

## Crise phase 2 : 6 outils pour les partenaires sociaux

Nous entrons dans la phase 2 de la crise. Il est urgent d'agir.

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à des tensions économiques et financières fortes qui les contraignent souvent à réagir « à chaud » pour réduire leurs effectifs. Pourtant, une palette d'outils utilisables avant de recourir à un PSE est à la disposition des partenaires sociaux.

La signification de l'acronyme 'PSE', c'est-à-dire 'Plan de Sauvegarde de l'Emploi', doit être prise au mot ! Il s'agit d'utiliser à bon escient ces outils, dans l'objectif de préserver l'emploi. L'efficacité de ces outils doit se conjuguer selon une concordance des temps subtile : le court terme de la situation de crise économique et l'anticipation pour une stratégie « socialement responsable ».

On connaît le tropisme du « modèle social français » au détriment de l'emploi précaire. Ce sont les intérimaires, les titulaires de contrats à durée déterminée (CDD), les moins qualifiés, les jeunes dont l'entrée sur le marché du travail est encore différée et les salariés les plus éloignés de l'emploi qui ont été les victimes de la crise dans sa première phase.

La phase 2 de la crise se caractérise par une brutale envolée des licenciements économiques et des PSE. Le premier semestre 2009 connaît une forte augmentation de la part « licenciements économiques » dans les entrées au chômage. Deux constats : le « volant » des travailleurs précaires commence à parvenir à épuisement ; le chômage commence à toucher le noyau dur des salariés (CDI).

La propagation de la crise apparaît avec une forte évidence au travers d'une statistique que le ministère du Travail publie chaque mois, avec quelque retard et une certaine discrétion : le nombre de PSE recensés par ses services.

- Entre 2002 et 2008, le nombre moyen mensuel de PSE a oscillé selon les années entre 80 et 120.
- L'accélération se produit à compter de fin 2008 : on dépasse le niveau de 130 en novembre, puis en décembre.
- L'année 2009 montre une amplification : 151 en janvier, 218 en février, 223 en mars et 195 en avril (dernier chiffre publié).

L'issue de cette phase 2 est encore très incertaine. Mais si la tendance devait se poursuivre, les tensions sociales que nous connaissons depuis quelques mois pourraient s'aggraver.

Est-ce inéluctable ? Chaque année, Secafi réalise plus de 700 missions pour aider les Comités d'Entreprise et les CHSCT à affronter les restructurations. Cela nous donne une vue panoramique des manifestations de la crise dans les différents

secteurs d'activité. Or, nous constatons que l'énergie dévolue à la recherche d'alternatives n'est pas toujours suffisante... Tout n'est pas fait aujourd'hui pour éviter les plans sociaux.

Les 6 outils que nous proposons ont pour objectif de tout mettre en œuvre pour se donner les meilleures chances d'éviter le PSE et les licenciements. Ces 6 outils peuvent être conçus et aménagés au sein d'accords collectifs négociés entre les partenaires sociaux. Nous considérons en effet que **la mobilisation des ressources du dialogue social constitue aujourd'hui le meilleur moyen de gérer les restructurations et les mutations économiques dans une approche socialement responsable.**

\*\*\*

## 1. La gestion du temps

Avec la crise, la question de la gestion du *temps* est redevenue centrale pour les entreprises. Face à des problèmes de court terme, on doit s'adapter vite. En cela, l'utilisation de toutes les ressources de l'aménagement du temps de travail représente un des premiers outils pour éviter les licenciements économiques.

- Les accords de modulation défensive

La mise en place de la modulation n'est possible que par accord sectoriel (construction, textile), par accord d'entreprise ou d'établissement. Elle doit être précédée d'une consultation du CE et de l'information de l'inspecteur du travail.

En annualisant la durée normale du travail, la modulation permet que des périodes de haute activité (plus de 35 heures hebdomadaires) et de basse activité existent dans l'entreprise en fonction de ses besoins. En période de baisse d'activité, on peut donc utiliser ces accords qui permettent de flexibiliser le temps de travail sur l'année et, ainsi, d'éviter autant que possible le recours au chômage partiel. Ces accords passent par une négociation qui peut permettre aux organisations syndicales d'obtenir des contreparties à cette modulation (conditions de travail, aménagement des postes...).

L'accord de modulation du secteur de la construction a ainsi permis au secteur d'être relativement protégé des plans sociaux qui se sont multipliés à l'automne 2008, malgré la forte chute des mises en chantier.

