'occuper de leurs petits-enfants et pour soigner tout ce que le travail a cassé dans leur corps et dans leur esprit ; ce n'est déjà pas si mal.

Le CDI peut-il encore constituer un objectif ?

Int. : *L'objectif qui a été assigné au plan social de fournir à chaque salarié un nouveau CDI me paraît un peu obsolète. Dans le monde actuel, on sait bien que l'emploi à vie n'existe plus et que le CDI est en voie de disparition.*

F. B. : On peut considérer le CDI comme un contrat d'emploi à vie : c'est ce qu'il était autrefois, et qu'il n'est effectivement plus. Mais on peut aussi le considérer comme un contrat qui oblige à prendre en compte la nécessité de la continuité du travail même lorsque l'emploi disparaît. Quelle société prétendons-nous construire, si nous renonçons à cette forme de régulation sociale ? Nous sommes passés, selon l'expression de Boltansky et Thévenot, d'un monde de la *croissance stabilisée* à un monde *connexionniste*, marqué par l'évolution et la mobilité permanentes : comment parvenir à assurer malgré tout une stabilité dynamique aux salariés ? Le droit à la reconversion est l'une des pistes qui s'offrent pour y parvenir.

Cela dit, je ne préconise pas le CDI comme le seul objectif de tout plan social. Ce qui importe, c'est de garantir à chacun un *avenir social* durable, qui peut prendre des formes très variées : certains partent à la retraite, d'autres décident de créer une entreprise, d'autres reprennent des études longues, etc.

La nécessité de participer à un collectif

Michel Berry : Une séance précédente de l'École de Paris a porté sur l'expérience d'une association qui s'était créée dans le Choletais à la suite de la fermeture du magasin Disco⁴. Les anciens salariés ont mutualisé une partie des indemnités de reconversion qui leur avaient été allouées (cinquante mille francs par personne), ce qui a permis à l'association d'embaucher des consultants pour trouver des emplois. Mais l'association a surtout permis de maintenir une vie collective importante, y compris pour ceux qui trouvaient des emplois temporaires ou précaires et gardaient le lien avec leurs anciens collègues, ou encore pour les retraités, dont certains travaillaient bénévolement pour l'association et participaient à la recherche d'emplois pour ceux qui étaient encore en activité. Le CDI n'est pas forcément un objectif en soi, si le salarié a la possibilité de participer à un collectif qui lui apporte le lien social que l'on attend généralement de son emploi.

B. M. : L'une des particularités de l'expérience Chausson, c'est que pendant les deux ans qui ont suivi la fermeture, nous avons mis en place une permanence qui était tenue tous les jours par des membres de la commission de suivi : il s'est trouvé que ces derniers avaient tous été concernés par les mesures d'âge, et qu'ils étaient donc à la retraite. Tous les quinze jours, une réunion d'information était ouverte à tout le monde, ce qui permettait de maintenir le lien. Même des salariés qui avaient retrouvé un emploi, par exemple à Roissy, en horaires décalés, revenaient régulièrement, soit avant leur travail, soit après, pour participer à ces réunions collectives, ce qui constituait d'ailleurs un témoignage stimulant pour les autres : il était manifestement possible de se reconverter.

Une petite entreprise peut en cacher une grosse

Int. : *Sur le plan statistique, les plans sociaux réalisés par les grosses entreprises pèsent peu par rapport à ceux qui concernent des PME, sans parler des licenciements qui interviennent sporadiquement, en dehors de tout plan social. Or les petites entreprises n'ont généralement*

⁴ Bernard Rabiller, *Une association pour trouver des emplois*, Annales de l'École de Paris vol. V, octobre 1999 (ref : VC050698).

que peu de moyens pour mettre en place des processus de reconversion. Henri-José Legrand a évoqué la possibilité pour l'État de prendre en charge une partie des mesures de reconversion, mais sur quels critères cette prise en charge pourrait-elle se fonder pour garantir une certaine équité ?

Henri-José Legrand : Pour moi, le plus choquant n'est pas le fait que la collectivité verse ou non des subventions, mais le fait que les engagements pris ne sont souvent pas honorés, et que la seule solution juridique qu'on envisage pour qu'ils le soient est de recourir toujours à davantage de lois ou de réglementation ; le contrat est une solution juridique à laquelle on ne pense pas.

Il est vrai que, comme vous le dites, la majorité des licenciements sont le fait de petites entreprises, mais il faut être conscient qu'il existe de vraies et de fausses PME : beaucoup d'entreprises employant peu de personnes appartiennent en fait à des groupes parfois très intégrés, mais délibérément structurés en sociétés de petite taille afin, justement, d'échapper à certaines contraintes.

