



La négociation des Plans de Sauvegarde de l'Emploi, quels arbitrages ?

Réalisée par Vincent Pasquier*, Rémi Bourguignon** et Géraldine Schmidt***

(*HEC Montréal, **Université Paris-Est Créteil et ***IAE Paris)

Cette étude a été financée par l'Agence d'objectifs de l'IREs

Objet : identifier les conditions nécessaires à un « bon » PSE

Le Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) est la procédure juridique que doivent suivre les entreprises françaises pour procéder à des licenciements collectifs pour motif économique. Ces procédures sont souvent critiquées, notamment du côté syndical, pour leur faible capacité à sauver effectivement des emplois. Ces critiques ont contribué à des changements fréquents du cadre légal, dont la Loi de Sécurisation de l'Emploi (LSE) en 2013. La LSE a conduit à laisser plus de place au contrat qu'à la loi, tout en maintenant un rôle actif de l'État comme gardien des règles du jeu et des procédures. L'étude s'intéresse **aux conditions qu'il faut réunir pour aboutir à un « bon » PSE, dans le cadre légal instauré à partir de 2013**. Trois critères pour juger de la qualité d'un PSE ont été retenus : le volume d'emplois sauvegardés ; la qualité des mesures d'accompagnement pour les salariés dont le licenciement ne peut être évité et le montant des indemnités supra-légales. La littérature existante avait déjà permis d'identifier un certain nombre de conditions expliquant la réussite d'un PSE, dont le degré de financiarisation de l'entreprise, les caractéristiques de la main d'œuvre, les stratégies d'acteurs, etc. L'objectif de cette étude est précisément de comprendre comment ces différentes conditions se combinent pour tracer la voie à des PSE de qualité. **Six chemins-types (ou combinaisons de conditions) qui peuvent mener à de bons PSE sont mis en évidence**. Ils mettent ainsi en lumière l'importance cruciale des capacités syndicales pour aboutir à un « bon » PSE. Ils interrogent également sur la nécessité de recourir à des stratégies conflictuelles pour obtenir un plan de qualité.

Méthode : une analyse qualitative comparative à partir de 19 PSE

Pour tenter d'identifier les combinaisons de conditions qui conduisent à de « bons » PSE en termes d'emploi, d'accompagnement et d'indemnités, nous avons opté pour une démarche d'analyse qualitative comparative (QCA), qui permet d'allier la profondeur des méthodes qualitatives (par études de cas et entretiens) et la portée généralisatrice des méthodes quantitatives (statistiques). La QCA est particulièrement adaptée pour des échantillons de taille moyenne (entre 10 et 50 cas), comme le nôtre (19 cas). Les 19 cas de notre échantillon correspondent à des PSE mis en place entre 2015 et 2018 dans des secteurs d'activité et géographiques variés. Dans chaque cas, la santé financière de l'entreprise était suffisante pour assurer des marges de négociation. Une série d'entretiens (53 au total) ont été réalisés auprès de représentants des salariés, de membres de la direction, d'experts comptables ou juridiques et de membres de la Direccte. S'y ajoute le recueil des documents internes à chaque fois que cela était possible (accords de PSE, rapport d'expert, livres 1 et 2, articles de presse, etc.). Nous avons ensuite identifié huit conditions qui ont potentiellement une influence sur le PSE, dont cinq sont considérées comme « structurelles » (sur lesquelles les représentants du personnel n'ont de prises) et trois comme « stratégiques » (sur lesquelles ils peuvent agir). Puis, nous avons défini, pour chacun des 19 cas, si les huit conditions étaient remplies et les trois résultats (emploi, accompagnement et indemnités) atteints. Enfin, nous avons procédé à l'analyse comparative via le logiciel FsQCA (FuzzySet QCA) qui a permis de ramener les 19 cas à six configurations-types.

Résultats

1. Configurations menant à une sauvegarde « substantielle » de l'emploi

Sur le premier résultat, la sauvegarde de l'emploi, l'analyse FsQCA appliquée à nos 19 cas conduit à identifier deux configurations centrales, dont l'une présente trois variantes.