- Les RTT et les congés payés

Depuis la loi du 20 août 2008, la procédure d'aménagement du temps de travail s'est relativement simplifiée (annualisation du temps de travail). Les partenaires sociaux doivent être consultés sur la question, ce qui leur donne davantage de marges de manœuvre. L'utilisation des RTT et des congés payés est un outil qui s'avère efficace, mais à court terme seulement. A l'occasion de la crise, certaines entreprises ont engagé des solutions mutuellement gagnantes par la négociation, de façon à élargir le cadre annuel habituel (prise par anticipation ; possibilité de répartir le volant de jours de RTT et de congés payés sur 2 à 3 ans). La RTT apparaît comme un bon outil d'amortisseur des effets de la crise. Dans le même

esprit, plusieurs entreprises ont proposé des dispositifs encourageant leurs salariés à prendre des congés sabbatiques.

- Le compte épargne - temps (CET)

Avec le CET, les salariés peuvent bénéficier d'une réserve de temps de repos dont on peut négocier l'usage. Cet outil aide donc à flexibiliser le rapport entre la charge de travail et le niveau de ressources humaines nécessaire pour l'assumer. Eurocopter a engagé une négociation visant à créer un CETC (compte épargne - temps collectif) alimenté par les salariés en période de forte activité - avec un système d'abondement par l'entreprise - et utilisé pour permettre aux salariés des périodes d'inactivité en période de sous-charge.

- Le chômage partiel

Aujourd'hui, le chômage partiel - que nous nous refusons pour notre part à qualifier 'd'activité partielle' - est une mesure collective essentielle pour éviter un PSE. Mais on doit le déclencher avec prudence, uniquement une fois que tous les recours évoqués ci-dessus ont été épuisés et après l'accord de la direction du travail. Autrefois réservé au traitement de difficultés conjoncturelles, le chômage partiel est devenu, avec la crise, un mode de traitement essentiel. Il s'est étendu du personnel de fabrication aux cadres.

Certaines entreprises, comme Renault ou les chantiers navals STX, ont négocié un accord permettant une indemnisation à 100% du chômage partiel, assorti d'une contribution des salariés au financement du surcroît d'indemnisation par la renonciation à des journées de CP, de RTT ou au paiement d'heures supplémentaires.

Avec l'adoption par l'Unedic d'un projet de convention d'indemnisation du chômage partiel, cette dernière peut passer de 60% du salaire de base à 75% (le coût du salaire est en effet financé conjointement par l'entreprise et par l'Etat). Selon les dernières dispositions, en déclenchant cette nouvelle procédure de chômage partiel, l'entreprise doit s'engager à proposer aux salariés concernés un entretien de professionnalisation et à ne pas les licencier pendant une durée égale au double de la durée de la convention. Le cas échéant, elle devra rembourser intégralement les sommes versées par l'Etat.

Le chômage partiel constitue un outil « flexisécuritaire » particulièrement utilisé en temps de crise. Début 2009 en France, on estime que le nombre de chômeurs partiels atteint 50 000 personnes en équivalent temps plein. Cela montre que ce dispositif est très fortement utilisé... et cela pose la question de ce qui se passera lorsque les entreprises concernées seront parvenues au terme de la période autorisée.

Il est essentiel de conserver à l'esprit que le chômage partiel est avant tout une mesure de retardement. Comme l'a montré une récente analyse du Centre d'Etudes de l'Emploi, il diffère les licenciements plus qu'il ne les évite.

➔ Par définition, toutes ces mesures, bien qu'indispensables, restent temporaires. On peut craindre que la durée de vie de ces outils soit très faible au second semestre 2009, car les entreprises les auront menés à terme, en particulier les périodes de chômage partiel. Pour éviter le PSE, il faut développer d'autres outils plus « long termistes ».

## 2. La mobilité

- La mobilité interne

La mobilité interne améliore à la fois la fluidité de la main d'œuvre entre les sites ou établissements de l'entreprise et la sécurisation des parcours professionnels des salariés, à condition d'être accompagnée de vraies mesures d'aide au reclassement. Renault offre un exemple concret d'un dispositif de mobilité interne: le rapatriement, sur Flins, d'une partie de la fabrication des Clio Campus, auparavant réalisée en Europe de l'Est (Novo Mesto, en Slovénie), a été accompagné d'une série d'aides aux salariés visant à encourager les mobilités vers ce site. De même, PSA a encouragé la mobilité depuis ses sites de Sochaux, Mulhouse, Poissy et Rennes vers son centre mondial de logistique de Vesoul.