F. B. : Une étude de l'INSEE montre que le nombre d'entreprises de taille micro-groupe (moins de cinq cents personnes) et petit groupe (entre cinq cents et deux mille) a littéralement explosé ; en 1995, toujours selon l'INSEE, la moitié de l'emploi privé se trouvait dans les groupes, et aujourd'hui cette proportion doit être encore plus forte, car l'organisation des entreprises en groupe de sociétés est vraiment devenue la forme entrepreneuriale dominante. Or sur le plan juridique, on se contente d'identifier l'entreprise à la structure juridique qu'est la société, d'autant que chaque société en question veille à avoir son PDG, son conseil d'administration, son comité d'entreprise. Les fausses petites entreprises, qui cachent en réalité des groupes plus ou moins importants, représentent donc probablement une part significative de l'emploi.

Int. : *Mais n'existe-t-il aucune façon de repérer les groupes qui contrôlent ces entreprises ?*

H.-J. L. : Si, naturellement : le fait qu'une société détient la majorité absolue du capital d'une autre société et qu'elle a donc le moyen de désigner la majorité des administrateurs est un indice du contrôle de la seconde par la première. Mais une des caractéristiques du droit des groupes, c'est qu'il est, de manière presque évidente, conçu pour faciliter l'organisation des entreprises : selon les cas, une entreprise peut choisir de se présenter comme groupe ou mettre en avant les cloisonnements et la personnalité juridique de chacune de ses composantes. De plus, la formation délivrée aux juristes se fonde sur deux notions de base, les *biens* et les *personnes* ; le champ d'action d'une personnalité juridique est censé être délimité par son patrimoine, et coïncide donc, pour une entreprise, avec son périmètre d'exploitation ; les juristes ont un certain mal à appréhender l'idée que le champ d'action et donc la responsabilité d'une entreprise puisse s'étendre bien au-delà de ce périmètre.

Créer des dispositifs de mutualisation

F. B. : Cela dit, même si l'on identifiait les PME qui appartiennent à des groupes et si l'on parvenait à imposer à ces groupes de mettre en œuvre des plans sociaux jusque dans leurs plus petites structures, il reste que près de la moitié des emplois sont offerts par de vraies PME, et que beaucoup de licenciements se déroulent en dehors de tout plan social.

Pour améliorer cette situation, il faudrait créer des fonds de mutualisation, comme il en existe déjà pour la formation, le chômage ou la sécurité sociale, qui permettraient de faire bénéficier les salariés de toute entreprise, quelle que soit sa taille, d'un droit à la reconversion.

Dans cette perspective, il est évident qu'une capitalisation sur les opérations de reconversion est plus que jamais nécessaire : il faut dégager des savoir-faire qui pourront être utiles aussi bien pour un garage de trois personnes que pour un magasin de vingt salariés ou

une usine de mille personnes, même si les problèmes rencontrés ne seront évidemment pas les mêmes.

Présentation des orateurs :

Frédéric Bruggeman : économiste (DEA d'économie industriel), après avoir été analyste financier, est devenu expert auprès des comités d'entreprise, en charge depuis plusieurs années du suivi et de la veille sur les licenciements et les restructurations.

Henri-José Legrand : avocat au Barreau de Paris depuis 1971. La principale activité de son cabinet, comprenant trois avocats associés, est orientée vers le conseil et l'assistance contentieuse aux syndicats et comités d'entreprise de tous secteurs d'activités, notamment lors des processus de restructuration des entreprises, qu'ils aient des répercussions sur l'emploi, sur les statut collectif des salariés et/ou sur l'organisation de leur représentation collective.
Contact : Cabinet H-J LEGRAND, 5, rue d'Argout, 75002 Paris
Tél. : 01 55 80 71 10 Fax. : 01 55 80 71 11
e-mail : hjl@cabinet-hjlegrand.com.

Bernard Masséra : ancien responsable syndical (CFDT) et secrétaire du Comité Central d'Entreprise puis représentant des salariés dans la procédure de redressement judiciaire et de liquidation amiable de l'usine Chausson, et secrétaire de la Commission de Suivi du plan social. Il intervient aujourd'hui dans le cadre de SYNDEX (cabinet d'expertise comptable auprès des comités d'entreprise) sur les questions de plans sociaux, et de reconversions.

Diffusion janvier 2002