- La première configuration, qualifiée de « **coopératif par nature** », reste peu fréquente sur la vingtaine de PSE analysés. La dimension « coopérative » s'applique tout autant au modèle de gouvernance et au style managérial de l'organisation qu'à la stratégie presque « naturellement » adoptée par les acteurs lors de la négociation du PSE. La Direccte joue un rôle significatif dans le processus. L'organisation n'a jamais connu de PSE, mais doit faire face à une restructuration faiblement acceptable socialement, frappant un nombre important de salariés dont l'employabilité est faible, ce qui rend d'autant plus « absolue » la nécessité de trouver conjointement une solution au problème.

- La seconde configuration, qualifiée de « **résistance face au choc** », correspond à des cas où les équipes syndicales sont surprises, voire choquées par l'annonce d'un PSE, en raison de la bonne situation économique et / ou de l'ampleur de ses conséquences sociales. Le processus est conflictuel, mené par des organisations syndicales dotées de fortes *capabilités*. Cette configuration, largement dominante ici, confirme que l'emploi n'est pas spontanément négociable dans les PSE et qu'il faut des syndicats en capacité de construire une action forte, parfois avec l'appui de la Direccte, pour contraindre l'employeur à ajuster son projet. Mais cette action stratégique prend appui sur des conditions structurelles, notamment une faible acceptabilité sociale ou une gouvernance distante et financiarisée. L'absence d'historique en matière de PSE peut également faire figure de condition de cette action syndicale.

2. Configurations menant à des mesures d'accompagnement « hors normes »

Sur le second résultat, la qualité des mesures d'accompagnement, l'analyse comparative des 19 cas conduit à identifier quatre configurations : on retrouve ici la configuration « résistance face au choc » et trois nouvelles configurations, dont l'une « statut n'est pas

vertu » semble d'ailleurs proche de la configuration « coopératif pas essence », à cela près que la nature coopérative des relations dans les entreprises concernées n'est ici pas présente spontanément mais est construite par les acteurs dans le cadre de la négociation.

- La première configuration, « **statut n'est pas vertu** », renvoie au cas d'une entreprise dont les caractéristiques structurelles (une coopérative agricole) devraient a priori conduire les acteurs à soigner le dispositif d'accompagnement des salariés licenciés. Les acteurs constatent la situation économique dégradée et le caractère inévitable de la restructuration, mais les conséquences sur le plan de l'emploi inquiètent car les salariés ont une faible employabilité. Or, malgré cette situation, les négociateurs ne vont pas spontanément engager un processus coopératif pour maximiser le taux de reclassement. C'est la Direccte, mobilisée par les représentants du personnel, qui invitera la direction à une plus grande loyauté dans la négociation. La construction du rapport de forces pour imposer la négociation des modalités d'accompagnement ne repose pas sur les leviers classiques du risque juridique ou de la non-homologation par la Direccte, mais bien sur le risque d'image ou de réputation.

- La deuxième configuration, « **résistance face au choc** », combine les mêmes ingrédients que pour la sauvegarde de l'emploi : une forte conflictualité et des syndicats compétents et expérimentés permettent, face à une acceptabilité sociale faible et une gouvernance peu favorable, l'obtention de mesures sociales considérées par les parties prenantes comme satisfaisantes au regard des normes sectorielles.

- La troisième configuration, « **la Direccte comme garant** » se caractérise par une intervention déterminante de la Direccte, et par des entreprises dont la gouvernance distante et/ou financiarisée semble conduire les équipes managériales vers une démarche unilatérale laissant peu de place à la négociation. L'intervention de la Direccte fait peser une menace de refus qui conduit finalement les employeurs à rechercher une solution négociée avec les organisations syndicales majoritaires. Le pouvoir administratif ne se substitue pas à la négociation mais en crée les conditions de possibilité en incitant les directions à rechercher une solution négociée.