- Le prêt de main d'œuvre

Le prêt de main d'œuvre est un dispositif émergent et encore fragile, qui permet à une entreprise de mettre à disposition des salariés à une autre entreprise en étant remboursée des salaires et des charges sans rupture du contrat de travail.

Quelques expérimentations ont été menées (Schneider Electric, entreprises dans l'électronique du bassin de Grenoble, PME du décolletage dans la vallée de l'Arve,...) et l'élargissement du prêt de main d'œuvre, possible d'abord au sein d'un pôle de compétitivité, est en cours.

Cette mesure nous semble mériter l'intérêt lorsqu'elle est conçue dans une approche de construction des compétences. Cependant, elle reste limitée et suppose l'application de règles très strictes pour ne pas être considérée comme illicite. C'est sans doute davantage autour des démarches de GPEC territoriale, aujourd'hui balbutiantes, qu'il faut chercher de vraies solutions.

- Le congé de mobilité

Créé en 2007, le dispositif « congé de mobilité » était conçu au départ pour favoriser les évolutions professionnelles « à froid » dans les entreprises de plus de 1 000 salariés ayant signé un accord GPEC. Dans la mesure où il peut aussi être employé pour réduire les effectifs, les RH l'utilisent de plus en plus « à chaud »... au risque de dériver vers un outil de gestion du 'turnover'. Son utilisation connaît une accélération (Pfizer, Schneider Electric, ...). Mené sur le mode du volontariat des salariés, le congé de mobilité permet d'éviter les licenciements économiques contraints : les salariés concernés sont véritablement accompagnés dans leur démarche de recherche d'emploi par des aides financières ou des formations (chez Sanofi-Aventis, par exemple, le salaire est maintenu à 100% durant toute la durée du congé, jusqu'à 36 mois). La mise en place d'un tel dispositif suppose un ciblage des métiers menacés et en tension. Il représente, dès lors, une mesure d'anticipation à long terme pour une démarche GPEC réussie.

## 3. Le couplage entre périodes d'inactivité et formation

Le ministère du Travail a recommandé à plusieurs reprises d'utiliser les périodes d'inactivité pour former les salariés et leur permettre ainsi d'améliorer leur

capacité à évoluer à l'intérieur ou à l'extérieur de leur entreprise (voir *Instruction DGEFP 2009/07 du 25 mars 2009*).

▪ Les dispositifs régionaux

Les régions s'impliquent de plus en plus dans les dispositifs visant à accroître l'ambition des plans de formation des entreprises, notamment en prenant à leur charge une partie du coût. Quelques exemples de réalisations récentes :

- La région Franche Comté s'est dotée d'une stratégie qui fait face à ces grands enjeux : mise en place d'une charte qualité pour améliorer la performance des dispositifs de formation professionnelle, prise en charge de la VAE (valorisation des acquis de l'expérience) à hauteur de 50 euros par heure de formation, incitation aux salariés en inactivité subie à se former en conservant leur contrat de travail et leur rémunération, etc.
- L'Alsace a mis en place des dispositifs d'accompagnement à la formation et à la recherche d'emploi dans le cadre du Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles. La Région propose également une rémunération pour les stagiaires sans emploi.
- L'une des approches les plus innovantes est celle de PACA, qui expérimente un « fonds régional de sécurisation des parcours professionnels », coordonné par le Conseil régional et les partenaires sociaux régionaux, en concertation avec les opérateurs de formation.
- D'autres approches innovantes ont été mises en œuvre par les régions Lorraine, Rhône-Alpes, Pays de la Loire, Midi-Pyrénées, Ile-de-France.

▪ Le DIF

Comme l'a rappelé l'accord du 7 janvier 2009, le DIF est individuel et, par là, le salarié doit en être l'acteur. Il s'agit donc d'encourager les salariés à actionner leur DIF pendant les périodes d'inactivité, et particulièrement le volet « développement personnel », pouvant contribuer à leur future « employabilité ».

▪ Le fonds d'investissement social et la Sécurité sociale professionnelle

Lors du sommet social du 18 février 2009, la CFDT a proposé la création d'un fonds d'investissement social (FISO), mis en place le 10 avril, pour « former massivement plutôt que de licencier », dans une démarche d'anticipation des métiers à venir. La CGT, quant à elle, a très tôt poussé dans le débat public le projet de « sécurité sociale professionnelle » : faciliter l'accès à la formation est une mesure phare dans la sécurisation du parcours du salarié.

Ces propositions semblent avoir trouvé un écho favorable auprès du gouvernement, bien que la négociation soit toujours en cours pour déterminer le niveau de financement qui permettrait à ce fonds de trouver une efficacité réelle. A ce jour, le fonds est doté de 3 milliards, dont la moitié apportée par l'Etat... dont seulement 800 millions seraient des crédits nouveaux, d'après la CFTC.

#### 4. Les accords de méthode

- Définition

Les accords de méthode sont des accords d'entreprise permettant d'aménager et de sécuriser le calendrier des restructurations, tout en allouant des moyens supplémentaires (temps, accès à des ressources d'expertise...) aux organisations syndicales pour construire des propositions. La réussite de tels accords repose sur la loyauté des parties concernées et leur réelle volonté de dialogue. Ils peuvent constituer un moyen très efficace pour construire des alternatives économiques et sociales pour éviter ou diminuer les licenciements contraints.

- La représentativité des syndicats : une nouvelle donne pour le DRH et les syndicats

Depuis le 20 août 2008, la représentativité entraîne des modifications importantes qui changent la donne dans la recherche d'un accord entre DRH et organisations syndicales :

⇒ 30% des élus doivent être « pour » (ou 50% ne doit pas être « contre ») pour valider un accord de méthode (comme pour tout accord d'entreprise) ;

⇒ le rôle de délégué syndical s'inverse : d'un « CDI » (désignation), il s'inscrit maintenant dans un « CDD » (mandat remis en cause à chaque cycle électoral) ;

⇒ on passe d'une nomination du haut vers le bas (désignation par une Fédération syndicale) à une légitimité du bas vers le haut (élection par les salariés de l'entreprise)... ;

⇒ ... ce qui suppose une réelle proximité avec le salarié - électeur.

Les entreprises n'ont pas encore pris toute la mesure de l'ampleur des changements induits par ce nouveau contexte. Le DRH doit, dès lors, acquérir des qualités de stratège et d'analyste des forces électorales en présence dans l'entreprise. Il devra calibrer l'accord de méthode de façon à rechercher l'adhésion des organisations syndicales les plus représentatives, ce qui nécessitera une véritable ouverture vers des compromis.

En parallèle, ce changement devra permettre au syndicalisme « à la française » de continuer à évoluer vers un syndicalisme d'engagement. Force de propositions, de négociation, d'alternatives, un tel syndicalisme pourrait donner un deuxième souffle aux accords de méthode.

#### 5. La GPEC

Tous les dispositifs ci-dessus, quels que soient leurs mérites, sont essentiellement des outils d'urgence que les partenaires sociaux peuvent actionner lorsque la crise est déjà là. Or, le traitement des restructurations se heurte à une difficulté majeure, celle de la concordance des temps : le temps de la crise est celui du traumatisme - c'est une période courte ; le temps de la construction des compétences est un temps long, qui se conçoit à l'échelle d'une carrière.

La GPEC, elle, constitue un dispositif qui permet réellement d'anticiper : gérer l'évolution des ressources humaines et développer l'employabilité des salariés sur la durée.

- L'obligation triennale pour les entreprises de plus de 300 salariés

La loi Borloo Larcher (loi de cohésion Sociale de janvier 2005) a permis à quelques grandes entreprises de négocier de vrais accords de GPEC « à froid ». Mais elle n'a pas donné tout son potentiel, en particulier du fait de la méfiance des partenaires sociaux quant à sa finalité réelle.

- GPEC ou GPSE ?

La jurisprudence n'a pas rendu service à la GPEC, en établissant un lien quasi organique entre GPEC et PSE (obligation d'avoir négocié un accord de GPEC avant d'annoncer un PSE). A partir de là, les organisations syndicales soupçonnent la démarche GPEC de camoufler un PSE, d'où la notion de « GPSE ». Elles se positionnent alors souvent contre les mesures de GPEC.

- La GPEC pragmatique

Une GPEC efficace doit être conçue près du terrain (et non par des états-majors sans prise réelle avec les contextes de travail) et à froid (et non en anticipation d'une restructuration). Dans le contexte actuel, il faut bien reconnaître que bon nombre d'entreprises ne l'utilisent pas à bon escient.

A partir de ce constat, nous préconisons une approche de GPEC socialement responsable, pragmatique et opérationnelle, centrée avant tout sur l'identification des métiers stratégiques (menacés ou en tension) de l'entreprise et la construction de l'ingénierie permettant :

- de favoriser l'accès aux métiers en tension (par exemple chez PSA : électromécaniciens, électroniciens, stylistes) ;
- d'accompagner les salariés occupant des postes menacés vers d'autres postes, supposant l'acquisition de compétences nouvelles.