- La quatrième configuration, « **le lègue de l'histoire** », se caractérise par le fait qu'aucune des conditions stratégiques ne soit présente : les IRP sont peu expérimentés ou peu compétents en termes de négociation d'un PSE, la conflictualité est faible, mais le fait qu'il y ait eu quelques temps auparavant un ou plusieurs PSE contribue néanmoins à l'obtention d'un bon niveau de mesures d'accompagnement (soit parce que les plans précédents sont pris comme norme de départ pour la négociation, soit parce que la succession de plans conduit à leur banalisation ou à une forme de routinisation du processus).

3. Configurations menant au versement d'indemnités supra-légales « hors normes »

Trois configurations-types ressortent des analyses. On retrouve les configurations « Résistance face au choc » et « lègue de l'histoire » ainsi qu'une troisième configuration inédite qualifiée « Imposition d'indulgence ».

- La première configuration, « **résistance face au choc** » : faible légitimité du motif économique du plan, associée à une gouvernance financiarisée crée les conditions d'une indignation forte, d'autant que l'employabilité des salariés salariées reste faible. L'ensemble de ces conditions accentue le choc pour les salariés. Les représentants des salariés, dotés de bonnes *capabilités*, optent dès le début de la procédure pour une stratégie de résistance ouverte et conflictuelle, mais ne placent jamais face à l'employeur, les indemnités supra-légales comme l'enjeu central de la négociation. De fait, le versement d'indemnités supra-légales « hors normes » est le fruit de la bataille menée prioritairement pour la défense de l'emploi.

- La deuxième configuration, « **imposition d'indulgences** », partage deux caractéristiques : la mise en œuvre du PSE est perçue par les acteurs comme une méconduite morale ; et le versement d'indemnités financières peut être perçu comme la volonté de compenser financièrement la rupture de contrat moral, sans pour autant chercher à réparer les conséquences de la méconduite (i.e. la perte d'emploi). L'employabilité des salariés visés par le PSE est bonne. Le versement d'indemnités « hors normes » vise au moins autant à payer le coût « moral » du PSE et à faciliter son acceptabilité, qu'à compenser financièrement le possible manque à gagner pour les salariés. Les conditions « employabilité forte » et « faible

légitimité économique du plan » peut alors se traduire par ce que les praticiens nomment le chèque-valise. Enfin, la présence de ces conditions structurelles à elles seules ne suffisent pas à obtenir le versement d'indemnités importantes : il faut aussi que les équipes syndicales aient les *capabilités* requises pour la gestion d'un PSE.

- La troisième configuration, « **le lègue de l'histoire** », se caractérise par le fait que la condition « histoire » y est présente mais qu'aucune des conditions stratégiques ne sont présentes : les IRP sont peu expérimentés ou peu compétents en termes de négociation d'un PSE, la conflictualité est particulièrement faible, mais le fait qu'il y ait eu quelques temps auparavant un ou plusieurs PSE suffit pour obtenir un bon niveau de primes supra-légales, les plans précédents étant pris comme norme de départ pour la négociation.