- Le bilan d'étape professionnel

La GPEC doit aussi permettre aux salariés de disposer des informations et des outils dont ils ont besoin pour être les acteurs de leur parcours professionnel. En cela, le bilan d'étape professionnel, qui doit être proposé tous les 5 ans aux salariés des entreprises de plus de 300 salariés, est un dispositif qui n'a pas encore trouvé sa place. Sa valeur ajoutée par rapport au bilan de compétences n'est pas encore bien définie, d'où des réserves émises par plusieurs organisations syndicales.

## 6. Les plans de départs volontaires

- La position des syndicalistes confrontés à des plans de départs volontaires

Un plan de départs volontaires met souvent les syndicats en porte-à-faux. Ils doivent alors se soucier de l'avenir de ceux qui partent et de ceux qui restent.

Pour les premiers, ils doivent concevoir le volontariat dans un parcours professionnel sécurisé et obtenir un accompagnement des projets personnels. Ceci nécessite des dispositifs permettant de concevoir et de faciliter l'accompagnement des salariés : diagnostic du bassin d'emploi, diagnostic de l'employabilité des salariés concernés, Point Information Conseil. Ceci réclame de dépasser la simple

logique indemnitaire : la focalisation sur la prime de départ est un miroir déformant, qui risque de provoquer des choix impulsifs aux conséquences dramatiques.

Pour les seconds, nous constatons que trois risques (les « 3 d ») sont souvent sous-estimés :

- La dévitalisation : le danger pour l'entreprise et pour ceux qui restent de voir partir les meilleurs éléments : les plus jeunes, les plus dynamiques, les plus « employables ».
- Le déséquilibre : les départs ne sont pas également répartis par services. Des équipes entières tirent leur révérence tandis que d'autres restent au complet.
- La démotivation : il n'est pas facile de remobiliser ceux qui restent sur un projet collectif.

A partir de ce constat, nous conseillons aux partenaires sociaux de négocier des contre-mesures à ces « 3 d » :

- Négocier, en amont, le périmètre des postes ouverts au départ et mettre en place une commission de suivi qui s'assure qu'il ne s'agit pas de volontariat contraint ou de complaisance.
- Accompagner le plan de dispositifs de mobilité interne afin de renforcer les équipes les plus affaiblies par les départs.
- Ouvrir le débat économique pour clarifier les marges de manœuvre et le projet industriel. Idéalement, il faut faire inscrire le plan dans une démarche GPEC.

\*\*\*

Tous ces outils relèvent de l'ingénierie sociale. Leur mise en œuvre doit être négociée entre les partenaires sociaux, mais il est indispensable de se poser aussi la question des alternatives industrielles et économiques. Cette question doit faire l'objet d'un réel débat entre les partenaires sociaux, reposant sur un diagnostic élaboré contradictoirement et sur la possibilité, pour les organisations syndicales, de construire des alternatives crédibles.

Par exemple, le CE de Tereos (groupe Beghin-Say), implanté à Nantes, a fait appel à Secafi afin de l'aider à analyser le plan de restructuration mené par l'entreprise. Nos recommandations, quant au développement de l'activité de conditionnement dans l'entreprise, ont permis à la direction d'étudier un maintien de cette activité sous condition de l'optimisation de l'organisation et de réduction des coûts. De même, Secafi contribue à créer des alternatives pour préserver des emplois en travaillant avec les CE de Continental, de Federal Mogul, de GSK, de SeaFrance et de nombreuses PME.

L'objectif de préservation des emplois et de limitation des licenciements contraints constitue ainsi un axe essentiel d'une restructuration socialement responsable.

Trop souvent, nous constatons un important déficit de communication et de débat sur les projets de restructuration. Laisser place à des alternatives économiques opérationnelles, et considérer ainsi, dans un même mouvement, les relations

humaines et le projet de l'entreprise, est un moyen essentiel d'enrichir le dialogue social. Lors de son interview du 21 mars, François Fillon a rappelé une des responsabilités de l'Etat : veiller à ce que les restructurations soient toujours justifiées sur le plan économique. Ceci suppose un débat constructif et loyal entre les partenaires sociaux.

Martin RICHER  
Directeur Général, **SECAFI**  
Une société du Groupe ALPHA