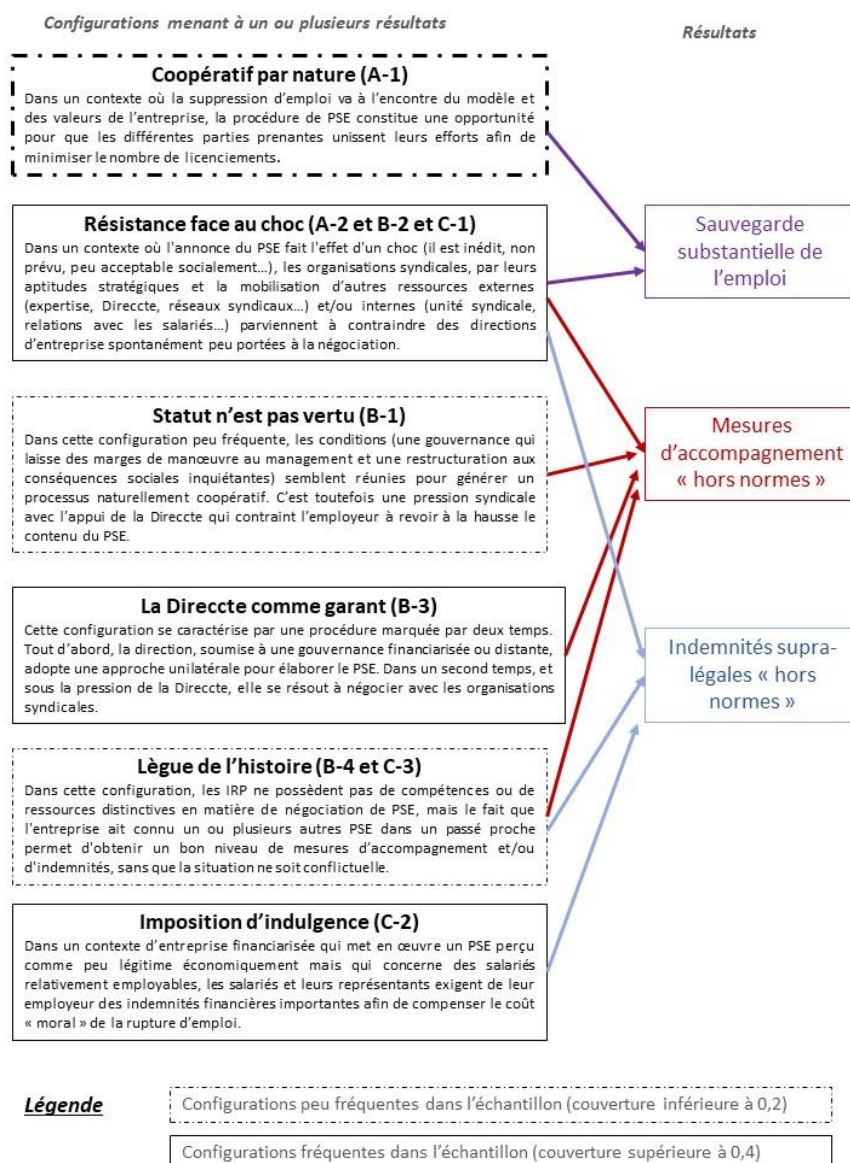
Le schéma ci-après récapitule l'ensemble des configurations présentées.

Enfin, l'étude permet de dresser trois constats :

- a. La solidité des équipes syndicales est la pierre angulaire de la qualité des PSE dans la majorité des cas étudiés ;
- b. S'il est presque toujours nécessaire d'adopter une stratégie « de combat » pour sauvegarder de manière substantielle l'emploi, il est en revanche possible d'obtenir de bonnes mesures d'accompagnement sans recourir à la conflictualité
- c. La Direccte apparaît bien comme un acteur central de la négociation des mesures d'accompagnement, mais elle n'est qu'une « carte supplémentaire » dans le jeu des équipes syndicales lorsqu'il s'agit de défendre l'emploi en interne parce qu'il n'est pas au cœur de ses missions.

Les résultats de notre étude permettent également de qualifier le changement législatif apporté par la loi de 2013, et plus précisément les effets induits par la redéfinition du rôle des acteurs (avec l'apparition de la Direccte comme acteur-clef) et des processus (avec la consécration de la négociation comme véhicule privilégié) : le cadre institutionnel ouvre certes la voie à des négociations effectives des PSE, mais produit néanmoins des effets très variables selon les objectifs poursuivis par les syndicats

Schéma 5 – Synthèse détaillée des différentes configurations selon les trois types de résultat



CFDT- Economie et Société
4, Boulevard de la Villette
75019 Paris
economiesociete@cfdt.fr

remi.bourguignon@u-pec.fr
schmidt.iae@univ-paris1.fr
vincent.pasquier@hec.ca